

平成 30 年 6 月 21 日現在

機関番号：33301

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K16448

研究課題名(和文) クラブマネジャーの業務実践と総合型クラブの発展・成熟との関係性モデルの構築

研究課題名(英文) Building a relationship model between club manager's work and community sports club development / maturity

研究代表者

西村 貴之 (NISHIMURA, Takayuki)

金沢星稜大学・人間科学部・講師

研究者番号：60710233

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、総合型地域スポーツクラブにおいて常勤勤務経歴があり、実務経験が3年以上のマネジャーにインタビュー調査を実施した。インタビュー内容の分析から、クラブマネジャーの業務実践と総合型クラブの発展・成熟との両者の動的な関係性がモデルとして示された。モデルから、マネジャー業務の変化に順序性があることが読み取れた。クラブ創設段階には、マネジャー自身もプレイヤーとしての業務に従事し、創設3年～5年では、マネジャーは管理者としての業務を担い、5年～10年では、管理者業務に加えクラブの内と外をつなぐコーディネート業務を遂行していた。さらに10年を越えると広域圏でのアドバイザー的役割をも担っていた。

研究成果の概要(英文)：In this study, I interviewed managers of community sports club who have had experience of the full-time duty and work experience more than three years at community sports club. By the analysis of interview data, a dynamic relationship with work of the managers and development/maturity of the club was shown as a model. The change of manager's work understood that there was similar sequence.

In the early years of club foundation, managers work as the player. In club foundation 3-5 years, managers work as the manager. In club foundation 5-10 years, managers work as the coordinator to link the inside and outside of the club in addition to the work as the manager. Furthermore, managers took a role of the adviser in the wide area when over ten years.

研究分野：地域スポーツマネジメント

キーワード：総合型地域スポーツクラブ クラブマネジャー 業務実践 成長段階

1. 研究開始当初の背景

1995年からスタートした総合型地域スポーツクラブ(以下「総合型クラブ」または「クラブ」と表記)事業において、総合型クラブは、子どもから高齢者まで、地域住民の誰もが気軽にスポーツに参加できる機会を提供し、国民のスポーツ実施率の向上に寄与することが求められている。また、クラブには社会的企業として、健康増進や介護予防、子育て支援等、地域の社会的課題を、市民、企業、行政、NPO等の協働により解決していく「新しい公共」の推進役としての役割が期待されている。平成26年7月1日時点での総合型地域スポーツクラブ(以下「総合型クラブ」と略す)の設置数は全国で3,512であり、市区町村での設置率は80.1%であった¹。市区町村に最低1クラブ以上を設立するという、スポーツ振興基本計画策定時の量的充足が概ね果たされつつある状況において、総合型クラブには社会的企業としての質的充足が求められている。

このような総合型クラブの運営におけるリーダー的存在であり、実務遂行の責任者がクラブマネジャーである。クラブマネジャーにはクラブ経営を安定させ、かつ、新しい公共の推進役として、ステークホルダー間の利害関係をコーディネートするという役割を担うべく、広範かつ多様で高度な能力とスキルが求められる。このようなクラブマネジャーを育成するための取組みとしては、公益財団法人日本体育協会が資格認定を行う、「公認クラブマネジャー養成講習会」や「公認アシスタントマネジャー養成講習会」等が実施されている。しかしながら、クラブマネジャー自身が通常業務の中では殆ど資格取得の必要性を感じていないという村田(2013)²の指摘は、クラブマネジャーの業務実践と資格制度との乖離を示唆している。こうした乖離を生み出す原因として、これまでの総合型クラブ研究では、クラブマネジャーがクラブマネジメントの現場においてどのような業務実践をしているかについて、十分な知見が蓄積されていないことが挙げられる。クラブマネジャーに求められる能力やスキルについて、前掲のクラブマネジャー養成講習会でのテキスト等に明示されてはいるが、実際の総合型クラブのクラブマネジャーに求められる能力やスキルは、クラブの規模(会員数、予算規模、スタッフ数等)や事業内容(教室運営、施設管理等)の、クラブの発展・成熟段階に合わせて常に変容するはずである。一方、研修会参加、先進事例調査の実施等による気づきや学びがクラブマネジャーの成長・変化を促し、それがクラブの発展・成熟に影響を与えることもある。このような、総合型クラブの発展・成熟とクラブマネジャーの業務実践との関係について、動態的な把握はこれまでになされていない。

研究代表者は「新しい公共を創るクラブマネジャーのあり方について」(西村, 2014)³

において、多くの総合型クラブが新しい公共の推進役に成り得ていない原因を分析するために、「新しい公共を創るクラブマネジャー像」と「実践現場で認識されているクラブマネジャー像」とを比較検討し、両者の認識の隔たりを生む構造の原因分析を行った。その結果として、クラブマネジャー資格制度やスポーツ振興くじ(toto)助成事業の多大な影響を受け、「クラブマネジャーの確保・配置」が目的化し、新しい公共を創る「役割」として創りだされるべきクラブマネジャーは、「形式」として与えられたクラブマネジャーとして誤認識されている構造があることを明らかにした。しかしながらこの論文においても、クラブマネジャーの業務内容の実態の詳細な調査・分析の必要性を課題として残していた。

2. 研究の目的

前述のような背景をうけ、クラブマネジャーの業務実践の実態、クラブマネジャーの業務実践を規定する要因、クラブマネジャーの気づき・学びを生む要因、クラブマネジャーの業務実践とクラブの発展・成熟との関係、の4つの視点にもとづいて、クラブマネジャーの業務実践と総合型クラブの発展・成熟との両者の動態的な関係性をモデルとして示すことを本研究の目的とした。

本研究の成果により、期待される意義については以下の3点とした。総合型クラブの発展・成熟とクラブマネジャーの業務実践との両者の動態的な関係性がモデル化されることで、発展・成熟段階に応じた、クラブマネジャーがなすべき業務実践と、業務遂行に必要な能力が明確化される。このことで、クラブの発達・成熟段階に応じたクラブマネジャー育成のプログラムの開発が可能になる。また、クラブマネジャーのどのような学びや気づきが、クラブの発達・成熟に貢献するかが可視化される。さらに、本研究における、総合型クラブとクラブマネジャーの業務実践との関係を、NPO組織とNPOマネジメント人材の業務実践との関係として一般化していくことで、NPO、まちづくり、産学官連携など、類似する他の領域においても適用可能なモデルとなると想定した。

3. 研究の方法

(1) データ収集

対象とする総合型クラブの設定

クラブマネジャーの業務実践と総合型クラブの発展・成熟との関係性モデル構築に向けて、可能な限り多くの要因を抽出するために、総合型クラブ、クラブマネジャーの両者に、一定程度の経過年数と事業及び業務の広範性が求められる。そこで、法人格を取得している、設立から5年以上が経過している、予算規模が1,000万円以上である、という3つの条件を満たす9つの総合型クラブを対象とした。なお、上記の3条件を満たす、

A 県内 3 クラブを対象とした予備調査を本調査前年度に実施した。予備調査の対象とした 3 クラブは、本調査の対象とした 9 クラブの中に含まれている。

クラブ総会資料の事前取得

調査対象先クラブに依頼し、保有する過去の総会資料をインタビュー調査実施前に入手した。インタビュー実施前に総会資料の読み込みを行い、各クラブの事業内容及び予算規模などの経年変化について概観した。

クラブマネジャーへのインタビュー調査

上記 9 クラブにおいて、常勤で勤務した経歴があり、実務経験年数が 3 年以上であるクラブマネジャーを対象にインタビュー調査を実施した。インタビュー調査は半構造化法を採用し、クラブの経年変化と自身の業務実践を中心に聞き取りを行った。本研究の趣旨を十分に説明し、本人の了解を得て、インタビュー内容を録音し、テキストデータを作成した。また、インタビューは原則として各クラブ事務所へ訪問の上実施し、インタビュー前後も時間の許す限り現地での滞在を続け、クラブマネジャーの業務実践を観察した。インタビュー調査の実施概要を図表 1 に示す。

図表 1：クラブマネジャーへのインタビュー調査の実施概要

対象者	実施日	実施時間	年代	性別	実務歴
A 氏	2016/1/6	57 分	50 代	男性	14 年
B 氏	2016/1/6 2016/12/13	91 分 43 分	20 代	男性	4 年 5 年
C 氏	2016/1/7 2016/12/7	110 分 80 分	30 代	男性	7 年半 8 年
D 氏	2016/7/23, 24	86 分	30 代	男性	15 年
E 氏	2016/10/17	86 分	30 代	女性	5 年
F 氏	2016/10/17	76 分	40 代	男性	17 年
G 氏	2016/10/29	54 分	50 代	男性	14 年
H 氏	2016/10/31, 11/1	177 分	60 代	男性	17 年
I 氏	2016/11/2	98 分	50 代	女性	15 年

...予備調査時のものを示す。

業務内容確認シートの作成

インタビュー対象者である 9 名のクラブマネジャーに依頼し、日常業務、週間業務、月間業務、年間業務、その他業務について、クラブマネジャー自身が記述した「業務内容確認シート」をデータとして収集した。

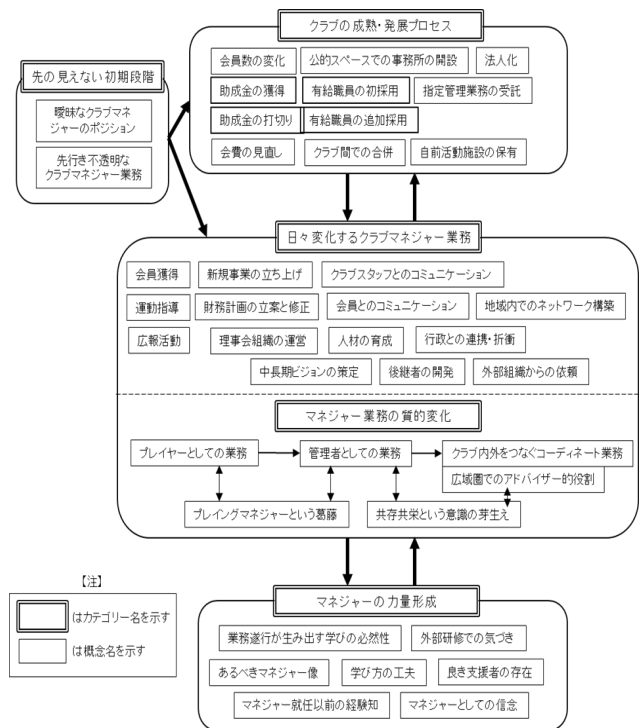
(2) データ分析

上記の方法によって得られたデータをもとに、木下 (2007) ⁴ の修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (M-GTA) を少数事例でも活用可能とした、西條 (2007) ⁵ の構造構成主義的質的研究法を採用し、分析を行った。インタビュー内容を文字起こしたテキストデータから分析テーマに則した類似箇所をまとめ、「概念名」をつけた。概念名をつける際には、分析ワークシートを作成した。テキストデータから読み取った、類似

するヴァリエーション (具体例) をまとめながら、概念名およびその定義づけを行った。その際、気づいた点等は理論的メモの欄に書き留めた。いったん概念名を決定した後も、テキストデータを再度参照し、前後の文脈等も勘案し、概念名を追加作成、修正、棄却したり、ヴァリエーションが配置される概念名に入れ替えなども検討を繰り返した。

最終的に 40 の概念と 5 のカテゴリーが生成された。概念やカテゴリーの関係性を検討して、結果図 (図表 2) を作成した。

図表 2：クラブマネジャーの業務実践と総合型クラブの発展・成熟との関係性 (結果図)



4. 研究成果

(1) 調査結果のまとめ

本研究は、クラブマネジャーの業務実践の実態、クラブマネジャーの業務実践を規定する要因、クラブマネジャーの気づき・学びを生む要因、クラブマネジャーの業務実践とクラブの発展・成熟との関係、の 4 つの視点にもとづいて、クラブマネジャーの業務実践と総合型クラブの発展・成熟との両者の動的な関係性をモデルとして示すことを目的とした。

予備調査によって示されたモデルをプロトタイプとし、本調査の実施によってモデルの精緻化を試みた。その結果、図表 2 のとおり、動的な関係性がモデルとして示された。

(2) 考察

クラブマネジャーの成長段階と求められる業務内容の質的变化

(文中の「概念」は「概念」、《 》は「カテゴリー」を示している。)

本研究の結果として、総合型クラブの発

展・成熟とクラブマネジャーの業務実践との両者の動態的な関係性がモデルとして示された。その中で、筆者が最も注目した点は、図表2における、《マネジャー業務の質的变化》である。インタビュー調査の対象となったクラブマネジャーの経験年数には、4年～17年という幅があった。インタビュー調査から得たテキストデータを分析していくと、マネジャー業務の質的变化には、ある程度の順序性があることが読み取れた。

クラブの創設期や創設初期段階においては、クラブマネジャー自身も1人のプレイヤーとして、教室やイベントなど新規事業の立ち上げ、会員獲得に向けた広報活動、指導業務などプレイヤーとしての業務に従事していた。クラブ創設から3年～5年程度の期間が経過し、《クラブの成熟・発展プロセス》の中で、《日々変化するクラブマネジャー業務》に対応すべく、《クラブマネジャーの力量形成》がなされていく。そこでは、有給職員の初採用や有給職員の追加採用、理事会組織の運営といった事柄に対応すべく、クラブマネジャーの業務は次第に管理者としての業務へと質的に変化していく。また、5年～10年の間では、法人化、公的スペースでの事務所の開設そして指定管理業務の受託といった事柄を経て、行政との連携・折衝、地域の各種団体、企業、学校といった地域内でのネットワーク構築がなされていき外部組織からの依頼といった業務が発生している。この期間において、クラブマネジャーはクラブ内部での管理者としての業務と併せて、クラブ内外をつなぐコーディネート業務を遂行している。さらに、おおよそ10年を越えるあたりから、講習会講師、研修会でのアドバイザー、他クラブの運営マネジメントに対する助言やコンサルティングなど、それまでの期間における、自身のクラブマネジャーとしての業務遂行によって蓄積された実践知にもとづく、広域圏でのアドバイザー的役割を果たすようになってくる。

図表3：クラブマネジャーの成長段階と求められる業務実践内容

クラブマネジャーの成長段階	プロジェクトマネジャー段階	クラブマネジャー段階	地域コーディネーター段階
	個別の事業やプロジェクトをマネジメントすることができる段階。	個別の事業やプロジェクトを他のスタッフを用いて遂行することができる段階。またクラブの今後のビジョンを示し、向こう3年程度の事業計画を作成できるなどクラブ内マネジメントが可能な段階。	自クラブ内のマネジメントにとどまらず、行政・企業・学校などの地域内ステークホルダーと協働し、地域課題解決に取り組むことができる段階。また、地域課題解決を事業化し、持続可能な仕組みづくりに取り組むことができる段階。
	<ul style="list-style-type: none"> ・個別事業やプロジェクトに対するニーズの把握 ・個別事業、プロジェクトの実施に必要な資源（ヒト、モノ、カネ、情報など）の調達及び効果的な活用 ・個別事業やプロジェクトの広報、集客 ・個別事業時の現場でのオペレーション ・事業実施後の精算、報告、改善 	<ul style="list-style-type: none"> ・個別事業やプロジェクトへの担当スタッフの配置 ・クラブのミッションやビジョン共有のためのコミュニケーション ・人的資源マネジメント（スタッフのサポート、理事役員とのコミュニケーション、指導者、会員の満足度把握） ・財源マネジメント（自主事業強化、委託事業受託、寄付金獲得などの全体バランス調整） 	<ul style="list-style-type: none"> ・クラブ外のステークホルダーとの信頼関係構築のためのコミュニケーション ・地域課題の発見、分析にもとづいた新たな事業及びプロジェクトの構築 ・協働の推進に向けた、組織間協働の推進に向けた関係者間でのビジョン共有 ・持続可能な仕組みづくりに向けた資源調達および効果的な活用

このような順序性は、インタビュー対象者としたクラブマネジャー間でも、共通した傾向としてみられた。この順序性をクラブマネジャーの成長段階として捉え、その成長段階を大きく3つに分け、各段階で求められる業務実践内容を整理・分類したものが図表3である。

ここでは、クラブマネジャーの成長段階を「プロジェクトマネジャー段階」、「クラブマネジャー段階」、「地域コーディネーター段階」の3段階に区分している。「プロジェクトマネジャー段階」、「クラブマネジャー段階」、「地域コーディネーター段階」の各成長段階は、本研究で構築したモデル（前掲、図表2）の《マネジャー業務の質的变化》内のプレイヤーとしての業務、管理者としての業務、クラブ内外をつなぐコーディネート業務の3つの段階にリンクさせている。

「プロジェクトマネジャー段階」は、スポーツ教室やイベントなど個別の事業やプロジェクトをマネジメントすることができる段階である。また、「クラブマネジャー段階」は、個別の事業やプロジェクトを他のスタッフを用いて遂行することができる段階、クラブの今後のビジョンを示し、向こう3年程度の事業計画を作成できるなどクラブ内マネジメントが可能な段階である。そして、「地域コーディネーター段階」はクラブ内マネジメントにとどまらず、行政・企業・学校などの地域内ステークホルダーと協働し、地域課題解決に取り組むことができる段階。また、地域課題解決を事業化し、持続可能な仕組みづくりに取り組むことができる段階である。

続いて、各段階で求められる業務実践内容について述べる。「プロジェクトマネジャー段階」では個別事業やプロジェクトに対するニーズの把握、個別事業やプロジェクトの実施に必要な資源の調達及び効果的な活用、個別事業やプロジェクトの広報及び集客、個別事業の現場でのオペレーション、個別事業実施後の精算、報告、改善などが挙げられる。次に「クラブマネジャー段階」では、個別事業やプロジェクトへの担当スタッフの配置及び監督・助言、クラブのミッションやビジョン共有のためのコミュニケーション、人的資源マネジメント（スタッフのサポート、理事役員とのコミュニケーション、指導者、会員の満足度把握）、財源マネジメント（自主事業強化、委託事業受託、寄付金獲得などの全体バランス調整）が挙げられる。そして、「地域コーディネーター段階」では、クラブ外のステークホルダーとの信頼関係構築のためのコミュニケーション、地域課題の発見、分析にもとづいた新たな事業およびプロジェクトの構築、組織間協働の推進に向けた関係者間でのビジョン共有、持続可能な協働の仕組みづくりに向けた資源調達および効果的な活用などが挙げられる。以上のとおり、総合型クラブのクラブマネジャーの成長段階を3段階に分類し、各段階

で求められる業務実践内容を整理することで、各成長段階において求められる業務実践内容を遂行するために、必要な知識やスキルがより可視化される。獲得すべき知識やスキルが可視化されることで、より適切なクラブマネジャーの力量形成を促す仕組みを設計していくことが可能となるだろう。

総合型クラブにおけるマネジメント人材の在り方について

総合型クラブとは、地域で必要なスポーツを地域住民が主体的に創り出していくための「仕組み」である。そのため、地域事情や住民ニーズが異なれば、必然的に各地域で展開される事業内容や、クラブの運営組織体制も異なってくる。また、クラブが実施する事業の企画・運営においては、限られた運営リーダーのみに依存するのではなく、地域住民自身や多様な組織が協力、連携、協働することが望ましい。そのような協力、連携、協働のプロセスの中において、人と人、あるいは組織と組織の「つながり」や「絆」が生まれる。このようなつながりや絆により、総合型クラブは、関わる個人や組織にとって「マイクラブ」として自分事化されていく。「マイクラブ」という意識が、事業への参加・参画意欲を高めるとともに、受益者負担への理解にもつながる。このように地域住民の主体的な関りを促すことを、総合型クラブのマネジメントにおける基本概念として共有する必要がある。

本研究で調査対象としたクラブマネジャー9名のうち6名は、立上げ期から、10年という年月を越えてクラブの発展・成熟におけるマネジメント業務の中核を担ってきた、いわば「カリスマリーダー的存在」であった。つまり、本研究の中で構築されたモデル(図表2)や、それをベースとしたクラブマネジャーの成長段階と求められる業務実践内容(図表3)は、これらのカリスマリーダーの足跡から構築されたものであるともいえる。しかしながら、「クラブ運営を担う人材の世代交代・後継者確保」を課題とするクラブが72.0%に及ぶという前述の調査結果は、そのようなカリスマリーダー待望論の困難さを示した結果と推察できる。

今後のクラブマネジャー育成及び力量形成、あるいは「肩書としてのクラブマネジャー」に捉われない、「役割としてのクラブマネジメント人材」育成が目指すべき人材像としては、「クラブマネジメント業務を一手に担うカリスマリーダー」ではなく、「クラブスタッフのみならず、より多くの地域住民や組織を巻き込んで、クラブマネジメントを推進するコーディネーター」であると考えられる。

今後の課題

今後の総合型クラブにおけるマネジメント人材の育成が目指すべき人材像を、「クラブスタッフのみならず、より多くの地域住民

や組織を巻き込んで、クラブマネジメントを推進するコーディネーター」とした。そのような人材を育成するための仕組みを設計するためには、これまでカリスマリーダーが一手になってきたクラブマネジメント業務を、整理し、分解し、標準化することが必要であり、本研究ではそれを試みた。

しかしながら、このような人材の育成は、これまで実施されてきた、資格制度に紐づくOFF-JTでの講習会や研修会といったフォーマルで公式的なカリキュラムでは実現が困難であると考えられる。クラブ運営現場でのOJT、クラブ間ネットワークを活用したクラブマネジメント人材間でのピアカウンセリングやメンタリングなどの非公式的でインフォーマルなカリキュラムを含む、新しい仕組みの設計が求められる。

このような仕組みの設計をどのように進めていくかが、本研究結果の実践的活用であり、今後の課題である。

<参考文献>

- 1 文部科学省(2014)「平成26年度総合型地域スポーツクラブ育成状況調査」
- 2 村田真一(2013)「クラブマネジャーの仕事特性に関する一考察」、札幌国際大学紀要、Vol.44、pp.115-126
- 3 西村貴之(2015)「新しい公共を担うクラブマネジャーのあり方について」、体育・スポーツ経営学研究、Vol.28、No.1、pp.53-63
- 4 木下康仁(2007)「ライブ講義 M-GTA 実践的質的研究法 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて」、弘文堂
- 5 西條剛央(2007)「ライブ講義 質的研究とは何か SCQRAM ベーシック編」、新曜社

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計1件)

西村 貴之、遠藤 誠、総合型地域スポーツクラブの成長段階に合わせたクラブマネジャー育成プログラム、日本スポーツ産業学研究、査読無、Vol.27(1)、2017、pp.81-84、https://doi.org/10.5997/sposun.27.1_81

[学会発表](計5件)

西村 貴之、人材の多様性が生み出す“学び”とクラブの成長プロセス、日本体育・スポーツ経営学会第56回研究集会(招待講演)、2017

西村 貴之、これからのクラブ人材育成の課題：石川県における実践事例をもとに、日本・体育スポーツ経営学会第55回研究集会(招待講演)、2017

西村 貴之、クラブマネジャーの業務実践と総合型クラブの発展・成熟との関係性モデル構築、日本体育・スポーツ経営学会第40

回大会（口頭発表） 2017

西村 貴之、遠藤 誠、総合型地域スポーツクラブの成長段階に合わせたクラブマネージャー育成プログラムの提案～スポーツによる地域課題解決の担い手育成に向けて～、日本スポーツ産業学会第 25 回大会（ポスター発表） 2016

西村 貴之、クラブマネージャーの業務実践と総合型クラブの発展・成熟との関係性モデル構築にむけて、日本体育・スポーツ経営学会第 39 回大会（口頭発表） 2016

6．研究組織

(1)研究代表者

西村 貴之（NISHIMURA, Takayuki）

金沢星稜大学・人間科学部・講師

研究者番号：60710233

(2)研究分担者

(3)連携研究者

(4)研究協力者