



# 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。



【 218 】

氏 名・(本 籍)	伊藤 克広	( 静岡県 )
博士の専攻分野の名称	博士(学術)	
学 位 記 番 号	博い第591号	
学位授与の 要 件	学位規則第5条第1項該当	
学位授与の 日 付	平成18年3月25日	

【 学位論文題目 】

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

審 査 委 員

主 査	教 授	山口 泰雄
	助教授	長ヶ原 誠
	教 授	末本 誠
	教 授	平川 和文
	助教授	松岡 広路

## 論文内容の要旨

氏名 伊藤 克広  
 専攻 人間形成科学専攻  
 指導教官氏名 山口 泰雄

## 論文題目

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

## 論文要旨

## 緒言

文科省は、2000年9月には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」を発表した。この中で、「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」ための施策の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。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以上のようなことについて、地域住民が主体的に運営する、の5点をあげている。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。

こういった状況から、総合型クラブを含めた地域スポーツクラブに対する関心が高まっており、これまでに多くの研究、調査が行われている(宇土, 1970; 近藤・江刺, 1975; 大木, 1980; 大橋ら, 1990; 三菱総合研究所, 1996; 山口, 1998; 黒須, 1999; 松永, 1999; 笹川スポーツ財団, 1999; 水上, 1999, 2000; 遠藤, 2000; 古市ら, 2000; 山口ら, 2000など)。しかしながら、これらの先行研究は、地域スポーツクラブや総合型クラブの理念論や現状分析であり、理論的枠組みに基づいた研究は少ない。そこで、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。

## 研究方法

本研究では、まず設立形態や組織構造といった客観的、機能的な側面に焦点を当てた量的研究を行う。これにより、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。第1章では総合型クラブ76クラブを対象とした。調査方法は、郵送法を用いて質問紙を配布・回収した。第2章では総合型クラブ76クラブ、単一種目型クラブ93クラブを対象とした。調査方法は総合型クラブには郵送法を用い、単一種目型クラブには配票留置法を用い、それぞれ質問紙を配布、回収した。

そして、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は、理論的枠組みに基づいた研究が必要である。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。したがって、組織文化論の視点に基づいた質的研究を行う。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。質的研究の対象は、神戸レガッタ&アスレティッククラブ(KR&AC)、NPO法人加古川総合スポーツクラブ(加古川クラブ)を選定した。KR&AC、加古川クラブのフィールドワークを行い、資料を収集した。収集した資料の内容分析を行い、KR&AC、加古川クラブに存在しているシンボルを言語的、行動的、物理的に分類した。その後、KR&AC、加古川クラブのキーパーソンに対して、シンボルに付与されている意味やシンボルの機能に関するインタビューを行った。

## 結果と考察

第1章では総合型クラブの設立形態を「文科省補助クラブ」、「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、解明した。その結果、自発的多種目型クラブのマネジメントの特徴は「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」ということであることが明らかになった。これら特徴は補助金型クラブのマネジメントのウィーク・ポイントであり、補助金型クラブのマネジメントに対して非常に示唆に富んでいるといえるであろう。

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の組織基盤、マネジメントの比較分析を行った。その結果、総合型クラブは今後、①クラブ総会を定期的に開催し、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、が必要であることを提示した。そして、単一種目型クラブが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、が必要であることを明らかにした。

第1章、第2章の量的研究により、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。そこで、第3章、第4章では組織文化論の視点に基づき、地域スポーツクラブの組織文化を明らかにした。

第3章ではKR&ACを対象に、そのシンボルと機能を検証し、組織文化を明らかにした。その結果、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、行動的シンボルとして、インターポート・マッチ、New members' nights、暗黙のルールが、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、色、旗、ロゴマークが、それぞれ提示された。そして、これらシンボルは、(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高め、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、といった機能を果たしているとまとめられる。

論文審査の結果の要旨

続いて第4章では、加古川クラブを対象に、クラブの形成過程を明らかにし、いかなる組織文化が形成されているのか検証した。その結果、クラブの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。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。そして、加古川クラブにおける言語的シンボルとして、シンボリック・リーダー、シンボリック・ネーム、スローガンが、行動的シンボルとして、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、儀礼的行為が、物理的シンボルとして、クラブハウス、看板、ロゴマーク、旗、Tシャツ、会員証が、それぞれあげられた。これらシンボルは、(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ことが明らかになった。加古川クラブの組織文化は形成されている段階であり、今後発展していくものと推察される。

まとめ

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、検証し、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目的としてきた。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。つまり、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。

そして、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。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、という本研究によって得られた知見が有益になる。

氏名	伊藤 克広		
論文題目	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		
判定	合格・不合格		
審査委員	区分	職名	氏名
	主査	教授	山口 泰雄
	副査	教授	末本 誠
	副査	助教授	長ノ原 誠
	副査	助教授	松岡 広路
副査	教授	平川 和文	
要 旨			
<p>2000年に文科省が発表した、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」において、「多様目、多世代、多志向、住民主導」という理念をもつ“総合型地域スポーツクラブ”(総合型クラブ)の育成が全国で取り組まれている。本論文は、設立形態の異なる地域スポーツクラブの組織構造とマネジメントを比較分析し、さらに組織文化論の理論枠組みに依拠し、ケーススタディによる質的分析を行ったものである。</p> <p>序章では、「体育・スポーツ集団、スポーツ組織に関する研究」、「地域スポーツクラブに関する研究」、「組織文化論の視点」に関する国内外の先行研究の内容と方法を丹念に検討し、そこで見出された課題を整理し、本論文の新規性・独創性を確保している。対象としている研究は、1970年から2005年までのスポーツ社会学、スポーツ経営学、および経営学の著名な論文誌である。レビューの対象は、国際誌としては、“Journal of Sport Management”, “Academy of Management Review”, “Research in Organizational Behavior”, “Administrative Science</p>			

Quarterly”、国内誌としては、“スポーツ社会学研究”、“体育学研究”、“体育・スポーツ科学”等に掲載された計 117 編に及んでおり、該当分野の主要な諸研究を堅実にカバーしている。

第 1 章では、総合型クラブの設立形態を「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」の 4 タイプに分類し、質問紙調査により設立形態によるマネジメントの特徴を分析・解明した。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の組織基盤とマネジメントの比較分析を行った。これらの計量的アプローチにより、わが国の地域スポーツクラブの組織基盤の脆弱性や行政への依存、財務基盤の弱さなどが明らかになり、クラブの存続と自立における組織論からのアプローチの必要性が浮き彫りになった。

第 3 章と第 4 章では、組織基盤の異なる 2 つのクラブに対して組織文化論の分析枠組みを設定し、それぞれのクラブにおいてフィールドワークを行い、キーパーソンに対するインタビューを基にして、ケーススタディとしてシンボルの構造と機能を分析した。第 3 章では、明治 4 年に外国人を中心に設立された社団法人神戸レガッタ&アスレティッククラブ、第 4 章では NPO 法人加古川総合スポーツクラブを対象にした。分析枠組みは、言語的シンボルとしてのシンボリック・リーダーや伝説、物語、神話、スローガンなど、行動的シンボルとしてのイベントや儀式、慣習、伝統、パーティなど、物理的シンボルとしてのクラブハウス、ペナント、クラブフラッグ、ユニフォーム、バッジなどである。

組織文化論に依拠し、インタビューとフィールドワークによる分析の結果、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、それらのシンボルを通じ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するという新たな知見を得た。本論文は地域スポーツクラブの育成と発展にとって、重要な知見を得ているだけでなく、組織文化論からの新たなアプローチという方法論と学術的成果を提示しており、高く評価できる。さらに本研究の結論における、総合型クラブの育成とマネジメントに対する実践的提言は、スポーツ振興において貴重な知見といえる。

最後に、本論文を構成する各章の内、第 1 章は『神戸大学発達科学部研究紀要』第 10 巻第 1 号(2002)、第 2 章は兵庫体育・スポーツ科学学会編『体育・スポーツ科学』第 11 号 (2002:審査付き)、第 3 章は日本体育学会編“International Journal of Sport and Health Science” (審査付き:審査中)、第 4 章は兵庫体育・スポーツ科学学会編『体育・スポーツ科学』第 12 号 (2003:審査付き)と『神戸大学発達科学部研究紀要』第 8 巻第 2 号(2001)に学会誌論文として採録ないし審査中のものであり、本論文が当該領域における学術論文としての水準を十分に満たしていると判断できる。

よって審査員全員一致で、学位申請者伊藤克広は、博士(学術)の学位を得る資格があると認める。