

「体育・スポーツ経営」学における マーケティング・マネジメント学の知を求めて

In search of marketing management sciences to the science of “physical education and sport management”

中 西 純 司 ・ 八 代 勉 ・ 柳 沢 和 雄
Junji NAKANISHI Tsutomu YATSUSHIRO*¹ Kazuo YANAGISAWA*²

(保健体育講座)

(筑波大学体育科学系)

(筑波大学体育科学系)

(平成13年9月10日受理)

Abstract

The purposes of this study are threefold: (1) to apply marketing management sciences to a science of “physical education and sport management”; (2) to develop a science of voluntary <physical education and sport management>; (3) to examine the reliability and validity of a “service organization orientation” in the commercial sports and fitness club. The service organization orientation concept was operationalized by five dimensions and 39 statements. Questionnaires containing 39 statements were administered to a total of 693 managers of a commercial sports and fitness club. Two hundred eighteen usable questionnaires were returned, resulting in a response rate of 31.5%. Principal component analysis, *Cronbach's* reliability analysis and t-test were used to identify the overall structure of a service organization orientation in a commercial sports and fitness club.

The main findings were summarized as follows:

1) Marketing management sciences contributed to a science of “physical education and sport management”, and a science of voluntary <physical education and sport management> was established.

2) The service organization orientation concept had reliable five constructs, and they were named as “flat hierarchy”, “empowerment”, “openness”, “innovativeness”, and “organizational learning”, respectively (*Cronbach's* α coefficient was relatively high).

3) When five components were compared for differences (T scores) in organizational performance types (low performance club versus high performance club), T scores differed significantly for “flat hierarchy”, “innovativeness”, and “organizational learning”. That is to say, high performance club's T scores were higher than that of low performance club for previous three constructs.

**Key words: “physical education and sport management”, science of sport management,
science of voluntary <physical education and sport management>,
marketing management sciences, bureaucratic organization, service organization**

*¹, *²; Institute of Health and Sport Sciences, University of Tsukuba

キーワード：「体育・スポーツ経営」 スポーツ経営学 ボランタリーな(体育・スポーツ経営)学 マーケティング・マネジメント 学の知 官僚制組織 サービス組織

1. プロローグ：

「体育・スポーツ経営」学の進化

1. はじめに

「体育・スポーツ経営」の基礎理論（以下、『「体育・スポーツ経営」学』と呼ぶ）は、体育・スポーツの振興や体育の学習指導の中に「経営・管理」学的な発想の重要性を見出した宇土（1970）による『体育管理学』の理論構成の考え方を母胎に発展してきた。

特に宇土（1986, p. 18）は、「基本的な体育事業というのは、運動の機会や場を整えることで、それによって人々の運動行動を誘い出し、そこに形成される運動生活が維持されるような工夫を加えるのが体育経営の基本的課題だとするのである。現代は、地域のスポーツ事業、職場のスポーツ事業、公営体育館などの施設が行うスポーツ事業…（中略）…など多様化してきたため、体育経営といってもそれらを全部含めて体育・スポーツ経営と呼ぶのがわかりやすいかとも思う（傍点筆者）」といったように、「体育や行うスポーツの普及振興」を基盤とした「体育・スポーツ事業の経営（運営）」を体育・スポーツ経営の基底として、また他の分野の経営学に対する体育・スポーツ独自の研究領域の1つとしても重視していた。さらには、「体育スポーツの振興は、組織的活動としてとらえられる。組織体の目的追求の活動には、経営学的発想が重要である」（宇土、1986, p. 17）という認識から、「体育・スポーツの経営体」をその実践領域の最小単位として捉えていた。

したがって、現代風に言えば、宇土（1986）は、「体育・スポーツ事業論（「運動者論」を含む）」「体育・スポーツ経営体論」といった体育・スポーツ経営の実践領域において駆使できる各種の理論や技法の工夫を「体育・スポーツ経営」学の独自の研究対象として重要視していたものと思料される。すなわち、「体育・スポーツ経営」という体育・スポーツ独自の見方や考え方に対して、「(科)学（例えば、経営管理学、法学、社会学、経済学、心理学、教育学、行政学、文化人類学などの社会科学や人文・自然科学等）」的アプローチの創意工夫がなされたときに初めて、

「体育・スポーツ経営」学が理論的にも実践的にも成立するものと考えられる。

しかしながら、最近では、人々の「文化としてのスポーツ」（以下、「スポーツ文化」と呼ぶ）に対する興味や関心の増大に伴って、人々のスポーツ文化とのかかわり方（スポーツ参与）や楽しみ方も複雑化・多様化し、「行うスポーツ」にも「商品としてのスポーツ」の色彩が色濃く反映され始めるとともに、「みるスポーツ」「聞くスポーツ」「読むスポーツ」などの従来の体育・スポーツ事業では提供し難いスポーツ現象（形態）までが人々のスポーツニーズや欲求として発生し始めている。そうした中、宇土（1986, pp. 211-216）は、これまでの「体育・スポーツ経営」学の研究対象としては考慮されなかった学問的側面を「スポーツ経営学」に求め、それを成立・発展させてきたものと理解できる。

本稿は、このような「体育・スポーツ経営」学とスポーツ経営学との『連結ピン（linkage pin）』としての役割を、「マーケティング・マネジメント学の知（marketing management sciences）」に期待しているのである。ここでは、「体育・スポーツ経営」学の進化として、この点について説明を加えよう。

2. 「体育・スポーツ経営」学とスポーツ経営学の融合

宇土（1986, p. 24）は、「体育・スポーツ経営を『体育・スポーツ事業』という概念を用いていいかえるならば、『体育・スポーツ事業を中心にして展開する営みであり、そのために必要なまわりの条件やその他の事業をいろいろにとのえて体育・スポーツ事業をいっそう能率的にする営み』である（傍点筆者）」と定義し、「体育・スポーツ経営」学の独自の研究領域として「体育・スポーツ事業（傍点筆者）」の重要性を指摘している。

これに対して、先にも述べたようなスポーツ現象の複雑化・多様化を鑑み、宇土（1986, pp. 212-213）は「(スポーツ経営)とは、人びとのスポーツに関する需要に対応してスポーツを供給する営みである。具体的には多くの場合、スポーツが行われる場(施設)やプログラムあるいは仲間というようなスポーツ行動の成立に必要な基礎的条件の提供について考えられてきた。この傾向については、とくに今後も大きな変化が起こる可能性は考えられない。…（中略）…したがって、供給されるスポーツは〈行うスポーツ〉のほかにも〈見

るスポーツ」も含み、体育・スポーツ経営と比較するときの基本的な差異をさらに大きくすることとなる（傍点筆者）」といったように、スポーツ経営学に対する見解を示唆している。このスポーツ経営の概念の特徴は、従来の体育・スポーツ事業という概念を援用していないと同時に、「消費者ないしは顧客のニーズや欲求にキメ細かく対応して製品を生産し、市場に供給する」という「(市場) 需要調整の科学としてのマーケティング・マネジメント戦略」(嶋口, 1984, pp. 29-33)の色彩を強くもつ点にあると思われる。すなわち、宇土はスポーツ経営学ないしは「体育・スポーツ経営」学へのマーケティング・マネジメント学の必要性を暗示していたのではなからうか。

このように考えると、「体育・スポーツ経営」学とスポーツ経営学との融合、すなわち「(体育・スポーツ経営)学」の成立は、体育・スポーツ事業概念の再考とその概念化へのマーケティング・マネジメント学の知の適用可能性にあると考える。

3. スポーツ経営学の広狭性と〈体育・スポーツ経営〉学の確立

宇土 (1986, pp. 212) は、先のように、スポーツ経営学の成立に対する見解を示す際に、これまでの研究業績を「スポーツ経営に関する研究」と「スポーツに関する経営学的研究」といった2つの観点に大別している。具体的には、前者から得られる知見はスポーツ経営についての考え方、あり方、扱い方に直接影響をもたらすことが期待される「スポーツ経営の学 (*science of sport management*)」で、その研究対象を〈スポーツの経営〉という実践領域に求めているのに対して、後者はスポーツ一般に向けて経営学的な接近を図り、研究方法に〈経営学的〉という特徴がある「スポーツに関する経営科学 (*management science in sports*)」であるという。つまり、前者は「体育・スポーツ経営」学 (*science of physical education and sport management*) を指すのに対して、後者は「体育・スポーツの経営科学; 体育・スポーツと経営科学 (*management science of physical education and sports; physical education & sports and management science*)」を意味しているものと思料される。

このような宇土の観察眼は、例えば、「民間スポーツ・フィットネスクラブの支配人 (経営者) になる者を探すにはどこに行けばよいのか。体育学部 (体育・スポーツ経営学専攻) なのか、それとも経営学部 (経済学部・商学部) なのか。いっ

たいぜんたい、われわれはどこに行けばよいのか」(北米においても、そのような疑問が出され、これが大学・大学院にスポーツマネジメント学部・学科を創設する契機となっている) という質問に置き換えることもできるであろう。つまり、前者をスポーツ経営学とする場合には「体育学部へ行くべきである」と答えるだろうし、後者をそれと認識する場合には「経営学部に行くべきである」とアドバイスをするであろう。いずれにせよ、宇土の意図は「体育やスポーツの本質 (心) を十分認識している者が経営 (科) 学という学問を学んでいくことが重要である」ということではあるまいか。

このような推測を支持する指摘としては、「スポーツ経営学を支えるものとして、このいずれを選択するかは、現在の段階でスポーツ経営学の語義を説くにあたっての重要な関門となるが、現状はスポーツ経営学を広狭両面でとらえておく考え方が適当である。すなわち、広義には両者をあわせ含むが、狭義には前者 (スポーツ経営の学) に限定するというものである (傍点筆者)」(宇土, 1986, p. 212) といったように、「体育・スポーツ経営」学と「体育・スポーツの (と) 経営科学」といった広狭両面をあわせ含む「スポーツ経営学」の必要性を示唆している点が挙げられる。こうした指摘こそ、「体育・スポーツ経営」学の進化、つまり真からの〈体育・スポーツ経営〉学 (宇土の考え方では、広義の「スポーツ経営学」に相当するであろう) の確立を願ってのことではないだろうか。

本稿では、このような「『体育・スポーツ経営』学から〈体育・スポーツ経営〉学へ」という学問の発展と概念の拡張を熟慮した上で、その連結ピンとしてのマーケティング・マネジメント学の知を用いた「ボランティアな〈体育・スポーツ経営〉学」について展開してみたい。

II. マーケティング・マネジメント学の知とボランティアな〈体育・スポーツ経営〉学

1. マーケティング・マネジメント学の知と体育・スポーツ事業論のパラダイム・チェンジ

「体育・スポーツ経営」学が〈体育・スポーツ経営〉学へと発展していくためには、先にも述べたが、体育・スポーツ独自の研究領域の1つである体育・スポーツ事業論へのマーケティング・マネジメント学の知の適用が必要視されなければならない (中西, 1993), ということを本稿では主張

したい。

一般に、マーケティングとは、交換過程を通して、消費者のニーズ（必要性）とウォンツ（欲求）を充足させるために意図された一連の諸活動である（Kotler, 1980），と定義づけられる。つまり、マーケティングとは顧客のニーズで始まり、それでもって終わるため、「相手の立場に立って物事を考える（顧客満足の提供）」という事業哲学を示すものでもある。したがって、マーケティング・マネジメント学の領野においては、「いかにして人々のニーズと欲求に合致した製品（物財やサービス財）を創造していくかをマネジメント（管理・統制）する」という実践知（art）の世界から理論知（science）を構築していくことが重要なのである。

ところで、事業の定義はさておき、事業の原点が、「ゴーイング・コンサーン（永続事業体；*going concern*）」とも言われるように、その「永続性」にあることは否めない。いかなる組織（体）であろうと、広く社会からヒト（人的資源）、モノ（物的資源）、カネ（財務的資源）、情報・知識・ノウハウ（情報資源）などを経営資源（*management resources*）として吸引し、「業」を興している。例えば、今十分な利潤があったとしても、顧客が亡くなれば事業は衰退ないしは消滅し、逆に今は利潤がなくても顧客に支持・選択される組織は生き残れる、ということは想像に難くないことである。

いわば、これが実践経営学の先達と言われるドラッカー（Drucker, 1954）の言う「事業の唯一の目的は顧客の創造である」（p. 46）という「ドラッカー経営学」（マネジメント）の原点である。ドラッカーは、このような顧客の創造（・維持）のために、事業が行う基本的活動ないしはマネジメントの本質的な機能が「マーケティング（*marketing*）」と「イノベーション（革新；*innovation*）」である（p. 47-51；傍点筆者），と看破している。つまり、事業とはマーケティングとイノベーションを実践していくことによって顧客を創造する活動であると理解することもできよう。事業機能としてのマーケティングの本質的な役割は、先に述べた定義でも十分であるが、「顧客満足」という経営観を常に念頭に置きながら顧客を創造・維持する「仕組みづくり」にあると言い換えてもよい。それゆえに、マーケティング・マネジメントは、経営ないしは事業運営における1つの中核機能として位置づけることもできる。また、社会・経済の進歩・進展や顧客ニーズの変化等も相俟つ

て、新しい技術やアイデア、発想などの「新機軸」が出現することは否めない。けれども、そうした新機軸を事業の中に取り込むというイノベーションは、事業を時代にマッチさせ、顧客が満足するようなスタイルで展開させていくためには必須の事業機能でもある。

このように、ドラッカーが明示した2つの事業機能は、顧客満足理念を通じて顧客の創造と維持の仕組みをつくり、事業の基本的命題でもある永続性を支える重要な経営機能であるが、今日のマーケティングはイノベーション機能も含めて広義に捉えられていると判断しても差し支えはなからう。したがって、事業運営の出発点はまさにマーケティングそのものにあると同時に、マーケティングとは時代の流れや顧客のニーズにあった製品・サービスをつくるという事業全体にも及ぶ重要な活動なのである。

翻って、体育・スポーツ事業とは「体育的活動やスポーツ活動の成立・維持に直接必要な運動施設、運動仲間（クラブ）、運動の内容と時間（プログラム）など、体育経営管理の立場で、体育者が直接取り扱うことができる、これら『運動の場』としての条件を整えるための営みの総称である」（宇土, 1989, p. 28）と定義づけられている。この定義をマーケティング流に解釈すれば、時代の流れや人々のニーズに合った体育的活動（体育現象）や行うスポーツ（活動）の機会や場を3つの基本的な「体育・スポーツ関連製品・サービス」に限定し、各製品・サービス別に事業を展開するというふうに捉えることができるであろう。けれども、こうした限定的な体育・スポーツ関連製品・サービスの中から人々にスポーツ文化とのかかわり方や楽しみ方（スポーツライフ）を選択してもらうという「体育・スポーツ経営」の方程式が、「みるスポーツ」の隆盛などにも代表されるように、時代の流れや人々のスポーツニーズや欲求の多様化・個性化とミスマッチを起こし始めているものと思料される。したがって、体育・スポーツ事業の概念にマーケティング・マネジメント学の知を適用して、コンティンジェント（状況適応的）な体育・スポーツ事業の概念化ができないだろうか、と考えるのが「体育・スポーツ経営」学の進化を願う者の志でもあろう。

本稿では、以上のような体育・スポーツ事業とマーケティング・マネジメント学との関連性を踏まえ、【体育・スポーツ事業（*sport production and delivery system*）】を「経営資源の調達と再構成を通して、人々が『文化としての価値を持つスポー

ツ』とかかわり楽しむ場や機会を創造（生産と提供）することを意図した社会的な営み（仕組み）である」といったように、パラダイム・チェンジを図ってみたい。つまり、【体育・スポーツ事業】とは「利用可能な諸資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の機能を調達（開発・整備）したり活用したりして、人々のスポーツ行動の成立・維持に有用な働きかけを提供する活動」であり、こうした【体育・スポーツ事業】から産み出される「スポーツ行動の成立・維持に有用な働きかけ」を「スポーツサービス（*sport services*）」と呼ぶことができる。そして、そのようなスポーツサービスは、「クラブサービス（*Club Service*；運動仲間やクラブを育成・支援するという働きかけ）」「エリアサービス（*Area Service*；運動・スポーツ施設利用の便宜を図るという働きかけ）」「プログラムサービス（*Program Service*；運動・スポーツの内容と時間、指導者、施設などを結合したプログラムへの参加の便宜を図るという働きかけ）」、そして「観戦サービス（*Spectator Service*；スポーツをみる機会を与えるという働きかけ）」といった4つの基本的なサービス財で構成されるであろう。また、【体育・スポーツ事業】がそうしたスポーツサービスを提供する活動である以上、そこには働きかける「客体」としての「スポーツ生活者」が存在し、かつそうしたスポーツ生活者の協

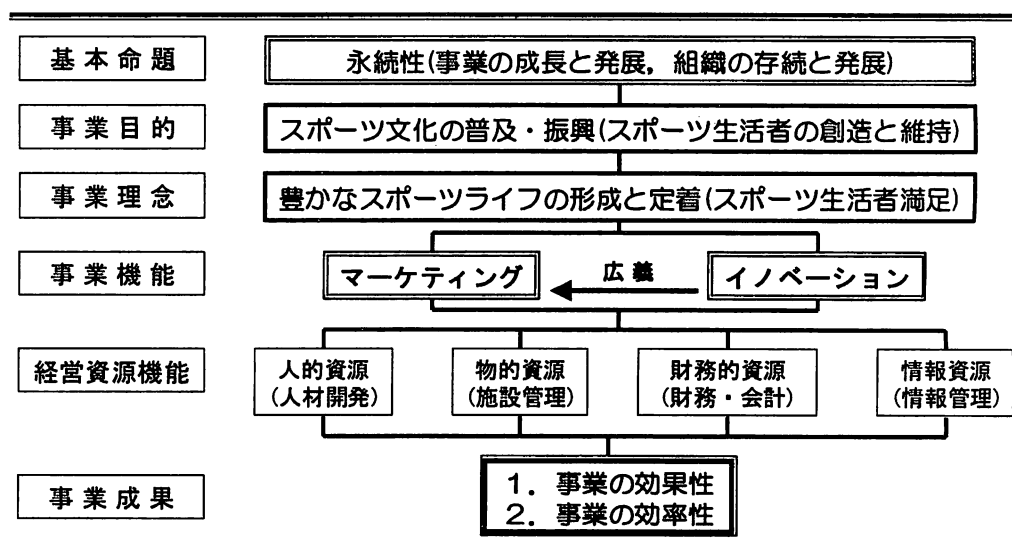
働がなければ、【体育・スポーツ事業】そのものは成立し得ないのである。それゆえに、【体育・スポーツ事業】の目的が「スポーツ生活者（*sport life creator*；「スポーツ文化とのかかわり方や楽しみ方を自主的かつ自律的に生活の中に創造していく、顕在的もしくは潜在的な人々の集まり」と定義しておく）の創造と維持」にあるということは想像に難くない。

2. 【体育・スポーツ事業】の展開に必要な経営資源機能

先のように、【体育・スポーツ事業】をマーケティング・マネジメント学の観点から捉えたが、そのような事業展開を実現化させるためには、その原資が必要であることは言うまでもない。そのような原資の代表的なものが先にも指摘した4つの経営資源であり、それらの経営資源を【体育・スポーツ事業】の中で執り行う役割として「経営資源機能」を、もう1つの事業機能として追加しておきたい（表1参照）。

したがって、本稿では、【体育・スポーツ事業】展開の中核機能として、「マーケティング管理機能」（効果主義）と「経営資源管理機能」（効率主義）の2つの事業機能を提案してみたい。さすれば、〈体育・スポーツ経営〉の実践においては、人々をスポーツ生活者として創造・維持する

表1 【体育・スポーツ事業】経営の基本（嶋口，2000，p.3 を参考に作成）



ための、ないしはスポーツ生活者の「満足」を創造するための「効果」的な仕組みがあって、そのような仕組みを経営資源によって「効率」的に運営し、その結果が経営資源の吸引に再結合していくという「効果－効率主義の事業原則（*effective efficiency*）」が重要となってくるであろう。

3. ボランタリーな〈体育・スポーツ経営〉学の展開

ここでは、以上のような議論を踏まえ、ボランタリーな（自発する）〈体育・スポーツ経営〉学を論じてみたい。

（1）〈体育・スポーツ経営〉の概念と目的

宇土（1986, p. 24）は、「体育・スポーツ経営」を「行うスポーツ」の振興を中心に、「体育・スポーツ事業を展開するために必要なまわりの条件やその他の事業をいろいろにとのえて体育・スポーツ事業をいっそう能率的にする営み」として定義している。

しかしながら、ここでは、「行うスポーツ」だけではなく、「みるスポーツ」の振興も考慮して、〈体育・スポーツ経営〉を「共通の目的をもって協働システムとして形成された体育・スポーツ経営組織（体）が、組織内外部の環境条件と創造的に適応しながら、その（組織）目的を達成していく過程や活動の総称」と定義することとする。つまり、ここで重要なのは、①「スポーツ文化の普及振興」と「人々の豊かなスポーツライフの形成・定着」といった共通の目的をもった体育・スポーツ経営組織が組織内外部の環境条件に創造的に適応していくという「組織（経営）現象」を包含していること、そして②そのような組織が共通目的を達成するために効果的かつ効率的に【体育・スポーツ事業】を展開していくということを暗示している点である。

したがって、〈体育・スポーツ経営〉学とは、「体育・スポーツ経営組織の運営がどのように行われているのか（組織現象）」「どのように運営された場合に効率的に機能し、社会的に有益（効果的）な文化的価値のあるスポーツを産み出すことができるのか（【体育・スポーツ事業】現象）」といった2つの〈体育・スポーツ経営〉現象について記述、説明、予測し理論化していく『基礎学問総合学』（野中、1998, pp. 10-12）でなければならない。

（2）〈体育・スポーツ経営〉の構造

〈体育・スポーツ経営〉の目的は、人々がスポーツ文化とかかわり楽しむ機会を創造し、その

維持向上を図りながら、「スポーツ文化の普及振興」と「人々の豊かなスポーツライフの形成・定着」を図れるよう工夫することにある。かかる目的の達成のためには、図1に示すような〈体育・スポーツ経営〉の構造を十分に理解しておく必要がある。

すなわち、体育・スポーツ経営組織は、「スポーツ文化の普及振興」と「人々の豊かなスポーツライフの形成・定着」という目的を達成するために、組織内外部の環境条件と創造的に適応しながら、「計画－組織化－統制」という一連の「経営過程（*management cycle*）」に基づいて効果的かつ効率的に【体育・スポーツ事業】を展開し、多くの人々にスポーツサービスを提供することによって、「体育・スポーツ現象」を成立させる努力をするのである。これが、図1に示す〈体育・スポーツ経営〉の基本的な仕組みである。

（3）〈体育・スポーツ経営〉の実践領域

宇土（1986, pp. 18-19）によれば、「合理的・効果的な経営を進めるためには、よき指導者、力のある経営者など人の条件が何より第一であるが、計画や評価の問題、組織の問題、あるいは資金の調達と効率的な使途など、研究工夫すべき手順や技法が求められるし、対象となる人々によって、どんな事業をどのように運営するかが重要な問題となる」という。

このように考えると、〈体育・スポーツ経営〉の実践領域も「体育・スポーツ経営」のそれと大差はないが（学校、地域、公共施設、商業施設、職場などの体育・スポーツ経営体）、唯一違いを求めるとするならば、先にも述べたが、「みるスポーツ」現象（観戦サービス）を取り扱う経営組織体がその実践領域として包含されるようになる点であろう。

（4）〈体育・スポーツ経営〉学の研究レベルと基盤

図1に示すように、〈体育・スポーツ経営〉の構造を理解するとすれば、それに関する（科学的）研究レベルは、大きく①体育・スポーツ経営組織論の研究、②【体育・スポーツ事業】論の研究、③スポーツ生活者（市場）論の研究といった3つの領域に分けることができるであろう。

次は、〈体育・スポーツ経営〉における研究基盤について吟味してみたい。宇土（1984；1986, p. 212）は、①「体育経営の科学としての課題（体育経営学の課題Ⅰ）」と、②「体育に関する経営学的な研究の課題（体育経営学の課題Ⅱ）」といった2つの視座から、応用的分野としての特

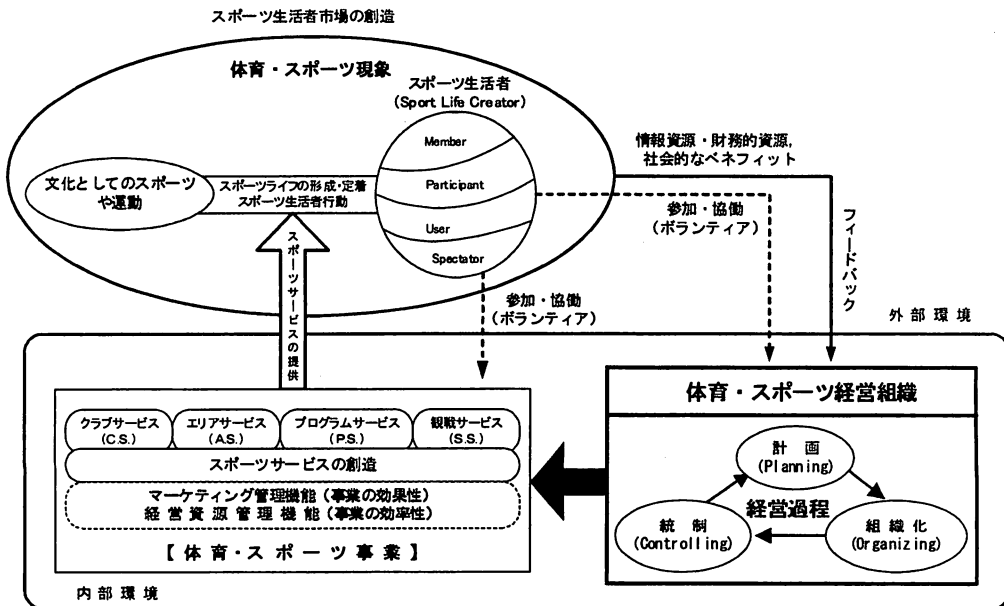


図1 <体育・スポーツ経営>の構造（基本的な仕組み）

微をもつ体育経営学の基本的課題について具体化している。同様に、スポーツ経営学に関する研究業績を、①「スポーツ経営に関する研究」、②「スポーツに関する経営学的研究」といった2つの研究分野に分類している。

このようなスキーマ（枠組み）に準拠すると、<体育・スポーツ経営>学の研究基盤としては、①体育・スポーツ研究（科学）の領野における問題や課題の解決を科学的な研究方法に求めるという研究アプローチ（研究基盤Ⅰ）、②<体育・スポーツ経営>という独自の見方・考え（パラダイム）から実践領域（現場）を鳥瞰したときに派生してくる問題や課題に対して科学的な研究方法を応用して問題解決していくという研究アプローチ（研究基盤Ⅱ）、③体育・スポーツ研究（科学）の領野における問題解決の方法を経営（科学）理論に強く求めるという研究アプローチ（研究基盤Ⅲ；NASSM^{注1)}の研究スタイル）、そして④「体育・スポーツそのものの特性や価値づくり」に寄与する<体育・スポーツ経営>学研究（研究基盤Ⅳ）、といったような4つの考え方を描定することができるであろう（図2参照）。

しかしながら、<体育・スポーツ経営>学の独自の研究基盤としては、「単純に、『スポーツ経営』は、スポーツ+『経営（マネジメント）』と考えるのではなく、『スポーツ経営』はもともと

固有の中核的課題をもっており、そこに中心をおいて独自の体系が構築されるものとするのである」（宇土, 1991）という主張のように、<体育・スポーツ経営>そのものに固有の課題を見出し、理論整序と構築を図っていくという「②研究基盤Ⅱ」を中核に発展していくことが望まれる。

Ⅲ. マーケティング管理機能を高める「サービス組織志向」の体育・スポーツ経営組織論

1. 体育・スポーツ経営組織の特性：「官僚制の逆機能」

ボランティアなく体育・スポーツ経営学においては、体育・スポーツ経営組織は、インプットされた経営資源をスポーツ生活者との協働作業によってスポーツサービスという「目には見えない」アウトプットに変換し提供するための不可視的な【体育・スポーツ事業】という「技術（technology）」を有する経営主体（組織）として捉えられる。そうした意味では、体育・スポーツ経営組織にはエクセレントな（クオリティの高い）【体育・スポーツ事業】機能、特にマーケティング管理機能を発揮できるような組織特性（「組織構造」と「組織行動」の両者を含める）を具備するという「組織の環境適応（コンティンジェンシー）理論の展開」が要請されているので

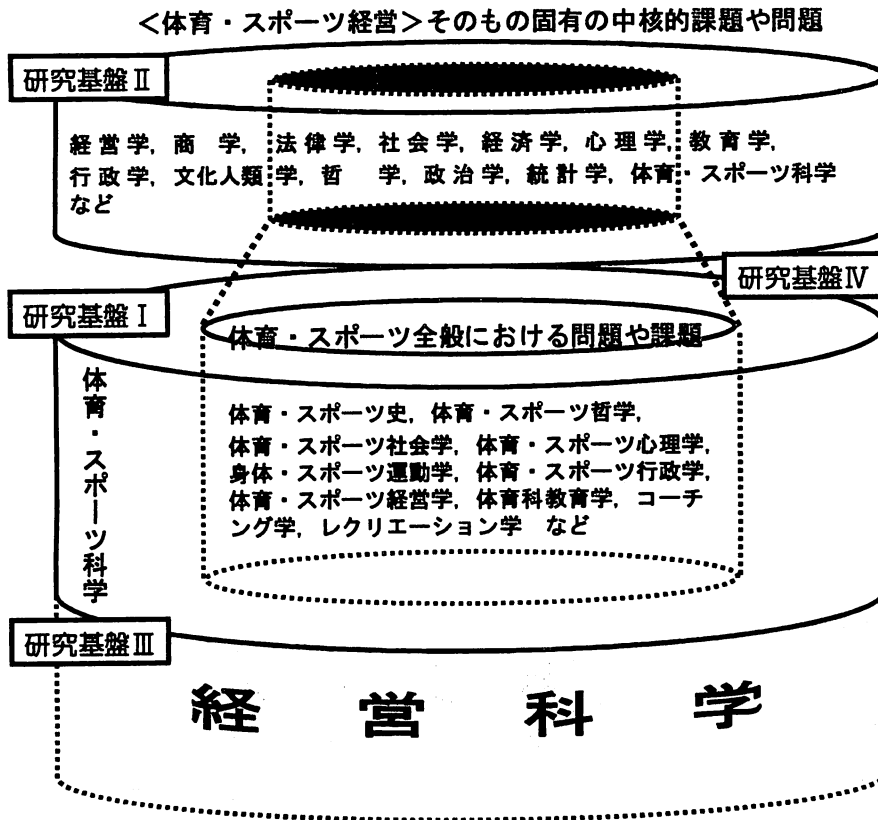


図2 ＜体育・スポーツ経営＞学の研究基盤(宇土, 1984; 1986; 1991に加筆修正)

ある。すなわち、スポーツサービス創造技術としての【体育・スポーツ事業】に適合した「サービス業らしい」(桑田・田尾, 1998, pp. 349-359) 組織(本稿では、「サービス業型組織」ないしは「サービス組織」と呼ぶ)になることが「組織成果(organizational performance)」を高めるのである(図3参照)。

けれども、これまでの体育・スポーツ経営組織論の研究をレビューしてみると、かかる組織特性よりも、むしろ「官僚制組織」の体育・スポーツ経営組織論への応用研究が多々見られたような観がある。ここで問題なのは、このようなサービス業型組織への官僚制の応用が、逆にマートン(Merton, 1957)の言う「官僚制の逆機能」という弊害を発生させる可能性があるということを考慮していない点にある。例えば、官僚制組織においては、「法=規則による経営」、つまり「規則の遵守」が特徴であり、規則によって仕事、権限、

責任が明確に定義され、それこそが組織メンバーに求められる行動規範となるため、本稿の対象となる民間スポーツ・フィットネスクラブ組織の場合、スタッフの行動が常に非人間的な規則によって拘束されてしまうと、却って会員との人間関係が希薄化し、スタッフ自身が「顧客志向」になり難いという事態が生じかねない。また、各スタッフの創意工夫を阻害し、仕事がマンネリ化しやすくなる危険性をもはらんでいる。さらには、規則によって決められた仕事を正確にこなしていく訓練を積むことでスタッフは予期できない状況下でも決まりきった対応しかできず、変化に臨機応変で柔軟な対処ができなくなるという「訓練された無能」ないしは「抑圧された組織人」になっていく可能性すらある。つまり、官僚制組織には、変化に適応できないばかりか、変化に抵抗するという逆機能があるのである。

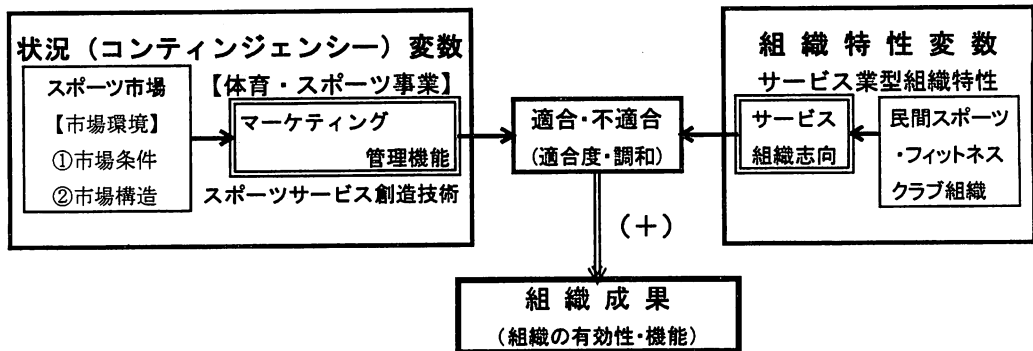


図3 「組織－マーケティング管理機能」関係の基本的な理論モデル

2. 「サービス組織志向」の体育・スポーツ経営組織論の展開

多くの体育・スポーツ経営組織が経営資源を需要者との協働によってスポーツサービスに変換し提供するという【体育・スポーツ事業】を営む「サービス業型組織」であるということは、既に述べた通りである。スポーツサービスは、人間ないしは組織体に対して何らかの効用（便益）をもたらす「活動や体験の総体」であり、物理的な「実体」をとれないため、スポーツ用具・用品などのスポーツ関連の物財とは相反するさまざまな性質があることは否めない。つまり、体育・スポーツ経営組織は、「サービス・エクセレンスを創造し提供することを目指して確立されたサービス組織独自の方針・理念、構造および行動を実践しようとする組織の姿勢」といった「サービス組織志向（service organization orientation）」を適用しなければならないのである。

したがって、体育・スポーツ経営組織は、無形性、異質性、プロセス特性、非分離性、および消滅性といったスポーツサービスの5つの特性（中西，2000）に着眼しなければならないが、〈体育・スポーツ経営〉の実践においては①無形性、②スポーツ生活者との協働的な相互作用の必要性、③生産・提供と消費の同時性・一体性といった3つの側面にキメ細かく対応できることが重要であると思われる。

以上のような視座から、本稿では、先の3つの側面を超越し、マーケティング管理機能を高めるような「サービス業型組織特性」として、①「階層平準化（組織内にトップとローア間に階層数が少なく、組織階層がどの程度フラット化されているのかを示す次元）」、②「エンパワーメント性

（組織が現場従業員に対して顧客対応業務上の自由裁量権をどの程度認めているのかを示す次元）」、③「開放性（組織が組織内外に対してどの程度オープンなシステムであるのかを示す次元）」、④「革新性（組織が従業員の新しいアイデアや意思決定および社会環境の要請に応えることをどの程度奨励しているのかを示す次元）」、そして⑤「学習性（組織が従業員やクラブ全体の知識・技術の習得をどの程度重視しているのかを示す次元）」といった5つの構成概念（次元）を指定することができた。そして、体育・スポーツ経営組織の中でも、サービス組織志向が比較的高いと推測される民間スポーツ・フィットネスクラブ組織に、こうした「サービス業型組織特性の概念的5次元モデル」（図4参照）を援用し、その有効性と妥当性について実証的に研究を進めていくこととする。特に、本稿では、「スポーツ・フィットネスクラブ組織それ自体が、指導者と会員とがスポーツ・フィットネスサービスを生産・消費しやすい組織特性を、どの程度充実させようとしているのか」ということを分析の主眼に置いた。

3. 民間スポーツ・フィットネスクラブのサービス組織志向の測定

（1）サービス組織志向のインディケータの開発

民間スポーツ・フィットネスクラブ組織のサービス組織志向の程度を測定するために、「組織的サービス志向（organizational service-orientation）」の指標（Hogan, Hogan, and Busch, 1984）や、Kelley (1992) の「サービス風土（service climate）」の考え方、およびAlbrecht and Zemke (1985) の「サービス・マネジメント」の在り方などを参考に5次元39項目を作成・設定した。その際、各イ

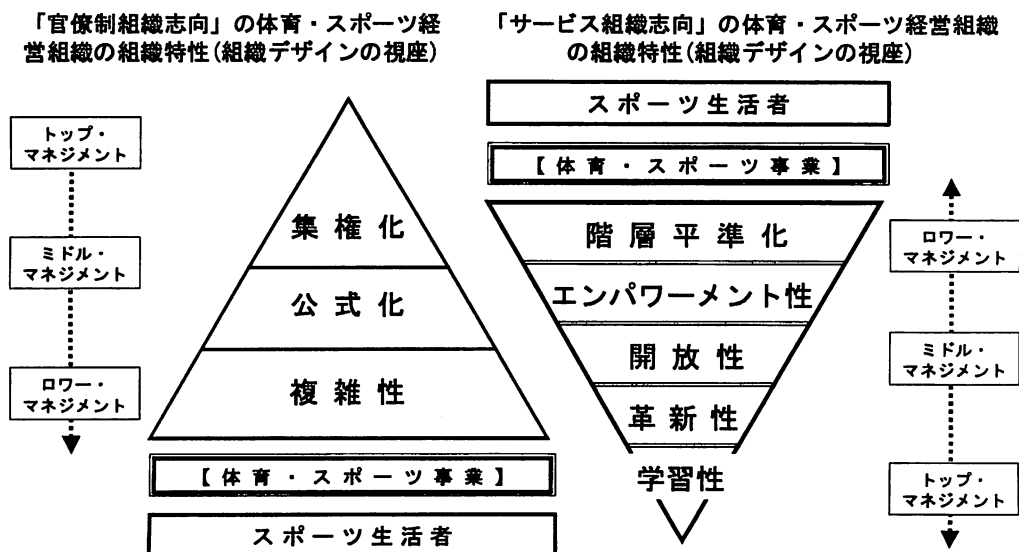


図4 サービス業型組織特性の概念的5次元モデル（理論モデルと構成概念）

ンディケータ（測定指標）のスケールには、「まったく違う」「どちらかと言えば違う」「どちらとも言えない」「どちらかと言えばその通り」「まったくその通り」といったようなワーディングおよびリッカート型尺度の5段階評定を用いた。

（2）調査方法と標本抽出

全国1,826ヶ所の民間スポーツ・フィットネスクラブ組織の中から、有意抽出法（典型法）によって693ヶ所のクラブを選定し、各組織の支配人ないしはトップ・マネジメントを調査対象として郵送法による質問紙調査を行い、有効標本回収数および回収率はそれぞれ218, 31.5%であった。調査対象の概要として、創設年、発展経緯、組織規模、事業概要、事業成果ごとの分布を表2に示す。また、調査実施期間は、2000年12月1日～2001年1月19日（催促状による延期期間を含む）であった。

（3）データ分析の方法

サービス組織志向の概念化に関するインディケータの信頼性について検討するために、主成分分析、信頼性分析（Cronbachの α 係数）が用いられた。また、構成概念の妥当性指標としてサービス組織志向の程度と業績（組織成果）との関連性について、 t -検定によって検討した。

（4）民間スポーツ・フィットネスクラブ組織に

おける「サービス業型組織特性」指標の信頼性と妥当性

表3は、民間スポーツ・フィットネスクラブ組織におけるサービス組織志向の測定指標の信頼性を検討するために、個別に主成分分析とCronbachの信頼性分析とを適用した結果である。その結果、全体的に、分散、 α 係数とも低い傾向にあり、特に「階層平準化」が顕著に低く、構成概念の信頼性に乏しいということが分かった。今後、階層平準化の測定指標に関しては、改善の余地がある。

次に、各構成概念の妥当性について明確にするために、このようなサービス業型組織特性が「組織成果」としての業績レベル（収益性・成長性・生産性・財務的安定性の4つの指標により測定し、分散74.4%、 α 係数.8844であり、「幾何平均（geometric mean）^{注2)}」に基づいてT得点を算出した）の高低を説明し得る変数として有効であるか否かについて検討してみた（図5参照）。その結果、低業績組織（107; 50.9%）と比較すると、高業績組織（103; 49.1%）ほど「階層平準化」「革新性」「学習性」といった3つの組織特性のT得点が高い傾向にあり、それぞれ5%、1%、0.1%水準で有意な差が認められた。

以上のようなことから、体育・スポーツ経営組織は、【体育・スポーツ事業】におけるマーケ

表2 調査対象の〈体育・スポーツ経営〉に関するプロフィール

スポーツ・フィットネスクラブのプロフィール項目		度数(%)／平均値(SD)
Ⅰ. 創設年(N=212)	業界全体のライフサイクル曲線に基づく分類	
	1. 導入期(1983年以前)	47 (22.2)
	2. 成長期(1984～1990年)	75 (35.4)
	3. 成熟期(1991～1993年)	38 (17.9)
Ⅱ. 発展経緯	4. 飽和期(1994年以降)	52 (24.5)
	①出資母体(N=217)	
	1. 親会社がある	153 (70.8)
	2. 親会社がない	63 (29.2)
	②創設母体(N=189)	
	1. スイミング事業から発展	88 (46.8)
Ⅲ. 組織規模(平均)(N=218)	2. フィットネス事業から発展	79 (42.0)
	3. スクール・教室事業から発展	21 (11.2)
	③店舗形態(N=218)	
	1. 単独の事業所	61 (28.0)
	2. チェーン展開	157 (72.0)
	④正社員数(名)	10.77 (10.27)
Ⅳ. 事業概要	⑤契約社員・アルバイト数(名)	33.67 (30.74)
	⑥臨時・日雇数(名)	5.13 (16.89)
	①事業種(N=218) ※複数回答	
	1. スイミング事業	206 (94.5)
	2. スタジオ事業	209 (95.9)
	3. トレーニング事業	207 (95.0)
	4. テニス事業	33 (15.1)
	5. ラケット・スカッシュ豪	46 (21.1)
	6. ゴルフ事業	61 (28.0)
	7. エステ・マッサージ事業	68 (31.2)
	8. カルチャースクール事業	62 (28.4)
	9. その他	30 (13.8)
Ⅴ. 事業成果	②会員種別の平均数(種類)(N=213)	7.47 (4.15)
	③クラブ・プログラム(コマノ週)(N=207)	109.41 (66.36)
	④スクール・プログラム(コマノ週)(N=171)	27.84 (42.60)
	①16歳以上の成人会員数(名)(N=210)	2380.40 (1681.34)
	②年間売上規模(億円)(N=192)	3.6712 (2.9961)
	③収支状況(N=212)	
	1. 黒字	126 (59.4)
	2. 均衡	46 (21.7)
	3. 赤字	36 (17.0)
	4. 不明	4 (1.9)
④月間平均退会率(%) (N=210)		4.2961 (3.1586)

ティング管理機能を高めるために、サービス業型組織特性に基づいた組織デザインをしていくことが重要であるということが明確にされた。

Ⅳ. エピローグ：体育・スポーツ経営学を求めて

本稿では、これまでの「体育・スポーツ経営」の構造にマーケティング・マネジメント学の知を指定していくことによって、ボランティアなく体育・スポーツ経営学を展開するとともに、それに対応した体育・スポーツ経営組織の在り方についても吟味を加えてみた。

けれども、そうしたボランティアなく体育・スポーツ経営学を講究していく過程で改めて学んだことは、「体育・スポーツ経営学の現代的な意

味」「体育・スポーツ経営学の将来的な発展可能性」であったように痛感している。体育・スポーツ経営学の根幹は、『スポーツという文化は人々の暮らしを豊かにしてくれる。そうしたスポーツの素晴らしさをいかにして多くの人々に伝播していくのか』という点にあると思われる。筆者らは、スポーツの本質を知り心から愛した者がそうした根幹に気づき行動を起こしてくれる限り、体育・スポーツ経営学は不朽の学問である、と信じて疑わない。

表3 サービス業型組織特性を測定するための次元とインディケータの信頼性

次 元	各インディケータの相関係数
階 層 平 準 化 (第1主成分) 固有値; 2.588 分散; 28.8% α 係数; .6839	(1)組織階層のフラット化の程度 .460 (2)雇用形態の水平性 .550 (3)報酬システムの平等性 .575 (4)従業員の協調的行動 .521 (5)人材評価・育成の長期性 .569 (6)会員情報の管理・共有の平等性 ^(R) .425 (7)現場従業員のアイデアや発想の優先度 .612 (8)クラブの経営評価の時間幅 .650 (9)顧客パートナーシップの程度 .415
エンパワーメント性 (第1主成分) 固有値; 2.871 分散; 35.9% α 係数; .7391	(1)権限委譲の質 .591 (2)権限委譲の量 ^(R) .774 (3)現場従業員の自律性の許容度 ^(R) .543 (4)情報・知識資源の重視度 .549 (5)部門マネージャーの 戦略・運営方針決定会議への参加度 .593 (6)フィットネス事業に関する情報の共有度 ^(R) .655 (7)会員のトラブルや問題の解決主体 ^(R) .506 (8)組織コミットメントの高い現場従業員の量 .540
開 放 性 (第1主成分) 固有値; 2.866 分散; 35.8% α 係数; .7391	(1)柔軟な規則や手続きの重視度 .514 (2)理念や方針等の組織内外への浸透度 .589 (3)管理職の現場従業員志向の程度 .701 (4)部門単位の会議等の頻度 .603 (5)会員とのコミュニケーションの重視度 .616 (6)顧客志向の現場従業員の重視度 .693 (7)地域社会におけるアイデンティティ .577 (8)同業他社との情報交換・協力活動への関心度 ^(R) .456
革 新 性 (第1主成分) 固有値; 2.475 分散; 41.3% α 係数; .7115	(1)クラブのビジョンの重視度 .732 (2)仕事方法の研究と改善工夫の重視度 .687 (3)従業員のリスク的行動の奨励の程度 .525 (4)従業員の変革的行動の重視度 .611 (5)現場従業員の業績評価のルーティン性 .612 (6)社会環境や社会的要請への適合度 .666
学 習 性 (第1主成分) 固有値; 3.049 分散; 38.1% α 係数; .7610	(1)学習機会の量 .692 (2)学習機会の時間幅 .652 (3)学習機会への参加の奨励 .522 (4)研修内容の多彩性 .714 (5)学習成果の活用方法 .566 (6)知的資産の蓄積 .744 (7)多様な職務の学習機会 .472 (8)多機能的な現場従業員の量 .517

註: (R)は逆スケールによる測定である。

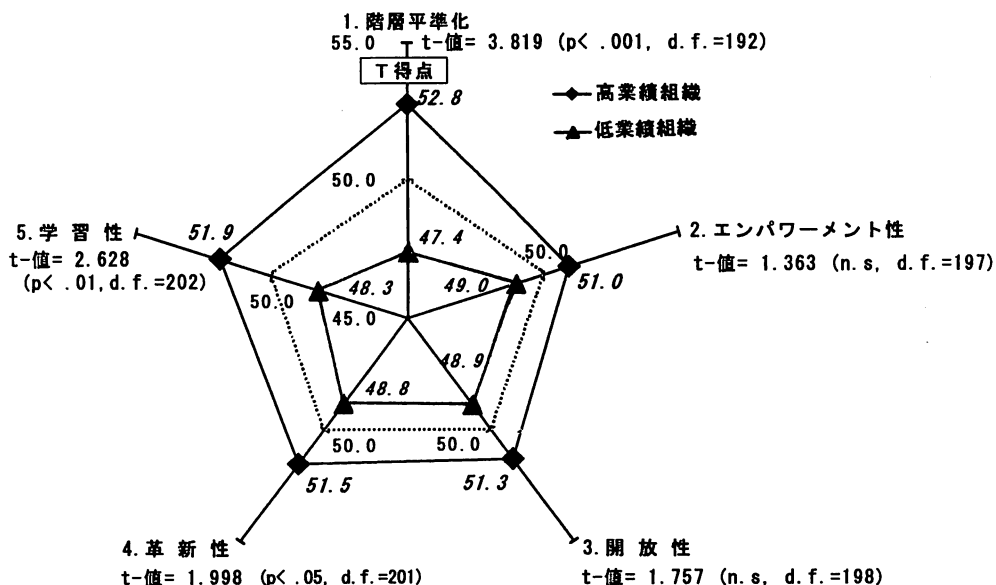


図5 組織成果の高低から見たサービス業型組織特性の構造比較

謝 辞

本稿は、平成12年度筑波大学体育経営学研究室の学士論文・修士論文・内地留学生研究論文発表会（平成13年2月17日）において報告したものに、加筆・修正を加えたものである。10ヶ月間、ご指導ならびにご支援を頂いた大学院時代からの恩師である八代勉先生をはじめ、柳沢和雄先生、清川健一先生、中尾健一郎先生、内地留学の先生方、大学院生の方々には深く感謝したい。また、平成12年度文部科学省内地研究員として派遣を許可して下さった福岡教育大学の諸先生方にも、この場を借りてお礼を申し上げたい。最後に、筑波大学に内地研究員として単身赴任することを理解し、常に励ましをくれた家族には心から感謝したい。

注

注1) NASSM (ナッサム) とは、North American Society for Sport Managementの略称で、「北米スポーツマネジメント学会」のことである。この北米スポーツマネジメント学会によるスポーツ経営学 (Sport Management) とは、「①スポーツに代表される様々な運動に関連する、②あらゆるセクターの組織体が営む、③経営現象を対象とする研究分野」とされている (<http://www.nassm.com/>より)。

注2) 幾何平均 (geometric mean) とは、 n 個の変数の積の n 乗根をとったもので、比率などの平均を表すのに便利であり、相乗平均とも呼ばれる (芝・渡部・石塚, 1984, p. 42)。したがって、ここで、算術平均ではなく、幾何平均が採用されている理由は、組織成果のバランスを考慮するためである。例えば、収益性、成長性、生産性、財務的安定性に関して (4, 4, 4, 4) というバランスのとれた業績レベルをあげているクラブと、(1, 3, 5, 7) というアンバランスな業績レベルのクラブとは、算術平均では同じ合成得点が与えられてしまうが、幾何平均では前者により高い得点が与えられるのである。

文 献 (References)

- Albrecht, K. and Zemke, R. (1985) *Service America !*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin. <アルブレヒト／ゼンケ：野田一夫監訳 (1988) サービス・マネジメント革命. HBJ出版局：東京.>
- Drucker, P. F. (1954) *The practice of management*. New York, NY: Harper & Brothers Publishers. <ドラッカー：野田一夫監修 (1987) 現代の経営 [上].ダイヤモンド社：東京.>
- Hogan, J., Hogan, R. and Busch, C. M. (1984) How to measure service orientation.
Journal of Applied Psychology 69 (1) : 167-173.
- 加護野忠男 (1980) 経営組織の環境適応. 白桃書房：東京.
- Kelley, S. W. (1992) Developing customer orientation among service employees.
Journal of the Academy of Marketing Science 20 (1) : 27-36.
- Kotler, P. (1980) *Marketing management: analysis, planning, and control (4th Ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.. <コトラー：村田昭治監修(1983) マーケティング・マネジメント [第4版]. プレジデント社：東京.>
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 (1998) 組織論. 有斐閣アルマ：東京.
- Merton, R. K. (1957) *Social theory and social structure: toward the codification of theory and research*. Glencoe: The Free Press. <マートン：森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎訳 (1961) 社会理論と社会構造. みすず書房：東京.>
- 中西純司 (1993) 体育経営学へのマーケティング論の貢献一特に、体育事業論とスポーツ・マーケティングとの比較を通して一. 体育・スポーツ経営学研究10 (1) : 73-87.
- 中西純司 (2000) スポーツマーケティング戦略. 山下秋二・畑攻・富田幸博編 スポーツ経営学. 大修館書店：東京, pp. 170-188.
- 野中郁次郎 (1974) 組織と市場. 千倉書房：東京.
- 野中郁次郎 (1998) 経営学とは、どんな学問なのだろうか?. 別冊宝島373 経営学・入門. 宝島社：東京, pp. 10-20.
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣 (1978) 組織現象の理論と測定. 千倉書房：東京.
- 芝祐順・渡部洋・石塚智一編 (1984) 統計用語辞典. 新曜社：東京, p. 42.
- 嶋口充輝 (1984) 戦略的マーケティングの論理. 誠文堂新光社：東京.
- 嶋口充輝 (2000) マーケティング・パラダイム. 有斐閣：東京.
- 宇土正彦 (1970) 体育管理学. 大修館書店：東京.
- 宇土正彦 (1984) 体育経営学の基本的課題. 体育経営学研究1 (1) : 1-7.
- 宇土正彦 (1986) 体育経営の理論と方法. 大修館書店：東京.
- 宇土正彦 (1989) 体育経営管理学講義. 大修館書店：東京.
- 宇土正彦 (1991) スポーツ産業とスポーツ経営との構造的連関に関する研究.
スポーツ産業学研究1 (1) : 1-11.