

令和 6 年 6 月 2 日現在

機関番号：32672

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2021～2023

課題番号：21K11429

研究課題名（和文）地域スポーツクラブの成長に向けた新たな経営方策の開発

研究課題名（英文）Study on management methods for the growth of community sports clubs.

研究代表者

柴田 紘希（Shibata, Hiroki）

日本体育大学・スポーツマネジメント学部・助教

研究者番号：70884683

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 900,000円

研究成果の概要（和文）：地域スポーツクラブ(以下、クラブとする)の育成は、スポーツ振興における政策的・学術的な重要課題とされてきた。しかし、クラブは成長できず、衰退傾向にある。そこで本研究では、クラブの成長・衰退に影響を及ぼすことが示唆されているミッションの形成過程に着目し、その過程がクラブの成長・衰退に影響を及ぼすプロセスと要因を明らかにすることを目的とした。分析の方法はクラブヒストリーの比較事例分析である。研究の結果、地域住民の生活課題からミッションが形成されるか否かが、ミッションの形骸化や運営メンバーのコミットメントの高低に影響し、最終的にクラブの成長・衰退に影響を及ぼすことが示唆された。

研究成果の学術的意義や社会的意義

これまで「地域スポーツクラブの成長・衰退を分ける要因は何か」という問いは学術的にほとんど明らかにされてこなかった。また既存研究では、長期的に活動を継続するクラブ等を対象に「成功の理由」を明らかにするアプローチがとられてきた。これに対し本研究は、衰退事例を対象に含め、クラブの成長・衰退プロセスを検討し、それらを分ける要因を探索的に明らかにすることを試みた。本研究から得られた知見は、これまでの研究蓄積の少なさや研究方法上の限界に対し、地域スポーツ組織に関する理論の深化と実践的経営方策の検討に向けた基礎的知見を提供する点で学術的・社会的意義を有している。

研究成果の概要（英文）：The development of community sports clubs (CSCs) has been considered an important policy and academic issue in sports promotion, but clubs are in decline. Therefore, this study focused on the process of mission formation, which has been suggested to influence the growth and decline of CSCs, and aimed to clarify the process by which the mission formation process influences the growth and decline of CSCs. The method of analysis was a comparative case study of club histories. The results of the analysis suggest that whether or not missions are created from the life issues of local residents affects the occurrence of mission drift and the commitment of management members, and thus influences the growth and decline of CSCs.

研究分野：体育・スポーツ経営学

キーワード：地域スポーツクラブ ミッション ミッションマネジメント 成長 衰退

## 1. 研究開始当初の背景

わが国では、格差拡大に伴う生活課題への対応困難や孤立・孤独など深刻な社会問題が発生し、その解決は極めて重要な課題となっている。この社会問題をスポーツ領域から解決しようとする試みが、地域住民による経営体としての地域スポーツクラブ（以下、クラブとする）の育成である。ここでいう経営体としての地域スポーツクラブとは、地域住民の主体的参加に基づき、広く住民が参加できる事業活動を行う組織型のスポーツクラブを指す。このようなクラブの育成は、これまでの行政を中心としたスポーツ振興システムから地域住民を主体としたスポーツ振興システムへの転換を目指すとともに、身近な生活圏にスポーツを媒介としたコミュニティを形成することで、社会的課題の解決に貢献することが期待されてきた。

このような背景のもと、クラブの育成は政策的・学術的な重要課題とされ、育成が進められてきた（スポーツ庁, 2017; 文部科学省, 2000）。しかし、長年にわたりクラブ育成政策が展開されてきたにも関わらず、わが国ではクラブが広く地域に定着し、普及しているとはいえない状況にある。とりわけ、近年育成が進められてきた総合型地域スポーツクラブにおいても、設立後に解散した団体が増加するなど、クラブは成長できず衰退している傾向にある（スポーツ庁, 2020）。

しかし、このようなクラブの成長・衰退について「クラブの成長や衰退を分ける条件や要因は何か」「どのようなプロセスでクラブは成長・衰退するのか」といった問いについてはほとんど学術的関心が向けられてこなかった。また、クラブ経営をめぐるクラブにおいて表出する経営課題の解決に向け、実践的なクラブマネジメントの方策が多様に提案されてきた。だが、それらのマネジメント方策の有効性を裏付ける学術的エビデンスは十分に蓄積されてきたとはいえない。このため、クラブの成長・衰退に関する基礎的な知見を積み上げていくことが求められる。

## 2. 研究の目的

クラブの成長・衰退については、先行研究においてクラブの設立過程、特にクラブ設立の起点となるミッションの形成過程が、ミッションの形骸化の発生に関連し、最終的なクラブの成長・衰退に影響を及ぼすことが示唆されている（作野, 2000; 柴田・清水, 2019）。そこで、本研究では、ミッションの形成過程に着目し、設立後に成長するクラブ、衰退するクラブの2事例についてそれぞれの時系列過程（クラブヒストリー）を詳細に記述する。そして、事例間の差異を比較分析することで、ミッションの形成過程がクラブの成長・衰退に影響を及ぼすプロセスと要因を考察することを目的とした。

## 3. 研究の方法

### (1) クラブヒストリーの比較分析

本研究が焦点を当てるミッションは人々の主体的行為の結果として形成される（三井, 2010）。したがって、当事者の主観的意図や行為に着目し、その過程をヒストリーとして記述・説明することは、どのような過程を経てミッションが導出されたのか、その結果、クラブの成長・衰退がどのように生じたのかというプロセスを明らかにするうえで有効な方法となる。このため本研究では設立以前から現在までのクラブの時系列過程であるクラブヒストリーの記述を行った。

また、複数事例研究は、現象が生起するプロセスの違いを比較分析することで、事例間にどのような差異があるか、未知の要因や現象を探索する仮説生成研究に適している。そこで本研究では設立後の成長・衰退状況に差異がみられる2つのクラブを事例として選定し、各事例のミッションの形成に関するクラブヒストリーを比較した。そして、ミッションの形成過程がなぜ・どのようにクラブの成長・衰退に結び付いていったのかを考察した。

### (2) データの収集方法

データは、半構造化インタビュー調査から得た口述を中心的資料とした。調査では、事例クラブにおいて設立準備委員会の組織化以前から現在までクラブに関与する代表者やスタッフを主な対象者として、1回につき1名、約1時間程度のインタビューを行った。最終的に、2事例を合わせて24名（インタビュー回数30回）に調査を行い、約33時間分の口述データを得た。インタビューでは、設立に向けた検討が始まってから現在に至るまでの期間について、その時系列的過程を自由に話してもらうように依頼した。調査にあたっては、調査対象者に研究に関する説明を行い、同意を得た上でICレコーダーにより音声データを収集し、逐語録を作成した。そして、収集されたデータおよび関連資料をもとに、クラブヒストリーを記述した。

調査は回顧的インタビューとなることから、バイアスの発生を抑制し、正確なクラブヒストリーの記述を行うよう、行政担当者やクラブアドバイザー、体育指導委員（スポーツ推進委員）、設立過程に関与した学識経験者にも調査を行い、設立準備委員会が組織化される以前の状況や関連組織の動向の把握に努めた。分析では時系列過程や当事者の行為・解釈について都度確認を行い、それらに疑義がある場合には再度調査や確認作業を行った。さらに、インタビューデータを補完するため、事例クラブの設立過程において作成された議事録、クラブが所在する自治体において発行された政策・計画に関する文書を収集した。

#### 4. 研究成果

##### (1) クラブの成長・衰退メカニズム

事例となった2つのクラブは、いずれも文章としてのミッションが形成されている。しかし、衰退事例ではミッションが極めて形式に作成された一方、成長事例では、クラブアドバイザーの支援を受けながら、地域住民の活発な討議をもとにミッションが形成された点に特徴がみられ、この差異がその後の組織過程の差異を生じさせている可能性が推察された。このことは、ミッションの形成過程において「クラブ組織をつくることの意味」(作野, 2000)が人々の間で形成・共有され、それを反映する形でミッションが形成されたか否かが、設立後の成長・衰退状況に大きく影響を及ぼしている可能性を示唆していると考えられた。

このような自らの組織に対する自己認識は組織アイデンティティに相当するものと考えられる。組織アイデンティティは、『我々はどのような存在であるか』という問いに対する自己認識を指し、組織内の意思決定や行動の基準となる(Barney and Stewart, 2000)。また、明確な組織アイデンティの欠如は環境へ適応するための近視眼的意思決定を生じさせることが指摘されている(佐藤, 2018)。これらの指摘と関連させて事例を解釈すると、衰退事例では「このクラブは何をするクラブなのか」「なぜ必要なのか」といった組織アイデンティティがミッションの形成過程において明確化されておらず、そのことがクラブの衰退を招く要因となっていた。

具体的には衰退事例では、組織アイデンティティとしてのミッションの形成がなされていないために、最終的な目的から逆算しながら日々の経営が行われることはなく、長期的な視点からみた経営のあり方や新たな事業アイデアなどの検討が行われることはなかった。このため、日常的な業務を中心とする近視眼的な経営が設立以後、常態化しており、そのような経営状況がクラブ内で問題視されることもない状況となっている。このため設立後にクラブのミッションは形骸化し、明確な目的意識やクラブに対するコミットメントの欠如から、クラブは設立後衰退していくこととなった。

一方、成長事例においては、主導組織メンバーの認識する生活課題とクラブづくりが結びつく形でミッションが形成され、クラブの設立や運営はメンバーの考える生活課題を解決・改善を図るための有用な手段として認識されていた。このため成長事例では、クラブ経営とミッションの関連が極めて強く、組織メンバーはミッションの達成に強く動機づけられている。その結果、設立後、ミッションは形骸化することなく、運営に関わるメンバーのコミットメントも継続的に引き出されることとなった。それゆえ設立後にクラブは持続的に活動を展開し、成長を続けている。

以上のように、本研究が事例とした2つのクラブでは、いずれも文章としてのミッションは策定されており、その内容や表現には大きな違いはみられない。だが、ミッションの形成過程とクラブ設立後の経営状況をみると、クラブの成長と衰退を分けたのは、ミッションがクラブ・アイデンティティとして形成されていたか否か、すなわち、ミッションを策定するという結果ではなく、ミッションの導出過程とその過程における組織成員のクラブづくりに対する解釈の差異に根源的な原因があったものと推察された。

##### (2) クラブの成長・衰退に関連した要因

組織アイデンティティとしてのミッションの形成に影響を及ぼした要因として以下3点が示唆された。第一に、政策的に示される育成モデルへの模倣的同型化である。衰退事例では、設立に至るまでの研修活動において、政策的に示されるクラブの設立マニュアルやテキストが参照され、先進事例と同様の特徴を備えたクラブを設立することが組織内における重要な課題として認識されていた。このため、クラブ設立の目的や意義よりも、総合型クラブとして備えるべき要件をいかに充足するかに焦点が当てられ、クラブづくりの本質的意味の共有が困難となっていた。このことは、総合型クラブの育成にあたって、政策的に示されるモデルをマニュアルやガイドラインによって普及させていくという行政手法の限界や問題性を示唆している。

第二に、クラブアドバイザーによる支援と政策理念の相対化である。成長事例では、クラブの育成・支援を行うスタッフとして外部から派遣されたクラブアドバイザーの指導のもと、設立準備委員会メンバーの有する関心や地域課題についてグループワークが行われた。本グループワークは、設立準備委員会において、メンバーの生活経験からミッションを導出していくことが試みられ、生活課題に対する理解を深める契機となった。一方で、衰退事例ではそのような外部人材の関与はなされなかった。このことは、ミッションを形成する上で、外部の専門的人材が関与することの重要性を提起するものと考えられる。

第三に、ミッションの形成過程におけるマネジメントの実施である。具体的には、①メンバーの戦略的な選定と②クラブづくりの意味付けの付与の必要性が示唆された。①については、成長事例では地域の居住エリアが同一(1中学校区程度)であり、子どもや高齢者をめぐる地域の課題について関心をもつメンバーにより主導集団が構成された。このため、クラブづくりを所与のものとして、自身の問題意識や地域の実情から議論を始めることが可能な素地を備えていた。②については、成長事例では主導者が導出された地域課題を解決するための組織としてクラブを位置づけ、設立を主導したリーダーがクラブづくりの意味について組織メンバーに積極的に付与することで、地域課題とクラブ設立を結び付けるマネジメントを行っていた。一方、衰退事例では政策理念がトップダウン的に説明されるにとどまり、地域の具体的課題とのクラブづくりの関連性についてリーダーから意味の付与は行われなかった。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計0件

〔学会発表〕 計6件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 柴田紘希
2. 発表標題 総合型地域スポーツクラブの衰退・存続に関する事例研究
3. 学会等名 日本体育・スポーツ・健康学会第73回学会大会
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 柴田紘希
2. 発表標題 総合型地域スポーツクラブは成長しているのか？衰退しているのか？～成長・衰退の要因を探る～
3. 学会等名 日本体育・スポーツ経営学会第70回研究集会
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 柴田紘希
2. 発表標題 スポーツNPOのビジネスライク化に関する研究動向
3. 学会等名 日本体育・スポーツ経営学会第47回学会大会
4. 発表年 2024年

1. 発表者名 柴田紘希
2. 発表標題 地域スポーツ組織に関する研究動向：海外主要3誌に掲載された論文のレビューから
3. 学会等名 日本スポーツマネジメント学会第15回学会大会
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 柴田 紘希
2. 発表標題 総合型地域スポーツクラブに関する国内研究の動向
3. 学会等名 日本体育・スポーツ経営学会第46回学会大会
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 柴田 紘希
2. 発表標題 総合型地域スポーツクラブにおけるミッションの形成過程
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

〔図書〕 計0件

〔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