

# 地域スポーツにおけるクラブ組織化のプロセス・マネジメント：行政職員の行動に着目して

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-10-05 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 作野, 誠一 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2297/4679">http://hdl.handle.net/2297/4679</a>

氏 名 作 野 誠 一

本 籍 富 山 県

学 位 の 種 類 博 士 (学 術)

学 位 記 番 号 社 博 甲 第 23 号

学 位 授 与 の 日 付 平 成 12 年 3 月 22 日

学 位 授 与 の 要 件 課 程 博 士 (学 位 規 則 第 4 条 第 1 項)

学 位 授 与 の 題 目 地 域 ス ポ ー ツ に お け る ク ラ ブ 組 織 化 の プ ロ セ ス ・ マ ネ ジ メ ン ト  
— 行 政 職 員 の 行 動 に 着 目 し て —

(Process Management in Organizing Community Sports Clubs :  
Focusing on the Behavior of the Staff of Local Boards of Education)

論 文 審 査 委 員 委 員 長 出 村 慎 一

委 員 碓 井 崧, 大 久 保 英 哲

## 学 位 論 文 要 旨

70年代以降, わが国では行政によるスポーツ教室や行事を契機としてクラブを育成する, いわゆる「三鷹方式」の定着により, 小規模単一種目型の地域スポーツクラブ(以下「クラブ」とする)が急増した。こうしたクラブの増加は, スポーツ人口の拡大に大きく貢献したが, 最近ではクラブ加入率の低位固定化, 過度の依存体質, 施設利用の非効率, 集団の閉鎖性といった問題の表面化に伴い, その限界が指摘されている。

90年代に入ってから, クラブをめぐる新たな動きがみられるようになってきている。それは, 従来の小規模単一種目型クラブに代わる, 住民スポーツ組織ないしスポーツ経営体としてのクラブの育成として特徴づけられる。この動きは, スポーツ・サービスの供給をめぐる公民協働システムの構築, スポーツ享受の質的向上という課題を背景にしたものであるが, こうした新しいタイプのクラブづくりを進めるには, 自主運営, 自己充足的な集団からの脱皮, 地域との密接な結びつきがいっそう求められることになる。これまで, 地域スポーツクラブを対象とする研究では, 主にスポーツ集団の形成とその連合化, あるいはそうしたクラブのマネジメントに関する問題が取り上げられてきた。しかし, 住民スポーツ組織としてのクラブの育成支援あるいは組織化のプロセスについては, ほとんど検討されていない。

本論文では, スポーツ行政による新しいクラブの育成に焦点を合わせ, 地域スポーツクラブの組織化における有効なプロセス・マネジメントの方策を検討する。クラブの組織化過程を社会運動論の視点から再構成し, このようなプロセスをふまえたマネジメントのあり方を示すことが本論文の研究課題である。以下, 本論文の構成および各章の概要について述べる。

本論文は3部構成であり, 序論と結論を含めて全8章からなる。

序論である第1章では, 研究の目的, 方法, 基本的な研究視座について述べた。

第1部(第2章および第3章)のねらいは, 新しいタイプのクラブとして注目されている「総合型地域スポーツクラブ(以下「総合型クラブ」とする)」の必要性とクラブ育成の問題点に関する包括的なレビューを通じて, 本論文の位置づけをより明確にすることであった。

第2章では, 総合型クラブの現代的意義と必要性を検討した。ここでは, 生涯スポーツの理念およびクラブ概念の検討を通じて, 生涯にわたる時間的, 空間的な統合を志向したスポーツ活動の重要性

ならびに共通目的、社交性、自発性、自前主義、規範性といった要件を具備するクラブの意義について述べた。ついで、わが国のスポーツおよびクラブの現状について考察し、クラブの問題がスポーツ活動をめぐる時間、空間などの分化あるいは専門化の問題として把握されることを確認した。このような問題を指摘したのち、時間、空間、種目、年齢、目的などが有機的に統合された総合型クラブのもつ現代的意義と必要性に言及した。

第3章では、スポーツ行政によるクラブ育成の特徴と問題点について検討した。まず、戦後のスポーツ行政によるクラブ育成施策の変遷をたどり、クラブ育成が一貫してスポーツ振興において重要な位置を占めてきたことを確認した。ついで教育行政の制度および条件整備の内容と方法の側面から、クラブ育成をめぐる問題に言及した。これらの検討を通じて、住民と行政の新たな関係構築およびクラブづくりに関するプログラムの柔軟な運用という課題を提起し、いずれの場合も住民と直接接する行政職員が重要な鍵を握ることを確認した。

第2部（第4章および第5章）では、第3部の実証研究の枠組となるクラブの組織化過程モデルの提示と運動促進要因としての行政職員の行動に関する理論的な検討を行った。

第4章では、わが国の代表的な住民主導型クラブの事例分析を通じて、社会運動論の運動過程図式に依拠したクラブの組織化過程モデルを提示した。このモデルは、

- (1) 地域特性とスポーツ環境
- (2) 身近なスポーツ環境に対する認識
- (3) 問題意識の共有
- (4) スポーツ環境変革意図の成立
- (5) クラブ組織の形成
- (6) 社会過程と事業の展開
- (7) 地域住民の受容（転化）

という7つの局面から構成されるものであった。またここでは、各局面の継起を促す、意図的な運動促進要因としての行政職員の役割が示唆された。

第5章では、クラブ組織化の促進要因としてのスポーツ行政職員の行動に関する理論的な検討を行った。社会教育職員論、管理者行動論等のレビューを通じて、職員行動の仮説次元を探索し、これまでのマネジメントの考え方では十分に捉えられていない、主体的活動の促進に関わる行動次元がいくつか指摘された。

第3部（第6章および第7章）のねらいは、ここまでの議論に基づいて、クラブ組織化における職員行動の効果を実証的に明らかにすることであった。

第6章では、第5章までの議論をふまえた調査デザインと調査票開発への視点について述べたのちに、分析枠組および職員行動、組織化過程、状況特性（タスク特性、組織活性化）、成果変数（組織有効性、心理的成果）といった変数群の内容をそれぞれ説明した。職員行動については、ネットワーク創出、ネットワーク活用、革新的実行、実行による育成、問題発見促進、場づくり、配慮、信頼蓄積、達成強調、緊張醸成、アジェンダ提示、モデリング促進、方針伝達という13次元が仮説された。ついで分析の指針となる3つの基本仮説を定式化した。それは、(1)クラブの組織化過程における職員行動の各次元の遂行が、次局面への移行を促進する（促進要因仮説）、(2)組織化過程における運動性の水準が、その組織のタスク特性や組織活性化の程度を規定する（状況創出仮説）、(3)住民による事業運営が成果に与える効果は、その行動と職員行動及び状況特性が適合している程度に依存する（適合-成果仮説）という仮説であった。いずれの仮説も、住民による自生的な秩序を念頭におきつつ、効果的な職員行動を探求するという方針のもとに提出されたものであった。

第7章では、総合型クラブの運営メンバーを対象とするサーベイのデータから、職員行動の次元構成の検討と仮説検証が行われた。まず前者については、因子分析法の適用によって、調整、支持拡大、討議設定、討議活性化、信頼関係、配慮、達成強調、情報提供の8次元を確認した。後者については、

まず確定された職員行動次元によって基本仮説を再定式化したのちに、仮説検証を行った。その結果、仮説(1)については、クラブの組織化過程モデルにおける(2)~(4)の局面および成果に対する職員行動の効果、仮説(2)については、クラブの行政依存性や組織活性化に対する組織化過程の影響、仮説(3)については、組織有効性に対する職員行動の効果、職員行動と運営メンバーの心理的成果の関係における行政依存性のモデレータ効果などを指摘した。これらの結果は、クラブの組織化過程の局面によって職員行動の効果が異なること、組織化過程がクラブの状況特性を規定していること、さらに成果に対する有効な職員行動が行政依存性の程度によって異なることを示唆するものであった。

本論文で示された諸結果は、今後の地域スポーツクラブ育成に重要な基礎資料を提供するものと思われる。

## Abstract

In sport management, the problems of community sports clubs have become club management themes. However, process management, which focuses attention on organizing the community sports clubs, is rarely reviewed. The purpose of this study was to clarify the measures for effective process management in organizing a community sports club. To begin with, the organizing process of the club was regarded as a social movement, and was modeled as such. Through analysis of the behavior of the staff of Local Boards of Education, an agent of sports promotion, an attempt was made at integrating club organization, as social planning, and club building as a social movement. As a result, a 7 phase organizing process model for community sports clubs was developed by analyzing typical community sports club cases in our country. Behavioral dimensions and effective behavioral features of the staff of Local Boards of Education in the organizing process of community sports club were indicated from a survey of management members of clubs that were established through the support of Local Boards of Education.

The results suggested differences in the staff member behavior effectiveness in each organizing phase and the importance of organization as a movement. This provided sports management with viewpoints that so far did not exist, while it brought about useful suggestions for building sports club in the future.

## 学位論文審査結果の要旨

現在、我が国では新たな社会状況を視野に入れた地域スポーツ環境の変革が始動しつつあり、中でもスポーツサービスの供給をめぐる公民協働システムの構築は焦眉の課題となっている。本論文は、そうした現実をふまえ、社会運動論の立場から地域スポーツクラブ（住民スポーツ組織としてのクラブ）の組織化プロセスとその特色を明らかにするとともに、運動のマネジメントという独創的な視座に立ち、組織化プロセスにおけるマネジメントの具体的・実践的な方略を提示することを試みた研究である。この論文の特筆すべき成果と意義は、次の四点である。

第一は、我が国では数少ない住民主導型クラブ組織事例をもとに、社会運動論の運動過程図式に依拠しながら、クラブ組織の形式過程モデルを定式化したことである。ここでの事例分析においては、クラブ組織化をたんなる組織形態の整備という意味としてではなく、地域社会の構造的要因、住民の心理的要因、各種資源要因といった複数のファクターが段階的に影響する運動過程として説明した。また、社会運動論の適用可能性を実証するにとどまらず、一般的な社会運動とは異なる「スポーツ」独自の特徴を運動過程の中に見出している。それは、次の3点である。

- 1) 構造的緊張の局面において、「不満」という剥奪概念のみでは説明しきれず、さし迫った危機的状況だけが運動の契機ではない点である。「過去と現在」「他者と自分」という価値比較ではなく「未来と現在」の認識のズレが心理的エネルギーを動員する。このことは、ビジョンをいかに描き共有するかにかかわる住民の力量形成の問題を提起することになる。
- 2) 運動の契機となる問題の判定主体（主導集団）が必ずしもスポーツに強くコミットした個人あるいは団体であるとは限らないこと、そして他の生活課題の認識過程においてスポーツ問題が浮上してきていることである。よって、クラブ組織化の運動は、地域の様々な住民集団によって担われうる可能性を示唆する。
- 3) 運動の目的達成が事業を通じてなされるために運動組織は経営体としての性格と機能を兼備しなければならないことである。組織化過程の直中で、事業経営力の獲得をいかに遂げるかがクラブ組織成立後の自主運営体制を規定することになる。

第二に、三年間にわたるフィールド調査を通じて得られた行政主導型スポーツクラブの組織化事例を、先に示した住民主導型クラブと比較させ、「住民主導型」と「行政主導型」との組織化過程における対照性を際立たせる固有の特性次元を解明し、類型枠組として提示したことである。この中で、行政主導型では「スポーツ振興のため」「スポーツ人口を増やすため」など一般的・抽象的な行政課題の認識が契機となるのに対し、住民主導型では地域スポーツの具体的な問題状況や生活課題であること、行政主導型は組織確立自体が目的化してしまうのに対し、住民主導型では地域住民が「組織」を意味づけ、この意味を軸に住民を巻き込んでいくことなどは、明瞭で妥当な解釈であろう。また、これらの結果をふまえ、従前のクラブ育成においては、組織形態の整備や資源調達にかかわるテクニカルな部分への偏重があったことを批判し、地域独自の問題の認識にかかわる部分（心理的エネルギーの動員）への関心を喚起するように指摘していることも意義ある主張といえよう。

第三に、スポーツクラブ組織化を自生的な営みとして捉えその現象の説明をするにとどまらず、「運動のマネジメント」の視座から運動の意図的促進要因として市町村スポーツ行政職員の行動を取り上げ、その行動次元と有効性を実証的に明らかにした。スポーツ行政職員の行動を実証的に検討した研究は過去に皆無であるのみならず、組織内行動ではなく対外的行動に焦点を当てたものは他分野でも蓄積が乏しいという研究状況に鑑みれば、関連分野における先駆的業績として評価できる。また、クラブ組織化過程における問題認知から問題共有および問題共有から変革意図への局面移行は、討議設定・討議活性化次元の職員行動によって促進されること、しかし一方で、その他の局面では職員行動の効果が認められないことを明らかにした。このことは、過剰支援による行政依存の助長を実証したものとみることもでき、行政職員行動の適時性を示す貴重な根拠となる。現在「総合型地域スポー

ツクラブ」への社会的期待が高まりつつある折りから、大変時宜に適った研究結果と見なせる。

第四に、クラブ組織の状況諸特性が、組織化プロセスの中で創り出されることを明らかにしたことである。組織化過程に社会運動としての特質が含まれる程度を運動性という独自のタームで表現し、その水準が行政依存性や組織活性化に影響することを検証した。通常、組織研究において管理者やリーダー行動を問題にする場合、状況特性は所与条件として捉えられるが、本論文のように、組織形成段階を取り扱う場合には、状況特性そのものが組織化過程で創造されるという見地は重要であり、〈状況創出仮説〉が概ね支持されたことは、組織化過程を通じて成立したクラブ組織の運営形態や性格が組織化過程に規定されることを示唆するものである。このことは、行政主導から住民主導への段階的な移行論が行政現場においては支配的であるが、この基本姿勢の再考を迫るものである。

尚、上記第三、第四の成果は、現在スポーツクラブの組織化を手がけている全国13市町村のクラブ組織メンバーを対象としたサーベイデータから導かれたものである。

スポーツの個人的機能のみならず社会的機能をも重要視し、住民自身の秩序形成に着眼してその段階性を明示するとともに、これを側面から支援するスポーツ行政の役割を時間経過に即して検討した本論文の試みは、住民スポーツ組織の形成にかかわる実践的要請にも一定の回答を示した点で評価される。また、スポーツに限らず地域活動の組織化が求められる幅広い分野において、公民協働システムの構築をめぐる今後の在り方に有効な示唆を与える内容を有している。

他方、本論文では行政-住民間の関係だけに焦点を当てているが、クラブ組織化の支援母体は何もスポーツ行政に限定されるものではなく、包括的な支援システム全体枠を構想する中で行政の位置づけを吟味することが必要であろう。また、住民組織の形成に行政が関与すること自体の理論的検討も十分とはいえない。さらに、行政職員の行動については定量的分析によっているが、地域特性に基づいたクラブ組織の個別性・特殊性を描写するには至っていない。これらは、今後の研究上の課題といえよう。

すでに作野には本研究科の「社会環境研究」を含む4編の研究論文があり、このほかにも日本体育学会誌「体育学研究」(レフェリーつき)にも論文掲載が決定している。また全国学会における口頭発表も10件を数える。

以上により、本研究科の学位申請論文として十分に高い評価が可能であり、審査員一致で「合格」と判定することをここに報告する。