



地域スポーツクラブのマネジメントと組織文化に関する研究

伊藤, 克広

(Degree)

博士 (学術)

(Date of Degree)

2006-03-25

(Date of Publication)

2007-03-28

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲3615

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1003615>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

地域スポーツクラブのマネジメントと組織文化に関する研究

平成 17 年 12 月

神戸大学大学院総合人間科学研究科博士後期課程

人間形成科学専攻

981F401F 伊藤 克広

目次

序章

第1節	問題の所在.....	2
第2節	先行研究の検討.....	5
第1項	体育・スポーツ集団，スポーツ組織に関する研究	
第2項	地域スポーツクラブ，総合型地域スポーツクラブに関する研究	
第3項	組織文化論の視点	
第3節	先行研究のまとめと課題.....	32
第4節	研究の目的.....	34
第5節	研究の意義.....	34
第6節	本論文の構成.....	36
序章	参考・引用文献.....	37
第1章	タイプ別にみ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	
第1節	研究の目的.....	47
第2節	研究の方法.....	47
第1項	調査対象	
第2項	調査方法	
第3項	分析方法	
第3節	結果および考察.....	51
第1項	組織	
第2項	経営資源	
第3項	プログラム・サービス	
第4項	マネジメント方針	
第4節	まとめ.....	58
第1章	参考・引用文献.....	60

第2章	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-	
第1節	研究の目的.....	63
第2節	研究の方法.....	65
	第1項 調査対象	
	第2項 調査方法	
	第3項 分析方法	
第3節	結果および考察.....	67
	第1項 クラブ形態と組織基盤	
	第2項 クラブ形態とマネジメント	
	第3項 クラブ形態とマネジメント方針	
第4節	まとめ.....	72
	第1項 組織基盤の特徴	
	第2項 マネジメントの特徴	
	第3項 マネジメント方針の特徴	
	第2章 参考・引用文献.....	74
第3章	地域スポーツクラブの組織文化に関する研究 -神戸レガッタ&アスレティッククラブのケーススタディ-	
第1節	研究の目的.....	77
第2節	研究の方法.....	81
	第1項 理論的枠組み	
	第2項 研究対象	
	第3項 調査方法	
第3節	神戸レガッタ&アスレティッククラブの組織文化.....	87
	第1項 言語的シンボル	
	第2項 行動的シンボル	
	第3項 物理的シンボル	

第4節	まとめ.....	94
	第3章 参考・引用文献.....	96
第4章	総合型地域スポーツクラブの形成過程と組織文化に関する研究 -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-	
第1節	研究の目的.....	101
第2節	研究の方法.....	101
	第1項 分析枠組みおよび理論的枠組み	
	第2項 調査対象	
	第3項 研究方法	
第3節	加古川クラブの形成過程.....	105
	第1項 加古川市の概要	
	第2項 加古川市におけるスポーツ環境	
	第3項 加古川市におけるスポーツ環境の問題点	
	第4項 加古川クラブの設立	
	第5項 特定非営利活動法人加古川総合スポーツクラブへの発展	
第4節	特定非営利活動法人加古川総合スポーツクラブの組織文化.....	118
	第1項 言語的シンボル	
	第2項 行動的シンボル	
	第3項 物理的シンボル	
第5節	まとめ.....	127
	第4章 参考・引用文献.....	130
第5章	論議	
第1節	研究の全体的考察.....	134

第2節	地域スポーツクラブ・総合型クラブの発展に関する提言 および本研究の学術面への貢献.....	140
第3節	研究の限界と課題.....	142
	第5章 参考・引用文献.....	143
	謝辞.....	146

序 章

第1節 問題の所在

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。ギデنز（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ギデنز（2004）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群である」と述べ、Smelser（1991）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くといえる。

そこでスポーツに目を向けてみると、人々がスポーツを行おうとする際にはスポーツクラブやスポーツチームに所属していることが多い。学校における部活動や企業における実業団チームなどがその例としてあげられる。また、種目別のスポーツ大会に出場するにはそのスポーツを統括するスポーツ組織に登録をする必要がある場合が多くみられる。このように、現代においては組織抜きでスポーツを行うことはできないといえるであろう。

スポーツを行うには組織が関与してくるわけであるが、その中でもスポーツクラブが大きな地位を占めている。これまでわが国ではスポーツクラブというと、次の4つに大別されていた。①学校の運動部活動、クラブ活動といった「学校スポーツクラブ」（以下「学校クラブ」とする）、②実業団スポーツチームなどの「企業スポーツクラブ」（以下「企業クラブ」とする）、③ママさんバレーや早朝野球などの「単一種目型スポーツクラブ」（以下「単一種目型クラブ」とする）、④フィットネスクラブ、スイミングクラブといった「民間営利スポーツクラブ」（以下「民間クラブ」とする）、である。しかしながら、近年のわが

国では少子化，高齢社会，経済不況といった社会状況の変容が著しく，それは上記のスポーツクラブにも大きな影響をおよぼしている．学校クラブでは野球，サッカー，バレーボール，バスケットボールなどの団体スポーツを行いたいという児童がいても，少子化によりクラブが組織できず，そういった児童は希望とは異なるスポーツを行わざるを得ない状況がみられる．また，1 小学校 1 クラブという方式を採用している学校も見受けられる．さらに，1 つの学校だけではクラブが形成できない場合，近隣の学校と協力し合同クラブを作り，大会に参加するといった状況も生じている．そして，企業クラブについては，これまで企業はスポーツを従業員の士気高揚や一体感の醸成といった「コーポレート・アイデンティティ (C.I)」のために利用してきた．しかし，1990 年代初頭の「バブル経済」の崩壊により，企業はリストラクチャリングの一端としてスポーツ活動からの撤退を押し進めている．株式会社スポーツデザイン研究所によれば，1991 年から 2004 年 5 月まで 282 の企業スポーツ・実業団スポーツが休部，廃部となっている（株式会社スポーツデザイン研究所，2005）．また，ママさんバレーや早朝野球などの単一種目型クラブは，参加者が同世代であり，活動種目も一種目であることが多く，他の世代の人やさまざまな種目に触れてみたいという人にとっては参加しにくく，新規加入者が増えず，形骸化の進んでいるクラブが見受けられる．さらに，民間クラブにおいては，スポーツクラブ同士の統合や，小規模スポーツクラブが大規模スポーツクラブに吸収・合併されるという現象が起こっている．

このようなわが国のスポーツ状況を改善しようと，文部省（現「文部科学省」．以下「文科省」とする）は 1995 年より中学校区を基盤にした多種目，多世代型の地域スポーツクラブ設立を補助する「総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業（以下「育成モデル事業」とする）」を展開した．続けて文科省は 2000 年 9 月にわが国のスポーツ振興のマスタープランである「スポーツ振興基本計画」（文科省，2000）を発表した．この中で，生涯スポーツ振興のための施策目標として「国民の誰もが，それぞれの体力や年齢，技術，興味・目的に応じて，いつでも，どこでも，いつまでもスポーツに親しむことができる生涯スポーツ社会を実現する」こと，「できる限り早期に，成人の週 1 回以上のスポーツ実施率が 2 人に 1 人（50%）になることを目指す」ことが謳われ，この目標を達成するために必要不可欠な施策の 1 つとして「総合型地域スポーツクラブ（以下「総合型クラブ」とする）の全国展開」があげられている．その具体的な到達目標は，「2010 年（平成 22 年）までに，

全国の各市町村において少なくとも1つは総合型クラブを育成する」とされている。総合型クラブの特徴として、①複数の種目が用意されている、②子どもから高齢者まで、初心者からトップレベルの競技者まで、地域の誰もが年齢、興味・関心、技術・技能レベルなどに応じて、いつまでも活動できる、③活動の拠点となるスポーツ施設及びクラブハウスがあり、定期的・継続的なスポーツ活動を行うことができる、④質の高い指導者の下、個々のスポーツニーズに応じたスポーツ指導が行われる、⑤地域住民が主体的に運営する、の5点をあげている。また、文科省は2001年に「クラブづくりの4つのドア」（以下「4つのドア」とする）という総合型クラブの育成マニュアルを発表した。この中で、総合型クラブ育成には「クラブを構成する一人一人がスポーツサービスの受け手であると同時に、創り手であるという主体性」が必要であり、「地域の実情を踏まえ、地域住民、行政、スポーツ団体等が連携・協力して、できるところから進めていくことが肝要」だとしている。

以上、社会状況の変容の影響を受け、学校クラブ、企業クラブ、単一種目型クラブ、民間クラブの休廃部や統廃合がみられる一方で、新たなスポーツ振興施策として総合型クラブの設立・育成が展開されるなど、現在のわが国におけるスポーツは過渡期にあるといえる。そして、上述したように文科省は「スポーツ振興基本計画」を策定し、総合型クラブを全国的に展開し、各地方自治体もスポーツ振興基本計画を元に独自のスポーツ振興計画を策定し、総合型クラブの育成を中心とした生涯スポーツの振興に努めている。しかしながら、山口（1999）が「総合型クラブへの関心が高まっているが、多くの地域においては、具体的なイメージがつかめず、どのように取り組んでいいのかわからず戸惑っている現状がある」（山口、1999）と指摘しているように、あるいは大橋（2004）が「多くの人々は、総合型について理解しても『そんなの無理だ』とか『別に総合型にしなくても、今できているからいい』という受け取り方であった」と述べているように、総合型クラブの設立・育成の現状は地方自治体や地域によって温度差があることが問題となっている。また、設立された総合型クラブについても、山口（2002）が「政策の理念と現実にギャップが存在し、政策の成果が十分に上がらない可能性がある。特に、補助金終了後のクラブの存続が問題である」とクラブ・マネジメントに関する課題があることを強調している。現在の総合型クラブや地域スポーツクラブについては上記のような問題や課題があるものの、今後も総合型クラブや地域スポーツクラブに対する関心は高まっていくことが予測される。したがって、総合型クラブ、地域スポーツクラブに関する知識の蓄積がより一層重要になっ

てくると考えられる。

第2節 先行研究の検討

第1項 体育・スポーツ集団，スポーツ組織に関する研究

1970年代より，体育・スポーツ集団，スポーツ組織，スポーツクラブの分類，定義に関する研究が多く行われている。宇土（1970）はクラブの形態として，「単一のクラブだけで成立し活動している形態」と「いくつかのクラブが相互に接触しあい協同しあいながら成立し活動している形態」とをあげている。そして，それぞれのクラブの課題として，「単独のクラブ」は地域社会で増加していくものと予測し，施設，指導者，資金といった独自に解決すべき問題が出てくると述べ，「多種目・総合のクラブ」は自分の好むクラブを選択でき，他の種目のクラブへの転部が容易だとしながら，多くのクラブから構成されているために練習時間や場所などの制約があると述べている。

今村（1974）は，スポーツ集団研究の問題点について「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」とし，「集団概念にくら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。そして，このように指摘した上で，スポーツ集団分析の方法論上の問題を述べることを目的に考察を進めている。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，いわゆるグランド・セオリーの安易な適応とに分極」しており，「緻密な実証的研究の蓄積と，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。さらに，スポーツは，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である。しかしながら，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1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またスポーツというプレイである。こういった矛盾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という視点も必要だと述べている。

深沢（1974）は，スポーツ集団の原点を求めることを目的に論を進めている。まず，集

団に関するティマシェフの定義，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，あるいはカイヨワのプレイの定義，ホイジンガの遊びの定義に依拠し，スポーツ集団を「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，同属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．そして，このようなスポーツ集団は「一個の主体的人格を持った個人の解放の場」であり，「個人を生かし，発展させ，プレイをより豊かにするために不可欠」なものだと論じている．

近藤と江刺（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」に分類している．そして，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，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な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）はわが国のスポーツクラブを「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」などによってさまざまな種類があると述べ，「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，「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」，「プレ・スポーツクラブ」を，「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，それぞれあげている．

以上，体育・スポーツ集団，スポーツクラブの分類，定義に関する研究を概観した．これら先行研究の知見をみると，体育・スポーツ集団，スポーツクラブの分類，定義は研究者ごとにさまざまな分類，定義がなされ，まとまったものがないといえるであろう．

歴史社会学視点よりスポーツ集団・組織，スポーツクラブを研究したものも多くみられる．荒井（1974）は，歴史的な角度よりスポーツ集団とはいかなるものであったのかを考察している．そのために荒井は，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の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か，

という3つの視点を提示し、「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2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もつこと。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、都会化の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。そこで、日下（1985，1988）は前半3つの時期（1985）を「一時的な楽しみを求めるだけのインフォーマルな遊戯集団が発生し始める時期」、「常連が定まりつつあるが、その活動形態や構成においてインフォーマルな同好の集団が発生し、個別的なしあいを行い始める時期」、「校友会組織の一部としてのフォーマルな運動部が設置され始める時期」に分け、後半3つの時期（1988）を「試合のための連合組織が発生し始める時期」、「種目別の競技連盟が設置され始める時期」、「総合的なスポーツの統轄組織が設立された時期」に分けて分析を行っている。

①「一時的な楽しみを求めるだけのインフォーマルな遊戯集団が発生し始める時期」

明治初年から10年代初期に外国人教師や留学生、高等教育機関の人たちによって移入されたスポーツは、極めて未組織の遊びとして行われていた。スポーツのための空間、道具も少なく、ルールや技術もいい加減な状態であり、日頃から親しい者達が一時的な楽しみを求めて集合したインフォーマルな遊戯集団であった。さらに、こうした遊戯集団は、同性同年輩の対等な立場で交際している同輩集団という性格が強かった。

②「常連が定まりつつあるが、その活動形態や構成においてインフォーマルな同好の集団が発生し、個別的なしあいを行い始める時期」

明治10～20年代初期には、遊戯集団からその遊びを愛好し、熱心に行う『常連』が現れ、次第にメンバーを特定していき、いわゆるインフォーマルなチームが生まれ始めた。これらチームは、野球に始まり、ボート（漕艇）、ラグビー、サッカー、テニスとその種目も増えていき、互いに試合を行うようになった。

③「校友会組織の一部としてのフォーマルな運動部が設置され始める時期」

上記のインフォーマルなチームは、明治20年頃より学生の課外活動全体を統轄する校

友会（運動会，体育会など名称は様々）としての位置を与えられるようになった。これにより，校友会から金銭的援助をもとに学校の教育方針に則って活動する運動部が誕生したわけであるが，この運動部は目標達成のために，役割文化など合理的に組織化されていった。こうしてインフォーマルなチームからフォーマルなスポーツ集団へと移り変わっていったのである。

以上前半3つの時期における運動部の形成過程について，日下（1985）は「創立当時の運動部は，ほとんどが小規模で掛け持ち部員も多く，腕に自身のある烏合の衆といった状態であったが，やがて成員の増加に伴って集団内の諸役割を分化，専門化していく」とし，集団内の役割分化については「試合での勝利という明確な目標が存在する運動部内には，部長，監督，コーチ，主将，マネジャー，第一選手，補欠，予備軍などの諸役割が分化してきている」と述べる。

そして，上記前半3つの時期のスポーツ組織の形成過程に続けて，後半3つの時期におけるスポーツ組織の形成過程について，以下のように分析している。

④「試合のための連合組織が発生し始める時期」

明治30年代より，レベルやランク，公立か私立かなどといった学校の諸条件やスポーツの技量，実績等において同格にある運動部同志の間で，定期的な試合を行うための協定や取り決めが結ばれ，定期戦のための連合組織が発生した。その例として，野球では六大学野球，東京新大学連盟，関西六大学野球連盟，東都大学野球連盟などが，ボートでは大日本連合競漕会，大日本武徳会競漕会，京都帝国大学漕艇部，日本漕艇協会などが，あげられている。このように連合組織は，定期戦のためのものから連盟（リーグ）戦や大会のためのものへと規模を拡大していった。

⑤「種目別の競技連盟が設置され始める時期」

明治10年代より全国的に成立してきたスポーツ集団や連合組織は，大正9年頃より各種目別競技団体が結成されていくことによって，より大規模な組織へと吸収され，統一されていった。ここに各種目別の連盟や協会が誕生したのである。これら連盟や協会は，競技の普及，向上，それを通しての心身鍛練をその設立の目的とし，そのために競技規則や規約の制定，用具や施設の公認，技術向上のための研究・指導，全国規模の大会の開催などを行った。

⑥「総合的なスポーツの統轄組織が設立された時期」

わが国のスポーツ界を組織し、指導、奨励すべく結成された団体は、「大日本体育協会」であった。本協会は、オリンピック大会に選手を派遣するために明治 44 年に嘉納治五郎らが急遽設立したものである。本協会は、帝大や高師などの人々をマネジメントにトップに置き、その人々によって統轄されていた。しかしその後、私学出身者や新たに組織されたスポーツ団体の人々などの声を反映させるために、大正 14 年に大改革を行い、各種スポーツ団体によって組織される総合的スポーツ協会が誕生した。これがわが国のスポーツ界全体を統一する組織の始まりであった。そしてその後、各競技団体は世界のスポーツ界の一員たるべく各々の国際競技連盟に加盟していった。以上のように、日下はスポーツ組織の形成過程を 6 つの時期に分けて分析を進め、「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」ところがその特徴だと説いている。

以上の研究より、西洋より近代スポーツが流入する以前よりわが国にもインフォーマルな集団が存在していたことが示された。そして、明治以降近代スポーツが移入し、普及するにつれてフォーマルな運動部や連合組織が形成されていったことが明らかになった。

1970 年代中頃からは、スポーツ集団・組織、スポーツクラブの機能・構造に着目した研究が多くみられるようになってきている。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たのは、大橋（1974）である。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ている。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。加えて、スポーツは人間の生に対する欲求を満たす自由の実現・自己実現の過程を保証する人間の生の一分野だとし、その意味からスポーツは人間の生きる上での権利と認識する必要がある、人間がよりよく生きていくための社会づくりの一如としてとらえる必要があることを主張している。

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考察している。その結果、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。そして、学校時代に運動クラ

ブを経験することはその後の生涯の運動・スポーツ活動にかなりの影響をおよぼすと結論づけている。

川辺（1974）は、中根千枝による「タテ社会の人間関係—単一社会の理論」、会田雄次による「日本人の意識構造—風土・歴史・社会」を分析枠組みとして学校運動部における日本的特質を見いだすことを試みている。そして、日本における学校運動部の根底には武士道や軍国主義時代の意識構造が流れていることを指摘し、体育やスポーツの思想と実践は学校とそれをめぐる社会情勢から影響を受けているとしている。

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れ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を考察している。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。

これら研究により、スポーツ集団・組織、スポーツクラブの機能にはさまざまな機能があることが明らかになった。そして、その機能を果たすためにスポーツ集団・組織、スポーツクラブの構造はさまざまな構造を構築することが提示された。

第2項 地域スポーツクラブ、総合型地域スポーツクラブに関する研究

近年総合型クラブに対する関心が高まっている。総合型クラブの育成については、先述したように、文科省は2000年9月に発表した「スポーツ振興基本計画」（2000）において、成人の週1回以上のスポーツ実施率を50%に伸ばす施策として、「2010（平成22年）までに、全国の各市町村において少なくとも1つは総合型クラブを育成する」こととしている。

このように総合型クラブに対する社会環境が徐々に整備されて行く中で、地域スポーツクラブや総合型クラブの設立・育成に関する研究及び調査も数多くなされてきている。財団法人日本スポーツクラブ協会（1990）は全国市区町村教育委員会を対象に、公共スポーツ施設を拠点として活動しているスポーツクラブの数、スポーツクラブに対する行政サービスを把握し、スポーツクラブの育成等に必要な資料を得ることを目的とするA調査を、並びに公共スポーツ施設を拠点に活動しているスポーツクラブを対象に、組織、活動内容、指導者、活動場所等の実態を明らかにし、スポーツクラブの健全な育成を図るための資料を得ることを目的とするB調査を行った。A調査の結果、学校・職場のクラブを除いたスポーツクラブ数は約435,000クラブと推計され、スポーツクラブに対する行政サービスについて行政側がクラブが公共スポーツ施設を使用しやすいように措置を講じている一方で、活動拠点となる施設がないという点が指摘された。B調査の結果、我が国のスポーツクラ

ブは複合型種目スポーツクラブと単一種目型スポーツクラブに分類でき、行政に対してともに施設の整備・確保、住民へのクラブ紹介、技能水準に応じた競技会の開催といった「クラブ活性化」、「指導者の充実」への要望が高いことが判明した。

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種目型クラブ」、「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。同じく黒須（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つを枠組みとした「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、多種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。

以上、地域スポーツクラブ、総合型クラブの設立・育成に関する研究をみてきた。これらの先行研究の知見を大別すると、「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」、「総合型クラブ設立のメリットの提示」とまとめられるであろう。しかしながら、これらの先行研究は、地域スポーツクラブ、総合型クラブの理想論を述べているものが多い。また、その現状分析にとどまっているといえる。

そして、既に設立された地域スポーツクラブ、総合型クラブがいかなるマネジメントを行っているのかということに焦点をあてた研究も行われてきている。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。

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創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・マネジメント課題の中でも、人的資源の確保は重要である。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。社会体育指導者に関する研究には以下のものがある。河野ら(1988)は、マーケットという観点から専門職としての社会体育指導者の雇用をみると、「経済の安定成長、余暇の増大、高齢化社会、国民のニーズの多様化など、社会体育指導者に対する期待は大きなものがある」とし、専門性が求められていると述べている。川西ら(1988)は、専門職として従事している社会体育指導者を対象に、「望まれる資質や専門的知識については、指導者の職務内容の差より性別による違いに影響される」という仮説の検証を試み、その結果、資質と専門的知識の両要因群に対してその仮説がほぼ実証されたと報告している。山口ら(1988)は、専門職としての社会体育指導者の専門的知識や資格・免許を教育的背景や施設タイプから分析した。その結果から指導者養成の課題として、専門職としての社会体育指導者には「高度の運動処方やトレーニング理論の知識や施設・プログラム運営的知識及び接客マナーの良さが求められている」こと、「公立体育館や社会体育行政に係る機関において、もっと専門職(スペシャリスト)が採用されるべきである」こと、「明確な指導者養成システムが確立されるべきである」ことを提示している。別府ら(1992)は、オーストラリア、カナダ、イギリス、日本のスポーツ指導者制度の調査およびこれらの制度から資格を取得したコーチたちを対象にアンケート調査を実施し、比較研究の視点から分析した結果、スポーツ指導者養成について、日本は「スポーツ科学の学科目を中心にカリキュラムを構成しているのに対して、他の国はコーチングをいくつかの領域に分類し、内容を定めるやり方で、必ずしも既存の体育科学やスポーツ科学の枠にしばられないで、カリキュラムを構成している」ことが特徴だと述べている。(財)日本体育協会公認のスポーツ指導者に関して、岳藤ら(1992)は兵庫県スポーツ指導者協議会に登録している会員を対象に、自己認知レベルと必要性レベルのギャップからその専門的知識と能力に対する意識を明らかにしている。そして、総合型クラブにおける指導者については以下のものがある。山口ら(2000)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）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。

さらに、大勝ら（2001）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、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。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、その一方で会員が少数であるクラブや会費が低額に設定されているクラブでは補助金終了後のクラブの存続が危ぶまれること、が明らかになったと報告している。森谷ら（2004）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。

以上、地域スポーツクラブ、総合型クラブのマネジメントに関する研究をみてきた。これらの先行研究の内容は、「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」とまとめられるであろう。このことから、地域スポーツクラブ、総合型クラブのマネジメントには「ヒト、モノ、カネ」の経営資源の確保が重要であることがうかがえる。しかしながら、これらの先行研究の中には理論的枠組みに基づいて地域スポーツクラブ、総合型クラブのマネジメントについて検証しているものは少ない。すなわち、地域スポーツクラブ、総合型クラブの現状分析から、そのマネジメントについての理想や希望的観測、課題を提示している研究が多いといえる。

さらに、育成モデル事業の事例、総合型クラブの先進事例に関する調査・報告もなされている。総合型クラブの先進事例として注目されているのが、平成7年度からモデル事業の補助を受けて設立された「成岩スポーツクラブ」である（財団法人日本体育協会、1998；（社）全国体育指導委員連合、1999）。愛知県半田市成岩地区では青少年の健全育成を目的とする「成岩地区少年をまもる会」がリーダーシップをとり、平成6年6月にスポーツ活動を軸に子供達の健全育成を図る趣旨を盛り込んだ「成岩スポーツタウン構想」が出された。その後、小・中一貫指導を実現するために地域から指導者を募集し「コーチーズ・アソシエーション」を組織するとともに平成7年度から育成モデル事業導入を決定した。そこで「まもる会」は、学校関係者、既存のスポーツ団体、住民に対し説明会を開催し、協力体制を確立させていった。学校側は、中学校の部活動を平日週3回に制限し、週末はスポーツクラブにおいて様々なスポーツを行えるようにしている。既存のスポーツ団体に対しては、団体としてクラブに登録してもらい、活動プログラムの中に位置づけるようにしている。成岩スポーツクラブは、「まもる会」が「地域の子供は地域の大人が育てる」という方針のもと、熱意をもってリーダーシップを発揮することで成功している事例であるとしている。

二つ目の事例としてあげられるのは、「ふくのスポーツクラブ」である（（社）全国体育指導委員連合、1998、1999）。富山県福野町では、昭和63年に昭和50年代から増加し始めたスポーツクラブを連合化する目的で体育指導委員がリーダーシップをとり「福野町ス

ポーツクラブ連合」を設立しており、平成8年度からの育成モデル事業導入はこの連合を総合型クラブへと発展させるという形式で推進されていった。当初、体育指導委員、体育協会、連合の3者の間では意見の相違が見られたが、体育指導委員がコーディネーターとして互いの連携・コミュニケーションを図るという役目を果たすことで「ふくのスポーツクラブ」は設立された。ふくのスポーツクラブは、体育指導委員がリーダーシップを発揮することで成功している事例であるとしている。

これら先進事例の報告によって明らかになったのは、総合型クラブの設立にはリーダーシップとれるコーディネーターとなる人々の存在が重要だということである。成岩スポーツクラブでは「成岩地区少年をまもる会」がイニシアティブをとり、総合型クラブ設立へとつながった。ふくのスポーツクラブでは体育指導委員がコーディネーターとしての役割を果たし、総合型クラブが設立されたのである。

以上、地域スポーツクラブ、総合型クラブに関する研究は、クラブの設立・育成、クラブ・マネジメントといった実務的な側面に焦点が当てられ、現状分析や記述的側面からの研究が多く行われているといえる。特に総合型クラブに関しては、クラブ設立・育成が開始されて間もないことから理想論が多く、またケーススタディに基づきその特徴や課題を把握する研究が多いことが明らかになった。今後の地域スポーツクラブ、総合型クラブに関する研究には、上述した実務的な側面からの研究に加え、理論的枠組みに基づいた実証的研究が求められるといえるであろう。

第3項 組織文化の視点

人は必ず何らかの組織と関わりを持って生活しており、組織抜きでは生きていくことはできない社会であることから、先述したように20世紀は組織の時代といわれる。そういった状況から、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、組織に関する一般的命題の集合であり(Starbuck, 2003)、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。

まず海外における組織文化に関する研究を概観してみよう。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」である (Hofstede et al, 1990). 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 (1982) 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先見の明を持ち、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かけには、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。

Wilkins (1983) は、「組織文化を詳細に検討することは、発言、物語、言語、慣習といった組織の豊かなコレクションの中に埋もれている基本的な仮定を発見するための1つの技術である」と述べる。そして「マネジャーは組織文化を理解するため、そしてその文化の正当性を確かなものとするために十分に時間を費やさねばならないし、偏見を持たないように心がけなければならない」とマネジャーが組織文化を検討し、理解することの重要性を主張している。

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せられており、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) 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、基本的で『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設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 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 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、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、繁栄を契機として、日本的経営の手法を探る中で数多くなされるようになった。次に日本における組織文化に関する研究をみていくことにする。

加護野 (1982) は組織文化が多様に定義されていることを指摘した上で、こ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（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、社風やらしさが形成され、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

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識決定基準」、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的および顕在的な意識決定基準」、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識決定基準」、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識決定基準、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識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識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識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識決定基準」、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個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。

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。

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。

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。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, Mitroff and Joyce（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とき、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 ら（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、永続すると結論づける。

Jones (1996) は、シンボルやシンボリズムという言葉は組織研究においてはよく見られるものだと述べている。そして、シンボリズムを研究することは組織行動についてより深く理解するための一つの方法だとシンボリズム研究の意義を強調している。

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、組織文化論の視点を概観してきた。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、永続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。

第3節 先行研究のまとめと課題

前節では、体育・スポーツ集団、スポーツ組織、地域スポーツクラブ、総合型クラブに関する先行研究、そして組織文化の視点を概観してきた。まず、体育・スポーツ集団、スポーツ組織、スポーツクラブに関する研究についてである。1970年代前半より体育・スポーツ集団はどのように分類され、定義されるのかという点からの研究が行われるようになったが、体育・スポーツ集団の分類および定義は研究者によって異なる見解が示されているにとどまっており、統一した分類および定義はなされていない。また、歴史社会学的研究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、特に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、体育・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」というように集約されるであろう。

次に地域スポーツクラブ、総合型クラブに関する研究についてである。地域スポーツクラブおよび総合型クラブに関する研究は、1995年に文科省より育成モデル事業が発表され、地域スポーツクラブや総合型クラブが各地に設立されていくとともに行われるようになった。その内容を大別すると、「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」となるであろう。

2000年に「スポーツ振興基本計画」が発表されたことにより、各地方自治体においてもスポーツに関するマスタープランが作成され、それに基づいたスポーツ振興政策が行われていくことになる。特に、スポーツ振興基本計画の重要施策の1つである地域スポーツク

ラブ、総合型クラブを核としたスポーツ振興政策が行われ、地域スポーツクラブや総合型クラブの設立・育成、マネジメントに対する関心はさらに高まっていくことが予測される。したがって、今後は地域スポーツクラブや総合型クラブに関する理想論、現状分析、記述的側面からの研究に加え、理論的枠組みに基づいた地域スポーツクラブや総合型クラブのマネジメントに関する研究が求められる。

地域スポーツクラブや総合型クラブに関する先行研究および調査の検討の結果、これからの地域スポーツクラブに関する研究には理論的枠組みが必要であることが明らかとなった。そこで、本研究では理論的枠組みとして組織文化の視点に注目した。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といえる。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、永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、進歩を考える場合、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であろう。

第4節 研究の目的

本研究は、地域スポーツクラブ、総合型クラブの組織構造およびマネジメントを比較分析し、検証することを第1の目的とする。次に、組織文化論の視点より地域スポーツクラブ、総合型クラブにおける組織文化を明らかにすることを第2の目的とする。

第5節 研究の意義

わが国における総合型クラブに対して関心が集まったのは、1995年の育成モデル事業の開始を契機としていることは先述の通りである。育成モデル事業の補助は、2000年度47地域へと拡充され、予算上すべての都道府県で育成モデル事業の実施が可能となった。さらに、2000年9月にはわが国初のスポーツに関するマスタープランである「スポーツ振興基本計画」が発表され、その中でも総合型クラブの設立・育成は政策目標の1つとして掲げられている。特定非営利活動法人クラブネッツによれば、これまでに1,496クラブが設立されており、設立準備中のクラブを含めると2,187クラブにのぼるという（特定非営利活動法人クラブネッツ、2005）。また、今後各地方自治体は、スポーツ振興基本計画を受け、各地域の実情に即したアクションプランを作成することが予測される。そこで、総合型クラブに対する関心は今後も衰えず、高まっていくであろう。

地域スポーツクラブや総合型クラブは、国、地方自治体、スポーツ・レクリエーション団体の補助を受けて設立されたり、自発的に設立されたりと、その設立形態も多様であるが、そういった設立形態に着目した研究は少ない。さらに、総合型クラブとともに、先述したこれまで長きにわたり活動している単一種目型クラブも存在している。これら総合型クラブと単一種目型クラブの組織構造やマネジメントに関して調査を実施し、比較研究したものは少ない。以上のことから、本研究においては、まずこれまであまり焦点が当てられることがなかった地域スポーツクラブ、総合型クラブの組織構造やマネジメントに重点を置き研究を進めていく。地域スポーツクラブや総合型クラブの組織構造やマネジメントについては、国、地方自治体、スポーツ・レクリエーション団体の補助による設立と自発的な設立というクラブの設立形態の差異と、総合型クラブと単一種目型クラブというクラ

ブ形態の差異とに焦点を当て、分析を行う。設立形態やクラブ形態に焦点を当て比較、分析を行うことで、地域スポーツクラブや総合型クラブの組織構造やマネジメントにはいかなる特徴がみられ、いかなる類似性や差異性があるのかを把握できると考える。

そして、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まだ少ない。今後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必要なのである。地域スポーツクラブや総合型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や総合型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や総合型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や総合型クラブをとらえることは、今後の地域スポーツクラブや総合型クラブの発展に対して、ひいては地域スポーツクラブや総合型クラブを核としたスポーツ振興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や総合型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や総合型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。これが本研究を行う意義である。

研究の方法については、量的研究と質的研究の両方を用いていく。量的研究、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、実証的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研究である。そこで、本研究においても質的研究を用いていく。質的研究は、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」と質的研究の重要性を述べている。したがって、今後の地域スポー

ツクラブや総合型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研究と、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、すなわち質的研究の双方からのアプローチが必要となってくる。この量的研究と質的研究の双方からのアプローチを用いている点も本研究の意義としてあげられる。

第 6 節 本論文の構成

本論文は 5 章から構成される。各章の内容は次の通りである。

第 1 章では総合型クラブの設立形態を「文部科学省補助クラブ」、「地方自治体補助クラブ」、「日本体育協会補助クラブ」、「自発的多種目型クラブ」の 4 タイプに分類し、これら設立形態の相違によるクラブ・マネジメントの特徴を把握、解明していった。本章は、「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」として、「神戸大学発達科学部研究紀要第 10 巻第 2 号」（伊藤，山口，土肥，高見，長ヶ原；2002）に掲載された論文を加筆，修正したものである。

第 2 章では、組織構造の異なる「単一種目型クラブ」と「総合型クラブ」において、組織基盤、マネジメント、マネジメント方針にどのような特徴がみられるかを明らかにしていった。本章は、「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-」として、兵庫体育・スポーツ科学学会学会誌「体育・スポーツ科学第 11 号」（伊藤，山口，土肥，高見，長ヶ原；2002）に掲載された論文を加筆，修正したものである。

第 3 章では、「神戸レガッタ&アスレティッククラブ（KR&AC）」をケーススタディの対象とし、KR&AC に存在しているシンボルとその機能を明らかにし、そのシンボルの意味がどのようにクラブ会員に共有され、いかなる組織文化が存在しているのかを検証することを目的とした。KR&AC は 135 年の歴史を有するスポーツクラブであり、確固たる組織文化を有しており、地域スポーツクラブの組織文化を探っていく上でモデルとなる。本章では参与観察およびインタビューを中心とした質的アプローチを用いた。

第 4 章では、1999 年度から 3 年間文部省の育成モデル事業の補助を受け設立された「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」)をケーススタディの対象とし、その設立までの歴史社会的背景および設立過程を明らかにし、マネジメント課題を提示した。さらに、加古川スポーツクラブに存在しているシンボルを探り、いかなる組織文化が形成されているのか検証した。本章は、「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」として、「神戸大学発達科学部研究紀要第8巻第2号」(伊藤, 山口; 2001)に掲載された論文を加筆、修正したものである。

第5章では、まずは第1章から第4章までの議論を整理する。そして、地域スポーツクラブや総合型クラブの形成および発展において、組織文化論からの知見がいかなる意味をもつのか、そして本研究の学術面への貢献について論議する。

序章 参考・引用文献

Alvesson, M. & Berg, P. O. (1992) Corporate Culture and Organizational Symbolism. Walter de Gruyter & Co. : Berlin.

Alvesson, M (2002) Understanding Organizational Culture. Sage Publications. : London.

アンソニー・ギデنز (2004) 社会学 (第4版). 而立書房 : 東京.

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. 道和書院 : 東京, 37-60.

Baker, F. L. (1980) Managing Organizational Culture. The Mckinsey Quarterly, Autumn: 51-61

Barnard, C. I. : 山本安次郎・田形競・飯野春樹訳 (1968) 新訳 経営者の役割. ダイアモンド社 : 東京.

別府哲ら (1992) スポーツ指導者養成の国際比較. 大阪体育大学.

Burrell, G. and Morgan, G. : 鎌田伸一・金井一頼・野中郁次郎訳 (1986) 組織理論のパラダイム-機能主義の分析枠組み-. 千倉書房 : 東京.

Chen Chin-Ying (2002) A Study on the Organizational Culture and Efficiency of Sport

- Organization. The 44th ICHPER SD World Congress in Taipei Proceedings : 346-350.
- 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.
- 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. 道和書院 : 東京, pp159-179.
- 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. 道和書院 : 東京, pp21-35.
- 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.
- 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.
- 後藤貴浩 (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.
- 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.
- 林周二 (1984) 経営と文化. 中公新書. 中央公論社. 東京.
- 平井肇 (1985) 日本プロ野球の組織論的アプローチ-選手は野球人か球団人か?-. 体育・スポーツ社会学研究 4. 東京 : 45-64.
- Hofstede, 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．
- 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．道和書院：東京，pp1-19．
- 株式会社スポーツデザイン研究所（2003）年次別・企業スポーツ休廃部数一覧（1991年～2004年）．http://www.sportsnetwork.co.jp/sdi_home.html
- Jones, M. O.（1996）Studying organizational symbolism: what, how, why? Sage Publications, Inc.: California, USA.
- 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，pp135-158．
- 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．
- 加護野忠男（1999）経営組織の環境適応．白桃書房：東京．
- 川辺光（1974）学校運動部集団の日本的特質．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，pp61-82．
- 川西正志，山口泰雄，河野真，原田宗彦，池田勝，酒井哲雄（1988）社会体育指導者の現状とマーケットに関する研究Ⅱ—資質と専門的知識について—．鹿屋体育大学研究紀要 3：15-24．
- 河野真，川西正志，山口泰雄，原田宗彦，池田勝，酒井哲雄（1988）社会体育指導者の現状とマーケットに関する研究Ⅰ—雇用システムについて—鹿屋体育大学研究紀要 3：7-13．
- 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，pp95-138．
- 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，pp95-108．
- 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．
- 桑田耕太郎・田尾雅夫（1998）組織論．有斐閣：東京．
- 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．
- 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
- Louis, M. R. (1980) Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly* 25: 226-251.
- 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．
- Meek, V. L. (1988) Organizational Culture: Origins and Weaknesses. *Organization Studies* 9(4): 453-473.
- 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．
- 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．
- 文部科学省（2000）スポーツ振興基本計画．
- 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。
- Morgan, G., Frost, P. J. and Pondy, L. R. (1983) Organizational Symbolism. 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: 3-35.
- 中西純司, 八代勉, 柳沢和雄, 浪越一喜 (1992) 民間スポーツクラブにおける競争地位の類型化に関する研究. 筑波大学体育科学系紀要 15 : 45-56.
- 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, pp83-101.
- 大橋美勝ら (1990) 地域スポーツクラブ連合形成・定着発展・崩壊過程の研究 : 昭和63年度・平成元年度科学研究補助金 (総合研究 A) 研究成果報告書.
- 大橋美勝ら (2004) 総合型地域スポーツクラブ-形成事例的考察-. 不昧堂出版 : 東京.
- 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 : pp54-73.
- 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.
- Pondy, L. R. & Mitroff, I. I (1979) Beyond Open System Model of Organization. *Research in Organizational Behavior* 1:3-39.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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, pp103-133.
- 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. ダイアモ
ンド社：東京.
- Schein, E. H. (1992) Organizational Culture and Leadership(2nd ed). Jossey-Bass Inc.:
New York.
- Slack, T(1997) Managing the culture of a sport organization; Understanding sport
organizations: the application of organization theory. Human Kinetics: IL. , 269-286.
- 社団法人全国体育指導委員連合 (1999) 徹底解剖・スポーツクラブ 成岩の場合. みんな
のスポーツ 21 (11) : 8-17.
- 社団法人全国体育指導委員連合 (1998, 1999) スポーツクラブ徹底分析日本編 7-11. みんな
のスポーツ 20 (10) : 48-49, 20 (11) : 54-55, 20 (12) : 48-49, 21 (1) : 36-37,
21 (2) : 48-49.
- 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.

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.

ステファン・P・ロビンス (1997) 組織行動のマネジメント-入門から実践へ-. 高木晴夫 監訳. ダイアモンド社 : 東京.

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.

岳藤史泰, 山口泰雄, 末井健作, 田路秀樹 (1992) 地域スポーツ指導者に求められる知識・能力とは?—自己評価データによる分析—. 体育・スポーツ科学 1 : 45-54.

特定活動非営利活動法人クラブネッツ (2005) My Town Club 2005 Vol.2. 第 5 回総合型地域スポーツクラブ育成状況に関する調査報告書. 特定活動非営利活動法人クラブネッツ.

Trice, H. M. and Beyer, J. M. (1984) Studying organizational culture through rites and ceremonials. *Academy of Management Review* 9(4):653-669.

宇土正彦 (1970) 現代保健体育学大系 5 体育館理学. 大修館書店 : 東京, pp78-80.

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 (1989) 企業文化に関する経営者意識調査報告書 (富山編). 新潟大学教養部社会学研究室.

梅澤正・上野征洋編著 (1995) 企業文化論を学ぶ人のために. 世界思想社 : 京都.

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.
- Wallace , M. & Weese,W. J. (1995) Leadership, organizational culture, and job satisfaction
in Canadian YMCA organizations. *Journal of Sport Management* 9, 182-193.
- Weber, M. : 阿閉吉男・脇圭平訳 (1987) 官僚制. 恒星社厚生閣 : 東京.
- Weese, M. (1995). Leadership and organizational culture: An investigation of Big Ten and
Mid American conference campus recreation administrations. *Journal of Sport Management*
9, 119-134.
- Weese, M. (1996) Do leadership and organization a culture really matter? *Journal of Sport
Management* 10, 197-206.
- Wilkins, A. L. (1983) The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations.
Organizational Dynamics, Autumn: 24-38.
- 山田真茂留 (1995) 企業文化論における組織と個人—文化的困り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.
- 山口泰雄, 川西正志, 河野真, 原田宗彦, 池田勝, 酒井哲雄 (1988) 社会体育指導者の現
状とマーケットに関する研究Ⅲ. *鹿屋体育大学研究紀要* 3 : 121-128.
- 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 (1999) 地域スポーツクラブの在り方と情報サービスの期待. *スポーツと健康* 31
(9) : 7-11.
- 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.
- 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.
- 山本久乃武ら (2000) 総合型地域スポーツクラブの組織形成過程. *日本体育学会体育経営
管理専門分科会会報* : 35-36.
- 財団法人日本スポーツクラブ協会 (1990) スポーツクラブ実態調査. 財団法人日本スポー

ツクラブ協会：東京.

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.

財団法人日本体育協会（1998）平成 10 年度日本体育協会スポーツ医・科学研究報告
No.IX. 中高年のスポーツ参加をめぐる多様化と組織化に関する社会学的研究-第 3 報-：
13-15.

第 1 章

タイプ別にみ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

第1節 研究の目的

総合型クラブは、先行研究で述べられているように国、地方自治体、スポーツ・レクリエーション団体の補助を受けて設立されたり、自発的に設立されたりと、その設立タイプも多様である。しかしながら、その設立タイプに焦点を当てた研究はみられない。今後「スポーツ振興基本計画」（文科省，2000）を受け、総合型クラブの設立は全国に広まっていくなと思われ、設立タイプに焦点を当て、そのマネジメントについて検討することは必要であると考えられる。本章の研究は、総合型クラブの組織とマネジメントに関して、設立タイプによってどのような特徴があるのかを明らかにし、今後の総合型クラブのマネジメントに関する基礎資料を得ることを目的とする。

第2節 研究の方法

第1項 調査対象

三菱総合研究所（1996）は、地域スポーツクラブのあり方として「任意団体方式」、「公益団体方式」、「株式会社方式」をあげている。そして、「任意団体方式」のクラブ類型として「PTA型」、「自治体型」、「学校型」、「連合型」を、「公益団体方式」のクラブ類型として「財団法人型」、「社団法人型」、「クラブ法人型」を、「株式会社方式」のクラブ類型として「第3セクター型」、「純粋民間型」、「民間委託型」を、それぞれあげている。しかしながら、これらは地域スポーツクラブの分類であり、総合型クラブはこの分類の一部として含まれている。本章の研究の対象は、総合型クラブであるが、その分類に関してはコンセンサスが得られていない。

そこで、本章の研究では総合型クラブの設立タイプに着目し、①補助を受けて設立されたタイプ、②自発的に設立されたタイプの2種類に分類した。さらに「補助を受けて設立されたタイプ」を「文科省の育成モデル事業の補助を受けて設立されたクラブ」（以下「文科省補助クラブ」とする）、「地方自治体の育成事業の補助を受けて設立されたクラブ」（以下「地方自治体補助クラブ」とする）、「（財）日本体育協会の補助を受けて設立されたクラブ」（以下「日体協補助クラブ」とする）に、「自発的に設立されたタイプ」を「多目型

クラブ」(以下「自発的多種目型クラブ」)に、それぞれ分けた(図 1-1)。そして、これら分類した「文科省補助クラブ」、「地方自治体補助クラブ」、「日体協補助クラブ」、「自発的多種目型クラブ」を本章の研究の対象とした。

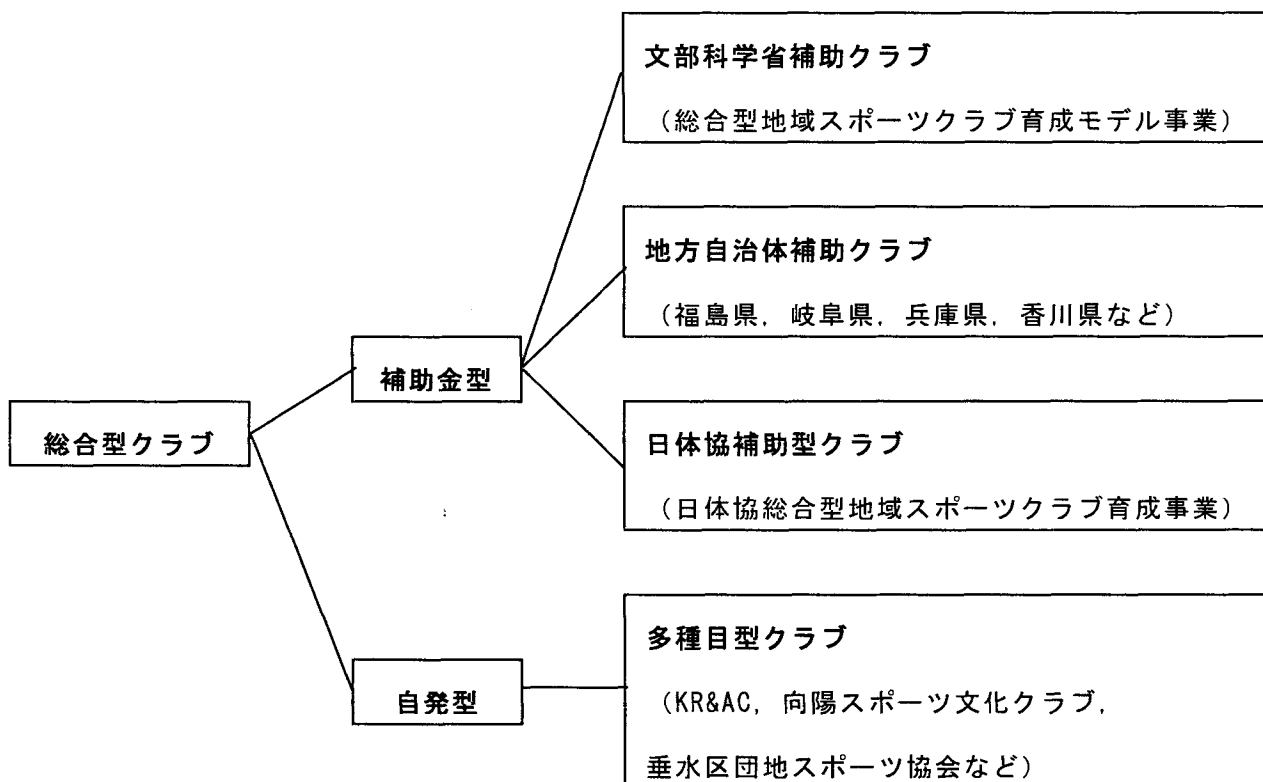


図 1-1 総合型地域スポーツクラブの設立形態によるタイプ

第 2 項 調査方法

1999 年 8 月の時点で、総合型クラブをリストアップし、一覧表を作成した。調査は郵送法を用い、「文科省補助クラブ(補助期間平成 7~13 年度)」37 クラブ、「地方自治体補助クラブ」21 クラブ、「日体協補助クラブ(補助期間平成 9 年度~11 年度)」15 クラブ、「自発的多種目型クラブ」3 クラブ、に対して質問紙を配布した。その結果、26 文科省補助クラブ(回収率 70.3%)、16 地方自治体補助クラブ(回収率 76.2%)、9 日体協補助クラブ(回収率 60.0%)、3 自発的多種目型クラブ(回収率 100%) から回答が得られた。調査期間は、1999 年 11 月 25 日から 12 月 4 日までであった。質問紙作成にあたっては、日本体育大学体育社会学研究室(1993)、三菱総合研究所(1996)を参考にした。調査項目の内容および尺度については表 1-1 に示した。組織について、「年齢層」、「会則・規約の有無」、「運営

委員会の有無」など5項目を設定した。次に、マネジメントについて、「クラブハウスの有無」、「月会費の徴収」、「専任スタッフの有無」、「パートスタッフの有無」など15項目を設定した。そして、マネジメント方針について、「クラブの主な目的はクラブ員の交流」、「クラブの主な目的は試合や大会での勝利」など8項目を設定し、「あてはまる」から「あてはまらない」までの3段階尺度で回答を求めた。

表 1-1 調査項目の内容と尺度

	項目	尺度
組織	・年齢層	1. 幼児, 2. 小学生, 3. 中学生, 4. 高校生, 5. 大学生, 6. 成人前期 (20代・30代) 7. 中年期 (40代・50代), 8. 高齢期 (60歳以上)
	・会則・規約の有無	1. 成文化された規約がある, 2. 口約束程度のきまりごとがある, 3. ない
	・運営委員会の有無	1. ある, 2. ない
	・クラブ総会の有無	1. 定期的に開催している, 2. 不定期だが開催している, 3. 開催していない
	・会計報告の有無	1. ある, 2. ない
マネジメント	・クラブハウスの有無	1. ある, 2. ない
	・クラブ施設の使用 ・公共施設の使用 ・学校施設の使用 ・民間施設の使用 ・企業施設の使用	1. 使用している, 2. 使用していない
	・月会費の徴収	1. 徴収している, 2. 徴収していない
	・専任スタッフの有無 ・パートスタッフの有無	1. いる, 2. いない
	・クラブ内大会の提供 ・クラブ対抗戦の提供 ・練習会の提供 ・スクール・教室の提供	1. 提供している, 2. 提供していない
	・地域でのスポーツ行事への協力	1. 協力することがある, 2. 協力するつもりはない
	・会員以外へのイベントの開催	1. 開催することがある, 2. 開催するつもりはない
	・クラブの主な目的はクラブ員の交流 ・クラブの主な目的は試合や大会での勝利 ・クラブ運営には専任のスタッフが必要 ・会員募集は広く門戸を開放すべき ・クラブ運営には寄付金は欠かせない ・ボランティアの指導者を活用すべき ・会費を徴収すべき ・地元の商店や企業などのスポンサーを集めるべき	1. あてはまる, 2. どちらでもない, 3. あてはまらない

第3項 分析方法

総合型クラブのマネジメントをタイプ別に比較するために、図 1-2 に示した分析枠組みを設定した。C. I. バーナード (1968) は、組織を「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の一体系」と定義し、組織の3要素として「共通目的」、「貢献意欲」、「伝達 (コミュニケーション)」をあげている。「共通目的」は、クラブの目的、つまりクラブが目指

そうとする「望ましい到達状態」(森本, 1991)をいう。これは、クラブの「定款, 会則, 規約」等に明文化されていることが多い。これら「定款, 会則, 規約」等には、クラブの目的を達成するために、クラブ員がいかなる活動を行っていくのかについても明記され、クラブ員の「貢献意欲」を引き出すものでもある。そして、クラブが何を目的に存在し(「共通目的」), その目的を達成するために何を行えばよいのか(「貢献意欲」)をクラブ員に周知させるために「伝達」が必要となる。これらは、クラブの合法性を確立し、クラブを有効かつ効率的に活動させるための、いわばクラブを形成する基盤となるものである。そこで、組織に関しては、クラブの目的と、クラブ員の活動を明記している「会則・規約」を、それらを「伝達」する機関として「運営委員会」, 「クラブ総会」, 「会計報告」を設定した。

次に、マネジメントに関しては、「経営資源」を設定した。それは、「人的資源」, 「物的資源」, 「財務的資源」, いわゆる「ヒト, モノ, カネ」を指す(中橋・柴田, 2001. 菊池, 2000)。組織は、これら経営資源を効率的かつ有効に活用し、製品・サービス等のアウトプットを産み出していくことが重要となる。そこで、スポーツクラブが「経営資源」を活用してどのようなアウトプットを産み出しているかをみるために「スクール・教室」, 「クラブ内大会」, 「クラブ対抗戦」, 「スポーツイベント」等の「プログラム・サービス」を設定した。

第3に、「マネジメント方針」を設定した。これは、クラブ代表者が「組織」, 「経営資源」, 「プログラム・サービス」に関してどのような意見, 考えを有しているか、つまりマネジメントの方向性を示すものである。

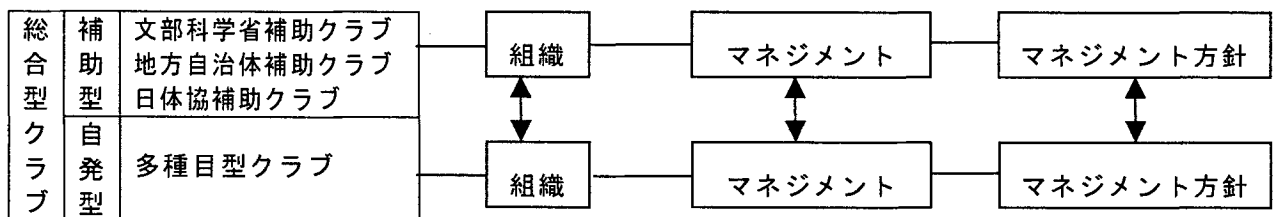


図 1-2 分析枠組み

得られたデータは、クロス分析を実施した。そして、 χ^2 検定を用いて有意差検定を行った。

第3節 結果および考察

第1項 組織

表 1-2 は「総合型クラブのタイプと年齢層」についてである。総合型クラブの特徴の1つである「多世代型」を反映した結果であるといえよう。特に「いる」割合が高かった年齢層は、小学生、中学生、成人前期、中年期、高齢者であった。一方、幼児については、他の年齢層に比べ「いる」と回答したクラブの割合が低かった。また、補助金型のクラブにおいては、大学生がいる割合も他の年齢層より低かった。これは、大学生は大学の体育会クラブやスポーツサークル等に所属している傾向があるためだと思われる。

表 1-2 総合型クラブのタイプと年齢層

	幼児		小学生		中学生		高校生		大学生	
	いる	いない	いる	いない	いる	いない	いる	いない	いる	いない
文科省補助クラブ	14 (53.8%)	12 (46.2%)	25 (96.2%)	1 (3.8%)	21 (80.8%)	5 (19.2%)	16 (61.5%)	10 (38.5%)	13 (50%)	13 (50%)
地方自治体補助クラブ	4 (26.7%)	11 (73.3%)	12 (80%)	3 (20%)	9 (60%)	6 (40%)	8 (53.3%)	7 (46.7%)	5 (33.3%)	10 (66.7%)
日体協補助クラブ	1 (16.7%)	5 (83.3%)	6 (100%)	0 (0%)	4 (66.7%)	2 (33.3%)	3 (50%)	3 (50%)	2 (33.3%)	4 (66.7%)
自発的多種目型クラブ	1 (33.3%)	2 (66.7%)	2 (66.7%)	1 (33.3%)	2 (66.7%)	1 (33.3%)	2 (66.7%)	1 (33.3%)	2 (66.7%)	1 (33.3%)

成人前期 (20代・30代)		中年期 (40代・50代)		高齢者 (60歳以上)	
いる	いない	いる	いない	いる	いない
26 (100%)	0 (0%)	26 (100%)	0 (0%)	26 (100%)	0 (0%)
13 (86.7%)	2 (13.3%)	12 (80%)	3 (20%)	12 (80%)	3 (20%)
4 (66.7%)	2 (33.3%)	5 (83.3%)	1 (16.7%)	3 (50%)	3 (50%)
3 (100%)	0 (0%)	3 (100%)	0 (0%)	3 (100%)	0 (0%)

表 1-3 は「総合型クラブのタイプと組織」のクロス表である。「会則・規約の有無」について、自発的多種目型クラブの 100%、文科省補助クラブの 80%が「成文化された会則・規約がある」と回答しており、他のクラブより割合が高い。一方、地方自治体補助クラブの 40%が「会則・規約がない」と回答しており、他のクラブよりも高い割合を示した。「運営委員会の有無」について、「ある」と回答したクラブはそれぞれ、文科省補助クラブ 92%、地方自治体補助クラブ 86%、日体協補助クラブ 71%、自発的多種目型クラブ 100%といず

れも高い割合を示した。「クラブ総会の有無」について、文科省補助クラブの 67%，日体協補助クラブの 83%，自発的多種目型クラブの 100%が「ある」と回答しているのに対し、地方自治体補助クラブで「ある」と回答したのは 33%にとどまった。「会計報告の有無」について「ある」と回答したのは、文科省補助クラブ 72%，日体協補助クラブ 100%，自発的多種目型クラブ 100%と高い割合を示した。それに対し地方自治体補助クラブで「ある」と回答したのは 50%であり、他のクラブよりも低い割合であった。

表 1-3 総合型クラブのタイプと組織

	会則・規約の有無			運営委員会の有無		総会の有無		会計報告の有無	
	成文化	口約束程度	ない	ある	ない	ある	ない	ある	ない
文科省補助クラブ	20 (80.0%)	0 (0%)	5 (20.0%)	23 (92.0%)	2 (8.0%)	16 (66.7%)	8 (33.3%)	18 (72.0%)	7 (28.0%)
地方自治体補助クラブ	8 (53.3%)	1 (6.7%)	6 (40.0%)	12 (85.7%)	2 (14.3%)	5 (33.3%)	10 (66.7%)	7 (50.0%)	7 (50.0%)
日体協補助クラブ	3 (42.9%)	3 (42.9%)	1 (14.2%)	5 (71.4%)	2 (28.6%)	5 (83.3%)	1 (16.7%)	5 (100%)	0 (0%)
自発的多種目型クラブ	3 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)	0 (0%)	3 (100%)	0 (0%)	3 (100%)	0 (0%)

以上、総合型クラブのタイプと組織をみてきた。会則・規約にはクラブの目標や目的が明示され、会員は運営委員会、総会を通じてその内容や意味を共有することが可能となり、組織文化は生成されていく。そういう点から鑑みると、自発的多種目型クラブは「会則・規約の有無」で「成文化された規約がある」と 100%のクラブが回答し、また残りの項目についてもすべてのクラブが「ある」と回答し、他のクラブよりも高い割合を示しており、組織文化は生成され、組織基盤は充実しているといえる。文科省補助クラブおよび日体協補助クラブは、すべての項目について比較的高い割合を示した。これはクラブ設立までに、設立準備委員会等を設置し、議論を重ねるなどの準備をしているためであり、その点から組織文化が生成される土台は整っており、実際の活動が始まるに連れて徐々に形成されていくものと推察される。一方、地方自治体補助クラブは、「会則・規約の有無」、「クラブ総会の有無」、「会計報告の有無」の項目において「ない」と回答した割合が他のクラブよりも高く、組織文化は未だ形成段階だといえ、組織基盤の整備にも不安が残る。

第 2 項 経営資源

表 1-4 は「総合型クラブのタイプと資源」のクロス表である。「クラブハウスの有無」に

ついて「ある」と回答したのは、自発的多種目型クラブが 100%と最も高い割合を示したのに対し、文科省補助クラブ 76%、地方自治体補助クラブ 85%、日体協補助クラブ 100%が「ない」と回答した。このことから、文科省補助クラブ、地方自治体補助クラブ、日体協補助クラブはクラブ活動の拠点となるクラブハウスを有していないことがうかがわれる。クラブハウスは活動の拠点となるのみならず、クラブ員の交流の場、情報交換の場となることが予想されることから、今後活動を継続していくためにもその設置が必要であろう。

「クラブ施設を使用している」と回答したのは自発的多種目型クラブの 1つにとどまっております。すべての文科省補助クラブ、地方自治体補助クラブ、日体協補助クラブは「使用していない」という結果が示された。「公共施設を使用している」と回答したのは、文科省補助クラブ 100%、地方自治体補助クラブ 80%、日体協補助クラブ 86%であったが、自発的多種目型クラブはすべてが「使用していない」と回答した。「学校施設を使用している」と回答したのは、文科省補助クラブ 72%、地方自治体補助クラブ 67%、日体協補助クラブ 71%、自発的多種目型クラブ 67%であった ($\chi^2=.15$, d.f.=3, N.S.)。「民間施設の使用」について「使用している」と回答したのは、文科省補助クラブ 5クラブ (20%)、日体協補助クラブ 1クラブ (14%)にとどまり、「企業施設の使用」について「使用している」と回答したのは、文科省補助クラブの 3クラブ (12%)のみであった。以上のことから、補助金型のクラブは公共施設と学校施設を中心に活動していること、自発的多種目型クラブは学校施設とクラブ施設を使用していることがうかがえる。

「入会金の徴収」について、「徴収している」と回答したのは文科省補助クラブ 31%、地方自治体補助クラブ 27%と割合は低く、日体協補助クラブ、自発的多種目型クラブも 50%にとどまった ($\chi^2=.71$, d.f.=2, N.S.)。「月会費」について、「徴収している」と回答したのは文科省補助クラブ 50%、地方自治体補助クラブ 63%、日体協補助クラブ 50%と、それぞれ約半数のクラブが徴収していると回答した。一方、自発的多種目型クラブはすべてのクラブが「徴収している」と回答した。補助金型のクラブにおいて入会金と月会費の徴収について高い割合を示さなかったのは、補助を受けている影響だと思われる。しかしながら、クラブへの補助は一定期間で終了し、その後は自主運営に移行しなければならない。そのためには、入会金、月会費を主要財源と位置づけ、その徴収を行っていく必要があるといえよう。

「専任スタッフの有無」について、「いる」と回答したのは文科省補助クラブ 39%、地

方自治体補助クラブ 31%，日体協補助クラブ 0%と低い割合であったが，自発的多種目型クラブは 67%であった。「パートのスタッフの有無」について，文科省補助クラブ 77%，地方自治体補助クラブ 100%，日体協補助クラブ 100%が「いない」と回答した。一方，自発的多種目型クラブでは 67%が「いる」と回答した。補助金型のクラブの中で「いる」と回答した中には，派遣教育主事や教育委員会の担当者が含まれていると推察される。クラブ存続のためにはクラブの運営・管理に携われる専任スタッフは必要だと思われ，その発掘，養成をしていくことが重要であろう。

表 1-4 総合型クラブのタイプと資源

	クラブハウスの有無		クラブ施設の使用		公共施設の使用		学校施設の使用		民間施設の使用		企業施設の使用	
	ある	ない	使用	未使用	使用	未使用	使用	未使用	使用	未使用	使用	未使用
文科省補助クラブ	6 (24.0%)	19 (76.0%)	0 (0%)	25 (100%)	25 (100%)	0 (0%)	18 (72%)	7 (28%)	5 (20%)	20 (80%)	3 (12%)	22 (88%)
地方自治体補助クラブ	2 (15.4%)	11 (84.6%)	0 (0%)	15 (100%)	12 (80%)	3 (20.3%)	10 (66.7%)	5 (33.3%)	0 (0%)	15 (100%)	0 (0%)	15 (100%)
日体協補助クラブ	0 (0%)	7 (100%)	0 (0%)	7 (100%)	6 (85.7%)	1 (14.3%)	5 (71.4%)	2 (28.6%)	1 (14.3%)	6 (85.7%)	0 (0%)	7 (100%)
自発的多種目型クラブ	3 (100%)	0 (0%)	1 (33.3%)	2 (66.7%)	0 (0%)	3 (100%)	2 (66.7%)	1 (33.3%)	0 (0%)	3 (100%)	0 (0%)	3 (100%)

月会費の徴収		専任スタッフの存在		パートのスタッフの存在	
している	していない	いる	いない	いる	いない
6 (50%)	6 (50%)	10 (38.5%)	16 (61.5%)	6 (23.1%)	20 (76.9%)
5 (62.5%)	3 (37.5%)	5 (31.3%)	11 (68.8%)	0 (0%)	16 (100%)
2 (50%)	2 (50%)	0 (0%)	7 (100%)	0 (0%)	7 (100%)
3 (100%)	0 (0%)	2 (66.7%)	1 (33.3%)	2 (66.7%)	1 (33.3%)

以上，総合型クラブのタイプと資源をみてきた。中でもクラブハウスは，そのクラブを表現する物理的シンボルである。クラブハウスは，会員同士の交流の場であり，会員間の関係を強める機能を果たす。クラブハウスがあることによって，会員は「そこに行けば誰かいる」と共通の思いを抱くようになり，クラブに行くようになるのである。そうなることで会員のクラブに対するコミットメントが高まっていくのである。したがって，クラブハウスを有しているか否かは，組織文化形成に大きく影響するといえるのである。文科省補助クラブ，地方自治体補助クラブ，日体協補助クラブにおけるクラブハウスを有している割合は低いといえ，今後クラブハウスの設置が早急に求められる。

第3項 プログラム・サービス

表 1-5 は「総合型クラブのタイプとプログラム・サービス」のクロス表である。「クラブ内大会の提供」について、文科省補助クラブ 62%、地方自治体補助クラブ 60%、自発的多種目型クラブ 100%が「提供している」と回答した。一方、日体協補助クラブで「提供している」と回答したのは 43%にとどまり、他のクラブに比べ低い割合であった。「クラブ対抗戦の提供」について、「提供している」と回答したのは、文科省補助クラブ 23%、地方自治体補助クラブ 7%、日体協補助クラブ 43%、自発的多種目型クラブ 33%にとどまった ($\chi^2=4.13$, d.f.=3, N.S.)。「練習会の提供」について、文科省補助クラブ 50%、日体協補助クラブ 57%、自発的多種目型クラブ 67%が「提供している」と回答した一方で、地方自治体補助クラブの 67%が「提供していない」と回答した ($\chi^2=1.97$, d.f.=3, N.S.)。「スクール・教室の提供」について、「提供している」と回答したのはそれぞれ、文科省補助クラブ 92%、地方自治体補助クラブ 73%、日体協補助クラブ 86%と高い割合を示した。一方、自発的多種目型クラブは 33%と他のクラブより低い割合であった ($\chi^2=7.62$, d.f.=3, N.S.)。

「地域でのスポーツ行事にクラブとして協力することがあるか」について「協力することがある」と回答したのは、文科省補助クラブ 96%、地方自治体補助クラブ 79%、日体協補助クラブ 100%、自発的多種目型クラブは 67%と高い割合を示した。「会員以外の人を対象とするスポーツ教室やイベントを開催することがあるか」について、文科省補助クラブ 63%、地方自治体補助クラブ 60%、日体協補助クラブの 86%、自発的多種目型クラブの 100%は「開催することがある」と回答し全体的にその割合も高いといえる。

以上プログラム・サービスについてみてきたが、「クラブ対抗戦の提供」で文科省補助クラブ、地方自治体補助クラブの割合が低かったのは、育成補助事業自体が始まって間もなく、そういったクラブ対抗戦よりもまずはクラブを設立していくことに重点が置かれているためだと思われる。今後、総合型クラブの増加が予測されることから、クラブ同士の交流等を目的にしたクラブ対抗戦等のシステムづくりも必要となるであろう。そして、「地域でのスポーツ行事にクラブとして協力することがあるか」、「会員以外の人を対象とするスポーツ教室やイベントを開催することがあるか」について、本章の研究で対象にした総合型クラブが比較的高い割合を示したことから、これら総合型クラブはクラブ外での活動も積極的に行っていることがうかがえるが、それは地域への貢献が総合型クラブの理念の 1 つであるためだと考えられる。

表 1-5 総合型クラブのタイプとプログラム・サービス

	クラブ内大会		クラブ対抗戦		練習会		スクール・教室		地域でのスポーツ行事への協力		会員以外へのイベントの開催	
	提供	未提供	提供	未提供	提供	未提供	提供	未提供	協力することがある	協力するつもりはない	開催することがある	開催するつもりはない
文科省補助クラブ	16 (61.5%)	10 (38.5%)	6 (23.1%)	20 (76.9%)	13 (50%)	13 (50%)	24 (92.3%)	2 (7.7%)	24 (96%)	1 (4%)	15 (62.5%)	9 (37.5%)
地方自治体補助クラブ	9 (60%)	6 (40%)	1 (6.7%)	14 (93.3%)	5 (33.3%)	10 (66.7%)	11 (73.3%)	4 (26.7%)	11 (78.6%)	3 (21.4%)	9 (60%)	6 (40%)
日体協補助クラブ	3 (42.9%)	4 (57.1%)	3 (42.9%)	4 (57.1%)	4 (57.1%)	3 (42.9%)	6 (85.7%)	1 (14.3%)	7 (100%)	0 (0%)	6 (85.7%)	1 (14.3%)
自発的多種目型クラブ	3 (100%)	0 (0%)	1 (33.3%)	2 (66.7%)	2 (66.7%)	1 (33.3%)	1 (33.3%)	2 (66.7%)	2 (66.7%)	1 (33.3%)	3 (100%)	0 (0%)

第4項 マネジメント方針

表 1-6 は総合型クラブのタイプとマネジメント方針である。まず、クラブの目的に関してであるが、「クラブの主な目的はクラブ員の交流」について「あてはまる」と回答したのは、文科省補助クラブ 85%、地方自治体補助クラブ 69%、日体協補助クラブ 88%、自発的多種目型クラブ 100%といずれも高い割合を示した。一方、「クラブの主な目的は試合や大会での勝利」について「あてはまる」と回答したのは、日体協補助クラブ 13%、自発的多種目型クラブ 33%にとどまった。

次に、人的資源についてである。「クラブ運営には専任のスタッフが必要」について、文科省補助クラブの 77%、地方自治体補助クラブの 69%が「あてはまる」と回答しており、日体協補助クラブの 50%、自発的多種目型クラブの 33%よりも高い割合を示した。「会員募集」について「広く門戸を開放すべき」だと考えているのは、文科省補助クラブでは 92%、地方自治体補助クラブでは 94%、日体協補助クラブでは 100%と非常に高い割合を示したが、自発的多種目型クラブは 67%であった。「ボランティアの指導者を活用すべき」について、「あてはまる」と回答したのは、文科省補助クラブ 92%、地方自治体補助クラブ 100%、日体協補助クラブ 88%と高い割合を示した。

そして、財政基盤についてであるが、「クラブ運営には寄付金は欠かせない」について「あてはまる」と考えているのは、文科省補助クラブ 42%、地方自治体補助クラブ 31%、日体協補助クラブ 38%、自発的多種目型クラブ 33%と低い割合を示した。「会費を徴収すべき」について、文科省補助クラブ 85%、地方自治体補助クラブ 63%、日体協補助クラブ 100%、自発的多種目型クラブ 100%が「あてはまる」と回答している。「地元の商店や企業などのスポンサーを集めるべき」について、「あてはまる」と回答したのは、文科省補助クラブ

46%，地方自治体補助クラブ 19%，日体協補助クラブ 25%，自発的多種目型クラブ 0%と低い割合を示した。

以上，本章の研究で対象にした総合型クラブのマネジメント方針をまとめると，会員を広く募り，会費を徴収して，クラブ員の交流やスポーツを楽しむことを主な目的に活動していこうとしていることがわかる。

表 1-6 総合型クラブのタイプとマネジメント方針

	クラブの目的はクラブ員の交流			クラブの目的は勝利			クラブ運営には専任のスタッフが必要		
	あてはまる	どちらとも いえない	あてはまらない	あてはまる	どちらとも いえない	あてはまらない	あてはまる	どちらとも いえない	あてはまらない
文科省補助クラブ	22 (84.6%)	4 (15.4%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (7.7%)	24 (92.3%)	20 (76.9%)	4 (15.4%)	2 (7.7%)
地方自治体補助クラブ	11 (68.8%)	4 (25.0%)	1 (6.2%)	0 (0%)	7 (46.7%)	8 (53.3%)	11 (68.8%)	4 (25.0%)	1 (6.2%)
日体協補助クラブ	7 (87.5%)	1 (12.5%)	0 (0%)	1 (12.5%)	3 (37.5%)	4 (50.0%)	4 (50.0%)	2 (25.0%)	2 (25.0%)
自発的多種目型クラブ	3 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (33.3%)	0 (0%)	2 (66.7%)	1 (33.3%)	0 (0%)	2 (66.7%)

会員募集は広く門戸を開放すべき			クラブ運営に寄付金は欠かせない			ボランティアの指導者を活用すべき		
あてはまる	どちらとも いえない	あてはまらない	あてはまる	どちらとも いえない	あてはまらない	あてはまる	どちらとも いえない	あてはまらない
24 (92.3%)	2 (7.7%)	0 (0%)	11 (42.3%)	6 (23.1%)	9 (34.6%)	24 (92.3%)	1 (3.8%)	1 (3.8%)
15 (93.8%)	1 (6.2%)	0 (0%)	5 (31.2%)	7 (43.8%)	4 (25.0%)	16 (100%)	0 (0%)	0 (0%)
8 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (37.5%)	1 (12.5%)	4 (50%)	7 (87.5%)	1 (12.5%)	0 (0%)
2 (66.7%)	1 (33.3%)	0 (0%)	1 (33.3%)	0 (0%)	2 (66.7%)	0 (0%)	3 (100%)	0 (0%)

施設の維持管理にはクラブ員が関わるべき			会費を徴収すべき			地元の商店や企業などのスポンサーを集めるべき		
あてはまる	どちらとも いえない	あてはまらない	あてはまる	どちらとも いえない	あてはまらない	あてはまる	どちらとも いえない	あてはまらない
16 (61.5%)	6 (23.1%)	4 (15.4%)	22 (84.6%)	3 (11.5%)	1 (3.8%)	12 (46.2%)	8 (30.8%)	6 (23.1%)
11 (68.8%)	5 (31.3%)	0 (0%)	10 (62.4%)	3 (18.8%)	3 (18.8%)	3 (18.8%)	7 (43.8%)	6 (37.5%)
7 (87.5%)	0 (0%)	1 (12.5%)	7 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (25.0%)	2 (25.0%)	4 (50.0%)
2 (66.7%)	1 (33.3%)	0 (0%)	3 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (33.3%)	2 (66.7%)

第4節 まとめ

本章の研究は、総合型クラブの組織とマネジメントに関して、設立タイプによってどのような特徴があるのかを明らかにし、今後の総合型クラブのマネジメントに関する基礎資料を得ることを目的としてきた。郵送法による質問紙調査を行い、回答が得られた54の総合型クラブのデータに対し、クロス分析を実施し、 χ^2 検定により有意差検定を行った結果、総合型クラブのマネジメントの特徴は次のようにまとめることができる。

- 1) 総合型クラブにはすべての年齢層が存在していることがうかがわれ、「多世代型」という総合型クラブの特徴の1つが示された結果だといえる。
- 2) 自発的多種目型クラブは、組織に関するすべての項目で補助金型のクラブよりも高い割合を示したことから、その組織基盤は確立されていることがうかがわれる。このことは、補助金型のクラブが組織基盤を確立していこうとする際に参考になる点であるといえよう。
- 3) 成文化された会則・規約は重要な言語的シンボルであり、それがあることによって、クラブの目標や目的が明示され、会員にも共有されるようになる。すべての自発的多種目型クラブは成文化された会則・規約を有しており、組織文化は生成されているといえる。
- 4) 補助金型のクラブも組織に関する項目で比較的高い割合を示しているということができ、中には「ない」と回答しているクラブも見受けられることから、自主運営をスムーズに行っていくためにも組織基盤を充実させることが必要といえるであろう。
- 5) 本研究における自発的多種目型クラブは29年、36年、135年と長い歴史を有していることから、人々が集い、交流できるクラブハウスを有することは、クラブが存続していくために必要な物理的シンボルの1つであることが示されたといえる。
- 6) 補助金型のクラブは、公共施設や学校施設を使用して活動しているところが多い。一方、民間施設、企業施設を使用している総合型クラブは非常に少ない。今後は地域に存在する民間施設、企業施設とも連携し、その使用についても検討していく必要がある。
- 7) 文科省補助クラブ、地方自治体補助クラブの約7割が入会金を徴収していると回答しているが、日体協補助クラブではその割合が半数にとどまっている。また文科省補助クラブと日体協補助クラブの半数、地方自治体補助クラブの約6割しか月会費を徴収していない。補助金型のクラブは補助期間終了後自主運営に移行しなければならず、その運営に不安が残る。クラブ存続のためには、入会金、会費を徴収し、財政基盤を確立していくこと

が必要だと思われる。

8) 専任スタッフの配置，パートのスタッフの配置について，補助金型のクラブは低い割合を示した。先行研究においても指摘されているように，クラブ・マネジャーやコーディネーターなどの人材発掘，養成が急務だといえる。

9) 補助金型のクラブは，「スクール・教室」を提供している割合が高いことから「スクール・教室提供型」，自発的多種目型クラブは「クラブ内大会」を提供している割合が高いことから「クラブ内大会提供型」といえる。また，「スポーツ行事へのクラブとしての協力」，「会員以外の人を対象とする教室やイベントの開催」について，肯定意見を持つ総合型クラブの割合が高い。このことから，クラブ内での活動はもとより，地域に開かれたクラブづくりを目指していることがうかがえる。

以上，総合型クラブ（N=54）のマネジメントの特徴をまとめてきたが，それを総合型クラブの設立形態別に述べると次のようになる。「文科省補助クラブ」は，①組織文化生成の土台は整っており，組織基盤が充実しているクラブが多い，②公共施設，学校施設を活動の中心に据えている，③月会費を徴収しているクラブが5割である，④クラブ運営に携われるスタッフのいるクラブが少ない，⑤クラブ内での活動もさることながら，クラブ外での活動にも貢献していく姿勢がみられる。「地方自治体補助クラブ」は，①他のクラブよりも組織基盤が不十分なクラブが多い，②クラブ運営に携われるスタッフのいるクラブが少ない，③クラブ内での活動もさることながら，クラブ外での活動にも貢献していく姿勢がみられる。「日体協補助クラブ」は，①組織文化生成の土台は整っており，組織基盤が充実しているクラブが多い，②公共施設，学校施設を活動の中心に据えている，③入会金，月会費を徴収しているクラブは半数である，④クラブ運営に携われるスタッフがいらない，⑤クラブ内での活動もさることながら，クラブ外での活動にも貢献していく姿勢がみられる。

「自発的多種目型クラブ」は，①組織文化が生成されており，組織基盤が充実している，②会員の交流の場となるクラブハウスを有している，③月会費を徴収することで財政基盤が確立されている，④運営に携われるスタッフが存在している，⑤地域やクラブ外での活動に対する貢献意欲も高い。

本章の研究で明らかになったことは，自発的多種目型クラブのマネジメントは補助金型のクラブのマネジメントのモデルとなるといえることであろう。特に，「成文化された会則・規約を有している，クラブハウスを有している，財政基盤が確立している，運営に携

われるスタッフが存在している」といういわゆる経営資源の「ヒト、モノ、カネ」に関する特徴は、今後補助金型のクラブがクラブを運営・管理していく上で見習うべき点であるといえよう。加えて、これらの経営資源は、今後総合型クラブが組織文化を生成し、維持していくために必要なシンボルだといえよう。そして、本研究において対象とした自発的多種目型クラブは 29 年、36 年、135 年と歴史を有しているおり組織文化も生成されていることがわかれたことから、今後総合型クラブが発展、進歩していくためには組織文化の生成もキーポイントとなるであろう。

第 1 章 参考・引用文献および資料

- 地域スポーツ推進研究会編（1999）スポーツクラブのすすめ-豊かなスポーツライフの実現にむけて-。ぎょうせい：東京。
- C. I. バーナード（1968）新訳経営者の役割。
- 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。
- 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。
- 菊池秀夫（2000）スポーツ組織の経営資源 経営資源の分類。山下秋二・畑攻・富田幸博編スポーツ経営学。大修館書店。東京：pp70-74。
- 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，pp95-108。
- 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。
- 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（2000）スポーツ振興基本計画．

森本三男（1991）経営組織論（改訂版）．放送大学教育振興会：東京，pp14-15．

中橋國藏・柴田悟一責任編集（2001）経営戦略・組織辞典．東京経済情報出版．東京：pp93-94．

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．

日本体育大学体育社会学研究室（1993）福岡市主婦卓球愛好会・神戸市垂水団地スポーツ協会・狛江市スポーツクラブとコミュニティ形成に関する調査報告書．日本体育大学体育社会学研究室．東京．

富山浩三（1999）地域スポーツクラブのマネジメント戦略．池田勝・守能信次編「スポーツの経営学」．杏林書院：東京，pp150-158．

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（一般研究：2）研究成果報告書．

財団法人日本体育協会（2002）ホームページ．<http://www.japan-sports.or.jp/>

第 2 章

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-

第1節 研究の目的

第1章では、近年わが国において注目を集めている総合型クラブの設立形態に焦点を当て、その組織とマネジメントの特徴を把握した。その中で、自発的多種目型クラブは補助金型のクラブのマネジメントのモデルとなること、特に「ヒト、モノ、カネ」という経営資源が整っていること、組織文化生成のために必要なシンボルが揃っていることは、補助金型のクラブがクラブを運営・管理していく上で見習うべき点であるということが明らかになった。この総合型クラブに加えて、わが国には総合型クラブの他に、ママさんバレー、少年野球、少年サッカー、早朝野球・ソフトボールといった1つのスポーツ種目を行う単一種目型クラブも多くみられる。この単一種目型クラブは、総合型クラブに関心が集まる以前のわが国における地域スポーツクラブの主流であった。

これまで、これら単一種目型クラブと総合型クラブに関する調査および研究は数多くなされてきている。宇土（1970）はクラブの形態として、「単一のクラブだけで成立し活動している形態」と「いくつかのクラブが相互に接触しあい協同しあいながら成立し活動している形態」とをあげている。そして、それぞれのクラブの課題として、「単独のクラブ」は地域社会で増加していくものと予測し、施設、指導者、資金といった独自に解決すべき問題が出てくると述べ、「多種目・総合のクラブ」は自分の好むクラブを選択でき、他の種目のクラブへの転部が容易だとしながら、多くのクラブから構成されているために練習時間や場所などの制約があると述べている。近藤と江刺（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、スポーツクラブを「地域社会を基盤にしてスポーツを行な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）はわが国のスポーツクラブを「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」などによってさまざまな種類があると述べ、「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、「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」、「プレススポーツクラブ」を、「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、それぞれあげている。大橋ら

(1990) は 1987 年度に開始された「地域スポーツクラブ連合育成事業」の補助を受けた 17 の地域を対象に、「補助終了後の様子を追跡研究し、生の実態を客観的に明らかにすること」を目的とし、その形成、定着発展、崩壊過程を報告している。三菱総合研究所(1996) は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種目型クラブ」、「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。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。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 つを枠組みとした「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。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。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。水上(1999, 2000) は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。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。

これら先行研究の知見を大別すると、「運動クラブの分類・定義」、「クラブと地域との関係」、「今後の地域スポーツクラブのあり方」、「総合型クラブ設立のメリット」、「総合型クラブの課題」となるであろう。しかしながら、これまでの地域スポーツクラブの研究にお

いては、単一種目型クラブと総合型クラブの組織とマネジメントについて比較、分析した研究はあまり行われていない。そこで本章の研究は、わが国の地域スポーツクラブのタイプである単一種目型クラブと総合型クラブの組織とマネジメントの特徴を把握し、今後の地域スポーツクラブの設立、育成のための基礎資料を得ることを目的としている。

第2節 研究の方法

第1項 調査対象

本章の研究は、単一種目型クラブと総合型クラブを調査対象にした。単一種目型クラブについては、K府立体育館登録クラブ(N=82)、Aコミュニティセンター登録クラブ(N=11)を対象とした。総合型クラブについては、文科省の育成モデル事業の補助を受け設立されたクラブ(N=37)、地方自治体独自の育成事業の補助を受けて設立されたクラブ(N=21)、日体協の育成事業の補助を受けて設立されたクラブ(N=15)、補助は受けず自発的に設立されたクラブ(N=3)を対象とした。

第2項 調査方法

単一種目型クラブについて、K府立体育館登録クラブ、A市教育委員会の担当者に依頼し、配票留置法を用い、質問紙を配布、回収した。その結果、93クラブ(回収率100%)から回答が得られた。総合型クラブについて、郵送法を用い、質問紙を配布、回収した。その結果、54クラブ(回収率71.1%)から回答が得られた。調査期間は、1999年11月25日から12月4日までであった。

表 2-1 調査項目の内容と尺度

	項目	尺度
クラブ形態と組織基盤	・会則・規約の有無	1. 成文化された規約がある, 2. 口約束程度のきまりごとがある, 3. ない
	・運営委員会の有無	1. ある, 2. ない
	・クラブ総会の開催	1. 定期的に開催している, 2. 不定期だが開催している, 3. 開催していない
クラブ形態とマネジメント	・月会費の徴収 ・クラブ内大会の提供 ・クラブ対抗戦の提供 ・練習会の提供 ・スクール・教室の提供	1. している, 2. していない
	・スポーツ行事へのクラブとしての協力	1. 協力する, 2. 協力するつもりはない
	・会員以外を対象としたスポーツ教室やイベントの開催	1. 開催する, 2. 開催しない
	・クラブ運営に際しての専任のスタッフの有無 ・クラブ運営に際してのパートのスタッフの有無	1. いる, 2. いない
	・会員の自主運営	1. 自主運営である, 2. 自主運営ではない
クラブ形態とマネジメント方針	<ul style="list-style-type: none"> ・クラブの主目的はクラブ員の交流 ・クラブの主目的は勝利 ・クラブ運営には専任スタッフが必要 ・クラブは技術や能力を向上させる場 ・クラブ運営には寄付金などが欠かせない ・ボランティアの指導者を活用すべき ・クラブはスポーツ種目の協会や団体に加盟すべき ・施設の維持管理にはクラブ員が関わるべき ・会費を徴収すべき ・クラブは多様な年齢層を受け入れるべき ・地元の商店や企業などのスポンサーを集めるべき ・有資格指導者をおくべき ・クラブは税制上優遇されるべき 	1. あてはまる, 2. どちらでもない, 3. あてはまらない

表 2-1 は調査項目の内容および尺度を示している。組織基盤について、「会則・規約の有無」、「運営委員会の有無」、「クラブ総会の有無」の 3 項目を設定した。マネジメントについては、さらに「経営資源」と「プログラム・サービス」とに分類した。そして、経営資源については、「月会費の徴収」、「クラブ運営に際しての専任のスタッフの有無」、「クラブ運営に際してのパートのスタッフの有無」、「会員の自主運営」の 4 項目を、プログラム・サービスについては、「クラブ内大会の提供」、「クラブ対抗戦の提供」、「練習会の提供」、「スクール・教室の提供」など 6 項目を、それぞれ設定した。最後にマネジメント方針として、「クラブの主目的はクラブ員の交流」、「クラブの主目的は勝利」、「クラブ運営には専任スタッフが必要」、「クラブは技術や能力を向上させる場」など 13 項目を設定した。

第 3 項 分析方法

本章の研究では、図 2-1 に示した分析枠組みを設定した。組織に関しては、クラブを形

成する土台となり，クラブを有効かつ効率的に活動させるために重要となる「組織基盤」を設定した．マネジメントに関しては，「ヒト，モノ，カネ，情報」の「経営資源」を設定した．さらに，組織の中で「ヒト，カネ」が産み出し，アウトプットする「プログラム・サービス」と，「経営資源」と「プログラム・サービス」に対する考え・意見である「マネジメント方針」を設定した．回収した質問紙は，単一種目型クラブと総合型クラブとに分け，上述した分析枠組みに従い分析を行った．得られたデータは，クロス分析を実施し， χ^2 検定により有意差検定を行った．

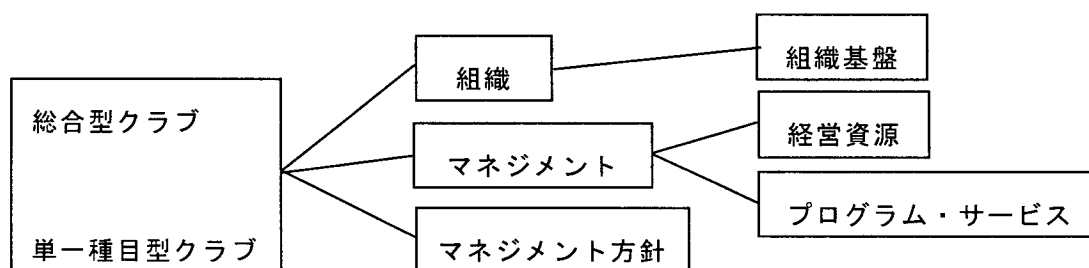


図 2-1 分析枠組み

第 3 節 結果および考察

第1項 クラブ形態と組織基盤

表2-2はクラブ形態と組織基盤のクロス表である．「会則・規約の有無」について「成文化された会則・規約がある」と回答したクラブは，総合型クラブ68%，単一種目型クラブ34%となっており，0.1%レベルで有意な差がみられた．「運営委員会の有無」について，総合型クラブの88%が「運営委員会がある」と回答した一方，単一種目型クラブの72%が「運営委員会がない」と回答し，0.1%レベルで有意な差がみられた．総合型クラブにおいて「成文化された会則・規約がある」，「運営委員会がある」と回答した割合が高かったのは，クラブ設立に際して設立準備委員会等の組織化，計画作成などの準備をし，将来に渡ってクラブを運営していくことを目指しているためだと考えられる．また，会則・規約にはクラブが目指す目標や目的などの理念が明記され，クラブの設立，マネジメントに際して最も基本となるシンボルであり，会員の行動規則，行動指針となる．この点からも総合

型クラブは、会員に対してクラブの理念、会員のとるべき行動の方向性を示し、永続的な組織を形成しようとしていることがうかがわれる。

「クラブ総会の開催」については1%レベルで有意な差がみられたものの、「定期的な開催」と回答したのは、単一種目型クラブ、総合型クラブともに約5割にとどまった。クラブ総会は、通常年に1回開催される「儀式」といえ、会員がクラブはどのように運営されているのかを知る場、クラブ運営に参加する場という機能を果たしている。クラブにおいてこのような儀式的なイベントがあることによって、会員のクラブへのコミットメントが高まっていくと考えられる。そこで、会員の意見やアイデアをクラブ運営に反映させていくためにも、介意のクラブへのコミットメントを高めていくためにも、今後は定期的にクラブ総会を開催していくことが必要だと思われる。

表2-2 クラブ形態と組織基盤

	会則・規約の有無*			運営委員会の有無*		クラブ総会の開催**		
	成文化された規約がある	口約束程度のきまりごとがある	ない	ある	ない	定期的な開催している	不定期だが開催している	開催していない
単一種目型クラブ(N=93)	34.4% (31)	44.4% (40)	21.1% (19)	27.8% (25)	72.2% (65)	47.8% (44)	31.5% (29)	20.7% (19)
総合型クラブ(N=54)	68.0% (34)	8.0% (4)	24.0% (12)	87.8% (43)	12.2% (6)	52.1% (25)	8.3% (4)	39.6% (19)
χ^2 値	21.50			46.67		11.47		

* : p<.001 ** : p<.01

第2項 クラブ形態とマネジメント

表2-3はクラブ形態とマネジメントのクロス表である。「月会費の徴収」について「徴収している」と回答したのは、単一種目型クラブが81クラブ中77クラブと、総合型クラブの25クラブ中14クラブを上回った。今回総合型クラブから得られた回答が少なかったため有意差検定を行わなかったが、総合型クラブの数が少ないのは、その運営費を月会費ではなく、補助金に依存しているクラブがあるためだと推察される。「スタッフの有無」について「専任、パート」の双方で「いる」と回答した割合は総合型クラブが高く、ともに1%レベルで有意な差を示した。しかし、「いる」という回答の中には、派遣社会教育主事や教育委員会の担当者が含まれていると推察される。「会員の自主運営」について「自主運営である」と回答したのは、単一種目型クラブ88%、総合型クラブ42%であった。このことから総合型クラブの特徴として掲げられている「自主運営」については、現実との間に差があるこ

とがうかがえる。以上の項目の中でクラブ・マネジメントにおいて最も重要であるのが、スタッフの有無であろう。クラブ・マネジメントを専門とするスタッフがいることによって、クラブ組織は安定し、永続的な組織形成が可能となる。このような点からもスタッフ、特に専任のスタッフの発掘・養成が必要であろう。

次にプログラム・サービスについてである。「クラブ内大会」について「提供している」と回答したのは、単一種目型クラブ29%、総合型クラブ61%であった。「クラブ対抗戦」について単一種目型クラブの61%が「提供している」と回答したのに対し、総合型クラブは22%にとどまった。「練習会」について「提供している」と回答したのは、単一種目型クラブ67%、総合型クラブ47%であった。「スクール・教室」について「提供している」と回答したのは、総合型クラブが84%と単一種目型クラブの14%を大きく上回った。これらのことから、単一種目型クラブは練習を行い、試合に参加するという「技術・競技志向」であることがうかがわれ、総合型クラブは「クラブ内大会」、「スクール・教室」といったクラブ内での活動を中心においているクラブが多いことが推察される。「スポーツ行事へのクラブとしての協力」について「協力する」と回答したのは、単一種目型クラブ67%、総合型クラブ90%であり、また「会員以外を対象としたスポーツ教室やイベントの開催」について「開催する」と回答したのは、単一種目型クラブ19%、総合型クラブ67%であった。このことから、総合型クラブが地域での活動にも貢献していこうとしていることがうかがえる。

以上、本研究におけるプログラム・サービスは、クラブが対内的、対外的に示す行動的シンボルといえる。対内的な行動的シンボルとして「クラブ内大会」、「練習会」、「スクール・教室」があるが、会員がこれらの活動に参加することで、会員間でコミュニケーションが行われ、情報の交換がされ、クラブにおける理念や価値が会員に共有されていく。会員はクラブの理念や価値を共有することで、自らがクラブの一員であることを自覚できるようになるのである。一方、対外的な行動的シンボルとして「クラブ対抗戦」、「スポーツ行事へのクラブとしての協力」、「会員以外を対象としたスポーツ教室やイベントの開催」がある。対外的な行動的シンボルは、クラブの地域への適応性を高めるという機能を果たしている。つまり、対外的な行動的シンボルを継続していくことは、クラブの存在、活動を地域に発信し続けることであり、これにより地域におけるクラブの位置が確立されていくのである。そして、会員は対外的な行動的シンボルを通して会員以外の人々と接するこ

とによっても、自らがクラブの一員であることを自覚できるのである。このような意味で、対内的および対外的な行動的シンボルは、会員のクラブに対するコミットメントを高める機能を果たしていると考えられる。

表 2-3 クラブ形態とマネジメント

	月会費の徴収		クラブ内大会の提供*		クラブ対抗戦の提供*		練習会の提供***		スクール・教室の提供*	
	している	していない	している	していない	している	していない	している	していない	している	していない
単一種目型 クラブ(N=93)	95.1% (77)	4.9% (4)	29.0% (27)	71.0% (66)	61.3% (57)	38.7% (36)	66.7% (62)	33.3% (31)	14.0% (13)	86.0% (80)
総合型 クラブ(N=54)	56.0% (14)	44.0% (11)	60.8% (31)	39.2% (20)	21.6% (11)	78.4% (40)	47.1% (24)	52.9% (27)	84.3% (43)	15.7% (8)
χ^2 値			13.80		20.85		5.26		68.56	

スポーツ行事へのクラブとしての協力**		会員以外を対象としたスポーツ教室やイベントの開催*		専任スタッフの有無**		パートのスタッフの有無**		会員の自主運営*	
協力する	協力するつもりはない	開催する	開催しない	いる	いない	いる	いない	自主運営である	自主運営ではない
67.0% (59)	33.0% (29)	19.3% (17)	80.7% (71)	9.9% (9)	90.1% (82)	1.1% (1)	98.9% (90)	87.8% (79)	12.2% (11)
89.8% (44)	10.2% (5)	66.7% (32)	33.3% (16)	30.8% (16)	69.2% (36)	12.0% (6)	88.0% (44)	42.3% (22)	57.7% (30)
8.73		30.21		10.00		8.12		33.18	

* : $p < .001$, ** : $p < .01$, *** : $p < .05$

第3項 クラブ形態とマネジメント方針

表 2-4 はクラブ形態とマネジメント方針のクロス表である。マネジメント方針の項目の中で、総合型クラブの割合が高く、0.1%レベルで有意な差を示したのは、「クラブ運営には専任のスタッフが必要」、「クラブ運営には寄付金などが欠かせない」、「ボランティアの指導者を活用すべき」、「施設の維持管理にはクラブ員が関わるべき」、「地元の商店や企業などのスポンサーを集めるべき」、「有資格指導者をおくべき」、「クラブは税制上優遇されるべき」であった。これらは経営資源の「ヒト、カネ」に関する項目であり、クラブ運営に非常に強い関心を抱いているといえる。

表 2-4 クラブ形態とマネジメント方針

	クラブの主目的は クラブ員の交流			クラブの主目的は勝利*			クラブ運営には 専任スタッフが必要*			クラブは技術や能力を 向上させる場*		
	あては まる	どちらとも いえない	あてはま らない	あては まる	どちらとも いえない	あてはま らない	あては まる	どちらとも いえない	あてはま らない	あては まる	どちらとも いえない	あてはま らない
単一種目型 クラブ(N=93)	87.0% (80)	10.9% (10)	2.2% (2)	57.6% (53)	30.4% (28)	12.0% (11)	12.1% (11)	19.8% (18)	68.1% (62)	73.1% (68)	20.4% (19)	6.5% (6)
総合型 クラブ(N=54)	81.1% (43)	17.0% (9)	1.9% (1)	3.8% (2)	23.1% (12)	73.1% (38)	67.9% (36)	18.9% (10)	13.2% (7)	43.4% (23)	30.2% (16)	26.4% (14)
χ^2 値	1.10			62.26			53.09			15.94		

クラブ運営には寄付金な どが欠かせない*			ボランティアの指導者を 活用すべき*			クラブはスポーツ種目の協 会や団体に加盟すべき*			施設の維持管理には クラブ員が関わるべき*		
あては まる	どちらとも いえない	あてはま らない	あては まる	どちらとも いえない	あてはま らない	あては まる	どちらとも いえない	あてはま らない	あては まる	どちらとも いえない	あてはま らない
6.5% (6)	10.8% (10)	82.8% (77)	22.6% (21)	32.3% (30)	45.2% (42)	50.0% (46)	31.5% (29)	18.5% (17)	38.9% (35)	26.7% (24)	34.4% (31)
37.7% (20)	26.4% (14)	35.8% (19)	88.7% (47)	9.4% (5)	1.9% (1)	15.1% (8)	35.8% (19)	49.1% (26)	67.9% (36)	22.6% (12)	9.4% (5)
34.90			60.47			21.79			14.16		

会費を徴収すべき			クラブは多様な年齢層を 受け入れるべき			地元の商店や企業などの スポンサーを集めるべき*			有資格指導者をおくべき *		
あては まる	どちらとも いえない	あてはま らない	あては まる	どちらとも いえない	あてはま らない	あては まる	どちらとも いえない	あてはま らない	あては まる	どちらとも いえない	あてはま らない
90.3% (84)	8.6% (8)	1.1% (1)	77.4% (72)	18.3% (17)	4.3% (4)	2.2% (2)	19.4% (18)	78.5% (73)	20.7% (19)	33.7% (31)	45.7% (42)
80.8% (42)	11.5% (6)	7.7% (4)	98.1% (52)	0% (0)	1.9% (1)	32.1% (17)	34.0% (18)	34.0% (18)	75.5% (40)	22.6% (12)	1.9% (1)
4.88			11.96			36.89			47.94		

クラブは税制上 優遇されるべき*			クラブの主目的は 健康体力の保持増進		
あては まる	どちらとも いえない	あてはま らない	あてはま る	どちらとも いえない	あてはま らない
8.7% (8)	23.9% (22)	67.4% (62)	88.2% (82)	10.8% (10)	1.1% (1)
53.8% (28)	32.7% (17)	13.5% (7)	94.3% (50)	3.8% (2)	1.9% (1)
48.20			2.30		

* : p<.001, ** : p<.01

一方、単一種目型クラブの割合が高く、0.1%レベルで有意な差を示したのは、「クラブの主目的は勝利」、「クラブは技術や能力を向上させる場」、「クラブはスポーツ種目の協会や団体に加盟すべき」であった。この項目からも分かるように、単一種目型クラブは競技力、技術や能力を向上することをマネジメント方針としていることがうかがわれる。

「クラブの主目的はクラブ員の交流」、「会費を徴収すべき」、「クラブは多様な年齢層を

受け入れるべき」,「クラブの主目的は健康体力の保持増進」については大きな差はなく,総合型クラブ,単一種目型クラブとも「あてはまる」と回答したクラブの割合が高かった.このことから,総合型クラブ,単一種目型クラブともに多様な年齢層を対象に,会費を徴収して,スポーツを通して会員の交流や健康体力の保持増進を図ることを目指していることがうかがえる.

第4節 まとめ

本章の研究では,単一種目型クラブと総合型クラブの組織とマネジメントの特徴を把握し,今後の地域スポーツクラブ育成のための基礎資料を得ることを目的としてきた.郵送法による質問紙調査を行い,クロス分析を実施し, χ^2 検定により有意差検定を行った結果,単一種目型クラブ(N=93)と総合型クラブ(N=54)の組織とマネジメントの特徴は次のようにまとめることができる.

第1項 組織基盤の特徴

総合型クラブは,組織基盤に関するすべての項目において比較的高い割合を示した.中でも,会則・規約というシンボルを有し,クラブ総会という儀式を開催しているということから,将来に渡ってクラブを運営し維持していくために永続的な組織基盤を築こうとしていることがうかがえる.しかし,これらの項目について「ない」と回答しているクラブも見受けられることから,補助事業終了後自主運営へとスムーズに移行するためにも組織基盤を更に充実させていくことが必要といえるであろう.

単一種目型クラブにおいて,「成文化された会則・規約がある」,「運営委員会がある」と回答したクラブの割合が低いことが特徴であろう.今後活動を継続していくためには会則・規約を作成する必要があるだろう.なぜなら会則・規約というシンボルがあることによって,会員のとるべき行動が示され,永続的な組織づくりの土台となるからである.会則・規約はクラブが目指す理念を明記したクラブのシンボルである.

第2項 マネジメントの特徴

総合型クラブにおいては、「月会費を徴収している」クラブが14しかみられないことが大きな特徴である。これは補助金を受けていることにより、月会費を徴収しなくても当面は運営できることによるものと考えられる。したがって、補助事業終了後の財源確保に不安が残る。会費はクラブの主要な財源であり、自主運営していくためにも徴収する必要がある。「スポーツ行事にクラブとして協力する」、「会員以外の人を対象とする教室・イベントを開催する」という地域における活動にも貢献していこうとしていることも特徴としてあげられよう。そして「専任スタッフがいる」と回答したクラブも30%ではあるが存在しており、クラブを運営、維持していく上で専門的な知識や能力を有したスタッフを採用していこうとしていることがうかがえる。しかし、その割合は低いと言わざるを得ず、またその中には派遣社会教育主事や教育委員会の担当者が含まれていると考えられるため、今後クラブ運営に携われるスタッフの発掘、養成が必要だと思われる。

単一種目型クラブにおいては、95%のクラブが「月会費を徴収している」と回答したことが大きな特徴である。また88%の単一種目型クラブが「自主運営である」と回答していることも特徴の1つであろう。これらの特徴は、単一種目型クラブが補助を受けず自発的に設立されたことがその要因の1つだと推察される。

第3項 マネジメント方針の特徴

総合型クラブにおいて、第1に「寄付金などが欠かせない」、「会費を徴収すべき」、「スポンサーを集めるべき」、「税制上優遇されるべき」といったクラブ財政に関する方針が特徴としてあげられる。これらは、今後総合型クラブを自主運営していく上で実践に向けて検討すべき方針だと思われる。第2の特徴として「専任スタッフが必要」、「ボランティアの指導者を活用すべき」、「有資格者をおくべき」といった人的資源に関する方針が特徴としてあげられる。「多世代、多種目」を目指す総合型クラブには、それぞれの世代、種目に対応できる指導者が必要となっよう。総合型クラブのマネジメント方針をまとめるならば、会費を徴収して、専任スタッフや指導者を配置し、クラブ員の交流を主な目的に活動していくということになる。

単一種目型クラブにおいて、「クラブの主な目的は勝利」、「クラブは技術や能力を向上させる場」、「クラブはスポーツ種目の協会や団体に加盟すべき」が特徴としてあげられる。

これらの方針からも単一種目型クラブが「技術・競技志向」であることがうかがえ、協会や団体に加盟し、技術や能力を向上させながら、会員の交流を図るとともに勝利を目指すという運営理念を持っているといえるであろう。「多様な年齢層を受け入れるべき」と回答しているクラブも80%あることから、今後は多世代の人が参加できるように活動の幅を広げるクラブが現れることも予測される。

総合型クラブはこれから増加していくと予測されるが、今後の課題として、①クラブ総会を定期的に行い、会員のクラブ運営に対する意識の向上を目指すこと、②自主運営していくために会費をクラブの主要財源として徴収すること、③クラブ運営に携われるスタッフ（クラブマネージャーなど）を発掘、養成すること、があげられる。そして、単一種目型クラブが今後さらに発展していくために、①クラブの目的・目標を明確にするために会則・規約を作成、成文化すること、②会費を徴収しているクラブの割合が高いにも関わらず、運営委員会、クラブ総会を開催しているクラブの割合が高くないことから、運営委員会、クラブ総会を開催して明瞭なクラブ運営を行っていくこと、が必要だと思われる。

第2章 参考・引用文献および資料

地域スポーツ推進研究会編（1999）スポーツクラブのすすめ-豊かなスポーツライフの実現にむけて-。ぎょうせい：東京。

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，pp95-138。

黒須充（1998）スポーツの社会的基盤。池田勝・守能信次編講座・スポーツの社会科学1 スポーツの社会学。杏林書院：東京，pp95-108。

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。

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（2000）スポーツ振興基本計画.
- 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4つのド
ア-.
- 大橋美勝ら（1990）地域スポーツクラブ連合形成・定着発展・崩壊過程の研究：昭和63年
度・平成元年度科学研究補助金（総合研究A）研究成果報告書.
- 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，pp54-73.
- 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.
- 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.
- 富山浩三（1999）地域スポーツクラブのマネジメント戦略. 池田勝・守能信次編講座・ス
ポーツの社会科学3 スポーツの経営学. 杏林書院：東京，pp150-158.
- 宇土正彦（1970）現代保健体育学大系5 体育管理学. 大修館書店：東京，pp78-80.
- 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：C2）研究成果報告書.
- 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に関する研究 -神戸レガッタ&アスレティッククラブのケーススタディ-

第1節 研究の目的

わが国における地域スポーツクラブは、「同世代，単一種目」が特徴である「単一種目型スポーツクラブ」（以下「単一種目型クラブ」とする）と「多世代，複数種目」を特徴とする「総合型地域スポーツクラブ」（以下「総合型クラブ」とする）とに分けられる．単一種目型クラブでは，メンバーはおおむね1つのスポーツ種目を行っている．一方，総合型クラブの特徴は，①複数の種目が用意されている，②子どもから高齢者まで，初心者からトップレベルの競技者まで，地域の誰もが年齢，興味・関心，技術・技能レベルなどに応じて，いつまでも活動できる，③活動拠点となるスポーツ施設およびクラブハウスがあり，定期的・継続的なスポーツ活動を行うことができる，④質の高い指導者の下，ここのスポーツニーズに応じたスポーツ指導が行われる，⑤地域住民が主体的に運営する，の5つがあげられる（文部科学省，2000，2001）．

これまでわが国における地域スポーツクラブの主流は単一種目型クラブであったが，近年総合型クラブに対する関心が高まっている．文部省（現「文部科学省」．以下「文科省」とする）は，1987年度から「地域スポーツクラブ連合育成事業」を，1995年度から「総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業」を開始し，地域スポーツクラブの育成に力を注いできた．そして，2000年9月「スポーツ振興基本計画」を発表し，「国民の誰もが，それぞれの体力や年齢，技術，興味・目的に応じて，いつでも，どこでも，いつまでもスポーツに親しむことができる生涯スポーツ社会を実現する」，「できる限り早期に，成人の週1回以上のスポーツ実施率が2人に1人（50%）になることを目指す」ことを政策目標として掲げ，その目標達成のための施策として総合型地域スポーツクラブ（以下「総合型クラブ」とする）の全国展開をあげ，2010年までに全国の各市町村において少なくとも1つは総合型クラブを育成するとしている．

このように地域スポーツクラブに対する社会的基盤が整備されてきている状況を受け，地域スポーツクラブに関する調査および研究が行われてきている．大橋ほか(1990)は1987年度に開始された「地域スポーツクラブ連合育成事業」の補助を受けた17地域を対象に，地域スポーツクラブ連合の形成，定着発展，崩壊過程を報告している．三菱総合研究所(1996)は地域スポーツクラブの育成に際して，「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種目型クラブ」，「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(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。松永(1999)は総合型クラブ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。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。水上(1999,2000)は今後のスポーツ振興には,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。

作野(2000)は,コミュニティ型スポーツクラブの形成過程を社会運動論に依拠して分析している。住民主導型クラブの育成には,地域独自の問題や課題のスクーミング,住民同士の相互作用を促す場づくり,ノウハウの提供,資源配分といった複数の要因の運動過程を把握することが重要だと述べている。さらに,住民の意思がクラブ育成や運営に反映されることが地域に根付いたクラブをつくるための鍵だと強調している。山口ほか(2000)は総合型クラブと単一種目型スポーツクラブ(以下「単一種目型クラブ」とする)を比較検討した結果,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。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。大勝ほか(2001)は,北九州市にある大谷コミュニティスポーツクラブの会員と非会員を対象に,コミュニティ・モラルの差を分析している。その結果,クラブ会員の方がコミュニティ

に対する関心が高く、地域行事へも積極的に参加しており、コミュニティとの関わりが多いことが明らかになったという。後藤ほか（2004）は、群馬県桐生市相生地区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支援のあり方について検討している。その結果、総合型クラブ育成のポイントとして「キーパーソンの存在」と「推進グループの結成」をあげ、キーパーソンや推進グループを中心に地域におけるスポーツを検討する機会を設けることが重要だと述べている。

これら先行研究や調査の知見をまとめると、「地域スポーツクラブの分類」、「地域スポーツクラブや総合型クラブの設立・育成への提言」、「地域スポーツクラブや総合型クラブの設立過程」、「地域スポーツクラブや総合型クラブの設立のメリット」、「地域スポーツクラブや総合型クラブのマネジメントとその課題」となるであろう。このように地域スポーツクラブに関する研究や調査は蓄積されてきているものの、それらは地域スポーツクラブの理想を述べたものや、現状分析を行っているものが多く、理論的枠組みに基づいた研究は少ない。今後わが国における地域スポーツクラブ研究においては、理想や現状分析に加えて理論的枠組みに基づいた実証的な分析、研究が求められるのである。

ここで地域スポーツクラブについて鑑みると、地域スポーツクラブは「スポーツを楽しむ」、「大会に出場し勝利する」といった目的を有する地域住民が自発的に集まって形成される組織、そしてスポーツを媒体にして「地域スポーツ振興」、「世代間交流や青少年の健全育成」、「コミュニティ形成」、「健康・体力の保持増進」といった目的を達成しようと形成される組織である。すなわち、地域スポーツクラブはスポーツ組織の1形態としてとらえることができる。そこで、スポーツ組織を含む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、組織に関する一般的命題の集合であり（Starbuck, W. H., 2003）、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）。この組織論を理論的枠組みとしたスポーツ組織に関する研究は、スポーツ・マネジメントの分野でみられる（八代, 1993；武隈, 1995a；武隈, 1995b；武隈・福永, 1995；飯田, 1997；長積ら, 1998）。これらのスポーツ組織研究は、組織間関係、環境適応、組織有効性、管理者行動といったスポーツ組織の構造や機能的側面に関心が寄せられている。それは、これまで組織論が主として企業を対象とし、その組織構造や機能に焦点が当てられ、合理的な組織づくりや管理、あるいはコントロールという側面に関心が寄せられてきたためである。しかしながら、1970年代後半よりこうした組織の構造や機

能に関心を寄せる組織論に対し、組織における文化的側面、いわゆる組織文化に焦点を当てた研究が行われるようになった。その直接的な契機となったのは、1970年代後期と'80年代初めに出版された組織文化について記述した著作である。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 (1982) の「シンボリック・マネジャー」⁵⁾が続けて発表された。この時代は、アメリカ企業の成長が滞り始め、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。これらの著作は、日本企業の成功、躍進の背景を把握しようと、その経営手段に着目したのである。その結果、日本の企業に限らずアメリカ企業においても好業績をあげている企業には「強い文化」があり、その文化をマネジメントするマネジャーが存在していることが明らかになった。このことから「組織文化」は1980年代の経営学の重要なキーワードとなり(坂下, 1992)、企業のみならずさまざまな組織における組織文化の実態やメカニズムを解き明かすことが要請され、研究が増加していった(梅澤, 2003)。

以上のように組織文化に関する研究は主に経営学において行われてきたが、スポーツクラブやスポーツ組織を対象とした組織文化に関する研究は、Wallace and Weese (1995) によるカナダ YMCA における組織文化とリーダーシップおよび職務満足を明らかにした研究、Weese (1995) のアメリカのビッグ・テン・カンファレンスとミッド・アメリカン・カンファレンスの大学レクリエーション管理者を対象にリーダーシップと組織文化を調査した研究、Weese (1996) のリーダーシップと組織文化と組織有効性との関連を調査した研究、Chen Chi-Ying (2002) による台湾におけるスポーツ組織の組織文化に言及した研究がみられる程度である。また、わが国においては坂下 (2002b) が、2002年に日本プロ野球セントラル・リーグの阪神タイガースの監督に星野仙一が就任すると4年連続最下位であった同チームが快進撃を見せたという現象に関して、同チームの組織文化が変化したと述べ、組織文化の変化とシンボリック・マネジャーの役割を指摘しているにとどまっている。

このように組織文化の視点より地域スポーツクラブやスポーツ組織に関して言及した研究は未だ少なく、特に地域スポーツクラブを対象にその組織文化について述べた研究は皆無である。しかしながら、Slack, (1997) が「組織文化に焦点を当てることによって、スポーツ組織における行動パターンへの理解に向けた異なったアプローチが生み出される」とスポーツ組織の組織文化について研究する有効性を強調しているように、スポーツ組織

の組織文化について研究することはこれまでのスポーツ組織研究にはなかった新たな視点を提供するものである。さらに、今後の地域スポーツクラブや総合型クラブの発展、進歩を考える場合、これまでの組織構造や機能的側面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地域スポーツクラブや総合型クラブに関する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。そこで本研究は、地域スポーツクラブにおける組織文化を明らかにすることを目的とする。

第2節 研究の方法

第1項 理論的枠組み

坂下(2002a)は、組織文化とはその組織における「共有されたシンボル体系」であるといい、シンボルとは人々の主観的意味が付与されたものである。Dandridgeら(1980)は、このシンボルを「言語的(verbal)」、「行動的(behavioral)」、「物理的(physical)」の3つに分類している(表3-1)。まず言語的シンボルとは、組織において語り継がれている神話・伝説・物語、特定の人物や名前、ニックネーム、スローガン、ジョークといった言語や言葉で表されるシンボルをいう。組織において語り継がれている名前やニックネームはシンボリック・ネームと言われる。そして、特に組織において伝説的に語り継がれている人物はシンボリック・リーダーと言われ、組織のマネジメント等に影響を及ぼしている人物であり、具体例としてホンダ創業者の本田宗一郎、松下電器創業者の松下幸之助らがあげられる。次に行動的シンボルとは、その組織において見られる通過儀礼や儀式、他者の儀礼的行為、伝統や慣習、スペシャル・イベント、パーティなどの行為や行動を指す。企業や学校に新たに加わろうとする者が経験する入社式や入学式といった通過儀礼は、行動的シンボルの具体例である。そして物理的シンボルとは、ロゴマーク、旗、バッジ、ユニフォーム、建物、製品などをいう。例えば、企業には企業旗、バッジ、ロゴマーク、学校には校章、校旗、校舎、プロ野球チームにはロゴマーク、チーム旗、ユニフォームといった物理的シンボルがある。

表3-1. シンボルのタイプとコンテンツ

シンボル	コンテンツ
言語的シンボル (verbal symbols)	名前, 物語, 伝説, 神話, ジョーク, スローガンなど.
行動的シンボル (behavioral symbols)	儀式, 通過儀礼, イベント, パーティ, 休憩時間など.
物理的シンボル (physical symbols)	旗, ロゴマーク, ユニフォーム, バッジ, 建物, 製品など.

組織の中で人々は自分が他者に伝えたい意味をシンボルに付与し、シンボルの表現・行使を行う。坂下 (2002a) は、こういったシンボルの表現・行使を「シンボリズム」といい、シンボリズムを通して組織の中でシンボルとシンボル体系が維持され、共有されていくと強調している。そして、組織の中で人々に共有されたシンボルとシンボル体系、およびシンボルの果たす機能がその組織の組織文化となる。したがって、本研究では地域スポーツクラブの組織文化を明らかにするために、地域スポーツクラブにはどのようなシンボルが存在し、そのシンボルにいかなる意味が付与され、構成員に共有されているのか、さらにそのシンボルはどのような機能を果たしているのか、について検証する。

第2項. 研究対象

Baker (1980) が、企業が設立されて間もない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指摘しているように、本研究の対象は設立間もない地域スポーツクラブよりも歴史を有している地域スポーツクラブの方が適切だと考えられる。したがって、本研究は神戸レガッタ&アスレティッククラブ (Kobe Regatta and Athletic Club, 以下「KR&AC」とする) を対象として選定した。KR&ACは1870年に設立され、135年の歴史を有する日本における最も古い地域スポーツクラブの1つである。そのため、KR&ACの組織文化は発展、確立していると思われる。またKR&ACには全国から視察の申し込みがあるなど総合型クラブのモデルとしても非常に注目されていることから、KR&ACの組織文化を明らかにすることは、総合型クラブの設立育成に対しても有用な視点を提供できるものと考えられる。以上のことから地域スポーツクラブにおける組織文化

研究の対象として KR&AC は適切だといえる。

ここで KR&AC の設立や歴史について概観してみよう。1868 年に神戸は明治維新によって開港され、諸外国から数多くの外国人が訪れるようになった。そういった外国人の商業活動の場や住居地として神戸に「外国人居留地」（以下「居留地」とする）が整備された。当時居留地に居住していた外国人の余暇の過ごし方は、六甲山登山やハイキング、狩猟、乗馬などの個人的なスポーツやレクリエーションが主であった。そのような外国人の姿を見たスコットランド人の貿易商・薬剤師であった A. C. シムは、居留地に居住する外国人同士の社交や社会的活動、レクリエーションを行うことのできるスポーツクラブの必要性を感じたという。そこで、1870 年 9 月 23 日にシムを中心とする 31 人の外国人が集まり会議が開かれ、神戸開港から 2 年あまりで KR&AC は設立されたのである。そして、設立直後にはクラブハウス（体育館）とボートハウスが建設された。その後 1876 年の年末にレクリエーション・グラウンド（現「東遊園地」）が利用できるようになり、翌年 5 月にはスポーツ大会が行われた。このように、会員はスポーツやレクリエーションを楽しみ、1905 年 3 月には社団法人として当時の文部省より認可された（ハロルド・S・ウィリアムス、1970；棚田、1981；Ehrhardt, 2003）。KR&AC は本年で 135 年目を迎え、関西に居住する外国人の拠り所として重要な役割を担っている。現在 KR&AC の会員は約 300 名であり、そのうちの約 30%が日本人会員である。

KR&AC の活動について、1888 年に日本初のサッカーの公式試合が横浜カントリー & アスレティッククラブ（Yokohama Country and Athletic Club, 以下「YC&AC」とする）との間で行われたということがあげられるであろう。YC&AC は 1868 年に横浜に設立された外国人のためのスポーツクラブで、日本で最も古いスポーツクラブである。この日本初のサッカーの公式試合をたたえ、2002 年の FIFA ワールドカップ日韓大会の決勝戦に先立ち、KR&AC と YC&AC のサッカーチームが招待され、記念試合が横浜総合運動陸上競技場で開催された。次に、1888 年より YC&AC と「インターポート・マッチ（Interport match）」が行われていることがあげられる。インターポート・マッチは 1 年ごとに交互に開催され、3 月にはホッケー、サッカー、ラグビー、バドミントンのゲームが、10 月にはテニス、クリケット、ソフトボール、スカッシュのゲームが行われる。また、日常的な活動種目として、ラグビー、サッカー、インドア・サッカー、テニス、ソフトボール、クリケット、ホッケー、ダーツ、バドミントン、ゴルフ、太極拳、空手の 12 種目が行われている。会員は

これら 12 種目のチームに所属しクラブ・ライフを送っている。

表 3-2 は、会員の種別と月会費を示している。会員は「Voting members (選挙権を持つ会員)」と「Non-voting members (選挙権を持たない会員)」に分けられる。そして、Voting members は、さらに「Full members」と「Country members」に分けられる。すなわち、「Full members」と「Country members」が役員選挙の選挙権を有し、役員候補となることができるのである。一方、Non-voting members は、「Honorary members」、「One-year sports members」、「Young adult members」、「Associate members」に分けられる。Honorary members は月会費と入会金の支配義務はない。One-year sports members はスポーツチームのキャプテンの紹介があればなることができ、12,500 円の月会費を支払う義務がある。Young adult members は 18 歳以上 27 歳以下の会員で、7,500 円の月会費を支払う義務がある。Associate members は 18 歳以上であり、クラブのすべての設備を使用することができ、Full 会員と同じ割合の月会費を支払う義務がある。しかしながら、これら Non-voting members には役員選挙の選挙権は与えられておらず、また役員候補となることもできない。日本人の会員は Voting members になることはできない。そして、ほとんどの日本人の会員は、One-year sports members か Associate members として活動している (KR&AC, 2003 ; 山口, 2004)。

表 3-2. 会員の種別と月会費

Voting members		Non-voting members	
Full:夫婦	¥18,750	Honorary	
独身	¥12,500		
Country:夫婦	¥9,375	One-Year sports:独身	¥12,500
独身	¥6,250	Young adult:独身	¥7,500
		Associate:夫婦	¥18,750
		独身	¥12,500

(KR&AC, 2003)

第 3 項 研究方法

本研究では、まず KR&AC のフィールドワークを行った。フィールドワークの期間は、2002 年 6 月から 2005 年 3 月までであった。このフィールドワークの間に KR&AC 会報、

規約、パンフレットなどの関連資料を収集した。Dandridgeらの言語的シンボル、行動的シンボル、物理的シンボルの分類に従い、KR&ACに関する文献および資料（KR&AC会報、規約、パンフレット）よりシンボルを探り、分類し、その内容分析を行った。言語的シンボルとして、文献や会報に登場する名前、つまりシンボリック・ネームとしてKR&AC創設者であるシムがあげられる。KR&AC会報52（12）には、KR&ACの歴史が特集として掲載され、シムのKR&AC設立当時の活動が記されている。そして、新入会員募集用のパンフレットには、先述したYC&ACとの間の日本初のサッカーの公式試合に関する記述が掲載されている。次に、行動的シンボルとして、インターポート・マッチがあげられる。インターポート・マッチは、KR&ACとYC&ACとの間で開催されるスペシャル・イベントといえる。そして、インターポート・マッチの後には双方の会員が集うパーティがクラブハウスにて開催される。また規約には「New Members' Nights（新会員歓迎パーティ）」（以下「歓迎パーティ」とする）に関する条項がある。歓迎パーティには新会員が招待される。歓迎パーティは新会員に対する通過儀礼である。第3に物理的シンボルとして、クラブハウス、ロゴマーク、旗、写真がある。特にロゴマークはクラブハウスの入り口壁面や会報の表紙に描かれており、重要なシンボルだといえる。

以上の文献および資料の内容分析を基にKR&ACにおけるキーパーソンに対して言語的シンボル、行動的シンボル、物理的シンボルに関するインタビュー調査とクラブハウスの参与観察を行い、シンボルに付与されている意味、シンボルが果たしている機能を探り、KR&ACの組織文化の検証を行った。インタビュー調査は、2003年9月19日、2004年2月12日、そして2004年7月2日にKR&ACを訪れ、クラブ・マネジメントに長年携わってきたA氏と日本人会員B氏にインタビューを行うとともに、クラブハウスの参与観察を行った。インタビューはそれぞれ約1時間30分に渡って行われた。A氏は、1991年KR&ACに支配人として着任し、以来13年間に渡ってクラブ・マネジメントに携わってきた。A氏は、関西在住の外国人を対象とした「クローズド・クラブ」であったKR&ACを、地域にも開かれた「オープン・クラブ」にしたいと常々考えていたという。そこで、2000年12月に開催された『神戸アスリートタウン・シンポジウム「こうべスポーツ応援団」をつくらう！』にパネリストとして参加し、その後設立された「こうべスポーツ応援団」（以下「応援団」とする）のメンバーとして活動し、応援団の会議のためにKR&ACのホールを開放するなどしている。さらに、2002FIFAワールドカップ日韓大会やラグビーワールドカップ

の際には、クラブハウスを一般開放してパブリックビューイングを実行するなど、地域に目を向けたマネジメントを行ってきた。次に、A氏よりKR&ACのマネジメントや活動内容について詳しい人物としてB氏の紹介を受けた。B氏は、ボランティアとしてKR&ACのイベント運営に参加するなど、KR&ACのマネジメントについても詳しい会員であり、クラブのさまざまな変化を目にしてきた人物である。また、B氏自身はKR&ACのサッカーチームに所属しており、結婚披露宴パーティーもKR&ACで行っている。

本研究のインタビュー内容は、KR&ACに関する文献および資料の分析により明らかになった内容と、梅澤（1988, 1989a, 1989b, 2003）とDandridgeら（1980）の内容に基づき設定した。梅澤は組織の文化を調査する際には、①企業文化の確立度、②企業文化の性格分析、③企業文化の機能性診断、④企業文化の測定という4つの視点が必要だとしている。具体的には「社員たちはどんな行為規範が望ましいと認識しているだろうか」、「会社を象徴する神話・伝説・逸話・物語としてどのようなものがあるか」、「それとわかる社風や『わが社らしさ』といったらなんだろうか」などをあげている。また、Dandridgeらはインタビューの具体例として「産業界全体の物語はあるか。あるいは産業界に渡って共通のシンボルはあるか」、「特定の業種・職種に属している組織は、同様のエンブレム、儀式、物語を有しているか」、「物語や儀式を伝えたり修正したりするのに誰が最も影響力を持つのか」、「物語を話したり、物理的なアイテムを表現するときには特定の人物が任命されるのか（オリエンテーション期間の人事担当者）」といった内容をあげている。これらの質問項目は、企業や会社を対象としているため、地域スポーツクラブの実情とは合わない箇所がある。そこで、上述したようにKR&ACに関する文献、資料の分析から明らかになった内容をもとに、インタビュー内容に変更を加えた。本研究のインタビュー調査の具体的な内容は表3-3に示す通りである。インタビュー調査は、キーパーソンよりさらなる詳細な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。そして、インタビュー調査、文献、会報、規約、パンフレットから得られたデータの内容分析を行った。

表 3-3. インタビュー内容

シンボル	内容
言語的シンボル verbal symbols	<ul style="list-style-type: none"> ・クラブにおいて語り継がれている名前がありますか。 ・クラブにおいてシンボリック・リーダーと考えられているのは誰ですか。 ・クラブにおいて特別な名前やニックネームがありますか。 ・世代から世代へと語り継がれている物語がありますか。 ・クラブについての特別な伝説などはありますか。
行動的シンボル behavioral symbols	<ul style="list-style-type: none"> ・クラブにおける特別なイベントがありますか。 ・伝統や慣習はありますか。あるとすればそれはどのようなものですか。 ・会員が必ず通過しなければならない儀礼や儀式はありますか。 ・クラブにおける特定の行動の仕方はありますか。
物理的シンボル physical symbols	<ul style="list-style-type: none"> ・クラブ設立当初よりクラブハウスが建設されたのはなぜですか。 ・クラブハウス内にペナント、カップ、トロフィ、写真などが飾られているのはなぜですか。 ・クラブのグッズを販売しているのはなぜですか。 ・クラブのシンボルは何ですか。

第 3 節 神戸レガッタ & アスレティッククラブの組織文化

第 1 項 言語的シンボル

まずは言語的シンボルについてである。文献や資料の内容分析から KR&AC には「A. C. シム」というシンボリック・ネームがあることが明らかになった。シムは KR&AC の創設者であり、会報第 52 巻第 12 号にはシムに関する記事が掲載されている。クラブマネジメントに携わってきた A 氏は、この会報によって彼の顔や名前が改めて会員に知れ渡ったのではないかと述べている。しかしながら、当時のシムの発言や行動は現在のクラブ・マネジメントには影響を及ぼしていないという。A 氏は「確かにシムは KR&AC の創設者ですけど、彼はシンボリック・リーダーではないですね。彼は今のクラブ運営に影響を与えていませんからね。今のクラブ運営は理事会ですべて決めてます。」と答えている。さらに、

B氏は「シムが創設者であるのは知ってるけど、彼が何をしたかということまでは知りませんね。」と語っている。こういった発言から、シムは「クラブの創設者」というシンボリック・ネームであり、会員にも共有されているが、現在のクラブ・マネジメントには影響を及ぼしていないという点からすればシンボリック・リーダーではないといえるであろう。

クラブハウスを入るとその左側の壁には、歴代会長の名前が刻まれたボードが掲げられている。これまでに64人の会長がおり、B氏に対してこのボードに対する印象や考えをたずねたところ、「クラブハウスに入ってきてあのボードが目に入るとやっぱりKR&ACの歴史を感じますわ。」と語っている。このボードがクラブハウスの入り口という常に目につく箇所に掲げられていることによって、会員、非会員を問わずクラブを訪れた人々の視界に入ってくるのであり、KR&ACの歴史を垣間見ることができるのである。このボードは、KR&ACが歴代会長のもといかに歴史を重ねてきたかを伝える機能を果たしているといえる。

そして、KR&ACには会員に代々語り継がれている「物語」が存在している。それは、先述した1888年にKR&ACとYC&ACとの間で日本初のサッカーの公式試合が行われたというものである。この物語は会員募集のパンフレットにも「A BRIEF HISTORY」として記載されている。A氏はこの日本初のサッカーの試合のことを「会員以外の人々にも広く知ってもらいたいですね。」と語っている。また、B氏は「KR&ACとYC&ACとの間で初めてのサッカーの公式試合が開かれたという話を聞くとKR&ACの伝統を感じるし、やっぱ我々の名誉と誇りですわ。」と述べており、自分がKR&ACの会員であることに誇りを持っている様子を感じられる。こういった語りから分かるように、この物語を見聞した会員はKR&ACの伝統と歴史を感じ、自らがこの歴史あるクラブの会員であることに誇りを持っていることがうかがわれる。この物語は、会員にクラブの歴史や伝統を共有させ、会員のクラブに対するロイヤルティを高め、維持する機能を果たしているのである。

また、A氏は「私はいつも若いメンバーに『君らが日本にいるのは2,3年の限られた期間かもしれんけど、このKR&ACの歴史づくりの一員だ』と伝えるようにしているんですよ。」と語っている。続けてA氏は、「祖国に戻ってもKR&ACのことを忘れず、日本にはKR&ACというクラブがあるんだということを伝えていって欲しいんですよ。」と述べている。このA氏の発言を会員が聞くことによって、会員は自らがKR&ACの一員だと認識できるようになると考えられる。そして、KR&ACを「我がクラブ」と意識し、会員のク

ラブに対するロイヤルティが高まっていくと思われる。

シム、歴代会長の名前、物語、A 氏の発言という言語的シンボルには、KR&AC の歴史や伝統という意味が付与され、会員に対し伝えられていることが明らかになった。そして、これらの言語的シンボルには会員に KR&AC の歴史や伝統を共有させる機能、会員の KR&AC に対するロイヤルティを高め、維持する機能があると思われる（図 3-1）。

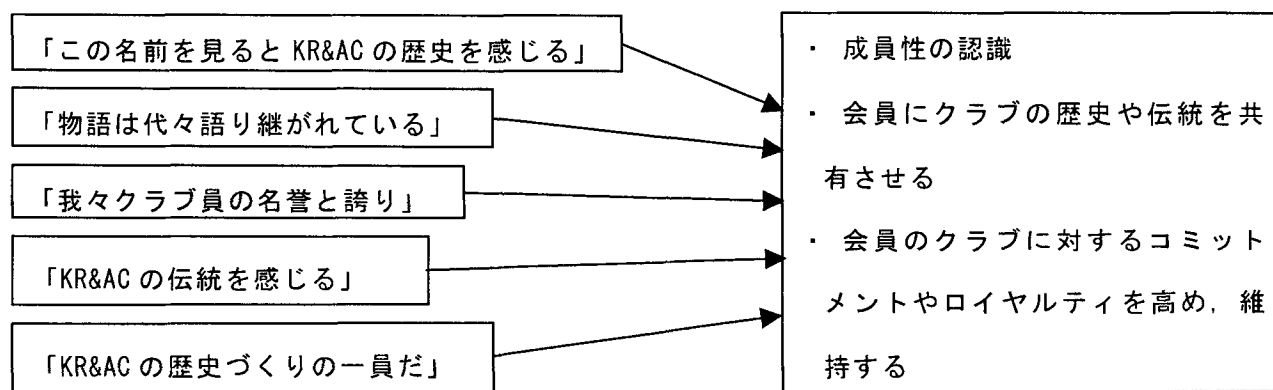


図 3-1. 言語的シンボルの機能

第 2 項 行動的シンボル

次に KR&AC の行動的シンボルについてである。第 1 にあげられるのはインターポート・マッチである。インターポート・マッチは YC&AC との間で 1888 年より行われている定期戦であり、インターポート・マッチは 1 年ごとに交互に開催され、3 月と 10 月に各種目のゲームが行われる。A 氏は、インターポート・マッチは「KR&AC と YC&AC の歴史そのものでしょう。インターポート・マッチを中心に 1 年が回ってるって感じですよ。」と、述べている。また、B 氏は「我々メンバーは、インターポート・マッチを通してクラブの伝統に触れるんですよ。昔のインターポート・マッチでは『Kill him!』というのがスローガンやったんですよ。そのくらい昔のメンバーは自分のクラブの名誉をかけて戦っていたんです。」と拳を握りながら幾分興奮して語っていた。この B 氏の語りや様子からも、KR&AC の会員にとって現在でもクラブの名誉をかけて戦っているゲームであり、その重要性が感じられる。そして、インターポート・マッチ 2 日目の夜にはクラブハウスにてフォーマル・パーティが開催される。両クラブの会員は正装して参加し、お酒を酌み交わしながら互いの健闘を讃え合い、「横浜の友人」(B 氏)との再会を喜ぶのである。加えて、

このパーティでは各種目での勝利チームと MVP が表彰される。それぞれの種目チームはインターポート・マッチのためにペナントを作成しており、勝利チームには相手チームが作成したペナントが贈られ、MVP には自チームが作成したペナントが贈られるのである。MVP に選ばれることは「この上ない名誉なこと」だと A 氏、B 氏とも語っていた。KR&AC の勝利チームに贈られたペナントは、クラブハウス 2 階のバーの壁に貼られ、会員はそのペナントを見ながら当時のインターポート・マッチを振り返るのである。以上の A 氏、B 氏の語りは、インターポート・マッチとフォーマル・パーティがクラブをあげて盛り上がる恒例の儀式であること、そしてクラブのさまざまな活動の中でも中心的役割を果たしていることを表している。会員はこの儀式を通してクラブの歴史や伝統に触れているといえるであろう。さらに、会員同士の社交やコミュニケーションを維持する場としてこの儀式が機能していることも理解できる。

第 2 の行動的シンボルは歓迎パーティである。KR&AC への入会は基本的には Voting member の推薦がなければならず、理事会にて入会の審査が行われ、認証されれば入会が認められる。KR&AC への入会が認められた新会員は、クラブへの加入を公式に認める場である歓迎パーティに招待される。A 氏は、「クラブの入会に『推薦、審査、歓迎パーティ』という段階を課しているのは、やはり KR&AC の会員になることに誇りを持ってもらいたいからですし、クラブへの愛着を持ってもらいたいからですね。」と語っている。歓迎パーティは、新会員が通らなければならない通過儀礼なのである。A 氏の「誇り」や「愛着」といった表現から分かるように、新会員は歓迎パーティという通過儀礼を経ることで自分が KR&AC の一員になったと認識できるのであり、クラブに対するロイヤルティが高まっていくと考えられる。

そして、3 つ目の行動的シンボルとして「暗黙のルール」があげられる。この暗黙のルールは、「クラブ内でトラブルや争いごとを起こしてはならない」というものである。A 氏は「我々のクラブは国際クラブという性格上、政治的に対立している国出身のメンバーがいます。でも、ここでは国同士が対立しているからという理由で争いごとが起きることはないです。別にルールとして決めたわけではないですが、やはり社交を目的にしているクラブなんで、誰もが暗黙のうちに認めているみたいです。」と暗黙のルールが存在していることを認識している。そして、「もしトラブルや言い争いが起きたときは、チームキャプテンや他の誰かが必ず止めに入ります。止められてもやめない場合は、その起こしたメンバ

「一は村八分状態になりますね.」と、暗黙のルールを破った際の罰則があることも語っている。この A 氏の発言から、暗黙のルールの存在と意味は会員に共有されていることがうかがえる。会員がこの暗黙のルールを共有していることで、会員は自分の行動や発言を律するようになるのである。つまり、暗黙のルールの機能は、会員同士の社交やコミュニケーションを維持し、会員間の緊張状態を緩和し、対立を抑制するとまとめられる。

以上、行動的シンボルは、会員同士の社交やコミュニケーションを維持する、会員間の緊張状態を緩和する、会員同士の対立を抑制するという機能を果たしていることが明らかになった（図 3-2）。行動的シンボルは、会員同士の関係を円滑にする潤滑油の役割を果たしているといえるだろう。さらに、行動的シンボルが会員のクラブに対するロイヤルティを高め、会員同士の関係を円滑にするという機能を果たしていることによって、クラブの持続性、永続性が保たれているといえるであろう。

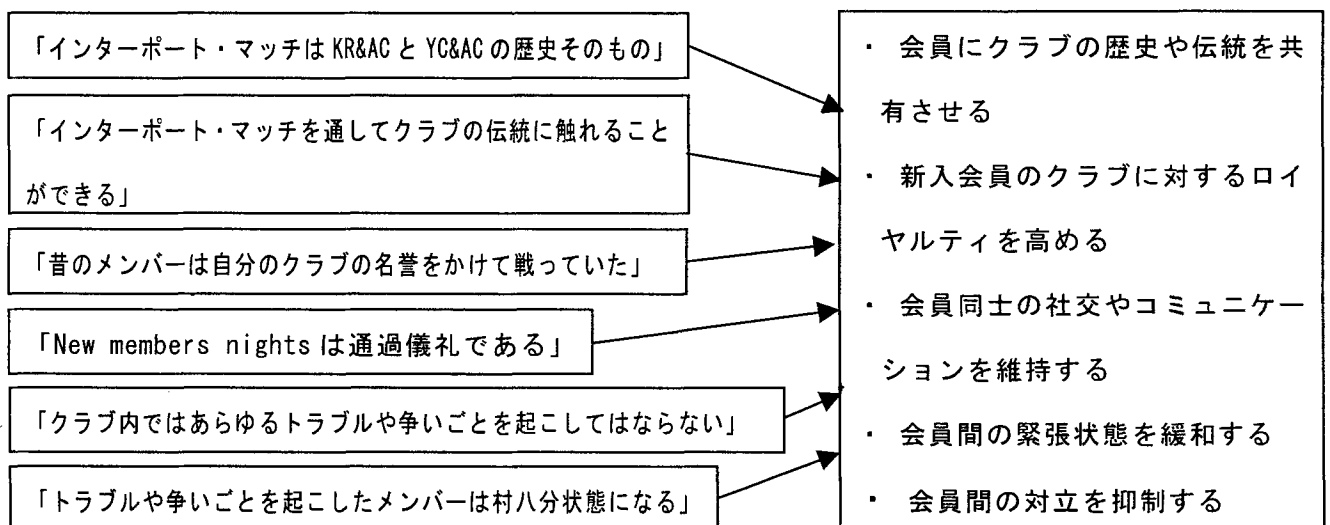


図 3-2. 行動的シンボルの機能

第 3 項 物理的シンボル

クラブハウス、カップ、ペナント、写真、トロフィ、色、旗、ロゴマークが KR&AC の物理的シンボルとしてあげられる（写真 3-1）。クラブハウスは 3 階建てになっており、1 階は受付、トレーニングルーム、レストラン、2 階はホール、バー、3 階は体育館となっている。このクラブハウスについて、B 氏は「ここに来れば必ず誰かいるわけですからね。仕事が終わってからも誰かいるやろなあと思って来ます.」と語り、クラブハウスが会員

の社交の場として重要な役割を果たしていることが理解できる。事実、夕方になるとバーには仕事を終えた会員が集まって来、ビールなどを飲みながら会話を楽しんだり、ダーツを行ったり、と会員同士コミュニケーションをとっている様子が垣間見えた。また、休日の昼にはレストランで食事をし、談笑している会員の姿が見られた。そして、バーはグラウンドを見下ろせる位置にあり、インターポート・マッチを始めグラウンドで行われている活動を飲み物を片手に観戦できるのである。



カップやトロフィー



クラブ・グッズ



バー

(壁にはペナントや写真が貼られている)



クラブハウス正面

写真 3-1. 物理的シンボルの具体例

レストランとバーは、会員以外の人でも利用できるが、その際の値段は会員より割高の設定になっている。これは KR&AC の会員であるからこそ受けられるサービスであり、会員

のメリットといえる。こうしたメリットがあることによってもクラブに対するロイヤルティが維持されていくのである。またレストランとバーについて「いろんな人に是非パーティーとかミーティングなんかに使ってほしいんですよ。」と A 氏は述べており、この語りからも「オープン・クラブ」にしたいという A 氏の思いが伝わってくる。

次に、A 氏は色、旗、ロゴマークについて「ロゴマークはクラブハウスや名刺にも書かれていますし、旗はクラブそのものですね。特に色は規約の第 1 条でスカーレットと白と決められているぐらい重要です。」とその重要性を強調している。そして、B 氏も「KR&AC のシンボルって何やと思います？ロゴですよ、ロゴ。これを見れば『KR&AC』って分かるでしょ。」と、ロゴマークが重要なシンボルであることを語っている。さらに、旗はインターポート・マッチやクラブ外で開催されるイベントに参加するときに掲げられる。A 氏はクラブ外でのイベントで旗を掲げることについて、「神戸市にあるクラブなのにあまり市民には知られてないんですよ。だから色々なイベントにクラブとして積極的に参加して『神戸にはこんなクラブがあるよ』と市民にアピールして、もっと市民に KR&AC のことを知ってもらいたいわけですよ。その時に旗はパッと目に入りますからすごく役立ちます。」とその意味を説明している。このように色、旗、ロゴマークは、KR&AC を視覚的に表象するシンボルとして重要であることが A 氏、B 氏の語りからうかがえる。つまり、色、旗、ロゴマークは会員に対しては自らがクラブの一員であることを認識させ、クラブへのロイヤルティを高める機能を果たし、クラブ外に対してはクラブ自体を表象するシンボルとして重要な機能を果たしているのである。

レストランの壁や階段の壁にはこれまでの歴史を感じさせるさまざまな写真が貼られている。2 階にあるバーの壁にはこれまでのインターポート・マッチで勝利したチームのペナントが並び、棚にはカップやトロフィーが飾られている。A 氏は「このトロフィとか写真なんかは我々の文化なんです。」と、これら物理的シンボルを飾る意味を強調している。さらに A 氏によれば、レストランやバーで高齢の会員が若い会員に写真を見ながら昔話をしている光景をよく見かけたということであった。そして B 氏は、「こういった写真とかトロフィーなんかを見ていると、KR&AC の伝統を肌で感じますね。」と語っている。

また、2004 年 10 月 1, 2 日に開催されたインターポート・マッチのポスターには「KRAC 134th Anniversary “Happy Birthday KRAC” Party」と記されており、KR&AC が 2004 年で 134 年目を迎えたことがわかる。会員はこのポスターを見ることで KR&AC が 134 年の歴史を

有するクラブであることを認識することができ、自らが 134 年の歴史を有するクラブの一員であることを自覚することができるのである。

このように KR&AC の伝統や歴史は、物理的シンボルを通して受け継がれていき、会員に共有されていっていることが理解できる。そして、物理的シンボルは会員のクラブに対するコミットメントやロイヤルティを高める、会員同士の関係を強化する、会員にクラブの歴史や伝統を共有させるという機能を果たしているといえる (図 3-3)。

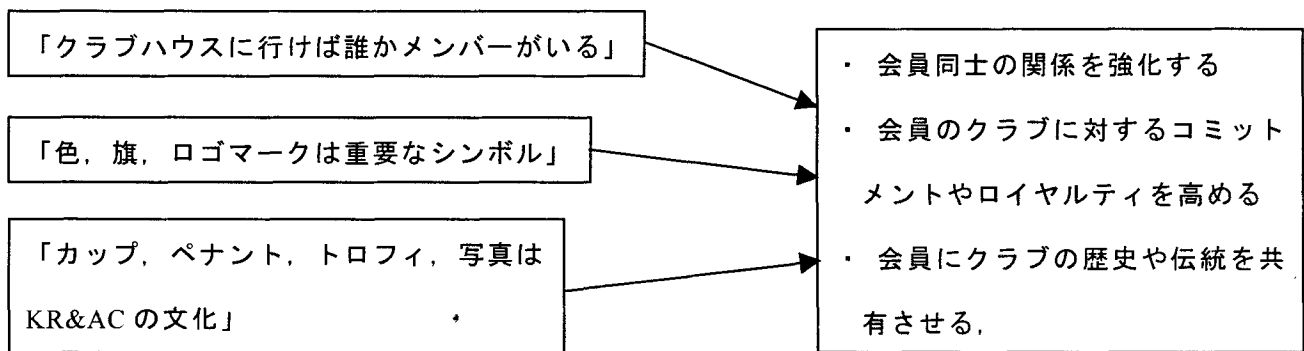


図 3-3. 物理的シンボルの機能

第 4 節 まとめ

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することを目的とし、KR&AC をケーススタディの対象とし、インタビュー調査と参与観察を実施し、その内容分析を行った。KR&AC のシンボルを Dandridge らに従い分類し、その機能を分析した結果は以下の通りである。

表 3-4 は KR&AC の言語的、行動的、物理的のそれぞれのシンボルのコンテンツを示している。言語的シンボルとして、A. C. シム、歴代会長の名前、物語、A 氏の発言が示された。続いて、行動的シンボルとして、インターポート・マッチ、歓迎パーティ、暗黙のルールがあげられた。最後に、クラブハウス、カップ、ペナント、写真、トロフィ、色、旗、ロゴマークが物理的シンボルとして提示された。これらのシンボルについて A 氏、B 氏が語っていく中で「歴史を感じる」、「伝統」、「名誉」、「誇り」、「愛着」といった発言があったことから、KR&AC のシンボルは、(1) 会員にクラブの歴史や伝統を共有させる、(2)

会員のクラブへのロイヤルティやコミットメントを維持する，(3) 会員同士のトラブルや対立を抑制する，(4) 会員間の関係を維持する，という機能を果たしていることが明らかになった。

表3-4. KR&ACにおけるシンボルのコンテンツ

シンボル	コンテンツ
言語的シンボル (verbal symbols)	A. C. シム，歴代会長の名前，物語， A 氏の発言：「KR&AC の歴史作りの一員だ」
行動的シンボル (behavioral symbols)	インターポートマッチ，フォーマル・パーティ， New members nights，暗黙のルール
物理的シンボル (physical symbols)	クラブハウス，カップ，ペナント，トロフィ， 写真，カラー，クラブ旗，ロゴマーク

会員は普段上記のようなシンボルがあること，そのシンボルを通してその伝統や歴史に触れていること，自らが会員であること，シンボルに則って行動していることなどを意識しているわけではない。しかしながら，会員は日常的なクラブ生活の中で無意識のうちにシンボルを通してクラブの伝統や歴史に触れ，シンボルに則って行動しているのである。本章の研究では，シンボルを通して日々形成されるクラブの歴史や伝統に対する認識，会員であることの自覚，シンボルに則った行動が KR&AC の組織文化となっているのであり，シンボルそのものも KR&AC の組織文化となっていることが明らかになった。KR&AC のシンボルは「社交」という目的を達成するために機能し，組織文化を形成しているとともに，シンボル自体も KR&AC の組織文化になっているのである。以上本章の研究によって，Baker (1980) によるすべての組織はその組織文化を発展させていくという指摘が，地域スポーツクラブにおいても確認されたといえる。

KR&AC は 1870 年に設立され，135 年の歴史を有している地域スポーツクラブであるが，本研究でインタビューを行ったのは日本人のクラブ・マネジャーと会員であった。この点は本研究の限界としてあげられるであろう。今後の研究の課題として，(1) KR&AC の他の会員に対してもインタビューを行うこと，(2) KR&AC 以外のスポーツクラブにおけるシンボルのタイプとその機能を調査すること，(3) 歴史の長いスポーツクラブのシンボル

と歴史の浅いスポーツクラブのシンボルを明らかにし、その機能を比較すること、(4) 総合型地域スポーツクラブにおけるシンボルとその機能を検証し、組織文化を明らかにすること、があげられる。

第3章 参考・引用文献および資料

- Alvesson, M (2002) *Understanding Organizational Culture*. Sage Publications. : London.
- Baker, F. L. (1980) *Managing Organizational Culture*. *The McKinsey Quarterly*, Autumn: 51-61.
- Chen Chin-Ying (2002) *A Study on the Organizational Culture and Efficiency of Sport Organization*. *The 44th ICHPER SD World Congress in Taipei Proceedings* : 346-350.
- Dandridge, T. C., Mitroff, I., and 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 (1983) *シンボリック・マネジャー*. 岩波書店 : 東京.
- 出口将人 (2004) *組織文化のマネジメント-行為の共有と文化-*. 白桃書房 : 東京.
- Ehrhardt, J. (2003) *KR&AC: A history*. *Kobe Regatta and Athletic Club* 52(12): 6-10.
- 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) : 1-22.
- 後藤貴浩ほか (2004) *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.
- Hatch, M. J. (1993) *The Dynamics of Organizational Culture*. *Academy of Management Review* 18(4): 657-693.
- ハロルド・S・ウィリアム : 高木應光監訳. 長谷川芙美子翻訳 (2004) *神戸レガッタ・アンド・アスレティック・クラブ百年史*. 神戸外国人居留地研究会年報居留地の窓から 4 : 67-150.
- 飯田義明・森岡理右・松本光弘 (1997) *組織間関連視点からの地域スポーツシステムへのアプローチ*. *筑波大学体育科学系紀要* 20 : 85-94.
- 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紀要 8 (2) : 109-101.
- 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.
- 黒須充 (1999) それゆけスポーツ新世紀!. 社会教育 12 : 16-19.
- 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.
- 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) : 26-29.
- Meek, V. L. (1988) Organizational Culture: Origins and Weaknesses. Organization Studies 9(4): 453-473.
- 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 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.
- 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.
- 文部科学省 (2000) スポーツ振興基本計画.
- 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.
- 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-. 徳島大学総合科学人間科学研究 6 : 63-77.
- 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.
- 大橋美勝ほか (1990) 地域スポーツクラブ連合形成・定着発展・崩壊過程の研究, 「昭和 63 年度・平成元年度科学研究補助金 (総合研究 A) 研究成果報告書.
- 大木昭一郎 (1982) スポーツクラブの種類. 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, pp54-73.
- 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 (2001) 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 (2002a) 組織シンボリズム論-論点と方法-. 白桃書房 : 東京.
- 坂下昭宣 (2002b) 組織文化変えた星野阪神. 2002年5月6日付神戸新聞.
- 作野誠一 (2000) コミュニティ型スポーツクラブの形成過程に関する研究-社会運動論からみたクラブ組織化の比較分析-. *体育学研究* 45 (3) : 360-376.
- 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. (1992) *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- Slack, T. (1997) *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. *Human Kinetics: IL.*, 269-286.
- 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.
- Starbuck, W. H. (2003) *The Origins of Organization Theory*. Tsoukas, H. & Knudsen, C. (eds.) *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford University Press, New York: 143-182.
- 武隈晃 (1995a) スポーツ組織研究の動向と展望-組織論的研究を中心に-. *鹿児島大学教育学部研究紀要人文・社会科学編* 46 : 65-75.
- 武隈晃・福永るみ (1995) スポーツ組織における組織有効性尺度の検討. *鹿児島大学教育学部研究紀要人文・社会科学編* 46 : 77-84.
- 武隈晃 (1995b) 管理者行動論によるスポーツ組織の検討. *体育学研究* 40 (4) : 234-247.
- 棚田真輔 (1981) 神戸スポーツ草創史. 道和書院 : 東京.
- The Kobe Regatta and Athletic Club (2003) *Articles of association*.
- 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 (1989a) 「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 (1989b) 企業文化に関する経営者意識調査報告書 (富山編). 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.
- Wallace , M. & Weese,W. J. (1995) Leadership, organizational culture, and job satisfaction in Canadian YMCA organizations. *Journal of Sport Management* 9: 182-193.
- Weese, M. (1995) Leadership and organizational culture: An investigation of Big Ten and Mid American conference campus recreation administrations. *Journal of Sport Management* 9: 119-134.
- Weese, M. (1996) Do leadership and organization a culture really matter? *Journal of Sport Management* 10: 197-206.
- 山口泰雄ほか (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 (一般研究 : C2) 研究成果報告書.
- 山口泰雄 (2004) 総合型地域スポーツクラブ 神戸・ひょうごからの総合型クラブの情報発信 神戸レガッタ&アスレティッククラブ. *体育科教育* 52 (4) : 64-67.
- 八代勉・柳沢和雄・清水紀宏 (1993) 地域スポーツの経営をめぐる組織間関係の研究-地域スポーツにおける組織間関係モデルの提案-. 筑波大学体育科学系紀要 6 : 1-9.

第 4 章

総合型地域スポーツクラブの形成過程と組織文化に関する研究
-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-

第1節 研究の目的

第3章では、わが国における総合型クラブのモデルとして注目されている神戸レガッタ&アスレティッククラブ（KR&AC）を対象に、その組織文化を明らかにした。KR&ACにはさまざまなシンボルが存在し、それらのシンボルが「社交」という目的を達成するために機能し、組織文化を形成していることが明らかになった。それとともにシンボル自体もKR&ACの組織文化になっていることが提示できた。KR&ACは135年の歴史を有しており、確固たる組織文化が形成されているクラブであったといえる。この歴史が長い組織ほど確固たる組織文化を有しているということは、先行研究においても指摘されており、スポーツクラブにおいてもそのことが確認されたといえる。

それでは、総合型クラブにおいて組織文化はどのようになっているのであろうか。総合型クラブは、その多くが設立されて間もなく、歴史が浅い地域スポーツクラブである。そして、第3章においても指摘したように、地域スポーツクラブや総合型クラブに関する調査・研究の多くは、理想論や現状分析にとどまっており、理論的枠組みに基づいた研究は少ない。中でも地域スポーツクラブや総合型クラブにおける組織文化について述べた研究はない。

したがって、歴史が浅い総合型クラブの組織文化を明らかにする、あるいは組織文化の形成過程を明らかにすることは、総合型クラブの育成、マネジメントに対してこれまでにない新たな視点をもたらすものといえる。さらには、我が国における地域スポーツクラブや総合型クラブに関する研究が、本章の研究をベースに発展することが期待できる。そこで、本章の研究は、「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」。以下「加古川クラブ」とする）を事例として、スポーツクラブの形成過程を検証し、その組織文化を明らかにすることを目的とする。

第2節 研究の方法

第1項 分析枠組みおよび理論的枠組み

山口ら（2002）は、「ハードウェア」、「ソフトウェア」、「ヒューマンウェア」からなる

「スポーツ環境モデル」を提示している。本章の研究では、加古川クラブの形成過程を検証するために、この山口らによるスポーツ環境モデルをもとに分析枠組みを設定した。本章の研究におけるスポーツ環境とは、スポーツ施設、設備、交通アクセスなどから成る「ハードウェア」、スポーツイベント、スポーツクラブ、プログラムなどから成る「ソフトウェア」、メンバー、リーダー、ボランティア、指導者などから成る「ヒューマンウェア」の3部門から構成されている。

組織文化について、坂下（2002）はその組織における「共有されたシンボル体系」であるといい、シンボルとは人々の主観的意味が付与されたものであると述べている。Dandridge, T. C.ら（1980）は、このシンボルを「言語的シンボル」、「行動的シンボル」、「物理的シンボル」の3つに分類している（表 4-1）。言語的シンボルとは、組織において語り継がれている神話・伝説・物語、特定の人物や名前、ニックネーム、スローガン、ジョークといった言語や言葉で表されるシンボルをいう。組織において語り継がれている名前やニックネームはシンボリック・ネームと言われる。そして、特に組織において伝説的に語り継がれている人物はシンボリック・リーダーと言われ、組織のマネジメント等に影響を及ぼしている人物であり、具体例としてホンダ創業者の本田宗一郎、松下電器創業者の松下幸之助らがあげられる。次に行動的シンボルとは、その組織において見られる通過儀礼や儀式、他者の儀礼的行為、伝統や慣習、スペシャル・イベント、パーティなどの行為や行動を指す。企業や学校に新たに加わろうとする者が経験する入社式や入学式といった通過儀礼は、行動的シンボルの具体例である。物理的シンボルとは、ロゴマーク、旗、バッジ、ユニフォーム、建物、製品などをいう。そして、第3章と同様に、本研究では加古川クラブの組織文化を明らかにするために、加古川クラブにはどのようなシンボルが存在し、そのシンボルにいかなる意味が付与され、構成員に共有されているのか、さらにそのシンボルはどのような機能を果たしているのか、について検証する。

表4-1. シンボルのタイプとコンテンツ

シンボル	コンテンツ
言語的シンボル (verbal symbols)	名前, 物語, 伝説, 神話, ジョーク, スローガンなど.
行動的シンボル (behavioral symbols)	儀式, 通過儀礼, イベント, パーティ, 休憩時間など.
物理的シンボル (physical symbols)	旗, ロゴマーク, ユニフォーム, バッジ, 建物, 製品など.

第2項 調査対象

本章の研究は、1999年度から2001年度の間、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クラブをケーススタディの対象とした。加古川クラブは、2001年5月に特定非営利活動法人格を取得し、現在は特定非営利活動法人加古川総合スポーツクラブとなっている。

第3項 研究方法

本章の研究ではフィールドワークを行い、関連資料を収集した。フィールドワークの期間は、2000年6月から2005年9月までであった。まず、2000年6月に開催された「加古川総合型地域スポーツクラブ連合研修会」に参加し、加古川市教育委員会教育指導部スポーツ振興室指導主事のC氏にインタビューを行うとともに、加古川クラブの事業過程に関連する資料収集を行った。また、2000年7月に加古川クラブ監事であるD氏にインタビューを行うとともに、ハードウェア、ソフトウェア、ヒューマンウェアに関する資料収集を行った。さらに2000年10月に再び加古川市教育委員会教育指導部スポーツ振興室指導主事のC氏にインタビューを行うとともに資料収集を行った。収集した資料は上記の分析枠組みに従って分類し、年代順に図式化した。そこから総合型クラブ設立に影響を及ぼした要因を抽出し、総合型クラブ設立の歴史社会的背景をモデル化するとともに、加古川クラブの設立過程を図式化した。

次に、加古川クラブの組織文化に関して、Dandridgeらの言語的シンボル、行動的シンボル、物理的シンボルの分類に従い、インタビュー調査より得られた知見および資料（加古川クラブ会報、規約、パンフレット、創立5周年記念誌）からシンボルを探り、分類し、その内容分析を行った。言語的シンボルとして、加古川クラブ設立に尽力した理事長であり、加古川市体育指導委員会会長であるE氏があげられる。さらに、当時の加古川市市長

である G 氏，加古川クラブ監事である D 氏，元スポーツ振興室指導主事の C 氏も E 氏と同様に加古川クラブ設立には欠かせない人物であり，シンボリック・ネームとしてあげられる。そして，加古川クラブでは「スポーツを楽しんでいますか！」というスローガンを掲げており，これは会報の第 1 面に必ず記載されている。行動的シンボルとして，「クラブ交流スポーツ・カーニバル（以下「スポーツカーニバル」とする）」がある。このスポーツ・カーニバルは，普段は別々に活動している加古川クラブの全 31 クラブが一堂に集う行事である。さらに，野外活動としてハイキングが行われている。スポーツ・カーニバル，野外活動は年 1 回開催される恒例行事であり，加古川クラブにおけるスペシャル・イベントである。加えて，加古川ツデーマーチにはクラブとして参加しており，スタート・ゴール地点である市役所前広場にブースを構えるとともに，コースを歩く際にはクラブ旗を持って歩いている。物理的シンボルとして，クラブハウス，ロゴマーク，旗，会員証があげられる。ロゴマークは，会報の第 1 面に必ず描かれており，重要な物理的シンボルといえる。

以上のインタビュー調査および資料の内容分析を基に加古川クラブのキーパーソンに対して言語的シンボル，行動的シンボル，物理的シンボルに関するインタビュー調査とクラブハウスの参与観察を行い，シンボルに付与されている意味，シンボルが果たしている機能を探り，加古川クラブの組織文化の検証を行った。調査は，2005 年 7 月 27 日，9 月 14 日に加古川クラブを訪れ，チーフ・マネジャーの F 氏にインタビューを行うとともに，クラブハウスの参与観察を行った。インタビューは約 1 時間 30 分に渡って行われた。F 氏は，1999 年の加古川クラブ設立に際して専任のチーフ・マネジャーとして着任し，以来 6 年間に渡ってクラブ・マネジメントに携わってきている人物である。インタビュー内容は，表 4-2 に示すとおりである。インタビュー調査は，キーパーソンより具体的かつより詳細な情報が得られると判断したときには，インタビュー内容にとらわれないよう配慮し，実施した。そして，インタビュー調査，会報，規約，パンフレット，創立 5 周年記念誌から得られたデータの内容分析を行った。

表 4-2. インタビュー内容

シンボル	内容
言語的シンボル (Verbal symbols)	<ul style="list-style-type: none"> ・クラブにおいて語り継がれている名前はありますか。 ・クラブにおいてシンボリック・リーダーと考えられているのは誰ですか。 ・クラブにおいて特別な名前やニックネームはありますか。 ・世代から世代へと語り継がれている物語はありますか。 ・クラブについての特別な伝説などはありますか。
行動的シンボル (Behavioral symbols)	<ul style="list-style-type: none"> ・クラブにおける特別なイベントはありますか。 ・伝統や慣習はありますか。あるとすればそれはどのようなものですか。 ・会員が必ず通過しなければならない儀礼や儀式はありますか。 ・クラブにおける特定の行動の仕方はありますか。
物理的シンボル (Physical symbols)	<ul style="list-style-type: none"> ・クラブ設立当初よりクラブハウスが建設されたのはなぜですか。 ・クラブハウス内に旗、写真などが飾られていますか、それはなぜですか。 ・クラブのグッズなどはありますか。 ・クラブのシンボルは何ですか。

第 3 節 加古川クラブの形成過程

第 1 項 加古川市の概要

ここでは加古川市の概要を述べていく。加古川市は、古くは街を流れる加古川を中心として繊維と肥料の生産地として発展してきた。1950年加古川、神野、野口、平岡、尾上の5町村が合併し、市制を施行し加古川市は誕生した。その後合併を繰り返し、現在は14町、総面積は138.51平方キロメートル、人口は266,542人（2005年10月1日現在）である。地目別面積をみると、田18.9%、山林12.5%、宅地23.3%、畑2%、原野0.3%、池沼0.1%、雑種地4.5%、その他38.2%となっており（加古川市ウェブサイト、2005）、西に姫路市、東に神戸市という地理的条件のためベッドタウンとしての機能も果たしている。その結果、古くから住む旧住民と新たに引っ越してきた新住民との軋轢が生じるようになった。1986年に就任したG市長は、こうした状況を改善するためにはスポーツが最善の策と考え、様々なスポーツ関連事業に取り組み始めた。また1987年には青壮年層を中心に市民参加型の新しいまちづくり運動を行うことを目的とした「まちづくり懇談会」が設立された。これを契機に官民一体となったスポーツ関連事業が行われていくことになる（山口、1996）。2000年6月に市制50周年を迎え、「市民のだれもがこのまちに住み、生きる喜びを感じることができるようひと、まち、自然が調和したウェルネス都市」を目指そうと「ウェルネス都市宣言」を行った。そして、2002年4月には「特例市」へ移行している。

第2項 加古川市におけるスポーツ環境

1. ハードウェア

加古川市ではこれまで行政主導のもと、様々なハードウェア事業を施行してきている。1976年に加古川河川敷公園スポーツ施設が開放されたことを皮切りに、1978年に加古川スポーツセンター体育館、1984年に日岡山公園野球場、がそれぞれオープンした。その後5年間は何も行われていなかったが、1991年に武道館が開館し、1993年にウォーキングモデルコースが9エリアで設定され、1996年に漕艇センター、1997年にウォーキングセンターと加古川ウエルネスパーク、1998年に加古川運動公園陸上競技場、がオープンした。こうした事業の中で、ウォーキングモデルコースの設定、漕艇センターやウエルネスパークのオープンが加古川市独自のユニークな事業といえるであろう。そして2001年にはスポーツ交流館が、2005年には加古川市立総合体育館が開館している（図4-1）。

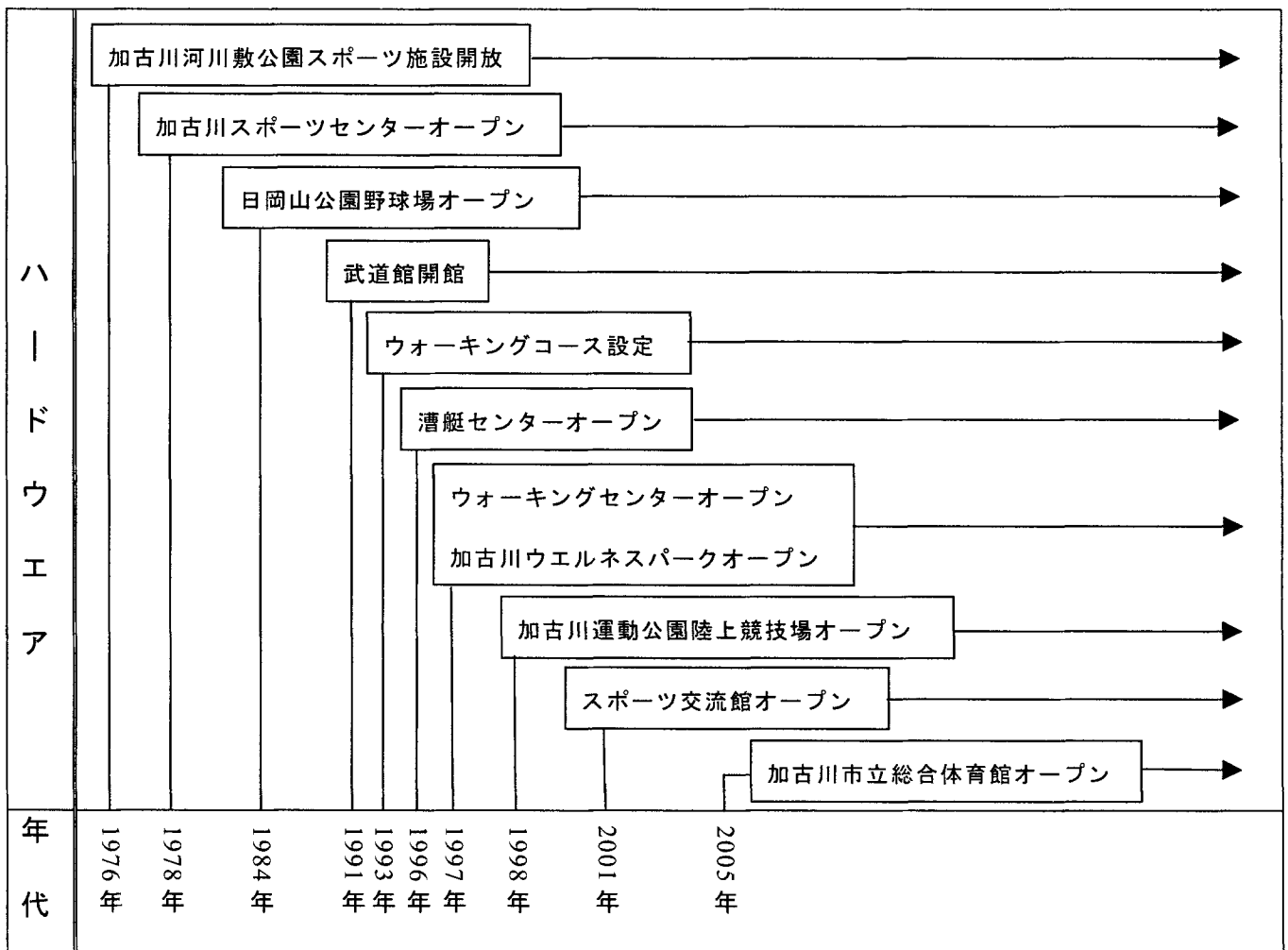


図4-1. 加古川市におけるハードウェア事業

2. ソフトウェア

ソフトウェア事業に関しては、1988年に加古川カップ綱引き大会、1989年に加古川マラソン、加古川ツデーマーチ、関西学生・加古川レガッタ、1994年に加古川市民レガッタ、がそれぞれ開催された。関西学生・加古川レガッタ、加古川市民レガッタは、加古川を利用した加古川市ならではの事業といえる。中でも加古川ツデーマーチは市制40周年事業として市、まちづくり懇談会、加古川青年会議所が一体となり始めた事業であり、近年のウォーキングブームにより加古川市を代表するスポーツイベントへと発展している。また、以上のようなイベントに加え1960年代より学校開放施設を利用したスポーツサークル活動、種目別協会が開催する競技大会・市民スポーツ講座、体育指導委員が開催する生涯スポーツ教室なども継続して行われている。さらに、2000年6月には市民のウェルネスマライフを積極的に支援していくために「ウェルネス都市宣言」を行うとともに、2003年3月に「ウェルネスプランかこがわ」を策定し、全ての市民が良好な環境のもとで、いきいきと毎日を過ごすことを目指していくとしている（図4-2）。

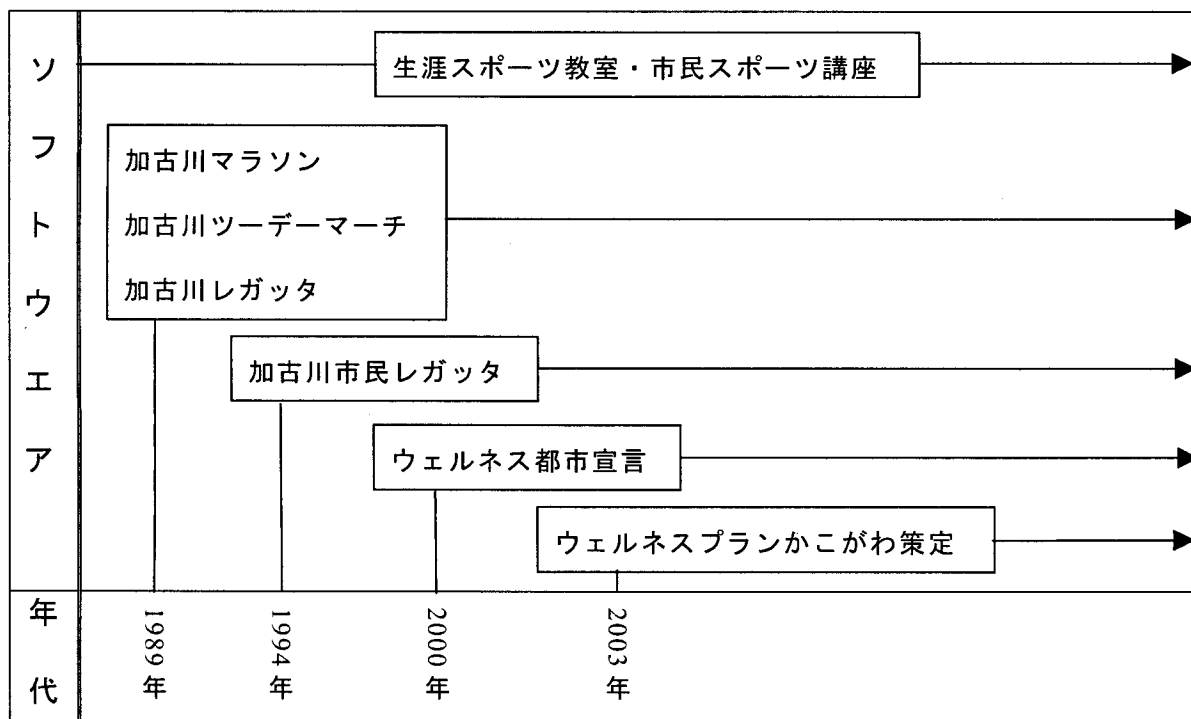


図4-2. 加古川市におけるソフトウェア事業

3. ヒューマンウェア

ヒューマンウェアに関しては、行政担当者、体育協会、体育指導委員、スポーツ愛好者

等があげられるが、その中心的役割を担っているのは体育指導委員といえるだろう。体育指導委員は1959年におかれ、2005年4月現在で48名となっている。これまで体育指導委員は、学校開放施設を利用したスポーツ活動を実施してきており、近年は毎年生涯スポーツ教室を市内5カ所で開催し生涯スポーツの普及に努めている他、スポーツイベントのスタッフとしても活動している。また加古川市では公民館活動も盛んであり、そこで開かれるスポーツ教室に体育指導委員が指導者として派遣され、活躍している。そして、体育指導委員が体育協会の委員を兼ねている場合がみられ、体育指導委員同士だけでなく、体育指導委員と体育協会とのネットワークも密接である。またこの他に、種目別協会はそれぞれの種目別競技大会や市民スポーツ講座を開催している。

E氏は、兵庫県体育指導員会会長であり、全国体育指導員連合理事も務めている。E氏のもと、加古川市の体育指導委員は週末には地域のスポーツ振興に貢献しているのである。また、D氏は体育指導委員を長年務めてきたが、地元の有力大学の体育学の元教授であり、現在でも加古川市の各種委員会の委員を務めている。さらに、市長のG氏は、地元の進学校を卒業し、大学ではラグビー選手であった。こういったことから、G市長はスポーツに対しても造詣が深く、1986年に就任してから4期に渡ってそれまでとは異なるユニークなスポーツ関連事業に力を注いだ。加えて、D氏、E氏、G市長は同じ高校を卒業しており、こういった同窓生であるというネットワークの強さも加古川市におけるヒューマンウェアの大きな特徴である。

第3項 加古川市におけるスポーツ環境の問題点

前節において、加古川市におけるハードウェア、ソフトウェア、ヒューマンウェアのスポーツ環境の整備状況を見てきた。しかしながら、C氏、D氏へのインタビューによるとそれぞれにおいて以下のような様々な問題が浮上してきていたという。

ハードウェアに関しては、その充実ぶりとユニークさが大きな特徴である。しかし、D氏は「スポーツ施設の整備はこれまで行政主導で行われてきました。ですので、利用する側の意見があまり反映していないわけです。」と加古川市におけるハードウェアの問題点を指摘している。続けて「住民に継続してスポーツを行ってもらうためには、これだけの施設があるわけですから、それらを活かすことのできるこれまでとは違った新しいシステムが必要になってきたのです。」と語り、この語りからハードウェアの充実ぶりとユニークさ

を活かすことのできる有効な利用方法が求められていたことが想像できる。

ソフトウェアに関しては、加古川マラソン、加古川ツーデーマーチ、関西学生・加古川レガッタ、加古川市民レガッタは加古川市を代表するスポーツイベントへと発展した。C氏によれば、「それぞれ年1回の単発事業ですし、生涯スポーツ教室や市民スポーツ講座も回数に制限があります。だから、教室や講座が終了してしまうと受講者のスポーツ活動も終了してしまうんですよ。」と、この発言からこれまでのソフトウェアが市民の日常的なスポーツ実施には繋がっていないことがうかがえる。しかしながら、「受講者の中にはスポーツをするために毎回教室や講座に参加するのではなく、教室や講座以外でも日常的にスポーツを継続したいという欲求を持つ人々が増えてきました。」とC氏は述べており、これまでのソフトウェアを生かしながら市民のスポーツに対する欲求に応えるための新たなソフトウェアの必要性が生じてきたことが明らかになった。

ヒューマンウェアに関しては、体育指導委員の地道なスポーツ活動、体育指導委員同士だけではなく体育協会とのネットワークの強さ、生涯スポーツの普及に対する努力がある。D氏は「E氏を始め体育指導委員たちが、スポーツ教室や講座だけでなくもっと自分たちの指導を活かしたいという欲求を持つようになりましてね。」と語り、体育指導委員の人々のさらなる活動の場、自らの指導を活かせる場に対する欲求が高まってきたことがうかがえる。

こうしたスポーツ環境に関する問題に加え、C氏によれば、高齢社会の進展、少子化と教師の高齢化による学校部活動の休部・廃部、地域の教育力の低下などの社会環境の変化が加古川市においてもみられるようになったという。これに伴い、市民のスポーツニーズも日常生活の中にスポーツを取り入れたいというものに変化し、これまでのスポーツイベント、単一種目のスポーツサークル活動、教室や講座等ではこうしたニーズに十分に対応できないという問題が浮上してきたが明らかになったのである。

第4項 加古川クラブの設立

こうしたスポーツ環境の問題点や社会環境の変化を、E氏を始めとした体育指導委員が敏感に感じ取り、地域に根ざしたスポーツ活動の重要性を主張するようになっていった。またC氏によれば、これまでの生涯スポーツ教室・市民スポーツ講座に関しても、総合型クラブを設立しても何の支障もきたすことなく、むしろ総合型クラブ設立によって活発化

することが予想されたという。加えて、体育指導委員の中に学識経験者である D 氏が存在していたことも非常に影響があった。D 氏を始めとする大学の学識経験者が G 市長を始め、行政担当者に対して総合型クラブ設立の意義やメリットを説明し続けることによって、総合型クラブ設立の機運も上がっていった。C 氏は「D 先生が総合型クラブや育成モデル事業に関するさまざまな情報を提供してくださり、ご自身からも市長や E 氏に対して総合型クラブの必要性を説明してくださいました。」とその影響力の強さを強調している。さらに、地元の有力大学には C 氏の高校の同級生が勤務しており、C 氏は「総合型クラブについていろいろ聞くために何度も大学に通った」のであり、D 氏を始めとする学識経験者が C 氏や他の行政担当者、体育指導委員を対象に総合型クラブに関する講演を何度も行い、総合型クラブに対する理解を深めていったのである。

こうして体育指導委員は、1997 年に新しく着任した行政担当者である C 氏とともに G 市長に対し、育成モデル事業の補助を 1998 年度から導入しようという意向を伝え、総合型クラブについての提言を行った。これを受け、C 氏は既に育成モデル事業の補助を受け活動している他の総合型クラブへの視察や講習会へ参加するとともに、体育協会、学校関係者、行政関係者に総合型クラブの必要性を説明し協力要請を行っていったのである。また、G 市長も育成モデル事業導入に賛成の意見を表明し、市としても支援していくことを約した。このように加古川市では体育指導委員を中心とした総合型クラブ推進体制が確立されたのである。この推進体制のもと、育成モデル事業の補助を受ける意義や目的は、体育指導委員はもとより、体育協会、学校関係者、行政関係者、既存のスポーツチームやスポーツ団体、市民に共有されていき、総合型クラブの必要性に対する認識が高まっていった。こうした背景から 1999 年度より育成モデル事業の補助を受け総合型クラブが設立されたのである（図 4-3）。こうした総合型クラブの設立に向けた動きは、先述したような D 氏、E 氏、G 市長、体育指導委員のヒューマンウェアのネットワークの緊密さと強さに基づいているといえる。

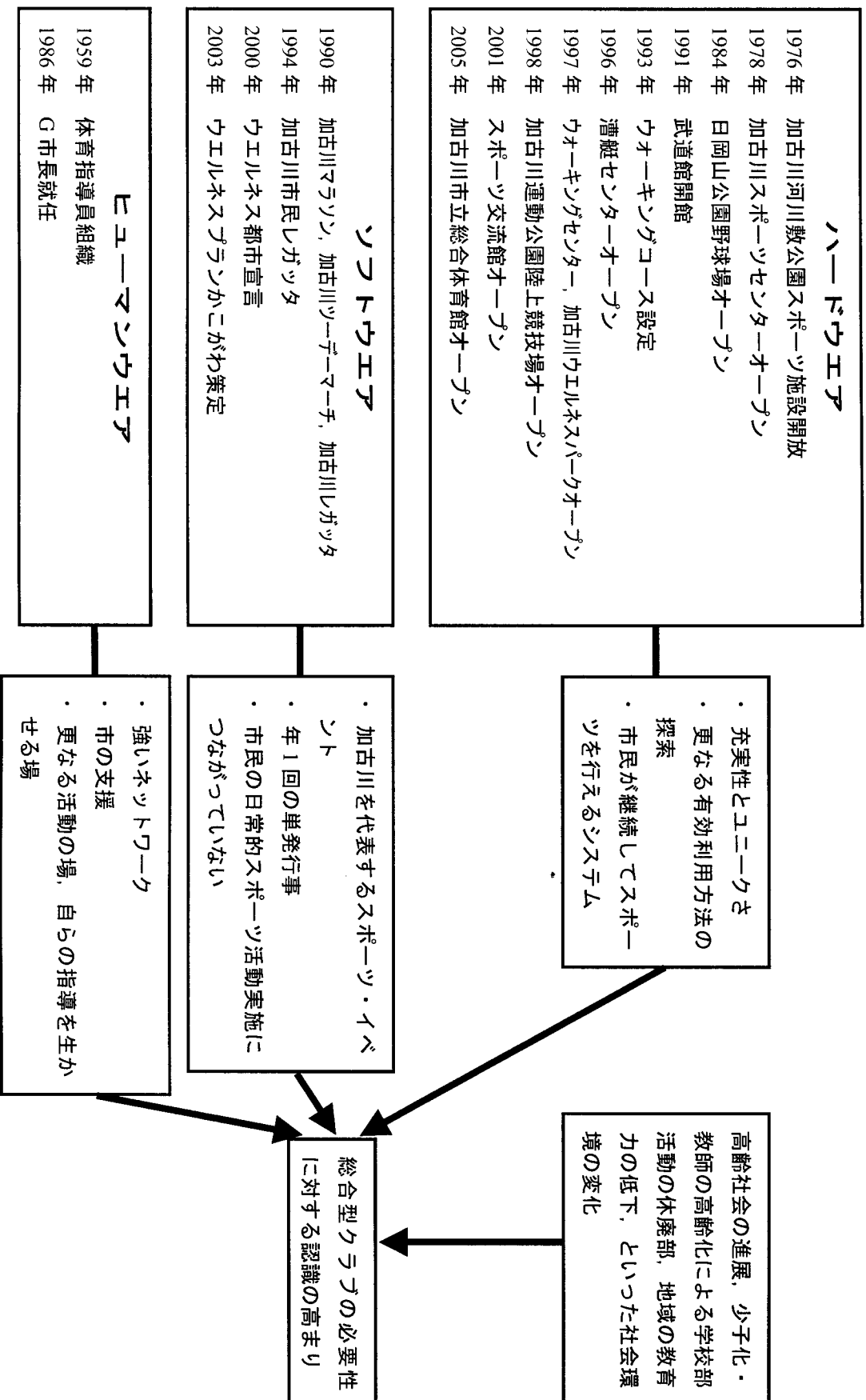


図 4-3. 加古川総合スポーツクラブ設立の歴史社会的背景

当初 1998 年度から育成モデル事業導入の予定であったが、さらなる準備の必要性が生じ、「時期尚早」と判断され、導入を 1 年遅らせることになった。この間、2-3 中学校区に 1 カ所ずつ市内 5 カ所に「東・西・南・北・中」の「総合スポーツクラブ」を立ち上げ、それを運営・管理する「総合型地域スポーツクラブ連合」を設立するという計画の決定がなされた。

まず、総合型クラブ育成について、先進事例研究・実態調査・クラブ育成組織案作成を目的とした「予備準備会」が 1999 年 2 月に組織された。メンバーは体育指導委員、教育委員会事務局で構成された。次に、地域で総合型クラブが設立し、役員によってクラブ経営がスタートするまでの一切の業務を処理することを目的とした「総合型地域スポーツクラブ設立準備会」が 1999 年 5 月に組織された。メンバーは体育指導委員会代表、体育協会代表、小中学校代表、地域代表、学識経験者で構成された。それと時を同じくして、「発起人会」が組織された。メンバーは町内会役員、スポーツ愛好者、学校関係者、体育指導委員、学校開放施設利用者等で構成された。これは、各地域で総合型クラブ育成に賛同する同志により組織され、「総合型地域スポーツクラブ設立準備会」と連携を図りながら、各地域においてクラブ設立までの一切の準備にあたることを目的とし、東・西・南・北・中の各総合スポーツクラブは 5 月から 9 月にかけて 4 回から 8 回の会議を開催し、クラブ設立目的の作成、規約・予算案の作成、開設スポーツ種目の決定、活動施設の決定、クラブハウスの設置場所決定、発足当初の役員案の作成、年間及び日常プログラムの決定、等を行った。こうして 1999 年 8 月から広報、公民館、公共スポーツ施設等を通じて会員募集を行い、1999 年 10 月にそれぞれ 5 つの総合スポーツクラブにおいて設立総会が開催され、規約・役員・組織等が決定されるとともに、活動が開始されていった。そして、1999 年 11 月に各総合スポーツクラブ間の連絡調整・指導者の派遣・広報活動等の業務を行うことを目的とする「総合型地域スポーツクラブ連合」が発足した（図 4-4）。メンバーは各総合スポーツクラブ代表者、体育指導委員会代表、体育協会代表、学識経験者、医師、小・中学校代表、教育委員会で構成された。こうして 1999 年 11 月「加古川市総合型地域スポーツクラブ設立記念式典」が執り行われた。また、2000 年 6 月に「加古川総合型地域スポーツクラブ連合研修会」が開催され、加古川クラブの名称並びにシンボルマークが披露された。加古川クラブの名称およびシンボルマークは全国に公募され、決定したものである。

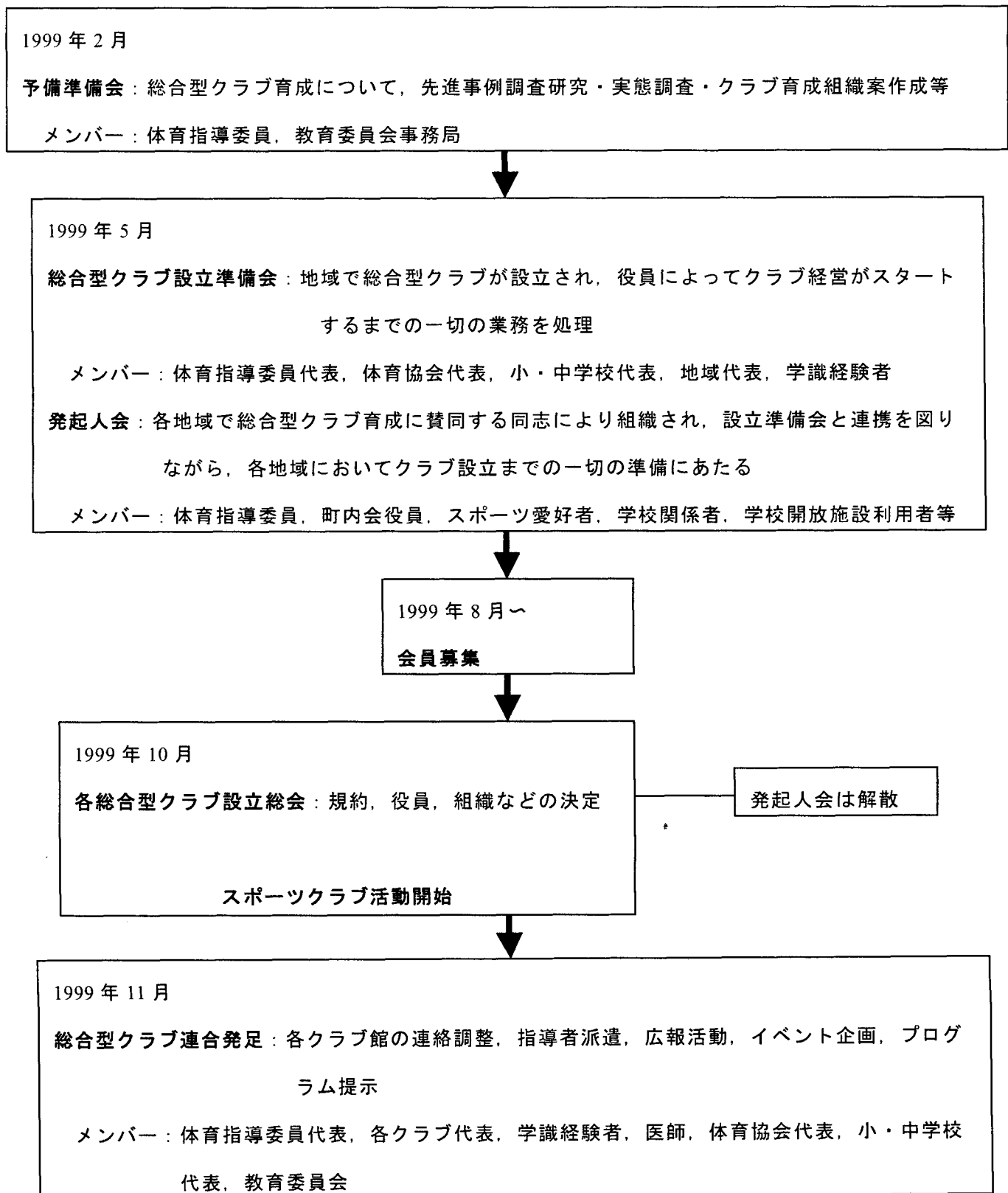


図 4-4. 加古川クラブの設立過程

第5項 特定非営利活動法人加古川総合スポーツクラブへの発展

1998年12月に「特定非営利活動促進法（NPO法）」が施行された。この法律に基づきNPO法人格を取得することは、社会的信用が得られ、任意団体では行えない活動が行えるようになるという点で大きなメリットだといえる。そこで、加古川クラブにおいても、今後のクラブ・マネジメントの方策の1つとして、NPO法人格の取得が検討された。「育成モデル事業の補助が2001年度で終わり、その後のクラブ運営を考えた場合、会費だけを財源とした運営は困難でしたので、他に何か財源を確保する必要があるという意見が出ました。」とC氏はその理由を説明している。そして、C氏ならびにD氏によれば、会費以外に収益事業、寄付、公共スポーツ施設の運営受託等を行い、財源を確保する必要があり、そのためには任意団体よりもNPO法人格を取得したほうがよいとの結論に至ったという。

以上のことから、まず2000年7月に「NPO法人化準備小委員会」が設置された。本小委員会は、加古川クラブの役員によって構成され、2001年度のNPO法人格取得を目指すための検討を重ねることを目的としていた。2000年10月には、各総合スポーツクラブにおいて臨時総会が開催され、会員に対してNPO法人格取得の趣旨説明を行っていった。その後、約4ヶ月の間に検討を重ね、2001年1月にNPO法人申請書類を兵庫県へ提出した。そして、2001年5月、総合型クラブとしては日本で初となるNPO法人格取得が兵庫県より認証された。2001年6月には「NPO法人取得記念イベント」が開催され、NPO法人としての活動が開始された。

また、兵庫県では2000年度より「スポーツクラブ21ひょうご」事業（以下「クラブ21事業」とする）が開始されている。その内容は、法人県民税超過課税110億円を投入し、5年間で県内828小学校区に総合型クラブを設立しようというものである。これを受け加古川市では市内の28小学校区に総合型クラブを設立しようと、2000年8月に加古川クラブ役員、町内会、まちづくり懇談会、PTA連合会、スポーツ少年団等のメンバーからなる「スポーツクラブ21推進委員会」が組織され、クラブ21事業による県下第1号の総合型クラブが同月に設立された。その後、2001年度には6クラブ、2002年度には10クラブ、2003年度には11クラブ、と市内すべての小学校区に「スポーツクラブ21」が設立された。

以上みてきたように、加古川クラブのNPO法人格取得、クラブ21事業による新たな総合型クラブの設立によって、「加古川クラブの組織変革」が必要になったとF氏はいう。そこで理事会、運営委員会で検討した結果、加古川クラブの組織は図4-5に示す形となっ

た。加古川クラブは、31の総合スポーツクラブを統括する組織へと拡大している。F氏は「今後は市内にある31の総合スポーツクラブについてもNPO法人格を取得してもらおうと思ってます。」とさらなる組織変革を行う計画があることを語っている。

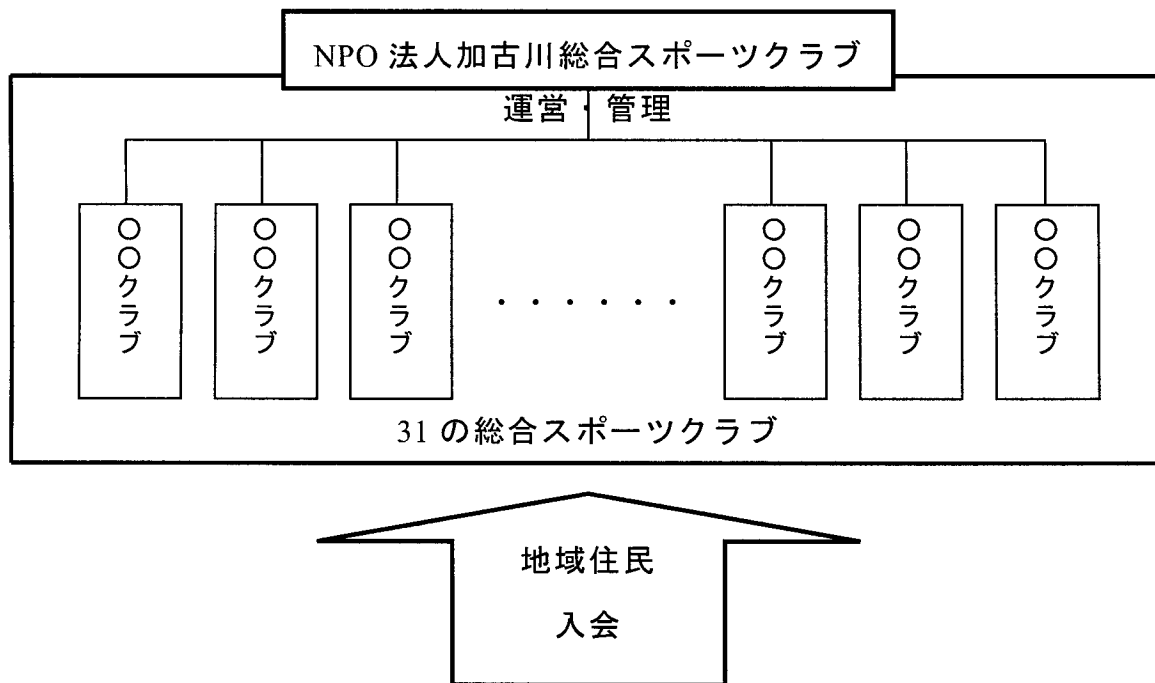


図 4-5 NPO 法人加古川総合スポーツクラブ組織図

そして、図 4-6 は加古川クラブと 31 の各総合スポーツクラブの運営組織図を示している。各総合スポーツクラブに「エリアマネジャー」が置かれていることが大きな特徴である。このエリアマネジャーは各総合スポーツクラブにおける課題や要望、会員の声を、月 1 回開催される加古川クラブの運営委員会に出席し、伝えている。「このシステムによって、各総合スポーツクラブにおける課題や要望、会員の生の声を把握できるようになり、クラブ運営が効率的に行えるようになりました。」と F 氏は語っている。

加古川クラブの会員数は 2005 年 7 月 1 日現在で 4,916 名であり、その年代別会員数は図 4-7 に示すとおりである。加古川クラブでは「共通会員制システム」を導入しており、会員は 31 ある総合スポーツクラブのどれかに入会すればすべての総合スポーツクラブで活動できるのであり、加古川クラブの特徴の 1 つである。また、2005 年度の活動種目は 45 種目を数え、スポーツだけではなく囲碁、将棋、創作活動などの活動も行われている（表 4-3）。これらの活動は、67 の小・中学校の体育館、グラウンドを中心に行われており、その

他に公共無料施設 10, 公共有料施設 7, 民間無料施設 6, 民間有料施設 2 を利用している。そして、入会金は 1,000 円を徴収し、年会費については、個人会員（大人）6,000 円、個人会員（小学生～高校生）3,000 円、幼稚園以下 1,000 円、心身障害者上述の半額、ファミリー会員 12,000 円となっている。他の地域スポーツクラブや総合型クラブでは財源を補助金に依存しているクラブが見受けられるが、加古川クラブでは設立当初より補助金終了後のマネジメントを見すえ会費を主たる財源としており、できる限り補助金に依存しないよう自主財源の確保に励んでいる。

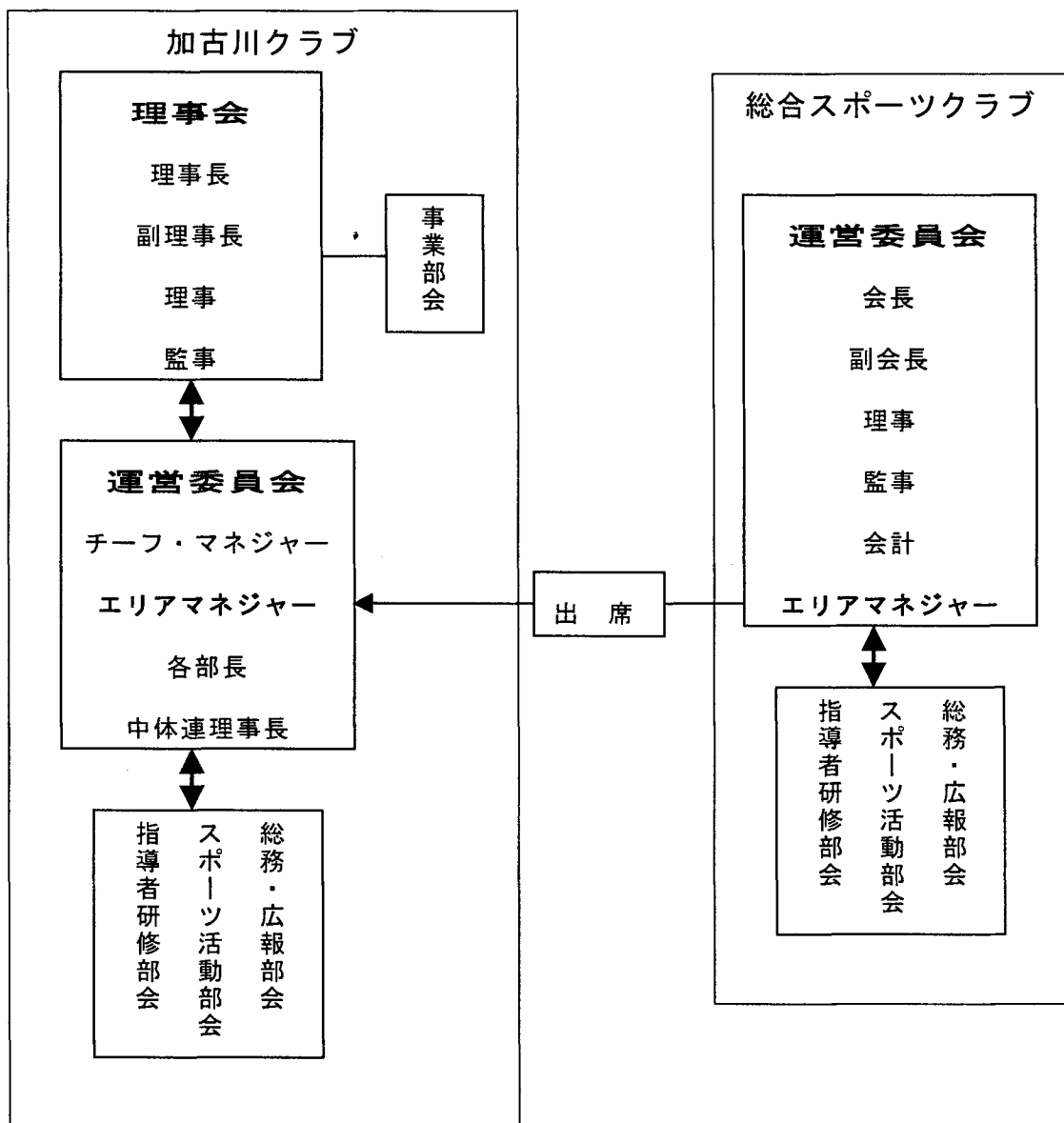


図 4-6 加古川クラブおよび各総合スポーツクラブ運営組織図

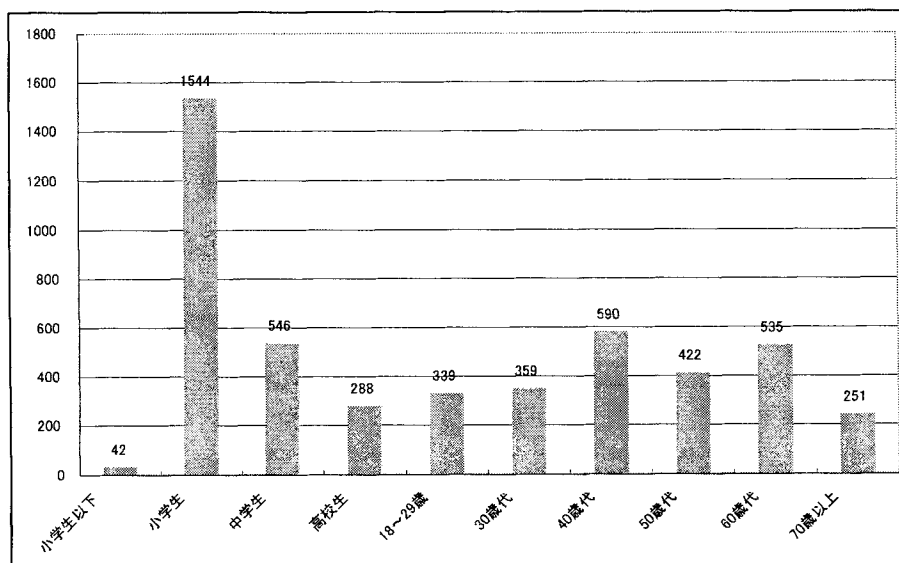


図 4-7 NPO 法人加古川総合スポーツクラブの年代別会員数

表 4-3 加古川クラブの活動種目

1.バスケットボール	2.ミニバスケット	3.トマトバスケット	4.革バレー	5.少女革バレー	6.ゴムバレー
7.ソフトバレー	8.バドミントン	9.ファミリーバドミントン	10.インディアカ	11.卓球	12.剣道
13.柔道	14.なぎなた	15.キッズカンフー	16.エクササイズボクシング	17.綱引き	18.ソーシャルダンス
19.よさこい踊り	20.トランポピクス	21.親子スポーツ	22.フットサル	23.ファミリーゴルフ	24.ボードダーティング
25.テニス	26.ソフトテニス	27.ゲートボール	28.グランドゴルフ	29.ディスクゴルフ	30.少年ソフト・ソフトボール
31.少年軟式野球	32.サッカー・少年サッカー	33.ラグビー	34.陸上競技	35.ボート	36.ヨット
37.空手	38.合気道	39.少林寺拳法	40.太極拳	41.囲碁・将棋	42.ウォーキング
43.創作活動	44.ペタンク	45.遊ぼう会			

現在、加古川クラブでは2人の専任マネジャーと1人のパートの職員を採用し、クラブ運営に当たっている。さらに、これまで加古川スポーツセンターの休館日であった月曜日を特別開放日としてその運営を市から受託している。加古川スポーツセンターの月曜日の利用については加古川クラブの会員を中心としているが、会員以外の市民にも開放している。その際、会員は無料とし、会員以外の市民からは2時間200円を使用料金として徴収している。このように会員と会員以外を区別することは、加古川クラブへ入会するメリットになっていると考えられる。加えて、2004年度には加古川クラブは、「加古川市立武道館」、「日岡山公園第1テニスコート」、「河川敷マラソンコース巡回」、「加古川市立志方体

育館」,「(財)加古川スポーツセンタープール」の運営・管理を受託している。F氏は「市の施設の管理・運営を受託できたことは,やはりNPO法人格を取得したことが一番大きく,クラブにとって大きなメリットです。」と語っている。F氏の語りは,総合型クラブがNPO法人格を取得することにメリットがあることを示している。

第4節 特定非営利活動法人加古川総合スポーツクラブの組織文化

前節では,加古川クラブが加古川市におけるスポーツに関連するハードウェア,ソフトウェア,ヒューマンウェアの課題を解決するために設立されたことをみてきた。では,設立5周年を迎えた加古川クラブにおいて,どのような組織文化が形成されているのであろうか。あるいは形成されつつあるのであろうか。そこで,フィールドワークによって得られた知見やデータを,Dandridgeらの「言語的シンボル」,「行動的シンボル」,「物理的シンボル」に従い分類した。そして,加古川クラブのキーパーソンに対してのインタビュー調査,クラブハウスの参与観察を行い,加古川クラブの組織文化の検証を行った。

第1項 言語的シンボル

言語的シンボルについてである。第1にあげられるのは,加古川クラブの理事長であり,加古川市体育指導委員会会長のE氏の存在である。F氏は「Eさんがいなければこのクラブはできなかった。」と述べており,加古川クラブを語る上でE氏はなくてはならない非常に重要な存在であるといえる。E氏は,これからは勝利のみを目指すスポーツだけではなく,生涯にわたってさまざまなレベルで,時には勝利を目指し,時には楽しむことを目的とするスポーツが必要だということを体育指導委員や既存団体などに説明し,総合型クラブの必要性を強調したという。そして,E氏は運営委員会や総会にも出席し,クラブ・マネジメントにも積極的に関わっている。クラブ会報やパンフレットにはE氏のコメントとともにその顔写真も掲載されており,「ほとんどの会員はE氏のことを知っていると思いますよ。」とF氏は語っており,この語りからもE氏が加古川クラブの「顔」として存在していることがうかがえる。続けて,「D氏がいらっしやったのも加古川クラブ設立には欠かせないことですね。」とF氏は述べている。D氏は学識経験者として,行政側とのパ

イプ役として、市長や教育委員会への提言を行うとともに、設立準備委員会、役員会等にも関わり、その設立に尽力している。F氏は「この2人のクラブ・マネジメントに対するサポートは本当に心強いです。」と答えており、E氏とD氏は現在のクラブ・マネジメントに大きな影響を及ぼしていることがうかがわれる。この点からE氏とD氏は加古川クラブにおけるシンボリック・リーダーといえるであろう。また、D氏によれば「G市長の存在も大きかった。」という。加古川市における充実したハードウェアやソフトウェアはG市長がいなければ実現しなかったものであり、加古川クラブの設立についてもG市長の尽力が非常に大きかったのである。さらに、元スポーツ振興室指導主事のC氏とF氏は加古川クラブにおけるシンボリック・ネームとしてあげられる。C氏は町、スポーツ団体、関係諸団体などに対して加古川クラブの趣旨を説明したり、クラブ設立の協力を呼びかけたりと行政担当者として尽力した。F氏は1999年のクラブ設立当初からチーフ・マネジャーとして活躍しており、全国各地で開催されるシンポジウムや講習会に参加し、あるいは自らがパネラーや演者として発表するなどしている。そして、そこで得た知識を運営委員会や総会、あるいは日常の活動などを通じて会員に伝えている。D氏は「彼が今の加古川クラブを支えてくれている。本当によくやってくれている。」と述べており、F氏が加古川クラブのマネジメントを支えている重要な人物であることが理解できる。

次に「スポーツを楽しんでいますか！」というスローガンがあげられる。このスローガンは年2回発行される会報の第1面に必ず記載されている。加古川クラブでは「スポーツを楽しみながら長く続ける」という理念を掲げている。F氏も「市民の皆さまにはできるだけ長くスポーツを楽しんで欲しいわけです。ですから加古川クラブのスローガンとして掲げ、我々マネジャーもその実現に向けて努力しています。」と語っている。この語りから、加古川クラブではクラブをあげて市民のスポーツ・ライフを支えていこうとしている姿勢がみてとれる。そして、このスローガンは会員に対してクラブの理念を伝え、共有させる機能を果たしているといえる。

クラブの物語や伝説についてF氏にたずねたところ、「まだ設立5周年ですから伝説といったものはありません。しかし、31あるクラブの中でクラブ同士交流戦を行うところがありまして、そうなるとクラブ間で共有できる話題が出来てきて、会員同士がその話題で盛り上がっているクラブも出てきています。」と述べている。このF氏の発言から、加古川クラブには語り継がれている物語や伝説はまだ存在していないことが明らかになった。

その一方で、クラブ間で共有している話題が形成されてきていることもあわせて明らかになった。したがって、今後クラブの活動が継続していく中で物語や伝説という言語的シンボルが形成されていくことが想像できる。

以上、加古川クラブにおいては言語的シンボルの中でもシンボリック・リーダーおよびシンボリック・ネームの存在が大きいことが明らかになった。E氏、D氏という強力なシンボリック・リーダー、およびG市長、C氏、F氏というシンボリック・ネームが存在していることでクラブが設立され、クラブ・マネジメントが支えられ、クラブのシステムが維持されているのである。そして、スローガンはクラブの理念を簡潔かつ的確に表現しており、会員はこのスローガンをみることによってクラブの理念を共有することができるのである（図4-8）。

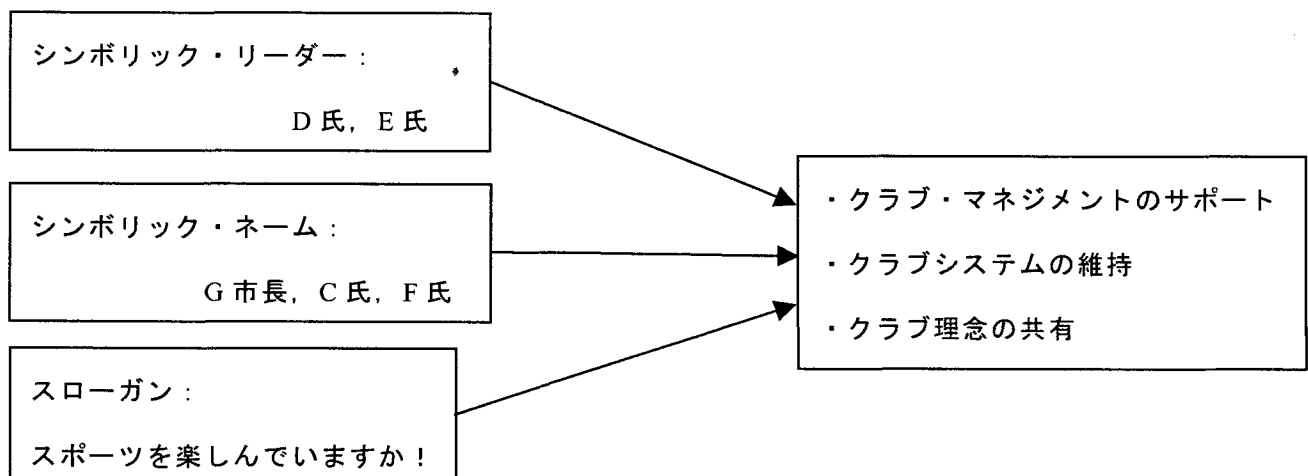


図 4-8 言語的シンボルの機能

第 2 項 行動的シンボル

第 1 にあげられるのは「スポーツ・カーニバル」である。F氏によれば、月 1 回開催される運営委員会にてエリアマネジャーの中から、日常的な活動の他に総合スポーツクラブ同士が交流できる場を提供できないかという提案があり、スポーツ・カーニバルの開催が決定したということであった。スポーツ・カーニバルは、テニス、バドミントン、卓球、バレーボール、バスケットボール、少年少女ソフトボール、少年少女サッカー、グランドゴルフ、ゲートボール、剣道の各種目で、総合スポーツクラブ同士が交流戦を行うものである。このスポーツ・カーニバルは、クラブ設立から約半年後の 2000 年 3 月に第 1 回目が

開催され、2005年度で7回目を数えている。スポーツ・カーニバルの会場では、いくつかの総合スポーツクラブがうどんやバザーの出店を出し、その雰囲気盛り上げている。スポーツ・カーニバルは、会員たちの日頃の練習の成果を試す場であり、他の会員と交流できる場として、加古川クラブにおける恒例行事となっている。しかしながら、これまで会場として利用してきた加古川スポーツセンター体育館が改修で利用できなくなる状況が生じた。そこで、F氏はスポーツ・カーニバルについて「今後は形は変わるかもしれませんが、どこか違う場所でなんとか継続して開催していきたいです。」と熱く語っており、この発言からは、これまで続けてきたスポーツ・カーニバルをやめるわけにはいかないという決意が感じられ、また加古川クラブにとって恒例行事としてスポーツ・カーニバルを開催することの重要性がうかがえる。加えて、運営委員会においても今後はクラブごとにアイデアを出し合って、それぞれのクラブ同士で行うイベントも必要だという話題が出ているという。

クラブ内でのスポーツ・カーニバルに加えて、県内や県外にある総合型クラブとの交流戦や定期戦についてF氏にたずねたところ、「まだ開かれていない。」ということであった。F氏も「日程や移動手段、費用などのハードルがありますが、他の総合型クラブと定期戦をやることは会員の励みにもなりますしね。」と述べており、その必要性を認識している様子うかがえる。また、北陸地方のある総合型クラブが視察に来た際、加古川クラブでは後述するハイキングが行われる予定になっており、急遽そのクラブの視察メンバーが参加したという出来事があった。F氏は「今、当クラブには日本全国から視察に来られるので、こういったことから全国のいろいろな総合型クラブと交流ができるようになれば嬉しいですね。話題性もありますし、今後検討していきたいです。」と語っている。この語りからは、クラブの活動がもっと活性化、活発化するような工夫をしていきたいという様子うかがえる。

また、加古川市と高砂市の境にある高御位山に登るハイキングも2002年11月より行われており、2005年11月には第4回目が行われた。さらに、各総合スポーツクラブにおいても、正月には餅つき大会、クリスマスにはクリスマスパーティなどさまざまなイベントが行われている。こういったイベントは、総合スポーツクラブごとにエリアマネジャーを中心に考え、行われている活動である。会員がこういった非日常的な活動に参加することで、会員の緊張が緩和されていくことが想像できる。そして、これらスポーツ・カーニバル、ハイキング、パーティは年1回行われる恒例行事となっており、日常活動しているク

ラブ以外の会員と交流できる場としての役割を担っている。

次に、2005年5月には加古川クラブ5周年記念イベント「みんなで楽しむ！スポーツフェスタ2005」が開催された。このイベントは加古川クラブのNPO法人格取得5周年を記念して行われたスペシャル・イベントである。本スペシャル・イベントには、Vリーグの女子チームが招待され、公開練習ならびにバレーボール教室が行われた。こうしたスペシャル・イベントは会員に対して非日常的なプログラムを提供するものであり、加古川クラブの会員でないと経験できないプログラムである。したがって、それを経験することによって会員は改めて自らが加古川クラブの会員であると認識できるのであり、会員のクラブに対するコミットメントが高まっていくと予測される。すなわち、スペシャル・イベントは会員のクラブに対するコミットメントやロイヤルティを高め、維持していく機能を果たしているのである。

以上みてきたように、スポーツ・カーニバル、野外活動、パーティ、スペシャル・イベントといった行動的シンボルは、日常一緒に活動している会員とはもちろん、それ以外の会員との交流を生むのである。その点でこれら行動的シンボルは、会員同士の社交、コミュニケーションを維持する機能を果たしている。また、これら行動的シンボルは日常的なプログラムとは別に行われる非日常的なプログラムである。非日常的なプログラムが行われることで、それに参加した会員はリラックスすることができ、会員の緊張を緩和する機能を果たすのである。

加古川市では先述したように1989年から加古川ツーデーマーチが開催されているが、加古川クラブはこのツーデーマーチにクラブとして参加している。その際、会員がボランティアとしても活動している。ツーデーマーチのスタート・ゴール地点である市役所前広場にはブースを設置し参加者に対して軽食を提供するとともに、会員がコースを歩く際にはクラブ旗を持って歩いているということであった。クラブ旗を持って歩くという行為は儀礼的行為であり、会員はこの儀礼的行為によって自分が会員であることに誇りを持つことができるのである。F氏はこうした活動や行為を行うことについて「市民はもとより、県外から参加する人にもクラブのことを知ってもらえるいい機会だと思っています。そうすることで会員の『我がクラブ意識』も強まっていくのではないかと思います。」と、その機能と効果に対する期待を語っている。

総会や運営委員会においては、理事長である「E氏の挨拶」がある。この「E氏の挨拶」

は、会員や委員会メンバーに今から会議が始まることを伝え、その場が会議であることを意識させる「儀礼的行為」だといえる。E氏の挨拶は、会議の始まりを宣言するものであり、その場を会議という緊張した雰囲気へと導くのである。この儀礼的行為によって、会員や委員会メンバーには会議という場にふさわしい言動が求められるのである。つまり、この儀礼的行為は、会員や委員会メンバーの行動や発言を統制する機能を果たしているといえるだろう。

以上、加古川クラブにおける行動的シンボルは、会員同士の社交やコミュニケーションを維持し、会員のクラブに対するコミットメントや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。さらに、行動的シンボルには、会員の緊張を緩和させる機能や行動や発言を統制する機能を果たしているのである（図4-9）。

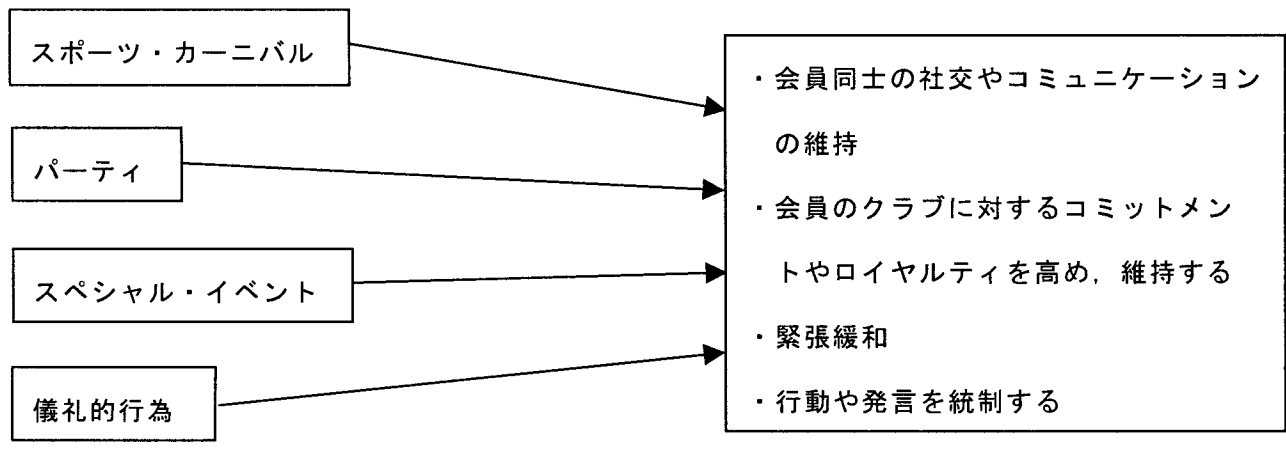


図 4-9 行動的シンボルの機能

第3項 物理的シンボル

写真 4-1 は、加古川クラブにおける代表的な物理的シンボルを示している。クラブハウス、看板、ロゴマーク、旗、会員証があげられる。加古川スポーツセンター1階の入り口を入ると左手にクラブハウスがある。入り口には木材で作成された看板がかかっている。このクラブハウスには、クラブの事務機能を行っているスペースと会員が交流できるスペースがある。事務スペースには専任のスタッフとパートのスタッフが常駐しており、電話での対応、ホームページの更新、会報の作成といった業務を行っている。また、交流スペースには冷蔵庫、テレビ、ビデオ、テーブルが設置され、練習や試合の前後に会員が談笑

やミーティングをしたり、ビデオを見たりと、非常に頻繁に利用されている。クラブハウスの参与観察を行った際、母親がバレーボールをしている間に子どもたちが交流スペースで宿題を行っており、その間はパートのスタッフが子どもたちの様子を見ており、F氏も子どもたちに声をかけていた。F氏は「特に小さな子どもを持つ母親からこのスペースがあることで安心して活動できるといった意見が寄せられているんですよ」と述べており、クラブハウスが会員たちの憩いの場、交流の場として機能していることがうかがえる。また、各総合スポーツクラブにもクラブハウスが設置されており、そのほとんどが小学校の空き教室や空きスペースを利用している。ある総合スポーツクラブのクラブハウスでは高齢の会員を中心に囲碁・将棋を行っているが、「休み時間や放課後になると児童たちがクラブハウスに来て、高齢の会員と一緒に囲碁・将棋をやって楽しんでいるんですよ。」とF氏は語り、この語りからクラブハウスが多世代交流を促進していることが推察される。総合型クラブに関する先行研究においては、クラブハウスを事務所として使用し、会員の交流の場として機能していないクラブが多いことが明らかになっている。しかしながら、加古川クラブでは事務所機能だけではなく交流スペースを設け、会員同士の交流やコミュニケーションが図れるように工夫されており、その点は大きな特徴といえるであろう。

次に、ロゴマークはあらゆる組織にあり、その組織の価値観や意味が含有されている。学校には校章、プロ野球チームやJリーグクラブ、企業にはシンボルマーク、都道府県には都道府県章など、その組織を表象するロゴマークが必ず存在している。加古川クラブのロゴマークは、加古川の「加」をモデルとし、色は加古川の流れの青を基調とし、人が躍動する姿をイメージしたものである。つまり、このロゴマークには、「加古川の加」、「加古川の青」、「人が躍動する姿」という意味が付与されているのである。ロゴマークは、旗、会員証、会報に描かれており、クラブの組織特性や活動特性、いわゆるクラブの価値観を表現する重要な物理的シンボルである。F氏も「これを見れば『加古川クラブ』と分かるので、ロゴマークはクラブの顔みたいなものです。」とロゴマークの重要性を強調している。また、会員はロゴマークをみれば自分のクラブと認識できるのであり、クラブへのロイヤルティを高める機能を果たしているのである。

また、旗はスポーツ・カーニバル、交流大会、総会などのイベント時には必ず掲揚される。さらに先述したように、加古川を代表するスポーツ・イベントであるツーデーマーチの時には、会員が旗を持って他の参加者とともにコースを歩くのである。F氏はこのよう

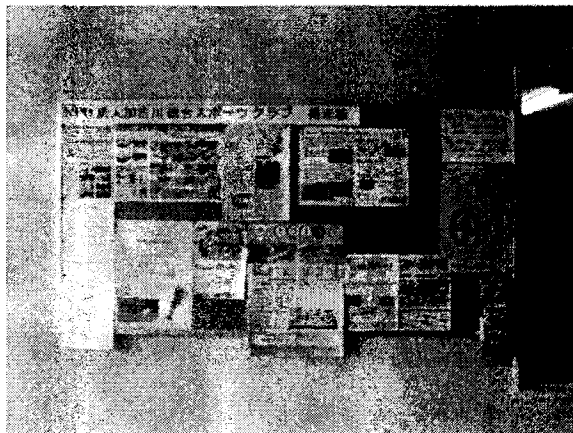
に旗を掲揚することについて、「今後加古川クラブの会員数を人口の1割ぐらいまでに増やしたいんですよ。」といい、「そのためにはクラブ外で開催されるイベントにも積極的に参加して、市民に対してもっとクラブの存在をアピールする必要があると思うんですよ。」とその理由を述べている。さらに、この加古川クラブの旗とは別に各総合スポーツクラブは独自の旗を作っている。「スポーツ・カーニバルの時に各総合スポーツクラブは自分たちのクラブの旗を持って入場行進するんです。31個の旗が揃って宣誓するときは結構迫力ありますよ。これは、やはり会員に『我がクラブ意識』を持ってもらおうと思って始めた企画です。」とF氏は語っている。こうした語りからは、会員に何とかして「我がクラブ意識」を持ってもらおうとさまざまな工夫をし、苦勞している姿が見て取れる。そして、その苦勞が実った際の達成感も同時に感じられる。こうした企画によって、会員の中には自分が所属するクラブのTシャツをデザインし、練習や試合の時に着用する者も現れてきたという。「徐々にクラブに対するコミットメントやロイヤルティが高まってきているのではないですかね。」とF氏も会員が「我がクラブ意識」を徐々に持ち始めてきていることを認識しているようであった。

加古川クラブに入会した会員には会員証が渡される。この会員証のデザインは統一だが、31の総合スポーツクラブごとに番号が異なり、どこのクラブに所属しているか判別できるようになっている。そして、この会員証を提示すると、加古川市内のいくつかのスポーツ用品店では割引が受けられたり、市内のあるボーリング場では会員価格でゲームが行えたりと、いくつかの特典が受けられるようになっている。F氏は「会員の皆さまに還元できるようなこういった特典をさらに増やしていきたいですね。」と述べていた。会員証は、成員性を認識させる機能を果たすものである。つまり、会員証を持っていることで会員は「自分は加古川クラブの会員だ」と認識できるのである。さらにクラブ外で会員証を提示すると特典を受けられるということは、クラブに入会するメリットであり、会員のクラブに対するコミットメントやロイヤルティを高める機能を果たしているといえる。

以上、加古川クラブにおける物理的シンボルは、会員に自分が会員であることを自覚させる、すなわち成員性を認識させる機能を果たしているのである。そして、成員性を認識した会員はクラブに対して「我がクラブ意識」を持つのである。したがって、物理的シンボルのさらなる機能として、会員のクラブに対するコミットメントやロイヤルティを高める機能があげられる（図4-10）。



クラブハウス入り口



クラブハウス掲示板



© 加古川クラブ

ロゴマーク



© 加古川クラブ

会員証

写真 4-1 加古川クラブの物理的シンボル

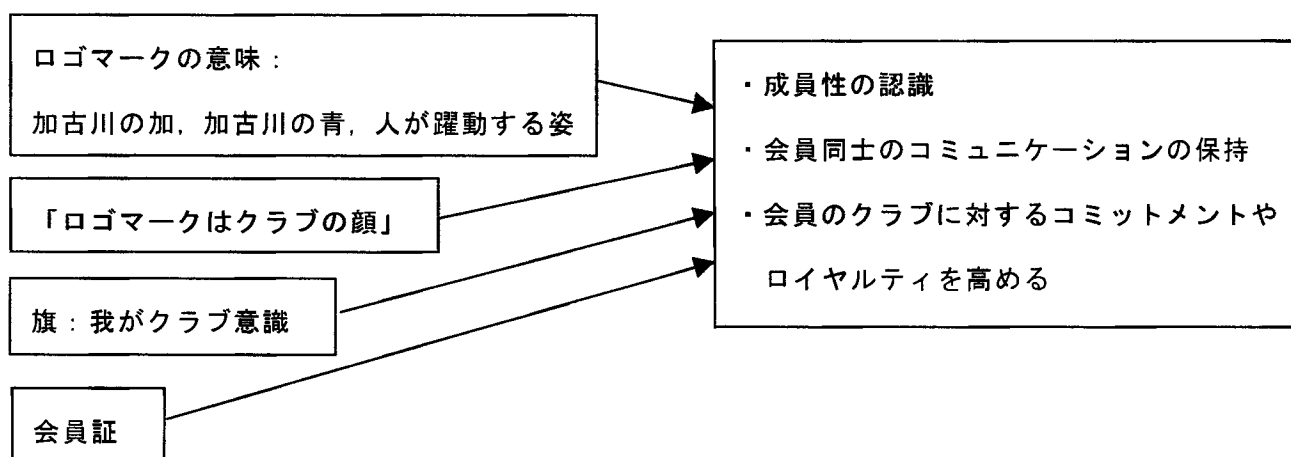


図 4-10 物理的シンボルの機能

第6節 まとめ

総合型クラブの育成は、我が国におけるスポーツ振興の核であり課題でもある。本稿では、加古川クラブの形成過程を検証し、その組織文化を明らかにすることを目的としてきた。

歴史社会的背景並びに設立過程の検討の結果、総合型クラブ設立にはハードウェア、ソフトウェアの充実ぶりも重要な要因には違いないが、それ以上にヒューマンウェアが重要であることが確認された。また、ハードウェア、ソフトウェア、ヒューマンウェアにはそれぞれ利点があるとともに問題点もあることが認められ、加古川クラブはその利点をさらに活かすこと、問題点を解消することを目的に設立されたことも確認された。

特にヒューマンウェアに関して、歴史社会的背景としては、兵庫県体育指導員会会長であり、全国体育指導員連合理事も務めている E 氏のもと、体育指導委員が生涯スポーツの普及のために地道に生涯スポーツ教室を開催していたことやスポーツイベントのスタッフとして活動していたこと、地元の有力大学の体育学の元教授であり、現在も加古川市の各種委員会の委員を務めている D 氏が行政側とのパイプ役となり、総合型クラブに関するさまざまな情報を提供したこと、G 市長がスポーツ関連事業に力を注いだことが、加古川クラブ設立に大きな影響を及ぼしていることが明らかになった。そして、設立過程においては、体育指導委員が段階ごとに形成された組織にメンバーとして参加し、コーディネーターとしてイニシアティブを発揮したことが、非常に重要であったことが判明した。加えて、D 氏、E 氏、G 市長が同窓生であり、そのネットワークの強さも加古川クラブ設立について語る上で無視することはできない。

現在全国的に展開されているモデル事業は行政主導で行われている場合が多く、そのために総合型クラブに対する認識が共有され難く、協力体制が整備され難いといった問題が指摘されている（水上，1999）。したがって、本章の研究で明らかになったように、総合型クラブ設立を考える場合、リーダーシップをとれる人的資源（ヒューマンウェア）を如何にして発掘し、育成するかが鍵となる。

次に、加古川クラブの組織文化を明らかにするために、フィールドワーク、インタビュー調査と参与観察を実施し、その内容分析を行った。加古川クラブのシンボルを Dandridge らに従い分類し、その機能を分析した。表 4-4 は加古川クラブの言語的シンボル、行動的

シンボル、物理的シンボルのコンテンツを示している。

言語的シンボルとして、シンボリック・リーダーである理事長の E 氏， D 氏， G 市長，元スポーツ振興室指導主事 C 氏，チーフ・マネージャー F 氏，そしてスローガンが示された。続いて，行動的シンボルとして，年 1 回の恒例行事であるスポーツ・カーニバル，野外活動，各総合スポーツクラブで行われるパーティ，スペシャル・イベント，総会や運営委員会での儀礼的行為があげられた。最後に，クラブハウス，看板，ロゴマーク，旗，会員証が物理的シンボルとして提示された。これらのシンボルは，(1) 会員のクラブに対するコミットメントやロイヤルティを高める，(2) 会員同士のコミュニケーション，社交を維持する，(3) 緊張緩和，(4) クラブシステムの維持といった機能を果たしているとまとめられる。

表4-4. 加古川クラブにおけるシンボルのコンテンツ

シンボル	コンテンツ
言語的シンボル (verbal symbols)	シンボリック・リーダー：E 氏， D 氏 シンボリック・ネーム：G 市長， C 氏， F 氏 スローガン：スポーツを楽しんでいますか！ 理念：スポーツを楽しみながら長く続ける
行動的シンボル (behavioral symbols)	スポーツ・カーニバル， 野外活動， パーティ， スペシャル・イベント， 儀礼的行為
物理的シンボル (physical symbols)	クラブハウス， 看板， ロゴマーク， 旗， T シャツ， 会員証

そして，第 3 章においては 135 年の歴史を有する神戸レガッタ&アスレティッククラブ (KR&AC) の組織文化を検証した。それに対し加古川クラブは設立 5 周年を迎えたばかりである。この 2 クラブにおける組織文化を比較すると，その差異としてまずあげられるのは物語の有無であろう。KR&AC には 1888 年に KR&AC と YC&AC の間で日本初のサッカーの公式試合が行われたという物語があった。この物語はパンフレットや会報に記載され，会員に KR&AC の歴史や伝統を共有させる機能を果たしている。これに対し加古川クラブには会員に語り継がれている物語はまだ存在していない。しかしながら，F 氏へのインタ

ビューから会員間で共有されている話題があることが明らかになり，こういった話題が今後物語という言語的シンボルに発展していく可能性があるといえる。

次にあげられるのは，定期戦の有無である．KR&ACにはインターポート・マッチというYC&ACとの定期戦があったように，加古川クラブにおいてもクラブ内の交流戦に加え，県外や県内の他の総合型クラブとの定期戦や交流戦を開催していく必要があるだろう．加えて，スポーツ・カーニバル，野外活動，パーティなども継続して開催していくことも必要である．こういった定期戦や交流戦，スポーツ・カーニバル，野外活動，パーティなどを開催していくことで，会員の成員性の認識が高まり，クラブへのロイヤルティも高まっていくと考えられる．さらに，こういった行動的シンボルの中から新たな話題が生まれ，伝説や物語といった言語的シンボルが形成されていく可能性があるのである。

次にKR&ACには，トロフィー，カップ，ペナント，写真といった物理的シンボルが多数あった．それに対し，加古川クラブにはこうした物理的シンボルは非常に少ない．KR&ACでのインタビュー調査の際，A氏から物理的シンボルは「KR&ACの文化だ」という発言があったように，物理的シンボルは会員に対して視覚的にクラブの歴史や伝統を伝えることのできる記述機能を果たすのである．これは加古川クラブにおける組織文化形成に大いに参考になる点だと思われる．今後，加古川クラブにおいても「加古川クラブの文化だ」といえるような物理的シンボルの創出が期待される。

以上，加古川クラブの形成過程と組織文化をみてきた．クラブの設立には，ハードウェア，ソフトウェアという要因に加え，そのマネジメントをコーディネートできるヒューマンウェア，すなわちシンボリック・リーダーの存在が最も重要であることが明らかになった．そして，シンボリック・リーダーのもとでさまざまなイベントやプログラムが行われ，会員が活動していく中で，加古川クラブの組織文化も形成されていっていることがうかがわれた．加古川クラブの組織文化は，会員の日々の活動から形成されていっているのである．このことは，Baker, E. L. (1980) の設立間もない組織の文化はもろいが，文化を発展させていくという指摘を裏付けるものといえ，加古川クラブは今まさに組織文化の形成段階だといえ，今後発展していくことものと推察される。

第4章 参考・引用文献および資料

- Baker, F. L. (1980) Managing Organizational Culture. The Mckinsey Quarterly, Autumn: 51-61.
- 地域スポーツ推進研究会編 (1999) スポーツクラブのすすめ. ぎょうせい: 東京.
- Dandridge, T. C., Mitroff, I., and Joyce, W. F. (1980) Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis. Academy of Management Review(5)1: 77-82.
- 保健体育審議会答申 (2000) スポーツ振興基本計画の在り方-豊かなスポーツ環境を目指して-. 文部省体育局.
- 加古川市教育委員会生涯学習推進課 (2005) 平成 17 年度生涯学習ハンドブック.
- 加古川市教育委員会教育指導部スポーツ振興室 (1999) 加古川市における総合型地域スポーツクラブの育成について. ,
- 加古川市ホームページ (2005) <http://www.city.kakogawa.hyogo.jp/>
- 北見耕一 (2000) 「スポーツ振興投票制度」の概要と今後のスポーツ振興について. スポーツと健康 32 (4) : 7-9.
- 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.
- 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 95-108.
- 間野義之・仲伏達也 (1998) スポーツ NPO・スポーツ PFI を活用したスポーツクラブのつくり方 (その 1). 指導者のためのスポーツジャーナル 1998 年 12 月号. 財団法人日本体育協会. 東京 : 12-15.
- 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.
- 文部省体育局生涯スポーツ課（1998）総合型地域スポーツクラブの育成への取組（総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業事例集）.
- 文部科学省（2000）スポーツ振興基本計画.
- 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.
- NPO 法人加古川総合スポーツクラブ（2005）<http://www.pure.ne.jp/~npo-kcsc/>
- NPO 法人加古川総合スポーツクラブ（2005）創立5周年記念誌.
- 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（2002）組織シンボリズム論-論点と方法-. 白桃書房：東京.
- 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.
- SSF 笹川スポーツ財団（1999）SSFが考えるスポーツクラブ.
- 社団法人全国体育指導委員連合（1999）徹底解剖・スポーツクラブ 成岩の場合．みんな
のスポーツ 21（11）．日本体育社：8-17.
- 社団法人全国体育指導委員連合（1998. 1999）スポーツクラブ徹底分析日本編 7-11．みんな
のスポーツ 20（10）．日本体育社：48-49，（11）：54-55，（12）：48-49，21（1）：36-37，
（2）：48-49.
- 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（1989a）「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（1989b）企業文化に関する経営者意識調査報告書（富山編）．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.
- 山口泰雄（1996）生涯スポーツとイベントの社会学．創文企画：pp29-45.
- 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（一般研究：2）研究成果報告書.
- 山口泰雄（2003）総合型地域スポーツクラブ 神戸・ひょうごからの総合型クラブの情報

発信 NPO 法人加古川総合スポーツクラブ, 体育科教育 51 (5) : 68-70.

財団法人日本スポーツクラブ協会 (1990) スポーツクラブ実態調査.

財団法人日本体育協会 (1998) 平成 10 年度日本体育協会スポーツ医・科学研究報告 No.

IX 中高年のスポーツ参加をめぐる多様化と組織化に関する社会学的研究-第 3 報- :
13-15.

第 5 章

論 議

第1節 研究の全体的考察

本研究は、まず地域スポーツクラブ、総合型クラブの組織構造およびマネジメントを量的アプローチにより検証し、続いて地域スポーツクラブ、総合型クラブの組織文化を質的アプローチにより明らかにすることを目的としてきた。第1章と第2章では量的アプローチを用い、地域スポーツクラブや総合型クラブの組織やマネジメントに関する検証を行った。第1章では、総合型クラブを設立タイプに分類し、その組織とマネジメントに関する比較分析を行った。第2章では、単一種目型クラブと総合型クラブの組織とマネジメントに関する比較分析を行った。続く第3章では、序章、第1章、第2章を受け、今後のわが国における地域スポーツクラブに関する研究において求められるのは理論的枠組みに基づいた研究であることを指摘し、組織文化論の視点より1870年に設立された神戸レガッタ&アスレティッククラブ(KR&AC)を対象に、その組織文化を明らかにした。第4章では、第3章のKR&ACのケーススタディを受け、近年その設立、育成に関心が高まっている総合型クラブの形成過程と組織文化を明らかにするために、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を行った。以上の内容を受け、本章では第1章から第4章までの研究において明らかになったことを整理する。

第1章では、総合型クラブを設立形態に従い、「文科省補助クラブ」、「地方自治体補助クラブ」、「日体協補助クラブ」、「自発的多種目型クラブ」に分類し、マネジメントを比較した。その結果、これらの総合型クラブには「幼児」から「高齢者」まで各年齢層の人々が所属していることが明らかになり、総合型クラブの特徴の1つである「多世代型」が提示された。そして、自発的多種目型クラブのマネジメントは他の3つの補助金型のクラブのマネジメントのモデルになることを確認することができた。例えば、自発的多種目型クラブはクラブハウスを有しており、このように会員が集い、交流できるスペースを有することでクラブが長期に渡り存続していけるといえる。これは、総合型クラブに関する間野(1999)、松永(1999)、山口(1998)、山口ら(2000)などの研究においても指摘されており、その点で総合型クラブにおけるクラブハウスの重要性が再確認されたといえるだろう。

また、財源の確保に関しては、自発的多種目型クラブは会員から入会金、月会費を徴収し、財政基盤を確立した上でクラブ・マネジメントを行っていることが確認できた。補助

金型クラブは、補助期間終了後いかにして財源を確保し、財政基盤を確立していくかがクラブ・マネジメントの鍵である。このことから、自発的多種目型クラブの財源確保の手法を手本としながら、独自の財政基盤の確立手法を検討していくことが補助金型クラブには求められる。

クラブが会員に対して提供するプログラムについては、補助金型クラブは「スクール・教室」の割合が高く、自発的多種目型クラブは「クラブ内大会」の割合が高いことが明らかになった。また、これらの総合型クラブは会員以外に対しても教室やイベントを開催したり、地域におけるスポーツ・イベントへクラブとして参加・協力したりしていこうとしていることがうかがわれる。このことより、総合型クラブは地域に開かれたクラブ・マネジメントを行っていこうとしていることが確認された。

そして、クラブ・マネジャーやマネジメント・スタッフ、あるいは指導者といった人的資源をいかにして確保するか、この点も補助金型クラブには課題となっている。クラブ設立に際しての人材の発掘の重要性は、多くの先行研究（長積ら，1998；山口，1998；松永，1999；水上，1999，2000；SSF 笹川スポーツ財団，2001）や先行事例においても指摘されており、本章の研究においてもそのことが再確認された。

第2章では、わが国の地域スポーツクラブのタイプである単一種目型クラブと総合型クラブについて、組織基盤、マネジメント、マネジメント方針の3つの視点より比較分析を行った。組織基盤について、総合型クラブは会則・規約を整備するとともに、運営委員会や総会を開催することで、会員から発せられる意見やアイデアをクラブ・マネジメントに活かしていこうという姿勢が見受けられる。そして、単一種目型クラブよりも総合型クラブの方が、将来的にもクラブを運営し維持していくために永続性のある組織基盤を築こうとしていることが確認された。単一種目型クラブが永続的なクラブ・マネジメントを目指すためには、規約・会則の整備、運営委員会・総会の開催が望まれるであろう。

マネジメントに関しては、単一種目型クラブの多くが自発的に設立されたということが大きな特徴である。単一種目型クラブの多くは、自発的に設立されたことにより、補助金には依存せず月会費を徴収し、自主運営を行っていこうとしていることが確認された。その一方、総合型クラブは補助を受けて設立されたクラブが多く、そのマネジメントも補助金に依存している傾向がうかがわれた。この点は第1章における研究でも指摘されており、本章の研究においてもそのことが再確認された。また、人的資源、中でもクラブ・マネジ

ヤーといったマネジメントに携わることのできる人材については単一種目型クラブ，総合型クラブの双方ともに発掘，養成が必要であることが明らかとなった。

マネジメント方針について，単一種目型クラブにおける第1の特徴は，競技志向のマネジメント方針を有していることである。さらに，スポーツ技術を向上させ，勝利を目指しつつ，多様な年代の人々を受け入れ，会員同士の交流も図ろうとしていることがうかがえた。それに対し，総合型クラブにおいては，財政基盤の確立を目指そうというマネジメント方針を有していることが特徴としてあげられる。財政基盤の確立は，実際のクラブ・マネジメントにおいても課題として提示されている。加えて，総合型クラブの「複数の種目を質の高い指導者のもとで行える」という特色を生かしていくために，クラブ・マネージャーや指導者などの人的資源を確保しようというマネジメント方針を有していることがうかがえた。

以上，単一種目型クラブについては，財政基盤は確立しているものの組織基盤があまり整っていないことが明らかとなった。総合型クラブのマネジメント，マネジメント方針については，財政基盤の確立と人的資源の確保が特徴といえる。この点は，先行研究あるいは第1章の研究において指摘されており，本研究においても再確認されたといえるだろう。

第3章では，まずこれまでの地域スポーツクラブと総合型クラブに関する研究は，理想や現状分析がほとんどであり，理論的枠組みに基づいた研究がまだ少なく，今後は理論的枠組みに基づいた実証的研究の蓄積が求められることを指摘した。そして，地域スポーツクラブ，総合型クラブとは「地域スポーツ振興」，「世代間交流や青少年の健全育成」，「コミュニティ形成」，「健康・体力の保持増進」といった目標や目的を達成しようとして形成される組織であり，こうした組織を扱う理論的枠組みとして組織論があげられ，この組織論に基づいたスポーツ組織に関する研究はスポーツ・マネジメントの分野でみられていることを提示した。しかしながら，それは合理的な組織づくりや管理，コントロールといった組織構造や機能的側面に焦点が絞られ，組織の文化的側面，すなわち組織文化に焦点を当てた研究は少ないことが明らかになった。加えて，組織文化の視点から地域スポーツクラブや総合型クラブについて研究することは，これまでになかった新たな視点を提供するものであり，今後の地域スポーツクラブや総合型クラブの発展・進歩に対して有用な情報を供給することができるのである。

この組織文化の視点より，地域スポーツクラブがどのような組織文化を有しているかを

明らかにすることを目的とし、KR&ACのケーススタディを行った。そして、KR&ACの組織文化を明らかにするためにシンボルのタイプと機能に焦点をあてた。

第1に、KR&ACには、言語的シンボルとしてA. C. シム、歴代会長の名前、物語、A氏の言葉が示された。シムはKR&ACの創設者であり、KR&ACに関する文献や資料には必ず登場する人物であることからシンボリック・ネームであることが明らかになった。そして、歴代会長の名前や世代から世代へと語り継がれている物語があり、これらのシンボルはKR&ACの歴史や伝統を会員に伝え、共有させる機能を果たしていることが確認された。さらに、会員は、A氏の「君らが日本にいるのは2、3年の限られた期間かもしれないけど、このKR&ACの歴史づくりの一員だ」という発言を耳にすることによって、KR&ACの歴史を感じ取ることができ、KR&ACへのアイデンティティを高めることができるものと推察される。

第2に、行動的シンボルとしてインターポート・マッチ、歓迎パーティ、暗黙のルールがあげられた。会員は歓迎パーティという通過儀礼を経験することによって自身がKR&ACのメンバーだと自覚することができるようになり、インターポート・マッチに参加することでKR&ACの歴史や伝統に触れてコミットメントが高まっていくというプロセスが確認できた。さらに上記のようなイベントに加え、日常的なクラブライフにおいては会員同士の対立を抑制する機能を果たす暗黙のルールがあることが明らかになった。

第3に、物理的シンボルとしてクラブハウス、カップ、ペナント、写真、トロフィ、ロゴマーク、色、旗、が示された。これらの物理的シンボルは、インタビュー結果からKR&ACの文化だということが確認された。会員は、クラブハウスに来て他の会員と交流し、飾られているカップ、ペナント、写真などをみることでKR&ACの歴史、伝統を感じるのである。そうして、会員のKR&ACへのロイヤルティ、コミットメントが維持されると考えられる。加えて、インタビューより物理的シンボルの中でもロゴマークと色の重要性が明らかになった。ロゴマークと色は、KR&ACと他のクラブとを区別する機能を果たしていることが確認された。つまり、会員はロゴマークと色を見ることによって「自分はKR&ACのメンバーだ」と認知することができ、会員のクラブへのコミットメントが高められていくと推察される。

以上、KR&ACの言語的シンボル、行動的シンボル、物理的シンボルの分析により、これらのシンボルの機能は、(1) 会員にクラブの歴史や伝統を共有させる、(2) 会員のクラ

ブへのロイヤルティやコミットメントを維持する，(3) 会員同士のトラブルや対立を抑制する，(4) 会員間の関係を維持する，ということになる．KR&AC のシンボルが以上の機能を果たすことによって，クラブの歴史や伝統が会員に共有され，自分が KR&AC の会員であることを自覚し，会員のクラブに対するロイヤルティやコミットメントが維持されていくのである．さらに，KR&AC にみられたさまざまなシンボル自体が KR&AC の組織文化になっていることも明らかになった．

第 4 章では，加古川クラブのケーススタディを行い，その形成過程と組織文化を明らかにした．形成過程については，第 1 に，加古川市ではハードウェア，ソフトウェア，ヒューマンウェアの充実が総合型クラブへの設立につながったことが確認された．中でもヒューマンウェアの活躍が注目に値する．元スポーツ振興室指導主事の C 氏，加古川クラブ監事で，地元の有力大学の元教授である D 氏，加古川クラブ理事長であり，加古川市体育指導委員会会長である E 氏，チーフマネージャー F 氏，G 市長といったシンボリック・リーダーやシンボリック・ネームがイニシアティブをとり，加古川クラブ設立に尽力したことが明らかになった．そして，活動していく中で財政基盤の確立が課題として持ち上がってきた．加古川クラブでは会費を徴収していたものの，それだけでのクラブ運営は厳しく，会費以外に収益事業，寄付，公共スポーツ施設の運営受託等を行い，財源を確保する必要があった．そこで，NPO 法人格の取得を目指し，2001 年 5 月に総合型クラブでは全国初となる NPO 法人格取得が兵庫県より認証されたのである．加古川クラブは NPO 法人格を取得したことにより「加古川スポーツセンターの休館日の運営」，「加古川市立武道館」，「日岡山公園第 1 テニスコート」，「河川敷マラソンコース巡回」，「加古川市立志方体育館」，「(財)加古川スポーツセンタープール」の運営・管理を加古川市より受託することができ，さらにスポーツ振興くじ (toto) の「総合型地域スポーツクラブ活動助成」を受けることも可能となったのである．このような総合型クラブやスポーツ団体が NPO 法人格を取得することによるメリットは，先行研究においても指摘されており，本ケーススタディにおいてもそれが検証されたのである．以上，加古川クラブでは，財政基盤の確立という課題を NPO 法人格取得という手段で解決したことが確認された．その後，他の総合型クラブにおいても NPO 法人格を取得するクラブが増え，2000 年 7 月から 2005 年 3 月の間に県内を始め県外から 995 の個人や団体が視察に訪れるなど，加古川クラブは総合型クラブのパイオニアとしての役割を果たしている．

続いて、加古川クラブの組織文化について、KR&ACと比較した場合、加古川クラブにおけるシンボルの種類や数はまだ少ないといえるであろう。KR&ACにはさまざまなシンボルが存在しており、会員はシンボルを通してその伝統や歴史に触れ、成員性を認識し、クラブに対するコミットメントやロイヤルティが高まっていくのである。つまり、KR&ACでは強固な組織文化が形成されているのである。強固な組織文化が形成されることは、クラブの組織構造やシステムの安定化につながるのである。そのことはKR&ACが135年の歴史を刻んでいるという事実からうかがえるであろう。それに対し、加古川クラブにおいてシンボルの種類や数が少ないのは、5周年を迎えたまだ歴史の浅いクラブだからである。しかしながら、そのフィールドワークから徐々にシンボルの蓄積がされつつあるということがうかがえた。まずあげられるのはシンボリック・リーダーの存在である。加古川クラブにはクラブの設立に尽力し、クラブ・マネジメントに大きな影響を及ぼしているシンボリック・リーダーがいる。先行研究では、シンボリック・リーダーのいる組織では強固な組織文化が形成、維持されていくことが指摘されており、今後加古川クラブにおいてもシンボリック・リーダーを核として組織文化が形成、維持されていくことが期待される。次に会員の成員性の認識を高め、クラブへのコミット面やロイヤルティを維持する行動的シンボル、さらに物理的シンボルも整備されつつあった。特に行動的シンボルにはクラブ全体をあげて開催する年1回の恒例行事であるスポーツ・カーニバルがある。また不定期ではなるがスペシャル・イベントも行われている。このように日常的な活動とは異なるこうした非日常的な活動の開催によって、クラブには普段とは異なる雰囲気が漂い、会員の緊張が緩和され、会員同士の社交やコミュニケーションも弾むのである。このように加古川クラブにおいてもさまざまなシンボルが見受けられ、徐々に組織文化が形成され、発展しつつあることが明らかになった。まさに加古川クラブの組織文化は形成されている途上にあるのである。今後加古川クラブの組織文化が発展するに従い、その組織構造やシステムの安定化も図られ、永続的なクラブ・マネジメントが可能になるといえる。

第2節 地域スポーツクラブ・総合型クラブの発展に関する提言

および本研究の学術面への貢献

さて、本研究は組織文化論に基づき地域スポーツクラブ、総合型クラブの組織文化に焦点を当てた。この点がこれまでの地域スポーツクラブ、総合型クラブの研究にはない本研究のオリジナリティである。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では、「財源の確保」、「クラブマネジャーの養成・確保」、「指導者の養成・確保」、「活動場所の確保」、「永続性のある組織構造・システムの確立」といったさまざまな課題が提示されてきた。こうした課題に対して、本研究は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では焦点が当てられてこなかった「組織文化」の視点に基づきすすめてきた。そこで、本研究より得られた知見は今後の地域スポーツクラブ、総合型クラブの設立、発展に対して次のような意味をもつ。量的、質的の両アプローチから地域スポーツクラブ、総合型クラブの設立・育成には「ヒト・モノ・カネ・情報」という経営資源の中でもヒトの発掘・育成が重要であることが明らかになったが、特にこのヒトはシンボリック・リーダーあるいはシンボリック・ネームと言われる。KR&ACではA.C.シムがあげられ、彼がイニシアティブを発揮することで、仲間や領事館の協力を得ることに成功し、KR&AC設立が達成されたのである。そして、クラブ・マネジメントに携わってきたA氏は「シンボルはKR&ACの文化」という認識のもと、クラブの伝統や歴史を表現するシンボルを残しつつ、時代にあったクラブ・マネジメントを行っていた。すなわち、KR&ACではA氏がシンボリック・リーダーとしての役割を果たし、クラブ内外のシンボルをコーディネートし、クラブ・マネジメントを行っていたのである。一方、加古川クラブでは元スポーツ振興室指導主事のC氏、加古川クラブ監事であるD氏、加古川市体育指導委員会会長であるE氏、チーフマネジャーF氏、G市長があげられる。中でもD氏とE氏がリーダーシップを発揮し、総合型クラブの必要性を行政関係者や既存の団体等に説くことでその補助や協力を得ることができ、加古川クラブの設立に至ったのである。つまり、加古川クラブにおいてもシンボリック・リーダーおよびシンボリック・ネームの存在の重要性が示されたのである。以上のことから、地域スポーツクラブ、総合型クラブの設立・育成のキーポイントは、シンボリック・リーダーおよびシンボリック・ネームの存在であり、彼らが行政、既存団体、既存のスポーツ関連施設といったシンボルをコーディネートしていくこと

である。

次に、現在地域スポーツクラブや総合型クラブに関する課題は、設立・育成からそのマネジメントへと移行しつつある。つまり、設立されたクラブの発展が課題になっているのである。この課題に対してこれまでの先行研究では、「ヒト、モノ、カネ、情報」という経営資源をいかにして発掘、確保するかという観点からの議論が多かった。これに対して本研究では、クラブにはさまざまな言語的シンボル、行動的シンボル、物理的シンボルが存在しており、それらのシンボルを通してクラブの伝統や歴史、価値観が会員に共有されることで組織文化が形成され、同時に会員のクラブに対するコミットメントやロイヤルティが高まっていき、クラブの組織構造やシステムが安定化していくという新たな視点を提供した。加えて、上述したシンボリック・リーダー、シンボリック・ネームがクラブのシンボルに精通し、そのコーディネートに尽力し、シンボリックな行為を行うことによって組織文化を形成する一端を担っているという視点、さらにクラブにおける会員の日常的な活動や行為の積み重ねが組織文化になっていくという視点も本研究が明らかにしたことである。したがって、今後地域スポーツクラブや総合型クラブが発展していくためには、シンボリック・リーダー、シンボリック・ネームを核とした組織文化の形成、会員の日常的な活動や行為の積み重ねによる組織文化の形成、という本研究から得られた知見が非常に有益になるのである。さらに、地域スポーツクラブや総合型クラブのマネジャーは、自らがシンボリック・リーダーであることを自覚し、クラブ内外に存在しているシンボルを認識し、そのシンボルをいかにコーディネートしていくかということのを常に考えながらクラブ・マネジメントを行っていく必要があるということも本研究から得られた知見であり、今後の地域スポーツクラブや総合型クラブの発展に対して非常に有益である。

本研究の学術面への貢献については以下のようにまとめることができる。第1にあげられるのは、これまで地域スポーツクラブ、総合型クラブに関する研究では現状分析や理想論が多数を占めており、理論的枠組みに基づいた研究が少数であったが、そこに組織文化論という理論的枠組みを設定した点である。そして、その組織文化論に基づき地域スポーツクラブ、総合型クラブのシンボルを提示し、組織文化を明らかにした点が第2点としてあげられる。この点はこれまでの地域スポーツクラブ、総合型クラブに関する研究にはなかった点であり、本研究のオリジナリティである。加えて、これまでの地域スポーツクラブ、総合型クラブに関する研究にはなかった組織文化という新たな視点から研究を行うことに

よって今後のクラブ研究の幅が広がると考えられる。すなわち、これまでの地域スポーツクラブ、総合型クラブの研究、調査は、主として「ヒト、モノ、カネ、情報」の経営資源に着目して行われてきたものが多かったが、今後はそれらに組織文化の内容を加えた研究、調査が可能になるのである。そして、わが国における地域スポーツクラブ、総合型クラブに関する議論がさらに深まり、進歩していくことが見込まれよう。

第3節 研究の限界と課題

第1章、第2章では、量的アプローチにより地域スポーツクラブ、総合型クラブの組織とマネジメントに焦点をあててきたが、ここでの研究の限界と今後の課題について以下のことがあげられる。まず、総合型クラブの自発的多種目型クラブのサンプルが3クラブと少なかったことである。本研究で対象とした自発的多種目型クラブ以外にも、自発的多種目型クラブは多数存在している。これらのクラブもそれぞれ異なるマネジメントを行っていることが推察され、これらのクラブを対象にそのマネジメントの特徴を検証することも今後の地域スポーツクラブ、総合型クラブに関する研究にとって求められるであろう。第2に、我が国における単一種目型クラブには、スポーツ少年団、子ども会スポーツクラブ、ママさんバレーボール、ママさんソフトボール、早朝野球、草サッカー、ウォーキングサークルなど多様な形態が存在し、それぞれに異なった組織を形成し、マネジメントを行っている。今後これらのクラブを対象にその組織およびマネジメントに関する研究が望まれる。

続く第3章、第4章では地域スポーツクラブ、総合型クラブの組織文化を明らかにするためにKR&ACと加古川クラブのケーススタディを行った。これによりKR&ACと加古川クラブの組織文化を明らかにできた。その反面、ケーススタディは研究対象が限られているが故に、その結果がどれほど一般性をもつか確定することが困難だということが研究の限界としてあげられる。次に、KR&ACは、1870年に設立され、135年の歴史を有している外国人を対象としたスポーツクラブである。しかしながら、本研究でインタビューを行ったのは日本人の元マネジャーと会員であった。したがって、今後の研究の課題として、(1) KR&ACの他の会員に対してもインタビューを行うこと、(2) 縦断的研究を行い、今

後の組織文化の変容について調査すること、があげられる。そして、加古川クラブは設立5周年を迎えた歴史の浅いクラブであることから、今後組織文化がどのように形成、変容していくのかについて縦断的な分析により検討することが求められるだろう。

組織文化は年月の経過とともに確固たるものになっていくことが先行研究によって指摘されている。本研究において対象としたKR&ACと加古川クラブ以外にも、100年を超える長い歴史を有するクラブ、10年、20年と年月を刻んでいるクラブ、設立間もないクラブなど数多くのクラブが存在している。したがって、長い歴史を有するクラブと歴史の浅いクラブの組織文化を調査し、比較検討することも今後の課題としてあげられる。そして、今後も総合型クラブは設立されていくことが予測される。そこで、今後設立される総合型クラブの組織文化を明らかにすることも求められるであろう。

第5章 参考・引用文献

- Baker, F. L. (1980) Managing Organizational Culture. The Mckinsey Quarterly, Autumn: 51-61
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

謝辭

私が京都教育大学大学院を修了し、初めて神戸の地を踏んだのは1999年3月末日。当時はまだ阪神淡路大震災の傷跡が至る所に残っており、復興に向けて人々が尽力している真っ只中であったことを覚えている。そうした中、私は1年間研究生として山口泰雄教授のもとで過ごし、翌年の2000年4月に総合人間科学研究科博士後期課程に編入学し、早6年が過ぎようとしている。本当にあっという間の6年間であった。

当時山口先生の元を訪れた時には、まだ研究内容が十分定まっておらず「総合型地域スポーツクラブの研究がしたい」という甚だ漠然としたものであった。今思い起こすと恥ずかしい限りである。そうした漠然とした私の意向を山口先生は汲みしてくれ、さまざまな情報を与えてくれるとともに、総合型クラブの現場にも幾度となく連れ出してくれた。山口先生の指導は、「ああしろ、こうしろ」と指示するものではなかった。どちらかと言えば「背中を見て学べ」という指導であったと思う。いわゆるマイスターの世界に近いように感じる。今じっくりと考えてみるとむしろそれは当たり前なのかと感じている。というのは、博士課程に来て指導教官から「ああしろ、こうしろ」と指示されているようでは例え研究者として独立しても他者から指示がない限り何もできない研究者になってしまう。だから山口先生はあえて「ああしろ、こうしろ」と指示するのではなく、「姿をみて技を盗め」というマイスター制度を導入したのだと思っている。山口先生には研究の他にも、「研究するときはどこん研究し、遊ぶときはどこん遊ぶ」という頭の切り替えの大切さ、重要性も学んだ。山口先生の元で6年間を過ごし、本当にさまざまなことを学ぶことができ、それが今の私の血肉になっていると信じたい。しかし、未だ山口先生の技を盗めてない自分の不甲斐なさに幾分腹を立てつつ、この私を辛抱強く指導していただいた山口先生に感謝したい。ありがとうございました。

長ヶ原誠助教授にも非常にお世話になった。長ヶ原先生は私と同じ1999年に神戸大学に着任され、以来ずっと指導を受けてきた。長ヶ原先生には研究の厳しさ、研究者の倫理を伝授してもらったと同時に研究の楽しさを教授してもらったと思う。加えて、先生からは研究者として信念を持ち続けることの大切さを学んだ。これも長ヶ原先生の姿から学び得たことである。私もこれからは信念を持ち続けていきたいと思っている。その信念が砕けそうになったときには長ヶ原先生の研究室のドアをノックしたいと思う。6年間ありがとうございました。

神戸大学発達科学部人間発達科学科成人学習論講座の先生方にも大変お世話になった。私も講座のイベントには必ずと言っていいほど顔を出さしていただいたが、その時には一

緒にグラスを傾け、朝まで語っていただいた。こういった時の語りや体験が現在の私に大きな影響を与えていることは間違いのない事実である。有意義な院生生活は、成人学習論講座の先生方を抜きにしては語れない。末本誠教授、朴木佳織留教授、小田利勝教授、松岡広路助教授、津田英二助教授、ありがとうございました。さらに、身体行動論講座の先生方にもお世話になった。特に平川和文教授には博士論文の審査をしていただき、的確なアドバイスをいただいた。これからも厳しい指導を賜りたい。ありがとうございました。

また、京都教育大学大学院修士課程時代にお世話になった先生方にもお礼を述べたい。ここに博士論文を提出できたのも修士課程時代に指導いただいた先生方のお陰でもある。特に指導教官であった杉本厚夫教授には多様な視点を持つことの大切さ、面白さを学んだ。林英彰助教授には現象を哲学する楽しさ、深く突き詰める大切さを学んだ。寺田光世教授、野原弘嗣教授、山下秋二教授、和田尚教授、井谷恵子教授、井上文夫教授、藪根敏和教授、中比呂志助教授は体育・スポーツ分野の素人であった私を暖かく迎えてくれ、時には優しく、時には厳しく指導していただいた。今でも学会等でお会いしたときには声をかけていただく。ただ、それ以外になかなかお会いできる時間がなく寂しい限りである。これからも厳しい指導を賜りたい。ありがとうございました。

加えて、今は亡き安枝英神教授にも心より感謝したい。同志社大学法学部時代に安枝ゼミに入れた私は、そこで学問としてのスポーツに初めて出会った。安枝ゼミは労働法のゼミであり、当時安枝先生はプロ野球協約についても研究をされていたと記憶している。ここで私は、スポーツはするだけではなく学問の対象になることを知り、当時博士後期課程に在籍していた川井圭司先輩（現同志社大学政策学部助教授）からの刺激もあり、さらに広い見地からスポーツをとらえたい、スポーツに関する知識を深めたいと思い、進学を決めたのである。安枝先生は私のこの考えを快く承諾してくれ、大学院へと送り出してくれた。したがって、安枝先生との出会いがなければ私はここにいないであろう。ただ安枝先生にこの感謝の思いを伝えるには幾分遠いところへ行かれてしまった。しかしやはり感謝せずにはいられない。ありがとうございました。そして、川井先輩にも感謝したい。川井先輩からの知的刺激がなければスポーツ法学に対して興味を抱くことがなかったであろうし、進学したいという気持ちも抱かなかったであろう。今は分野こそ違えど、今後も私に知的刺激を与え続けていただきたいと思います。ありがとうございました。

兵庫県立大学の先生方にお礼を申し上げたい。特に健康・スポーツ科学担当の神吉賢一元教授、土肥隆教授、鶴木秀夫助教授、松村浩貴助教授、そして菊本義治経済学部長に感

謝したい。先生方は、本論文執筆に対してこの上ない環境を整えてくださった。先生方の協力がなければこの論文は出来上がっていない。重ねて感謝申し上げたい。

神戸大学大学院の先輩、後輩にも感謝したい。特に石澤伸弘先輩は博士後期課程の第1期生として私の前に道を刻んでくれた。その石澤さんが刻んでくれた道を私は歩み、ここまで来ることができたのである。これからも私の尊敬する先輩として助言をいただければと思う。そして、同じ研究者という立場で切磋琢磨していきたいと思う。ありがとうございました。また、余暇・生涯スポーツ研究室の卒業生、大学院の後輩、成人学習論講座の後輩にはいつも元気をもらった。彼らにはいつも「伊藤さへん！」と声をかけてくれ、共に体を動かし、グラスを傾け、よく朝まで語った。これからも是非元気を分けてもらいたいと思っている。ありがとう。

本論文を作成する上で本当に多くの方々にお世話になった。神戸レガッタ&アスレティッククラブの皆さま、NPO 法人加古川総合スポーツクラブの皆さま、有益なアドバイスや知的刺激をいただいた他大学の先生方やスポーツ団体の方々、共に切磋琢磨した他大学の院生。心から感謝申し上げたい。ありがとうございました。

そして、最後にやはり両親と佳世に感謝したい。共にここに至るまでずっと見守ってくれた。佳世は私の良き理解者であり、協力者である。私の息抜きに付き合ってくれ、博士論文のチェックには厳しい目を光らせてくれた。私とは異なる視点からの突っ込みは非常に怖くもあり、非常に有益であった。ありがとう。そしてこれからもよろしくお願ひします。両親は、私が進学したいと願ひ出たとき最初は反対したものの、その後は一番の理解者として時にはやさしく、時には厳しく育ててくれた。思えば大学に入学してから親元を離れ、帰省してもすぐに戻ってきてしまい、顔を合わせて話をするのが少なくなりました。そんな中でもいつも両親は私のことを気遣ってくれた。やはり両親がいなければこの博士論文はできなかったことである。言葉では言い尽くせないほど感謝しており、感謝してもしきれない。ありがとう。私が一人前と言われるまでにはまだまだ時間がかかりそうであるが、これからは少しずつ親孝行をしていこうと思う。

2006年3月末日

伊藤克広