様　式　Ｃ－１９、Ｆ－１９、Ｚ－１９　（共通）

科学研究費助成事業　　研究成果報告書

平成 ２６ 年　 ６ 月 ２３ 日現在

機関番号：２４５０６
研究種目：基盤研究(C)
研究期間：2011～2013
課題番号：２３５００７４６

研究課題名（和文）総合型地域スポーツクラブの永続性における組織文化の形成・発展に関する実証研究

研究課題名（英文）A Study of the Formation and Development of Organizational Culture Influencing the Sustainable Management of Comprehensive Community Sport Clubs

研究代表者
伊藤　克広（Ito, Katsuhiro）

兵庫県立大学・経済学部・准教授

研究者番号：９０４０５３６６

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費）　2,400,000円、（間接経費）　720,000円

研究成果の概要（和文）：本研究の目的は，総合型クラブの永続性において，組織文化の形成及び発展がいかなる影響を及ぼすのかについて実証的に明らかにすることであった．垂水区団地スポーツ協会のケーススタディ，神戸市総合型地域スポーツクラブならびに全国の地域スポーツクラブを対象にした質問紙調査から明らかになったことは以下の通りである．
永続しているクラブには，言語的シンボル，行動的シンボル，物理的シンボルが存在していおり，それらが有機的につながり，組織文化を形成している．それがクラブの永続性につながっている．総合型クラブでは，スローガンがプログラムに反映されていないなど，シンボル同士の有機的なつながりがないクラブも存在する．

研究成果の概要（英文）：The purpose of this study was to investigate the formation and development of organizational culture influencing the sustainable management of community sport clubs. In this study, a case study and a questionnaire survey was conducted. Tarumi Sports Association was selected as a case. A survey was conducted using a questionnaire by mail.
The main results were as follows. There were verbal symbols, behavioral symbols and physical symbols in Tarumi Sports Association which had long histories. These symbols were connected organically, and the organizational culture were developed. On the other hand, community sports clubs which had short histories had few symbols, and they did not develop the organizational culture.

研究分野：総合領域

科研費の分科・細目：健康・スポーツ科学・スポーツ科学

キーワード：地域スポーツ政策　地域スポーツクラブ　組織文化　永続性

１．研究開始当初の背景

文部科学省（以下,「文科省」とする）は，1995 年度より「総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業」を，続けて 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」を発表し，総合型地域スポーツクラブ（以下,「総合型クラブ」とする）の設立・育成に努めている．さらに，文科省は平成 22 年 8 月には「スポーツ立国戦略」を発表し，新たなスポーツ文化の確立を目指すとしている．その戦略の中には「ライフステージに応じたスポーツ機会の創造」がうたわれ，具体的施策として「総合型地域スポーツクラブを中心とした地域スポーツ環境の整備」があげられている．これまでの総合型地域スポーツクラブ育成政策により，平成 21 年度には全国に 2,905 の総合型クラブが設立され，活動を展開している．

このように全国各地に総合型クラブが徐々に設立されている中で，兵庫県においては県独自の総合型クラブ育成補助事業である「スポーツクラブ 21 ひょうご」事業（2000 年度～2005 年度）が展開され，県下 827 小学校区すべてに総合型クラブが設立されている．全国で設立されている総合型クラブのうち，約 4 分の 1 が兵庫県に存在しているということから，先進事例として全国的に注目されている．

以上のことから，総合型クラブを対象とした調査，研究が行われてきている．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．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のマネジメントを比較した結果，人的資源が地域スポーツクラブの育成にとって最も重要であり，地域に存在する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,「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・モラールの分析を行い，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

的に参加していることが明らかになったと述べている．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を対象に調査を行い，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．山口ほか（2007）は総合型クラブの発展における促進要因と阻害要因を究明している．その結果，促進要因として（1）人的資源（専任スタッフ，有給指導者，ボランティア）の充実，（2）物的資源（クラブハウス，公共・民間施設の活用）の充実，（3）財源（財務基盤の確立，寄付・協賛金，受託収入，会費・事業収入）の充実，（4）情報（会報の発行，ホームページの開設，スポーツ団体との連携，クラブ連絡協議会）の充実が有効であり，阻害要因として（1）指導者，スタッフの確保，（2）スポーツ団体との連携・協力，（3）受益者負担意識，（4）補助金頼りの財務基盤の脆弱さ，（5）自主財源率の低さが明らかになったという．

総合型クラブに関する調査や研究は蓄積されてきているものの，これら先行研究，先行調査は総合型クラブの機能的側面に焦点をあてた現状分析が多く，理論的枠組みに基づき，そのマネジメントを実証的に明らかにしたものは少ない．現在，総合型クラブが設立されていくにつれてその課題は，その後のマネジメント，特にいかにして総合型クラブを永続・発展させていくかということにシフトしているといえる．

Deal, T. E. and Kennedy, A. A.（1997）は「アメリカの企業の持続的な成功のかげには，ほとんど常に，強い文化が推進力として働いている」と，組織の持続には組織文化が重要であることを述べている．また Peters, T. J. and Waterman, Jr. R. H.（2003）は，超優良企業を際だたせているのは企業に存在している文化だということを明らかにしている．そして，Schein, E. H.（2004）は，組織文化はその組織のアイデンティティの源泉であり，成功の基盤だと述べ，組織を効率的，効果的に変えていくにはその組織における組織文化の役割を理解しなければならないと組織文化の重要性を強調している．このように組織の発展・持続には，組織文化の形成と存在が重要であることが指摘されている．

２．研究の目的

本研究は，総合型地域スポーツクラブの永続性において，組織文化の形成および発展がいかなる影響を及ぼすのかについて実証的に明らかにすることを目的とする．

３．研究の方法

平成 23 年度は垂水区団地スポーツ協会，NPO 法人加古川総合スポーツクラブ，NPO 法人スポーツクラブ 21 はりまを対象に，フィールドワーク（会長，理事長，理事などへのインタビュー）を行い，永続している総合型クラブの組織文化に関する基礎資料を収集する．平成 24 年度は前年度に収集した資料をもとに組織文化に関する質問紙を作成し，兵庫県下 827 クラブを対象（会長，事務局長など）に質問紙調査を実施する．平成 25 年度は 2 年間の調査をもとに，全国の総合型クラブを対象に組織文化に関する質問紙調査を実施し，総合型クラブの永続性における組織文化の影響を分析する．

４．研究成果

垂水区団地スポーツ協会のケーススタディ，神戸市総合型地域スポーツクラブならびに全国の地域スポーツクラブを対象にした質問紙調査から明らかになったことは以下のようにまとめられる．

（1）永続しているクラブには，言語的シン

ボル，行動的シンボル，物理的シンボルが存在している．

（2）永続しているクラブの言語的シンボル，行動的シンボル，物理的シンボルは，有機的につながり，組織文化を形成している．

（3）組織文化が形成され，発展することでクラブの永続性につながっている．

（4）永続しているクラブの会員は，シンボルを通して組織価値を共有している．

（5）永続しているクラブのスローガン・理念は，会員の行動原則となっている．

（6）永続しているクラブには，「クラブの顔」となるシンボリックマネジャーが存在している．

（7）永続しているクラブのシンボリックマネジャーは，自分のクラブの組織価値を念頭に置き，クラブ・マネジメントを行っている．

（8）設立して間もない総合型地域スポーツクラブの中には，シンボルのないクラブも存在している．

（9）設立して間もない総合型地域スポーツクラブの中には，組織文化が形成されていないクラブも存在している．

（10）シンボルを有している総合型地域スポーツクラブにおいて，スローガンがプログラムに反映されていないなど，シンボル同士の有機的なつながりがないクラブも存在する．

組織文化は，「見えない経営資源」，「暗黙の経営資源」であり，あらゆる組織に存在している．エドガー・H・シャイン（1985）は，組織文化を「組織やその中にいる人たちの，もののとらえ方，考え方，行動の仕方に大きな影響を与える力」と定義している．つまり，組織文化は構成員が共有する価値観である．構成員は，その価値観に基づき考えたり，行動したりするのである．こうした価値観，考え方，行動の仕方はパターン化され，積み重ねられ，組織文化として蓄積され，構成員に受け継がれていく．

通常，自らが所属している組織の組織文化は意識されない．それは，構成員がシンボルを通してその組織文化を共有し，内面化し，自明視し，当然視し，行動しているためである．自組織の組織文化が意識されるのは，他の組織の組織文化と接触した時，他の組織のシンボルに触れた時である．その時に感じる「違和感」，「すわりの悪さ」，「おかしさ」などが自組織の組織文化の現れなのである．

Baker（1980）が指摘するように，すべての組織は文化を有しており，文化を発展させていく．組織文化が形成・発展されていることは，構成員が組織の価値観を共有し，内面化し，自明視し，当然視し，行動しているということであり，組織の永続性につながるのである．したがって，今後，総合型地域スポーツクラブの永続性を考える場合，「ヒト・モノ・カネ・情報」の経営資源の配分や配置といった視点に加え，「組織文化」の形成・発展といった視点がより一層求められる．

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）

伊藤克広，長屋昭義（2014）「地域スポーツクラブの永続性における組織文化の形成に関する研究−垂水区団地スポーツ協会のケーススタディ−」，兵庫県立大学人文論集第 49 巻．P39～50、査読無．

〔学会発表〕（計３件）

① Katsuhiro Ito（2012）“A Study on the Development of Organizational Culture of the Community Sport Club in Japan”, 1st Asian Forum The Next Generation of the Social Sciences of Sport, Kwondong University, Korea.8 月 6 日～9 日

② 伊藤克広（2012）「地域スポーツクラブの永続性における組織文化の形成に関する研究−垂水区団地スポーツ協会のケーススタディ−」，日本生涯スポーツ学会第 14 回大会，広島経済大学 10 月 27 日～28 日

③伊藤克広，福田一儀（2013）「神戸総合型地域スポーツクラブにおける組織文化の形成に関する研究」，日本生涯スポーツ学会第 15 回大会，熱海市役所第 3 庁舎他
10 月 11 日～13 日

６．研究組織
(1)研究代表者
伊藤　克広（Katsuhiro，Ito）
兵庫県立大学・経済学部・准教授
研究者番号：90405366