

令和 6 年 6 月 20 日現在

機関番号：12102

研究種目：若手研究

研究期間：2019～2023

課題番号：19K20020

研究課題名（和文）スポーツ実践者・指導者から経営管理者への移行と学習転移に関する研究

研究課題名（英文）A Study of Transfer of Learning on the Career Transition of Sport Player and Coach to Manager

研究代表者

朝倉 雅史（Asakura, Masashi）

筑波大学・人間系・助教

研究者番号：50758117

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,200,000円

研究成果の概要（和文）：我が国の体育・スポーツ組織における経営管理者の多くが、体育・スポーツを実践・指導する経験とキャリアを有している。本研究は、このようなキャリア・トランジションにおいて、実践・指導における経験と学びが、経営管理における経験と学びに転移するのかを明らかにするため、特に地域スポーツクラブの経営管理者のキャリアと経験、職務に着目した。質問紙調査と分析の結果、学校体育システムとしての運動部活動と、地域スポーツシステムの中核を担う総合型地域スポーツクラブが経営管理者の経験とマネジメント行動において関連性を有していることが明らかになった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は、スポーツ界において慣例化している、スポーツの実践者からスポーツの指導者、そしてスポーツの経営管理者へのキャリアに着目して、それぞれの段階や役割の中で経験したり、身に付けたりしていることが、別の段階や役割においても活かされるのかどうかを検討するものである。研究の結果明らかになったのは、地域スポーツのマネジメントを担うクラブマネジャーの職務遂行や重要な意思決定に対して、過去の運動部活動や競技経験、スポーツ指導者や団体役員としての経験が影響を及ぼしていることであった。本研究の成果は、人材の育成や配置の観点からスポーツ組織の不祥事や問題を捉え直す上で有益である。

研究成果の概要（英文）：Many managers in physical education and sports organizations in Japan have experience and careers in practicing and instruction physical education and sports. This study focused specifically on the careers, experiences, and duties of managers of comprehensive community sports clubs to clarify whether experiences and learning in practice and instruction sport transfer to experiences and learning in management during such career transitions. The results of the questionnaire survey and analysis revealed that athletic club activities as a school physical education system and comprehensive community sports clubs as the core of the community sports system are related in terms of the experiences and management behaviors of business managers.

研究分野：スポーツ科学

キーワード：学習転移 キャリア・トランジション 経験 運動部活動 スポーツクラブ マネジメント行動

様式 C - 19、F - 19 - 1 (共通)

1. 研究開始当初の背景

我が国の体育・スポーツ組織における経営管理者の多くが、体育・スポーツを実践・指導する経験とキャリアを有している。公立中学校では校長に占める保健体育科出身者が明らかに多く（榊原ほか，2009）。地域スポーツクラブでは経営管理者の約7割が指導者としての経験を有し、4割以上が11年以上に及ぶ長期の指導経験を有している（東京都スポーツ文化事業団，2016，図1）。種目を統轄する中央競技団体では、競技・指導経験はもとより全国大会以上の高い実績を有する理事が8割以上を占める（清水，2009，図2）。

スポーツ実践者・指導者から経営管理者へのキャリアは、多くの組織で慣例化している。だが、スポーツを実践・指導する経験や能力は、組織や事業の経営を担う経験や能力と異なり、「優れた指導者が優れた経営者」とは限らない。近年の運動部活動問題や地域スポーツクラブの存続危機、競技団体におけるハラスメントが実技指導ではなく経営の問題として相次いでいる今、それを担う経営管理者のキャリア傾向を学術的に検討する必要性は極めて高い。

これまで指導者と経営者に必要とされる能力の違いが実証され（柳沢ほか，1991）、スポーツ経営者育成において、体育・スポーツを専門に学んできたことが重要な条件でないことが、古くから指摘されている（Challadurai，1997）にもかかわらず、現在も慣例化しているキャリア傾向は「実践者・指導者」から「経営管理者」へ移行するプロセスで、両者の経験や能力の間に功罪両面を含む関係が潜在していることを窺わせる。これについて応募者が、体育教師の自己評価をもとに職務経験間の関連を分析したところ、授業や体育的行事の指導に付随して生じる、人やモノを管理する経験が、経営管理者としての価値観を形成させていた（朝倉，2016）。また、教師としての経験や学びを長期的に分析すると、自らの生徒・学生時代のスポーツ実践経験が、教科指導だけでなく部活動の運営と、それらの力量形成に正と負の影響を与えていた（朝倉・清水，2014；2011；2010）。先行研究は、指導者と経営者の比較分析を中心に業務の分類、力量の構成要素に着目しており、このような時系列的な視点から経験間の連続性や関連を捉えてはいない。ここに、経営管理者のキャリア傾向に関する先行研究と実践現場の齟齬を埋め、慣例化している現状を学術的に検討する余地がある。

2. 研究の目的

本研究の目的は、スポーツ実践者・指導者から経営管理者へのキャリア・トランジションにおいて、実践・指導における経験と学びは、経営管理における経験と学びに転移するのかを明らかにするため、特に地域スポーツクラブの経営管理者（クラブマネージャー）のキャリアと職務を把握することで、スポーツ実践者・指導者の経験と学びが、経営管理者としての経験と学びにいかに関与しているかを解明することであった。そこから、学習転移を示唆する状況がどのような要因によってもたらされるかを考察した。

3. 研究の方法

キャリア研究では、職業や役割の移行をトランジションと呼び、その過程で生じる経験が検討されてきた（谷口，2006）。また学習研究では、集団や職務の境界を越える前の経験と学びが、後の力量形成を左右する経験と学びに影響する現象を学習転移という（香川，2015）。本研究ではこのような学習転移の在り方を検討するため、総合型地域スポーツクラブのマネージャーに着目し、質問紙調査と分析を行った。

4. 研究成果

関東甲信越地方（1都9県）に所在する567の総合型クラブを対象にデータ収集を行い、これまで事例的に検討されることが多かったクラブ経営管理者のマネジメント行動の実態を定量的に分析することで、マネージャーとしての資質や能力が発揮されるべき具体的な職務を明らかに

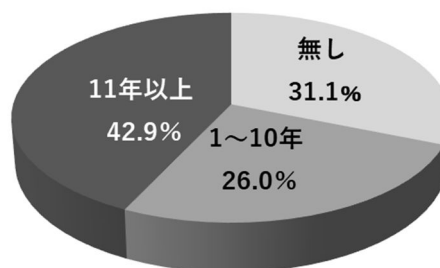


図1 地域スポーツクラブ経営管理者の指導者経験

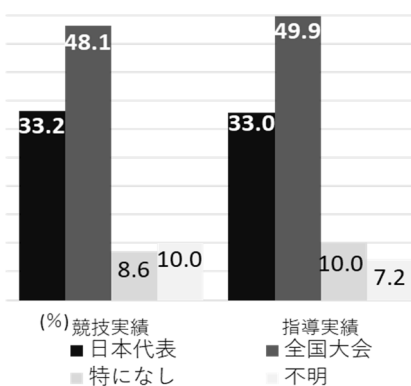


図2 中央競技団体理事職の競技・指導実績

した。そして、それらの職務と行動に、クラブマネジメントに関わる経験 特に過去のスポーツ経験、地域生活経験がいかに関わっているのかを分析した。さらに、総合型地域スポーツクラブの特性を踏まえて、クラブのマネジメントが地域における関係づくりと深くかかわっていることから、マネジメント行動を規定している要因として、地域に対する態度や意識にも着目して、マネジメント行動の規定要因を探った。具体的には、クラブマネジャーの基本属性とマネジャーとしての経験、マネジメント行動、コミュニティ意識に関する尺度を用いて、変数間の関係性を分析した。

分析の結果、「マネジメントサイクル」「組織化」「情報収集・共有」「ビジョン・戦略の策定」「総務」「施設管理」「スポーツプロダクション」「学校との関係構築」「他団体との関係構築」という9つの行動次元を同定した。その上で、これらの行動次元にマネジャーのこれまでの経験や意識がいかに影響を及ぼしているかを分析するため、「就業形態」「公認資格」「運動部活動経験年数」「最高競技実績」「スポーツ指導経験年数」「スポーツリーダー経験」「競技団体役員経験など」「コミュニティ意識」(連帯感と積極性、他者への信頼、愛着、自己決定)を独立変数とする(カテゴリカル)重回帰分析を行った。するとスポーツ経験の多くは、他の変数の影響によって相殺されたが、「部活動経験年数」や「スポーツ指導経験」がクラブのマネジメントサイクルに影響しており、特に部活動経験年数はビジョン形成、組織運営などの重要な意思決定行動を規定していた。これらは、クラブマネジャーになる前のスポーツ経験がマネジメントに活かされている(転移している)ことを示唆する結果と言える。同じく部活動に関わる変数でも、競技成績の高さがスポーツプロダクトに関する行動を比較的強く規定していたのは、総合型地域スポーツクラブにおける事業の多くがスポーツ指導を伴う教室であることや、スポーツ指導者の不足も相まってスポーツ指導者としての業務も兼ねていることが関係していると考えられる。

表1 総合型地域スポーツクラブのマネジメント行動を規定する要因 (Asakura, 2022, p.106 から訳出・引用)

	マネジメント サイクル	組織化	情報収集 ・共有	ビジョン ・戦略策定	庶務	施設管理	スポーツ プロダクション	学校との 関係構築	他団体との 関係構築
就業形態	.293 ***	.282 ***	.200 *	.269 ***	.396 ***	.177 ***	.229 ***		
公認資格の有無	.187 ***	.155 *	.216 ***	.205 ***	.236 ***	.148 **	.193 **		
運動部活動経験年数	.212 **	.174 *		.231 ***					.239 *
最高競技実績							.342 ***	.246 ***	
スポーツ指導経験年数	.198 ***						.144 *		
スポーツリーダー経験			.152 *			.127 *		.139 *	.133 *
連帯感と積極性(CCS)	.170 ***		.189 *		.124 **	.190 ***	.173 ***		.235 **
他者への信頼(CCS)					.156 ***		.135 **		
愛着(CCS)		.232 ***	.339 **	.135 *	.210 ***	.113 **		.231 ***	.413 ***
自己決定(CCS)	.194 ***	.183 ***	.195 ***	.291 ***		.138 *	.180 ***		.178 **
R^2	.427 ***	.351 ***	.426 ***	.357 ***	.354 ***	.237 ***	.369 ***	.203 ***	.421 ***
Adj. R^2	.378 ***	.283 ***	.375 ***	.305 ***	.301 ***	.175 ***	.310 ***	.132 ***	.369 ***

†5%水準で有意な係数を表示

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

†† CCS: コミュニティ意識

以上のような結果は、部活動という日本に特徴的な学校体育システムと、同じく地域スポーツシステムの中核を担う総合型地域スポーツクラブとが、経営管理者の「マネジメント」の次元で関連性を有していることを示唆するものである。教育課程外で行われる運動部活動は、学校教育のシステムにおいて周辺に位置づくが、それは学校と社会との関係を見据えた時、両者の中間領域に位置づけられることを意味する(朝倉, 2023)。このように考えると、運動部活動での経験が、学校外のスポーツクラブにおけるマネジメント行動に影響を及ぼす要因が、学校教育における運動部活動経験に潜在していることが示唆される。しかし、今回の研究では部活動におけるいかなる経験が、どのようなキャリアを通じて、総合型市域スポーツクラブのマネジャーの行動に影響を与えているかを精査することが出来ていない。運動部活動改革が進行しているが、運動部活動は大学を含む「学校」に根差した生涯スポーツシステムであり、運動やスポーツを「する」「みる」「支える・創る」といった多様な経験を提供する場でもある。だとすると、運動部活動における継続的な経験がスポーツ実践者・指導者・経営管理者へのキャリア・トランジションと学習転移において、重要な役割を果たしていることが示唆される。ただし、学齢期・就学期におけるスポーツ活動の場は、学校以外にも広がりを見せていることに鑑みると、ジュニア・ユース世代の多様なスポーツ環境を視野に入れる必要がある。この点に着目した上で、学習転移のあり様を考察する理論的、実証的研究を進めることが今後の課題といえる。

参考文献

- 朝倉雅史(2023) 子供と地域を育てる地域スポーツクラブ活動のあり方, 友添秀則編, 運動部活動から地域スポーツクラブ活動へ 新しいブカツのビジョンとミッション, 大修館書店, pp.16-28.
Asakura, M (2022) The Structure and Determinants of the Managerial Behaviors of

- Comprehensive Community Sport Club Managers., International Journal of Sport and Health Science, Vol. 20, pp.99-109.
- 朝倉雅史(2016)体育教師の学びと成長：信念と経験の相互影響関係に関する実証研究．学文社
- 朝倉雅史・清水紀宏(2014) 体育教師の信念が経験と成長に及ぼす影響：「教師イメージ」と「仕事の信念」の構造と機能．体育学研究，59(1)：29-51.
- 朝倉雅史・清水紀宏(2011) 体育科教員への入職過程と運動部活動を通じた経験：体育科教員のライフヒストリーに着目して．いばらき健康・スポーツ科学，28：1-17.
- 朝倉雅史・清水紀宏(2010) 体育教師の信念に関するエスノグラフィー研究．体育・スポーツ経営学研究，24：25-46.
- Challadurai, P (1997) Sport Management Competencies and Curriculum．日本スポーツ産業学会論集礎，pp.172-185．
- 香川秀太・青山征彦編(2015)越境する対話と学び．新曜社．
- 榊原禎宏ほか(2009)教科から見た校長職の登用・配置に関する実証的研究：京都府下の公立中学校を事例にして．京都教育大学紀要，114：87-103．
- 清水紀宏(2009)スポーツ組織現象の新たな分析視座．体育経営管理論集1：1-7．
- 谷口智彦(2006)マネジャーのキャリアと学習．白桃書房．
- 東京都スポーツ文化事業団(2016)平成26年度地域スポーツクラブに関する調査研究報告書．
- 柳沢和雄ほか(1991)商業スポーツ施設における指導者及び経営者の専門的力量に関する研究．筑波大学体育科学系紀要14：9-20．

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計6件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 Asakura Masashi	4. 巻 20
2. 論文標題 The Structure and Determinants of the Managerial Behaviors of Comprehensive Community Sport Club Managers	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 International Journal of Sport and Health Science	6. 最初と最後の頁 99～109
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.5432/ijshs.202122	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 朝倉 雅史	4. 巻 50(12)
2. 論文標題 「地域移行」による格差に備える自治体・学校の検討点	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 教職研修	6. 最初と最後の頁 93～95
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 朝倉雅史・高野貴大・高野和子	4. 巻 47(1)
2. 論文標題 教師教育における「省察」言説の生成と展開に関する海外動向と予備的考察：英米のNPM 型改革下の教師教育政策・スタンダードに着目して	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 筑波大学教育学系論集	6. 最初と最後の頁 29～52
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 朝倉雅史・諏訪英広・高野貴大・安藤知子・織田泰幸・加藤崇英・川上泰彦・北上正行・佐古秀一・高谷哲也・木下豪・浜田博文	4. 巻 46(1)
2. 論文標題 校長のリーダーシップ発揮を促進する制度的・組織的条件の解明と日本の改革デザイン(2) 校長のリーダーシップ実践とその関連要因に関する基礎的分析	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 筑波大学教育学系論集	6. 最初と最後の頁 17-34
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 朝倉雅史	4. 巻 43(11)
2. 論文標題 運動部活動の地域移行をめぐる課題とスポーツ推進委員	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 みんなのスポーツ	6. 最初と最後の頁 15-17
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 朝倉雅史	4. 巻 8
2. 論文標題 Withコロナ時代を体育教師はどう生き抜くか	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 体育科教育	6. 最初と最後の頁 28-31
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計7件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 1件）

1. 発表者名 川口広美・朝倉雅史・堀田諭・岩田昌太郎
2. 発表標題 優秀な教科教師の専門性とは何か？ NBPTS（全米教職専門職基準委員会）スタンダード社会科・体育科の分析を軸に
3. 学会等名 日本教科教育学会第48回全国大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 Fujimura Yuko; Kawaguchi Hiromi; Asakura Masashi
2. 発表標題 What do Japanese teachers say about the teaching standards?
3. 学会等名 CIES 2023, the 67th Annual Meeting of the Comparative and International Education Society (国際学会)
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 朝倉 雅史
2. 発表標題 体育経営学の立場から 領域を超えて結び合うスポーツ環境の構築
3. 学会等名 日本体育・スポーツ経営学会第46回大会 シンポジウム「子どものスポーツ環境をめぐる学校と地域の関係を考える」
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 朝倉雅史・君塚豊・作野誠一・柴田紘希・清水紀宏・醍醐笑部・林田敏裕・横山剛士
2. 発表標題 スポーツと幸福に関する研究：スコーピング・レビューを通じた国際的な研究動向の把握
3. 学会等名 日本体育・スポーツ経営学会第45回大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 小野里真弓・朝倉雅史・石川智・相原正道・木村和彦
2. 発表標題 日本の大学スポーツにおける学連組織の実態と課題
3. 学会等名 日本体育・スポーツ・健康学会第71回大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 朝倉雅史・岩田昌太郎
2. 発表標題 自律的活用を促進する保健体育科教員の専門職基準に関する研究 NBPTS策定基準の分析
3. 学会等名 日本スポーツ教育学会第40回大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 朝倉雅史
2. 発表標題 スポーツ実践者・指導者から経営管理者への移行と学びに関する研究レビュー
3. 学会等名 日本体育学会第70回大会
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計3件

1. 著者名 朝倉雅史	4. 発行年 2023年
2. 出版社 大修館書店	5. 総ページ数 322
3. 書名 子供と地域を育む地域スポーツクラブ活動のあり方（友添秀則編『運動部活動から地域スポーツクラブ活動へ 新しいブカツのビジョンとミッション』）	

1. 著者名 細田真由美・佐藤博志・朝倉雅史	4. 発行年 2022年
2. 出版社 東信堂	5. 総ページ数 168
3. 書名 コロナ禍の学校で「何が起こり、どう変わったのか」：現場のリアリティから未来の教育を描く	

1. 著者名 佐藤博志、朝倉雅史、内山絵美子、阿部雅子	4. 発行年 2019年
2. 出版社 教育開発研究所	5. 総ページ数 192
3. 書名 ホワイト部活動のすすめ	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------