

2007 年度 修士論文

総合型地域スポーツクラブの形成過程のタイプが
経営条件および経営成績に与える影響
—クラブ評価指標の作成を通して—

An Influence of the Organizing Process Types on the
Management of Comprehensive Community Sports Clubs
-Development of the Evaluation Index of Clubs-

早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科

スポーツ科学専攻 スポーツビジネス研究領域

5 0 0 6 A 0 0 7 - 5

石原 英明

Ishihara, Hideaki

研究指導教員： 木村 和彦 教授

＜目次＞

第1章	序論	1
第1節	問題の所在	1
第2節	研究の目的	4
第3節	本研究の意義	5
第2章	先行研究の検討	7
第1節	総合型地域スポーツクラブに関する研究	7
第2節	行政と住民の協働に関する研究	12
第3節	非営利組織の評価に関する研究	14
第3章	研究方法	21
第1節	分析の視点	21
第1項	スポーツ組織の経営評価	21
第2項	総合型地域スポーツクラブの経営評価	24
第2節	総合型地域スポーツクラブの形成過程	25
第3節	分析枠組の提示	26
第4節	調査方法	27
第5節	研究の限界	28
第4章	経営評価指標と形成過程によるクラブの分類	30
第1節	総合型地域スポーツクラブの目的	30
第2節	経営評価指標及び質問項目の設定	31
第1項	生涯スポーツ社会の実現	31
第2項	住民の主体的な運営	32
第3項	コミュニティ形成	37
第3節	形成過程によるクラブの分類	44
第5章	形成過程によるクラブの分類での経営条件の比較	56
第1節	調査研究の概要	56
第2節	基本的属性	56
第3節	形成過程によるクラブの分類	59
第4節	経営条件の比較	63
第1項	生涯スポーツ社会の実現	63
第2項	住民の主体的な運営	66

第3項 コミュニティ形成	76
第6章 形成過程によるクラブの分類での経営成績の比較	80
第1節 事例の選定	80
第2節 調査研究 の概要	83
第3節 基本的属性	84
第4節 経営成績の比較	86
第1項 生涯スポーツ社会の実現	87
第2項 住民の主体的な運営	89
第3項 コミュニティ形成	91
第7章 結論	94
第1節 総括	94
第1項 評価指標の作成	94
第2項 経営条件の評価	94
第3項 経営成績の評価	97
第2節 実践的示唆	98
第3節 今後の課題	100

第1章 序論

第1節 問題の所在

2000年9月、スポーツ振興基本計画（以下、「基本計画」と略す）が策定され、2006年9月には、計画策定から5年が経過したことに伴い、中央教育審議会スポーツ・青少年分科会の意見を踏まえた改定が行われた。この基本計画の中で、地域におけるスポーツ環境の整備充実方策に関する政策目標として、「国民の誰もが、それぞれの体力や年齢、技術、興味・目的に応じて、いつでも、どこでも、いつまでもスポーツに親しむことができる生涯スポーツ社会を実現する」こと、「その目標として、できるかぎり早期に、成人の週1回以上のスポーツ実施率が2人に1人（50パーセント）となることを目指す」ことが挙げられている。そして、政策目標達成のために必要不可欠である最重点施策として総合型地域スポーツクラブ（以下「総合型クラブ」と略す）の全国展開を挙げ、その到達目標を、「2010年（平成22年）までに、全国の各市区町村において少なくとも1つは総合型地域スポーツクラブを育成する」こととした。将来的には中学校区程度の地域での定着を目指しており、文部科学省の調査によると2007年7月までに、2004の総合型クラブが設立されており、551のクラブが設立準備中である。

この施策の背景には、「人間関係が希薄となり、精神的なストレスが増大したり、日常生活において体を動かす機会が減少し、体力が低下したりするなどの心身両面にわたる健康上の問題が顕在化してきている」（基本計画）といった社会問題への認識がある。そして、この計画を参考指針として、「個性豊かで活力に満ちた地域社会を実現すること等を基本として、地域の特性を生かしつつ、魅力ある地域づくりを進めている各地方公共団体においては、自らの選択と責任に基づく主体的な地域づくりの一環として、創意と工夫を凝らしたスポーツ振興施策を推進することが期待される」（基本計画）とされている。また、「『自分たちさえよければよい』という自己中心的ないしは自己完結的なスポーツ欲求の充足に留まらず、地域コミュニティの一員であるという自覚のもとに、地域の生活課題や教育課題などの解決に自主的・自発的にかかわりを持ち、地域コミュニティの発展に何らかの貢献をするという『身の丈にあった、地域に根付いたクラブ』（中西,2005）として創造されることが望まれているように、地域住民の健康づくりや地域のスポーツ振興はもちろんのこと、それを通じた地域コミュニティの形成、さらには、地域における多様な生活課題の

解決といった、総合型クラブにかかる期待の大きさをうかがい知ることができる。

そのような中、総合型クラブに関する調査・研究から、さまざまな課題が指摘されてきている。長積ら（1998）は「総合型地域スポーツクラブも育成モデル事業」終了を迎えるクラブを対象とした環境の変化に対する組織行動の調査から、自主運営化を進めることが困難であり、クラブ運営の共通課題は財源確保であること、組織コミットメントがクラブ運営への要望に影響を与えること、クラブ運営の中枢に関する協力意思は低く、コミットメントが強いほどクラブ運営への協力意志が高いことなどを明らかにし、住民を巻き込みコミットさせることが重要であるとしている。また、長積ら（1999）は、場のマネジメントの視点による総合型クラブの分析から、複数の団体が連携を図れるような場を生成し、コミュニケーションや情報の共有・共鳴ができるような仕掛けや仕組み、キーマンによる働きかけが重要であるとしている。伊藤ら（2002）は、総合型クラブを補助金型クラブ（文科省補助クラブ、地方自治体補助クラブ、日体協補助クラブ）と自発的多種目型クラブに分類し、マネジメントに関する比較研究を行ない、自発的多種目型クラブのマネジメントは補助金型クラブのマネジメントのモデルになるとしている。松永（2003）は拠点施設に注目し、地域住民のコミュニケーションの場としてのクラブハウスを確保するために重要なこととして、まちづくりの視点から地域全体を見直し、クラブのミッションを含めた情報発信を定期的に行い、スポーツ関連組織に限らずより多くの組織と連携することや、クラブ内においてその必要性や重要性を再確認することなどを挙げている。長積ら（2003）は、受益者負担に関する調査から、クラブの目的や目標を達成するための会員の権利と義務を、会員の合意形成に基づいて明示すること、クラブ内でサービスする会員とされる会員に分離しないようにすることなどが重要であるとしている。また松永（2005）は会員と非会員の比較から、地域に対するアイデンティティとクラブへの参加は全く無関係とはいえないこと、クラブの公共性を高めるためには、非会員、非参加者の現状を把握し、身近で親しみやすいクラブづくりを目指すことなどが重要であるとしている。あるいは伊藤ら（2006）は神戸総合型地域スポーツクラブを対象としたマネジメントの実態調査から、情報誌の作成や、地域イベントの参加などでクラブの存在をアピールなどにより会員確保に努めることや、クラブグッズの作成などにより会員のロイヤリティを高めること、クラブマネジメントに携わる人材や主要財源としての会費の徴収、クラブハウスの利用、NPO法人格取得のための講習会などが求められるとしている。

上記の簡単なレビューから、総合型クラブの経営課題は、大きく2種類に分類できると

考えられる。1つはヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源獲得の必要性についてである。具体的には、クラブ設立の中心となる中心人物やクラブマネジャーの確保・育成、クラブハウスなどの拠点施設の利用、会費を中心とした財源確保、他組織との連携による情報の共有やクラブの情報発信などである。もう1つは、会員のクラブに対するコミットメントやロイヤリティを高めること、地域住民の理解や巻き込みなど、住民参加に関する指摘である。基本計画において、『『総合型地域スポーツクラブ』とは、地域住民が主体的に運営するスポーツクラブの形態である』とされているように、地域住民の主体的な参加は、総合型クラブの一つの大きな特徴であると考えられ、また、住民参加が経営資源の獲得に貢献することからも、その重要性がうかがえる。総合型クラブにかかる期待に応えるためにも、住民参加に関する指摘は強く受け止めねばならないであろう。

作野（2000）は、「いったん行政で制度的・計画的に立ち上げたクラブ組織を住民主導の組織へと転換させることは思いのほか難しいと言わざるを得ない」とし、「クラブの運営形態や性格が形成過程に規定される」というように、クラブの形成過程での住民参加の重要性を指摘している。しかし、現状は、「2010年（平成22年）までに、全国の各市区町村において少なくとも1つは総合型地域スポーツクラブを育成する」という基本計画の到達目標に向けて、行政が主導して設立されるクラブが多く見られ、はじめから住民が主体的に設立するクラブは少ない。いくつかの研究が指摘しているように、クラブをつくることを目的とし、その過程を重要視せずに形を整えるクラブは、補助金に依存したクラブ運営となったり、実質形骸化したりする可能性が高いが、現状を俯瞰すると今後もそのようなクラブは増加すると予想される。

基本計画が政策として掲げられており、それに対して行政が主体的に取り組んでいるという現状を踏まえ、総合型クラブの育成をスポーツ振興の枠を超えたまちづくりの一環として捉えるならば、クラブ形成過程における行政と住民との協働が必要不可欠である。したがって、クラブの形成過程に関する研究は今後ますます重要になると考えられる。しかしながら、総合型クラブの形成過程や住民参加に関しては、作野（2000）、後藤ら（2006）などの研究が散見されるものの十分な蓄積があるとはいいがたく、また、クラブの運営についても、自主運営や受益者負担など、理念的に語られることはあっても、その評価指標については精査されていないのが現状である。

第2節 研究の目的

全国の各自治体では「全国の各市区町村において少なくとも1つは総合型地域スポーツクラブを育成する」(文部科学省,2006)という到達目標を達成するため、総合型クラブ育成のための取り組みが盛んになり、今後も総合型クラブの数は増加していくと見込まれている。しかし、総合型クラブについての評価は現在あまり行われていない。2006年に基本計画の改定が行われるなど、総合型クラブ育成事業に対する評価は試みられているが、その際に注目されるのは「創設済クラブ数」や「クラブ設置済市町村数」などであり、総合型クラブの質的な評価はほとんど行われておらず、その評価基準も明確になっていないのが現状である。

また、基本計画は、地域を中心としてスポーツが文化として根づくことを目指しており、これまでの行政依存型のスポーツ振興からの脱却を図るものである。もちろん政策として総合型クラブの育成を掲げる以上、行政がクラブ育成に携わることは避けがたい。しかし、過度に関与・支援しては、新しく総合型クラブという形でスポーツ振興が行われたとしても、行政依存型のスポーツ振興という本質は何ら変わることがない。住民の過度な行政依存を防ぎ、主体的な住民参加への環境を整えることが必要であり、それが行政の取り組むべき課題であると考えられる。しかし、先に述べた到達目標の達成に向けた取り組みは、総合型クラブを設立することに焦点が当てられており、評価と同じく質的な側面にはあまり目が向けられていない。そのためこれまでのスポーツ振興政策と変わらず形成過程において行政が主導してクラブを設立させたり、設立後の運営や資金も行政に依存したりしているクラブが多く存在する。住民を主体的な参加へと促すには、形成過程の段階から住民が主体的に取り組むことが極めて重要であり、行政に求められるのは住民との協働のための働きかけであると思われる。形成過程における行政と住民の関わり方とクラブ運営などの関係については、総合型クラブのあり方を考えた時に重要な視点であると考えられる。しかしそれに関する研究はまだ数が少なく、十分に明らかにされているとは言い難い。

そこで、本研究は、総合型クラブの評価指標を作成することと、作成された指標をもとに総合型クラブの形成過程のタイプが設立後の経営条件および経営成績に与える影響を明らかにすることを目的とする。

第3節 本研究の意義

本研究の意義は、大きく3点あると考えられる。

1つは総合型クラブの評価指標の作成である。組織を経営する上で評価は欠かすことができない重要な要素であるにもかかわらず、これまで総合型クラブの評価はほとんどなされていなかった。本研究で行う評価指標の作成は、今後ますます増加と思われる総合型クラブが発展していく上で重要な役割を果たす。

次に、形成過程での行政と住民の協働の重要性を示すことは、今後設立を目指すクラブにとって有益な情報となる。特に行政の担当者にとってこうした情報は総合型クラブの育成を進める上で、これまでのような行政主導のスポーツ振興政策からの脱却を図るためにも欠かせない視点を提供してくれるものと思われる。

最後に、事例研究や特定の地域を対象とした研究が多い中で、全国的な調査を行うことは、これからの総合型クラブの研究にとって重要である。今後も事例の詳細な調査などの質的研究の積み重ねが不可欠であることには変わりないが、その一方でそれらの研究の限界を補う意味でも全国的な量的調査も必要になってくる。互いに補完的な役割を果たすことで、より総合型クラブの研究が発展していくものとする。

< 第1章 引用・参考文献 >

伊藤克広・宮本宏史・谷めぐみ（2006）総合型地域スポーツクラブのマネジメントに関する研究．人文論集 41（2）：141-156．

伊藤克広・山口泰雄・土肥隆・高見彰・長ヶ原誠（2002）タイプ別にみた総合型地域スポーツクラブのマネジメントに関する比較研究．神戸大学発達科学部研究紀要 10（1）：53-65．

黒須充（2007）総合型地域スポーツクラブの基礎知識．黒須充編著．総合型地域スポーツクラブの時代．創文企画：10-26．

作野誠一（2000）コミュニティ型スポーツクラブの形成過程に関する研究 - 社会運動論からみたクラブ組織化の比較分析 - ．体育学研究 45（3）：360-376．

長積仁・富山浩三・原田宗彦（1998）総合型地域スポーツクラブの置かれた環境と組織行

動 - クラブ経営組織の環境適応行動と組織コミットメントの関係について - . 徳島大学総合科学部人間科学研究 6 : 63-77 .

長積仁・富山浩三・松永敬子 (1999) まちづくりとしての総合型地域スポーツクラブの役割 - 地域とクラブの統御に求められる「場」のマネジメント - . 徳島大学総合科学部人間科学研究 7 : 37-47 .

長積仁・松永敬子・富山浩三・佐藤充宏 (2003) 総合型地域スポーツクラブの育成をめぐる受益者負担の問題 - 会費設定における金額の意味解釈 - . 徳島大学総合科学部人間科学研究 11 : 11-22 .

中西純司 (2005) 総合型地域スポーツクラブ構想の将来展望 : 市民参加型「まちづくり」の可能性を求めて . 福岡教育大学紀要 54 (5) : 63-76 .

松永敬子 (2003) 拠点施設としての総合型地域スポーツクラブの役割 - クラブハウス確保とその経緯に注目して - . 大阪体育大学紀要 34 : 95-106 .

松永敬子 (2005) 総合型地域スポーツクラブの認知と公共性を高めるための経営課題 - 会員と非会員の比較検討から導き出したクラブ発展の鍵 - . 大阪体育大学紀要 36 : 111-120 .

文部科学省 (2006) スポーツ振興基本計画 .

第2章 先行研究の検討

第1節 総合型地域スポーツクラブに関する研究

総合型クラブへの期待とともに、近年では様々な視点から総合型クラブについての研究が行われるようになってきている。これらの研究は大きく4つに分けることができる。クラブ運営における全般的なマネジメント課題に関する研究、ある特定のマネジメント課題に焦点を当てた研究、総合型クラブと住民や他組織との関係に関する研究、総合型クラブの形成過程に関する研究である。

まず、に分類される先行研究として、伊藤ら（2002）は、総合型クラブを、補助金を受けて設立された補助金型クラブ（文科省補助クラブ、地方自治体補助クラブ、日体協補助クラブ）と自発的に設立された自発的多種目型クラブに分類し、質問紙調査によるマネジメントに関する比較研究を行ない、自発的多種目型クラブは、クラブハウスを有している、財政基盤が確立されている、運営に携われるスタッフが存在しているなど、経営資源に関する特徴があり、補助金型クラブのマネジメントのモデルになるとしている。

また、伊藤ら（2006）は、「神戸アスリートタウン基本計画」のリーディングプロジェクトの1つとして行われている神戸総合型地域スポーツクラブを対象として、マネジメントに関する質問紙調査を行い、クラブへの存在をアピールすること、「我がクラブ意識」を高めることクラブマネジャー養成やNPO法人格取得のための講習会の開催、会費の徴収、クラブハウスの利用などが求められるとしている。

伊藤・山口（2003）は「兵庫県のスポーツクラブ21ひょうご」事業担当者を対象とした質問紙調査より、クラブ設立の際の問題点として経営資源が挙げられること、育成に向けての課題としては経営資源とマネジメントの確立に関する課題が挙げられることなどを明らかにし、そのためには住民への啓発活動や既存のスポーツ組織との調整・連携などが必要になるとしている。

金川（2003）は、NPO法人格を取得している総合型クラブに焦点を当て、3つの事例や兵庫県の「スポーツクラブ21ひょうご」をとりあげ、住民の認識不足、既存のスポーツ組織との関係、指導者やクラブマネジャー、会員、財源の確保などの経営上の問題、目標達成へ向けて行政主導となっていること、NPO法人制度そのものの問題点などを指摘

している。

に分類される先行研究として、松永（2003）は拠点施設に着目し、地域住民のコミュニケーションの場としてのクラブハウスを確保するために重要なこととして、まちづくりの視点から地域全体を見直し、クラブのミッションを含めた情報発信を定期的に行い、スポーツ関連組織に限らずより多くの組織と連携することや、クラブ内においてクラブハウスの必要性や重要性を再確認すること、会員や地域住民の意思を反映させるプロセスなどを挙げている。

長積ら（1999）は場のマネジメントの視点から、クラブを機能化させるには有機的な人々の関係を生み出す「場」の生成が必要であるとして、複数の団体が連携を図れるような場を生成し、そこで人々がコミュニケーションすることで情報の共有・共鳴ができるような仕組みや、そのためのキーマンによる働きかけなど、住民やクラブ会員を巻き込むビジョンや仕掛けが重要であるとしている。

また長積ら（2003）は、会費の金額の意味解釈について、3つのクラブへのインタビュー調査を行い、共通することとして、「クラブの価値を個人的にも社会的にも意味づけるために、会員にメリット感を付与する」ことと、「組織化されたクラブが地域内やクラブ会員個人において、価値ある存在となるための信頼創造に努めている」ことを挙げ、クラブの目的や目標を達成するための会員の権利と義務を、会員の合意形成に基づいて明示すること、クラブ内でサービスする会員とされる会員に分離しないようにすることなどが重要であるとしている。

さらに長積ら（1998）は6つのクラブの事務局員に対するインタビューと事例に取り上げる1つのクラブの会員に対する質問紙調査を行い、財源の確保や自主運営化が困難であること、活動拠点や指導者・クラブ会員の確保に対する要望が強いこと、クラブ運営への要望はコミットメントに影響を受けること、クラブ運営に対する会員の協力意志はコミットメントが強いほど高くなる傾向があることなどを明らかにした。

行實・清水（2003）はNPO法人格取得過程における意思決定方式や法人化に込められた期待、将来ビジョンなどについて、3クラブの中核的な運営スタッフを対象としたインタビュー調査を行い、クラブの運営は一部の中心的なスタッフが担っており、一般会員の多くは無関心であることや、法人化が会員の区分化に拍車をかけると考えられること、行政主導でつくられたクラブを住民の自主運営に切り替えることの困難さ、理念と経営実践が乖離していることなどを明らかにした。

に分類される先行研究として、松永は（2005）会員と非会員の比較から、地域に対するアイデンティティとクラブへの参加は全く無関係とは言い切れないこと、クラブの公共性を高めるためには、非会員、非参加者の現状を把握し、身近で親しみやすいクラブづくりを目指すことなどが重要であるとしている。

後藤（2006）は農山村における市街地と山間地の地域格差に注目し、山間部では地域社会との関係性の中でスポーツが行われるており、都市生活者を基準とした画一的なスポーツ振興は、個人化の方向へ向かわせ、地域社会の崩壊を招く可能性があり、農山村では社会に対する中間集団としての働きを維持している家族のあり方も視野に入れなければならないことを指摘し、総合型クラブのあり方についてもこの視点で検討する必要があるとしている。

富山ら（2002）は5つの事例をもとに組織間に生じるコンフリクトの類型化を試み、その特徴を理解した上で、いかに協力関係を構築するかという議論が重要になるとしている。

梅垣・永谷（2005）は住民主導型のクラブを形成するためには、行政とは異なる機関がサポートする方がよいとし、大学を拠点とする具体的な事例を紹介している。

行實・満園（2007）は大学における地域貢献事業としての総合型クラブのあり方について、大学組織と行政組織の組織間関係の形成には資源依存アプローチの視点を重視し、資源の有無だけではなく、課題の両立性から検討することも必要であるとしている。

に分類される先行研究として、古市ら（2001）は理想の総合型クラブの構造成立の要因を文献研究により抽出し、既存のクラブとして平成8～10（1996～1998）年度に文部省から総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業の指定を受けた8クラブを対象にそれぞれのクラブの欠落要因を指摘した。さらに、クラブの設立過程に焦点を当て、そのパターンと手順・手法を明らかにし、クラブ設立過程モデルを試みている。それによると、既存のクラブは会員の確保、自主財源の確保、自主運営組織の確立が課題である。また、クラブ設立過程のモデルとして、行政主導、既存の市町段階の関係組織との協議、地区・校区段階の関係組織との協議、設立準備委員会を発足、運営委員会を設立、設立総会を開催、クラブ発足という手順・手法が参考になるとしている。

小林・渡辺（2003）は長野県の4つの地域に焦点を当て、総合型クラブづくりに取り組む上で自治体が直面する課題を検討している。そこで共通する課題は、人材や財源の確保から住民や既存のスポーツ団体、学校などからの理解が得られないというようなことであるが、それらが行政全体のシステムの根本的な問題や、スポーツに対する観念の転換など

長期的な時間を要する問題から引き起こされていることが多いとしている。

吉原（2006）は日本体育協会からの委託金を受託している神奈川県内の創設準備中の19クラブを対象としたインタビュー調査から、クラブづくりの過程における経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の視点から課題を明らかにした。それによると、質の高い指導者や理念を同じくする人材の確保と後継者の育成、定期的な活動を行える場所や時間を確保するために学校や既存組織などとの調整や会員が気軽に足を運べるクラブハウスの確保、委託金が無くなった時にどのように必要最低限の財源を確保するか、クラブの存在をPRするための情報提供やクラブ間や行政との情報の共有化などが今後必要になるとしている。

伊藤・山口（2001）は平成 11（1999）年度から文部省の育成モデル事業の補助を受けて設立された「加古川スポーツクラブ」をケーススタディの対象とし、「ソフトウェア」、「ハードウェア」、「ヒューマンウェア」という3つのスポーツ環境の視点から、クラブの形成過程を検証し、マネジメント課題を提示している。形成過程の検証では、クラブ設立にはソフトウェア、ハードウェアの充実も重要ではあるが、それ以上にヒューマンウェアが重要であり、リーダーシップをとれる人物の存在がクラブ設立に際して極めて重要であることが再確認されたとし、そのような人的資源の発掘・育成が設立の鍵になるとしている。また、マネジメント課題としては、クラブハウスの機能や会員増加によるハードウェアやソフトウェアの供給不足、財政基盤の確立や情報アクセスの整備、既存のスポーツ組織との連携、自主運営のための啓発活動や会員の中から運営に携わる人材を発掘することなどが挙げられている。

大橋ら（2003）はNPO法人ふくのスポーツクラブを成功事例として位置づけ、その形成過程を明らかにしている。そこでは、モデル事業を立ち上げる際、それまで活発であったスポーツクラブ連合で十分な活動ができるという反発があったが、派遣スポーツ主事が中心となり理解を図って、行政と既存団体との共通理解が進んだことでできあがったとし、トップダウン方式とバックアップ方式をうまく折り交ぜ、住民主導で活動していけるように側面的なサポート体制を整えるなど、行政の関わり方がクラブの発展に大きな役割を果たしているとした。

柴田ら（2004）は秋田県琴丘町を事例として、クラブの形成過程と経営条件に関する聞き取り調査と経営成績に関する質問紙調査を行っている。形成過程については、地域のコミュニティづくりやまちづくりをこれまでにやってきたため、それがスポーツを楽しめる

環境づくりにもつながったとしており、今後さらにスポーツに親しむ町民を増やすには琴丘町の基本理念を重要視する必要があるとしている。経営条件については、徐々に行政から住民による自主的な活動に移行されてきているが、地域スポーツ活動の方向性を見失わないように行政が見守ることが必要であるとしている。また、情報資源が長い期間をかけて蓄積されていることや、資源を生かしたスポーツ事業を生み出し、世代を越えた交流や地域の活性化のための工夫がなされていることは評価されるとしながらも、地域の中での人材の発掘や育成、スポーツ施設やクラブハウスの充実、事業収入による財源確保の工夫などが課題であるとしている。経営成績の評価としては社会的効果が最も大きかったとしている。

後藤・森阪（2006）は事例をもとに総合型クラブの育成過程において会議における参与観察と会話データの分析を通して、総合型クラブの育成を自明なものとしていく方法を明らかにしている。ここでは、総合型クラブの育成過程を総合型クラブの正当性の確保のために繰り広げられる「説得」、「交渉」、「応酬」の様相として捉えている。それは、マニュアルに即した形式的なものでもなければ、理念に掲げられるような共同・共鳴し合いながら地域づくりへ進むというものでもなく、総合型クラブの正当性の確保のために置かれた状況に即して必要な言説や資源を利用することで「説得」、「交渉」、「応酬」が行われているという、どのように正当性を確保するかという実践課程そのものであったとしている。

作野（2000）はクラブの形成過程を社会運動論の立場から分析し、住民主導のクラブ形成過程を 地域特性とスポーツ環境、 地域住民の身近なスポーツ環境に対する認知、 主導集団メンバーによる問題意識の共有、 主導集団メンバーによる自発的なスポーツ環境変革意図の成立、 クラブ組織の形成、 目標達成を目指しての社会過程と事業の展開、

地域住民の受容（運動の転化）の7段階と、それぞれの局面の間に介在する促進要因からなるモデルを示した。また、住民主導型と行政主導型のクラブの比較から、問題のレベル、スポーツ環境の変革主体、クラブ組織形成の意味づけ、資源の調達、意思決定のタイプの5つの要素についての差異を明らかにしている。そして、行政主導で行われる場合、どれだけ住民主導型の理念型に接近できるか、特に、問題認識、意思決定の問題が重要であり、地域独自の問題や課題の認識や住民の意思をどれだけクラブづくりや運営に反映させられるかがクラブの普及や定着の鍵を握るとしている。

作野・清水（2001）は形成過程における市町村行政職員の行動に注目し、職員行動の次元構成と、作野（2000）のモデルの7局面のうち職員行動の影響が予想される から ま

での段階についての職員行動の効果を明らかにした。職員行動の次元については、連携促進・システム変革に関わる因子として調整、支持拡大、討議設定、討議活性化が、人間関係指向の因子として信頼関係、配慮が、タスク指向の因子として達成強調、情報提供があり、連携促進・システム変革に関わって、場づくりに関する行動因子の存在が明らかになった。また、職員行動の効果については、 から と から への局面において効果がみられることがわかり、 から は逆効果になることもあり、 から へは職員行動がなくてもメンバーの組織化の水準が高ければ移行することが明らかとなり、 までの職員行動が重要であることが示唆された。

このように、最近では総合型クラブに関する研究が幅広く行われるようになり、形成過程に関する研究も近年増えてきており、様々な議論が展開されることで示唆に富むものが多く見られるようになってきている。しかし、これまでの総合型クラブに関する研究は文部省の総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業の指定クラブを対象とするものや、特定のクラブを取り上げての事例研究が多い。もちろんそういった研究が必要であることは確かだが、一方で、各地で多くの総合型クラブが設立されてきている現状を踏まえるならば、幅広く様々なクラブを対象とした全国的な量的調査も求められる時期にさしかかっているのではないかと考えられる。また、総合型クラブ自体が未だ理念的に語られるにとどまり、その評価について、具体的な指標がほとんどないことも解決すべき問題のひとつであろう。そして、住民の参加や主体的な運営にとって形成過程が重要であるとする指摘が散見されるが、それに関する研究はまだ数が少なく、住民参加についての議論も十分になされていないとは言えず、さらなる研究が望まれる。

第2節 行政と住民の協働に関する研究

まちづくりや地域福祉計画、保健計画の策定といった分野において、行政と住民の協働に関する文献が多くみられる。

岡内・内田（2001）は、住民と行政が情報を共有することで、「住民と行政のコミュニケーションが始まり『住民参加』の第一歩となる」とし、情報を「正しく開示・説明し、意見を聞き、納得と協力を求める」ように努め、「住民がそれぞれの事情に応じて自由に意

見を述べることでできる多様な場」を設けることで、住民の意識が変化してきたとしている。また、そのためには、「自治体職員が積極的に住民の中に入っていくことが必要」であり、「住民の視点にたって考え行動する職員づくり」が求められるとしている。

鈴木(2006)は、多くの住民が参加する地域づくりの要素を、次の3つにまとめている。1つは「住民の多くが地域づくりの委員を経験するシステムができていること」、1つは「住民一人一人に呼びかけ、意識を変えていく地道な努力がなされること」、もう1つは「さまざまな活動が楽しんで行われていること」である。また、住民参加のための行政の役割について、「行政側はコーディネーター役に徹した結果、地域住民が行政に頼らず、やれることは住民でやる、という自主自立の精神が育っていった」としている。

草平(2004)は、行政職員が持つべき市民参加を誘発するための技法として、「市民への会合への呼びかけ」、「参加した市民が率直な意見を言えるような場づくり」、「行政が市民と共に考えていく姿勢および方法」を挙げている。また、役割を明確にすることや、社協職員の協力、合意形成プロセスの説明なども必要であるとしている。

野口(2004)は、住民懇談会や意見カードなどから明らかになった住民の日常生活の課題を住民が共有化する方法、住民の参加と協働を求める方法には、ワークショップが適しているとしている。

池田・長岡(2004)は、健康日本21地方計画策定における住民と行政の協働について、計画策定に参加する住民の位置づけと役割を明確にしたことで、役割意識の醸成につながったとしており、住民との対話を大事にする行政の姿勢を見せるキーパーソンがいることで、住民とのコミュニケーションを深めることや、職員の人材育成に影響したとしている。また、協働関係が構造化するプロセスにおいては、「正しい情報を適切に提供し、住民の主体的活動を支援することが、重要な役割」であるとしている。さらに、住民と行政の協働により、生活に身近な問題として受け止めるようになり、エンパワメントを引き起こすきっかけとなり、住民の主体的活動に結びつくとしている。

中尾・伊東(2003)は、住民とのワークショップによる保健計画策定の過程から、住民参加での地域保険活動実践において事務局(行政担当者)に必要なこととして、事務局の円滑な運営と住民への働きかけが重要であるとしている。具体的には、事務局の運営については、行政の役割や住民参加の意味・意義などを踏まえ、取り組みにおける基本的な考え方を検討し、共有すること、活動における住民参加の目的を明確にすること、住民参加の目的から活動の方法を決定・選定すること、必要な知識を明確にし、計画的に

学習すること、メンバーの役割を明確にし、協働すること、密な打ち合わせを行うことを挙げている。住民の働きかけについては、活動の趣旨や住民参加の目的を理解してもらうこと、住民の反応を捉え、タイムリーな対応をすること、住民が意見を出せるような雰囲気づくりをすること、住民の理解や納得が得られるよう、媒体や場の設定などを工夫することを挙げている。

中尾・伊東（2004）は、住民が主体的に行政とのパートナーシップによる活動をするために必要なこととして、活動している実感、話し合える雰囲気、活動の目的や意味の理解、関わる人々との相互のつながり、自分（達）がするという意識、行政や事務局の姿勢を挙げている。

以上、地域住民と行政の協働に関する研究を挙げてきたが、これらをまとめると、協働に必要なことは、まず、住民への呼びかけ、正確な情報の適切な提供、役割の明確化、住民が意見を言える場づくり、雰囲気づくり、住民の視点にたった考えや行動といったような行政の姿勢や行動である。その上で、情報を共有し、住民とのコミュニケーションを深めることで、住民参加の意味や目的を互いによく理解する必要がある。それにより自主自立の精神や、自分がするという住民の意識を醸成させることが、住民参加および住民による主体的な活動へとつながっていくと考えられる。松野（2006）は地域スポーツクラブを行政と地域住民のパートナーシップという視点でとらえた研究を行っており、地域住民と行政が相互作用していくことで社会的合意形成プロセスが発展するとし、「地域住民と行政との関係を協調及びパートナーシップと捉える視点」が必要になってくると指摘している。

総合型クラブにおいても地域住民と行政の協働は重要であり、形成過程での行政の姿勢や行動、住民参加に対する共通理解があってはじめて、住民の主体的なクラブ運営が行われるのではないかとと思われる。

第3節 非営利組織の評価に関する研究

堀田（2004a）は、非営利組織は、営利を目的としない、法によって利益分配を禁止されている、ミッションと目標が多面的、サービスを提供する、サービスには特に情報の非対称性があるなどの「事業の性質」や、利害関係者が多様、特殊な外部の制約、経営管理の自律性を保証されない、ガバナンスの複雑さなどの「経営環境」、また、予算配分主義と

なる、安定性志向である、業績評価の過程が違ふ、役員の能力が欠けていることが多い、専門家集団が経営権を持つことが多い、経営者は自由裁量行動をする機会が多いなどの「経営管理の特性」などが営利組織とは異なるため、非営利組織独自の業績評価が必要としている。総合型クラブも非営利組織であるため財務的な評価を基本とする企業の業績評価ではなく、非営利組織の業績評価を参考にする必要がある。

堀田（2004b）は業績評価の中心は、効率性評価から経営活動評価、そして、組織の掲げるミッションを達成するための事業計画の有効性評価や成果評価（アウトカム評価）へと移っているとしているとしている。これに伴い企業の業績評価の際にも、バランス・スコアカード（以下「BSC」と略す）など、財務指標に依存しすぎない総合的な評価方法も普及し始めており、非営利組織への BSC 導入も提唱されることもある。橋本（2005）もアウトカムの測定に有効な手法として、ベンチマーキングとともに BSC を挙げ、その有効性についてアメリカでの先進事例も交えて紹介している。しかしながら、堀田（2004b）が「最終的には財務的效果を高めるといふ評価システムであるにすぎない」と指摘するように、BSC は企業を取り巻く制度から企業の利益が生まれるという認識のもとにつくられた評価方法であるため、「社会価値の創造」をミッションとする非営利組織に適用することは問題がある。そのような状況の中で、非営利組織の業績評価には段階的な発展がみられるという。堀田（2004c）は、それを次の4つにまとめた。1つは、目標達成の度合いを組織有効性の評価基準とする目標達成アプローチ、2つめに、組織の資源獲得能力と資源のインプットを組織有効性の評価基準とするシステム資源アプローチ、3つめに、組織の有効性を同時に数種の側面と方法から測定する多元的アプローチ、4つめに、ステークホルダーの報告や意見を組織有効性の評価基準とする評判アプローチ・認知基準アプローチである。目標達成アプローチとシステム資源アプローチの双方をベースとして多次元アプローチが登場したが、その多様な次元の中から評判アプローチ・認知基準アプローチが生まれている。そして、目標達成、システム資源、評判という3つのアプローチを超え多次元アプローチを中心としながら、どのように組織有効性の測定・評価が設定・変化のプロセスをたどるかというプロセスアプローチにまで発展した。プロセスアプローチに共通する見解は、「組織の有効性は組織の参加者と組織活動の環境との間の反復的な相互作用の産物である」ということである。つまり、ここでの組織有効性は、個々人ないし組織参加者によって作られるものであり、相互作用を続けることで変化する可能性があるということが指摘されている。

島田（1999）は「非営利組織においては、ミッション達成の成果を表現するのが困難である」とし質的なものを量的な尺度で測ることは難しいとしながらも、その問題の解決方法の一つとして、「かならずしも成果そのものではないけれども、それを仮に代表してくれる数字（代用成果あるいは媒介成果）を測定すること」を挙げている。

谷本・田尾（2002）は成果を得るためには、NPO 組織にも企画、実行、評価という通常のマネジメントサイクルが必要であるが、「篤志の機能を果たし、理念を優先させる組織であるから、第三者的な干渉を極度に嫌悪するメンタリティを、組織として、またメンバーにももたれている」ことが評価を困難にしているとしている。しかし、そのような「勝手主義」であるからこそ、活動の連続性によってよい組織とそうでない組織を便宜的に区分することができるとしている。加えて、測定は困難であるとしながらも、よい組織としての判定はアウトプットを測定し評価することであり、サービスの受け手からの評価、代理尺度の設定、アウトカム図指標に替える、といった方法が考えられるとしている。

さらに、堀田（2004d）は特にサービス産業分野において第三者評価制度を導入する外部評価の機運が高まっているとしている。非営利組織の第三者評価について、その有効性を認めながらも、「組織自体の持続性・存続性のための経済性・効率性（最終的には財務評価になる）にウエイトを置いてはならない点に困難が潜む。（中略）最終的にはアウトカム評価が重要であるが、そのアウトカム測定が困難であるがために、プログラム評価—パフォーマンス測定・評価に依存せざるを得ない」ことや、社会的価値は長期的には価値があることでも短期的に測定することは困難である場合があること、アウトプットが測定困難な時にインプットやプロセスを測定して満足することがあることなどが問題であるとしている。

そして、非営利組織の業績を評価する際に、堀田（2005b）はその非営利組織に求められる「社会経済的機能の諸基準によってはかられるべき」であり、独自の業績測定の開発が可能であるとしている。さらに、「非営利組織が何故市場経済の中で存在しているのか、それは何をするのか、何をしているのか、どのように活動しているのかを問うときに、まずその存在理由の本質に戻って、何をすべきなのか、これに対して何をしているのかを『評価』することが最も当然であり、しかも最も合理的である」として、評価方法を議論するあまり、そもそもその組織が何を目的としているかが忘れられることはあってはならないということ、改めて指摘している。

ドラッカー（1998）は「企業に比べ非営利機関では、成果や結果は、はるかに重要」で

あるとしている。そして、組織の使命が成果を規定するとし、意思決定などの際にも常に使命遂行能力を高めることになるかということからスタートせねばならないとしている。評価についても、その組織にとっての成果とは何かということを使命から導かねばならず、「その組織にとって何が主要な成果かと考えるのであって、非営利機関全般に通用する成果ではない。その機関にとっての成果を決めたうえで、それらそれぞれの成果に焦点を合わせなければならない」としている。

ドラッカー・スターン（2000）は常に使命は何かを問い続けることが重要であるとし、成果をどのように定義すべきかについて、何を測定すべきか、どのような尺度が適当かなどの問いかけが欠かせないが、「そのためには、使命に戻らなければならない」としている。

営利組織は利益を上げるという点で共通した目的があるため、少なくとも財務的に評価することが可能であり、それが有用でもあるが、非営利組織に共通する点は利益を上げることが目的ではないということであり、それゆえ共通の評価指標を見出すことが困難である。すなわち、組織ごとに独自の評価を展開していく必要がある。その際に重要な点は、誰のための、何のための評価であるのかが明確になっているか、また、それが使命・目的に基づいたものであるか、ということである。

< 第2章 引用・参考文献 >

池田信子・長岡真希子（2004）住民と行政の協働による健康づくりの試み - 健康日本 21

地方計画策定の支援を通して - . 秋田大学医学部保健学科紀要 13（1）: 90-99 .

伊藤克広・宮本宏史・谷めぐみ（2006）神戸総合型他スポーツクラブのマネジメントに関する研究 . 人文論集 41（2）: 141-156 .

伊藤克広・山口泰雄（2003）地域スポーツクラブの育成における課題と成果—「スポーツクラブ 21 ひょうご」のケーススタディ—. 日本体育学会第 54 回大会号 : 237 .

伊藤克広・山口泰雄（2001）総合型地域スポーツクラブの形成過程とマネジメント課題—「加古川スポーツクラブ」のケーススタディ—. 神戸大学発達科学部研究紀要 8（2）: 109-121 .

伊藤克広・山口泰雄・土肥隆・高見彰・長ヶ原誠（2002）タイプ別にみた総合型地域スポーツクラブのマネジメントに関する比較研究 . 神戸大学発達科学部研究紀要 10（1）:

53-65 .

梅垣明美・永谷稔 (2005) 総合型地域スポーツクラブのあり方に関する研究 - 公共圏の創出をめざして - . 北海道浅井学園大学短期大学部研究紀要 43 : 31-41 .

大橋美勝・安田洋章・今井耕太 (2003) 総合型地域スポーツクラブの形成過程に関する研究—NPO ふくのスポーツクラブ—. 岡山大学教育学部研究集録 122 : 25-33 .

岡内隆博・内田和浩 (2001) 住民と行政が「協働で創るまち」 - 「ニセコ町まちづくり基本条例」と住民の学習 - . 月刊社会教育 45 (9) : 14-21 .

金川幸司 (2003) NPO による総合型地域スポーツクラブの設立・運営に関する研究 . 福岡工業大学研究論集 36 (1) : 57-68 .

草平武志 (2004) 市民参加による地域福祉計画策定過程における市町村の役割 . 都市問題 95 (7) : 29-38 .

後藤貴浩 (2006) 農山村生活者の生活構造と総合型地域スポーツクラブ . 熊本大学教育学部紀要人文科学 55 : 43-55 .

後藤貴浩・森阪信樹 (2006) 総合型地域スポーツクラブの育成過程に関する研究—育成のための会議における会話データの分析—. 体育学研究 51 : 299-313 .

小林勉・渡辺敏明 (2003) 長野県における総合型地域スポーツクラブ設立の進行状況—自治体が直面する課題—. 信州大学教育学部紀要 109 : 67-74 .

作野誠一 (2000) コミュニティ型スポーツクラブの形成過程に関する研究 - 社会運動論からみたクラブ組織化の比較分析 - . 体育学研究 45 : 360-376 .

柴田敏晴・丸山富雄・永田秀隆 (2004) 総合型地域スポーツクラブの形成過程と評価に関する研究—秋田県琴丘町を事例として—. 仙台大学大学院スポーツ科学研究科研究論集 5 : 9-16 .

島田恒 (1999) 非営利組織のマネジメント . 東洋経済新報社 : 213-241 .

鈴木常夫 (2006) 愛知県旧足助町の地域づくりに関する研究 - 住民と行政の「協働」から住民「主体」の地域づくりへ - . 愛知淑徳大学現代社会学部論集 11 : 129-140 .

谷本寛治・田尾雅夫編著 (2002) NPO と事業 . ミネルヴァ書房 : 50-72 .

富山浩三・長積仁・松永敬子 (2002) 総合型地域スポーツクラブ設立における組織間コンフリクトとの類型化 . 体育・スポーツ経営学研究 17 (1) : 49-59 .

ドラッカー, P.F. : 上田惇生・田代正美訳 (1998) 非営利組織の経営 . ダイヤモンド社 : 133-179 .

ドラッカー, P.F. ・スターン, G.J. 編著 : 田中弥生監訳 (2000) 非営利組織の成果重視マネジ

- メント—NPO・行政・公益法人のための[自己評価手法]—.ダイヤモンド社:3-61.
 ドラッカー,P.F.編著:田中弥生訳(1995)非営利組織の「自己評価手法」—参加型マネジメントへのワークブック—.ダイヤモンド社:24-56.
- 中尾八重子・伊東さおり(2003)住民参加での地域保健活動実践に関する研究-保健計画策定において行政(事務局)に必要なこと-.県立長崎シーボルト大学看護栄養学部紀要3:55-65.
- 中尾八重子・伊東さおり(2004)住民と行政とのパートナーシップに関する研究-住民との保健計画策定の実践から-.県立長崎シーボルト大学看護栄養学部紀要4:49-63.
- 長積仁・富山浩三・松永敬子(1999)まちづくりとしての総合型地域スポーツクラブの役割-地域とクラブの統御に求められる「場」のマネジメント-.徳島大学総合科学部人間科学研究7:37-47.
- 長積仁・富山浩三・原田宗彦(1998)総合型地域スポーツクラブの置かれた環境と組織行動-クラブ経営組織の環境適応行動と組織コミットメントの関係について-.徳島大学総合科学部人間科学研究6:63-77.
- 長積仁・松永敬子・富山浩三・佐藤充宏(2003)総合型地域スポーツクラブの育成をめぐる受益者負担の問題-会費設定における金額の意味解釈-.徳島大学総合科学部人間科学研究11:11-22.
- 野口定久(2004)地域福祉計画策定過程における住民参加と協働の方法論.都市問題 95(7):39-52.
- 橋本俊也(2005)非営利組織におけるアウトカムの測定.非営利法人723:15-23.
- 古市勝也・信田よしの・坂井充・金池妍(2001)日本における「総合型地域スポーツクラブ」の設立構造の要因と設立の手順・手法に関する研究.九州女子大学紀要37(3):1-23.
- 堀田和弘(2004a)非営利組織には独自の業績評価が必要である.非営利法人711:6-16.
- 堀田和弘(2004b)非営利組織の業績評価の新たな展開.非営利法人713:16-27.
- 堀田和弘(2004c)非営利組織における業績測定・評価システムのあり方—業績測定・評価についての幾つかの理論研究—.非営利法人715:42-54.
- 堀田和弘(2004d)非営利組織における業績評価の現状とその問題点.非営利法人717:36-48.
- 堀田和弘(2005a)非営利組織における業績主義とインセンティブ制度の問題点.非営利

法人 719：38-50．

堀田和弘（2005b）非営利組織の業績評価システムのあり方．非営利法人 721：pp24-38

松永敬子（2003）拠点施設としての総合型地域スポーツクラブの役割 - クラブハウス確保とその経緯に注目して - ．大阪体育大学紀要 34：95-106．

松永敬子（2005）総合型地域スポーツクラブの認知と公共性を高めるための経営課題 - 会員と非会員の比較検討から導き出したクラブ発展の鍵 - ．大阪体育大学紀要 36：111-120．

松野将宏（2006）地域スポーツクラブにおける社会的合意形成プロセス—行政と地域住民のパートナーシップの視点から—．早稲田大学アジア太平洋研究センター国際経営・システム科学研究 37：63-73．

行實鉄平・清水紀宏（2003）総合型地域スポーツクラブのマネジメントに関する事例研究 - NPO 法人化過程に着目して - ．体育・スポーツ経営学研究 18（1）：25-36．

行實鉄平・満園良一（2007）大学における総合型地域スポーツクラブ育成に関する研究—大学と行政の組織間関係論の検討—．久留米大学健康・スポーツ科学センター研究紀要 14（1）：53-60．

吉原さちえ（2006）クラブづくりの過程における現状と課題—神奈川県内の総合型地域スポーツクラブ創設準備中の 19 のクラブを事例として—．東海大学紀要体育学部 35：115-126．

第3章 研究方法

本研究では総合型クラブの評価指標を作成することと、その指標をもとに形成過程におけるクラブの分類により設立後のクラブ運営およびクラブ会員の行動や意識に与える影響を明らかにすることを目的としている。本章では、本研究における分析の視点と総合型クラブの形成過程の位置づけをまとめ、分析枠組の提示と調査方法の設計を行う。

第1節 分析の視点

まず、評価指標作成と結果の分析の際に基本となる分析の視点についてまとめる。

第1項 スポーツ組織の経営評価

清水（2002）によると、経営評価の基本的観点を経営の4条件（目的、組織、事業、マネジメント）+ α （環境適応）に照らして考えると以下の5つが挙げられる。

体育・スポーツ経営の目的が成果となって表れているか

体育・スポーツ経営組織は、目的を達成するにふさわしい協力の仕組みとなっているか

目的達成にふさわしい体育・スポーツ事業が選択されているか

体育・スポーツ事業が合理的・効率的に進められているか

体育・スポーツ経営を取り巻く環境との間に適合的な関係が築かれているか

この基準のうち、 を経営成績の評価、 ～ を経営条件の評価という。そして、「経営成績の評価とは、目標達成度の評価であり、経営条件の評価とは、経営成績を生み出すための手段・方法の妥当性・有効性を確かめるための評価である。経営成績が結果であるとなれば、経営条件はその結果をもたらした原因であるということが出来る」としている。

経営成績には二つの評価観点がある。一つは、「経営組織の対象としている運動者^{注1}が体育・スポーツ事業に対してどのような行動をとり、どのような運動生活を形成しているか」であり、すなわち行動・生活レベルの評価である。もう一つは、「『運動者はなぜその

ような行動をとったのか』『運動者は体育・スポーツ事業にどのような要望や意識（満足）を抱いているのか』など運動者の意識レベルの評価」である。

一方、経営条件の評価は、「目標を達成するためにとられた手段・方法のよさ、つまり経営活動そのものの評価である」とされている。経営活動の条件とその各評価要素は、およそ以下のとおりである。

- a) 経営組織の評価：組織の形態的・構造的側面の評価と機能的・文化的側面の評価が含まれる
- b) 環境との関係の評価：様々なステイクホルダー（利害関係者集団）との双方向的な関係の評価である。
- c) 事業の評価：スポーツサービス（事業のアウトプット）の量的・質的評価、経営資源の量的・質的な整備状況に関わる評価、事業過程（資源活用の効率性）の評価が含まれる。
- d) マネジメントの評価：目標や計画そのものの評価、意思決定過程の評価、管理者行動の評価、評価内容・評価方法の評価などが含まれる。

これに関連して、組織を評価する基準となるものとして組織有効性が用いられることがある。武隈（1989）は、組織有効性には目標モデルとシステムモデルがあり、「経営成績の評価は目標モデルに、経営条件の評価はシステムモデルにそれぞれ相当するものと考えられる」としている。目標モデルは、「組織目標の達成度によって組織有効性をとらえるものである」が、「目標が抽象的で、その達成度を評価できない場合もしばしばみられる」という。したがって目標モデルの立場からは、評価可能な形に具体化する必要がある。システムモデルは、「組織目標を志向した組織のしくみや機能、すなわち目標達成の過程に焦点をあてたもの」で、「組織成員の満足やモラルおよび組織との一体感、組織における葛藤や凝集性、体育事業、施設等の物的条件、予算、指導者等の人的条件等が含まれる」ものである。目標モデルは組織目標の達成度を完全にはとらえきれず、システムモデルは諸特性が必ずしも目標達成に結びつくとは限らないという弱点があり、「両者は補完的な関係にある」という。

スポーツ組織における組織有効性に関する研究としては、運動部活動、商業スポーツセンター、競技団体を対象としたものがみられる。

木村ら（1983）は管理・指導という視点から高校の運動部を対象に組織有効性について

検討しているが、ここでは、「組織有効性は部員の個人的な欲求充足と組織集団の目標達成という2つの基本的な側面を持っている」という仮定に立っている。

金（1999）は商業スポーツセンターに勤務している職員に対する質問紙調査により組織文化と組織有効性の関係について明らかにし、組織文化の要因の中で、権力文化は組織有効性と負の相関が、役割文化、職業分化、人間文化は正の相関があったとしている。ここでの組織有効性の項目には、組織没入、勤労生活の質、転職意思が挙げられている。梁（1999）は商業スポーツセンターの組織構造と組織有効性の関係について、組織構造、特に意思疎通の要因が組織有効性に大きく影響しているとした。組織有効性には、職務満足、転職意思、士気の項目が利用されている。金（2002）は商業スポーツセンターにおける組織文化と組織有効性の関係について、集団的文化は職務満足と組織没入に及ぼす影響が大きく、開発的文化は転職意思に及ぼす影響が大きいとしている。組織有効性は職務満足、組織没入、転職意思について測定している。これらの研究では、システムモデルについての組織有効の測定がおこなわれているが、目標モデルについては触れられていない。

武隈ら（1995）は都道府県レベルの競技団体を対象として組織有効性の測定尺度を開発した。ここでは組織システムに関して十分な構造化がなされていないと予想されたために、目標モデルに依拠し、競技団体の目標に沿って評価項目を設定した。競技団体理事長に対する面接調査と資料収集により、組織活動のプロダクトとしての事業の積極性と有効性を組織有効性の尺度とし、その信頼性と妥当性について検討している。また、武隈（1995）は、この尺度を用いて管理者行動が組織有効性に及ぼす影響について研究を行ったが、この尺度は目標モデルのみに着目しており、システムモデルに関しては全く触れられていない点が課題として挙げられている。

このように、スポーツ組織の組織有効性を扱った研究は散見されるものの、総合型クラブにおける組織有効性を扱った研究はほとんど見られない。組織の種類が異なれば、その目的や性質も異なるため、ここで挙げられている指標をそのまま適用することはできない。競技団体と総合型クラブは、ともにボランティアなスポーツ組織であり、指標作成の手順は参考にはなるものの、システムモデルについては触れられておらず、目標モデルとしての経営成績の評価だけでなく、システムモデルとしての経営条件の評価についても改めて検討する必要があると考えられる。

第2項 総合型地域スポーツクラブの経営評価

総合型クラブの経営評価に取り組んだ研究はわずかしかないが、中尾ら（2000）は、総合型クラブの経営成績の評価、経営条件の評価について重要な考察を行っている。目標達成の程度を測る経営成績の評価については、総合型クラブのねらいが「地域住民の豊かな運動生活を保障すること」であることから、「生活の中に運動やスポーツがどの程度定着しているか」の実態を把握し、成果として評価することが一つの方法であるとしている。また、スポーツとの関わりという視点で見れば、「クラブ運営に対してクラブ員が自発的・積極的にかかわっているかどうか」についても把握する必要がある、さらに、「地域のスポーツクラブ」という視点から、「クラブ員が地域社会とどのようにかかわっているかコミュニティ意識の変化など」についても評価する必要があるとしている。一方、経営条件の評価については、「総合型地域スポーツクラブの経営を支える経営条件は数多く存在している」とし、その主要な経営条件として、運営組織、運営計画、運営方法、施設・用具などを挙げているが、「それぞれについて経営成績と合わせて具体的に検討していく必要がある」としている。

柴田ら（2004）は、秋田県琴丘町のクラブを事例とし、「スポーツ事業を提供する側である経営体の評価（経営条件の評価）と、事業の受け手である町民とスポーツの関わり等で示される経営成績の評価」について研究している。ここでは、経営条件としては経営体の組織構造と経営資源、スポーツ事業等について、経営成績としては地域スポーツクラブ連盟が町民に与えた効果について等で評価を行っている。

本研究では中尾らの指摘を踏まえ、柴田らの研究を参考としながら、独自に総合型クラブの経営評価についての枠組みを検討する。

まず、総合型クラブの評価を考える際に、それが何のための評価であるのかを明確にしなければならない。この点に関しては、個々の事例に焦点を当てるのであれば、目的をどの程度達成できているかを評価するためにそれぞれのクラブの使命や目的に基づいた評価を考える必要がある。しかし、本研究においては、総合型クラブを政策としての総合型クラブという視点で捉えることとする。すなわち基本計画をもとに、総合型クラブが政策として何を期待されており、どうあるべきかを検討し、それに基づいた経営評価を行うこととする。これは中尾ら（2000）の視点と同じであるが、必要性は理解されていながらもこ

のような試みは現在までに行われていないのが現状であると思われる。

次いで、経営成績と経営条件の枠組みについてであるが、清水（2002）の言うように、経営成績の評価は目標達成度の評価、経営条件の評価は経営成績を生み出すための手段・方法の妥当性・有効性を確かめるための評価であり、経営成績が結果、経営条件はその結果をもたらした原因である。また、経営成績については行動面と意識面の二つの観点がある。中尾ら（2000）は、総合型クラブの経営成績についてはクラブ会員の行動と意識を、経営条件についてはクラブ運営などを評価の対象として挙げている。本研究においても、評価の基準は異なっても、基本的にはこれらを踏襲してよいものとする。経営条件＝クラブ運営という手段を通じて、経営成績＝クラブ会員の行動・意識という成果が表れるものとし、その枠組を以下に図示する。

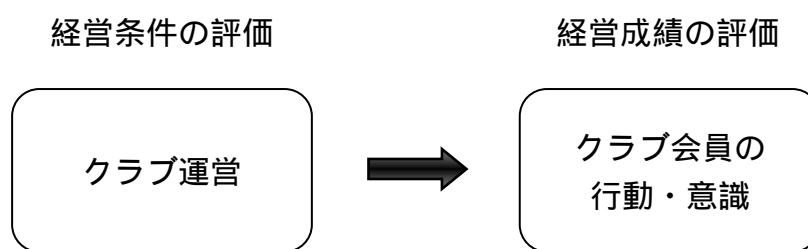


図 3-1 総合型クラブの経営評価の枠組

第 2 節 総合型地域スポーツクラブの形成過程

総合型クラブにおける形成過程の位置づけに関しては、クラブが創設されるときには、クラブ設立のきっかけがあり、それから準備期間を経てクラブ設立へと至り、クラブが運営されていく。その間、あらゆる段階において、行政や体育協会などの総合型クラブ育成の推進機関と地域住民の関わり方はクラブによって様々であると思われる。作野（2000）が「クラブの運営形態や性格が形成過程に規定される」というように、総合型クラブはその形成過程がクラブの運営に影響を与えられ、考えられる。本研究では、形成過程をきつ

けから設立までの期間とし、設立後の運営形態や性格をクラブ運営として捉えることとする。以下に図示する。

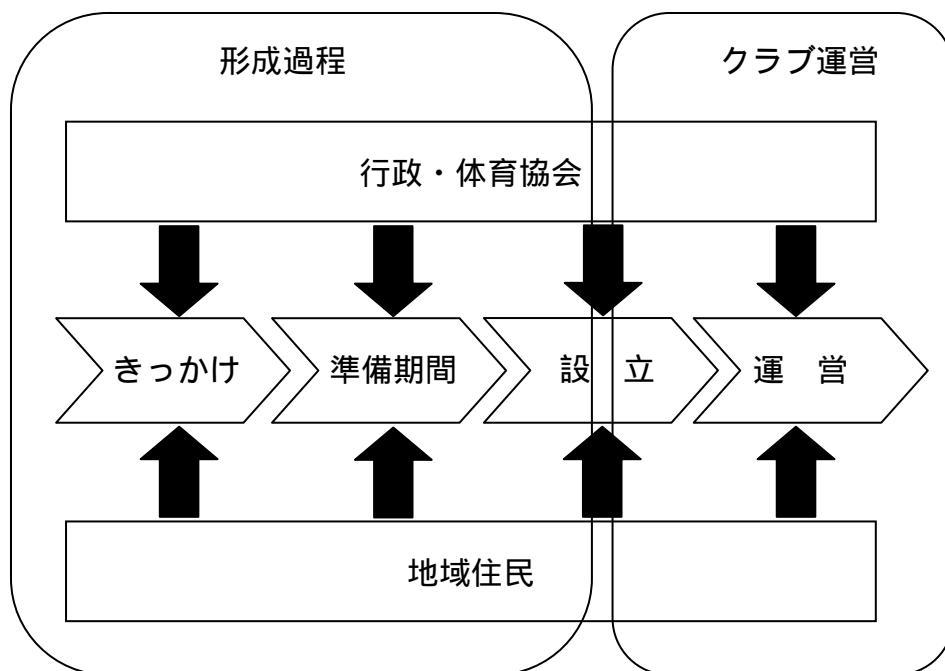


図 3-2 総合型クラブの形成過程とクラブ運営

第 3 節 分析枠組の提示

総合型クラブの経営評価と形成過程については以上のように設定したが、本研究は、総合型クラブの経営評価指標を作成し、総合型クラブの形成過程のタイプが設立後の経営条件および経営成績に与える影響を明らかにすることを目的としており、その分析枠組を以下のように設定する。

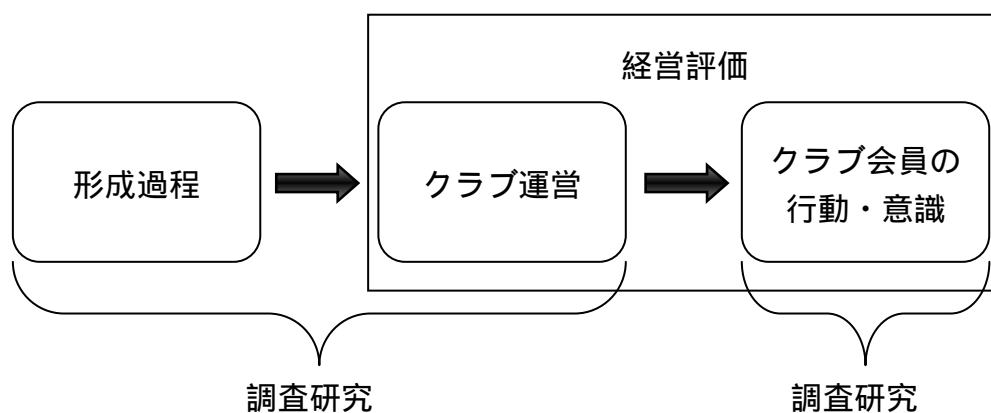


図 3-3 総合型クラブにおける形成過程と経営評価の分析枠組

第 4 節 調査方法

まず、基本計画や先行研究等を参考とし、政策としての総合型クラブの目的を明確にする。それをもとに、総合型クラブの経営評価の指標について、経営条件としてのクラブ運営と経営成績としてのクラブ会員の行動・意識に関する項目を策定する。次いで、予備調査として総合型クラブの事務局を対象としたインタビュー調査を行い、総合型クラブの形成過程におけるタイプ分けの項目を検討する。その後、「調査研究」として、クラブの形成過程及びクラブ運営に関する独自の質問紙を作成し、クラブネッツ^{注2}のホームページに掲載されている全国の総合型クラブを対象とした質問紙調査を行い、形成過程のタイプによりクラブの分類とタイプ間の経営条件の比較を行う。さらに、「調査研究」として、形成過程による分類と経営条件の評価から各タイプの特徴的な事例を抽出し、クラブ会員の行動・意識に関する独自に作成した質問紙により、各タイプの特徴的なクラブの会員を対象とした質問紙調査を行い、経営成績の評価を試みる。

第5節 研究の限界

質問紙調査においては、先行研究等を十分に吟味し独自の調査項目を作成した。しかし、この質問紙調査においては、筆者が直接回答者と相対してデータの収集を行っているわけではないので、回答者がどこまで設問の意図を理解しているかについては確認することができないため、この点において方法上の限界があると考ええる。

また、クラブ会員を対象とした経営成績に関する調査においては、すべてのタイプについて特徴的なクラブの抽出を試みたものの、それぞれの2つのタイプについては標本数が少なく調査研究の調査対象とできなかったことや、調査を行うことができたタイプについてもそれぞれ1クラブのみを対象とする調査にとどまったため、結果の一般化には限界がある。

また、本研究においては組織有効性の観点から総合型クラブの経営評価として経営条件と経営成績について、それぞれクラブ運営、クラブ会員の行動・意識の評価を行った。その際にクラブ運営とクラブ会員の行動・意識の間に因果関係があるという仮定のもとに分析枠組を設定したが、この点についても検討の余地が残されているものと考えられる。

本研究は以上のような限界を有する。

< 第3章 注 >

注1) 清水(2002)は運動者を「運動という角度から見た人間の総称」と定義しており、「単に運動している人だけでなく、運動していない人も含めた行うスポーツ経営の対象となるすべての人」を指している。

注2) クラブネッツとは、全国の総合型クラブを支援するNPO法人で、総合型クラブに関する情報提供事業、相談事業、調査研究事業、セミナー等の開催事業、国際交流事業を主たる活動としている。ホームページには各都道府県の総合型クラブが広く紹介されている。

< 第 3 章 引用・参考文献 >

- 木村和彦・宇土正彦・八代勉（1983）競技的運動クラブの組織有効性に関する研究．日本体育学会第 34 回大会号：428．
- 金寧俊（1999）スポーツ組織の文化的特性と組織有効性の関係．教育医学 45（3）：786-791．
- 金寧俊（2002）商業スポーツセンター勤務者の組織文化と組織有効性の関係 48（2）：239-243．
- 柴田敏晴・丸山富雄・永田秀隆（2004）総合型地域スポーツクラブの形成過程と評価に関する研究 - 秋田県琴丘町を事例として - ．仙台大学大学院スポーツ科学研究科研究論文集 5：9-16．
- 清水紀宏（2002）よい体育・スポーツ経営の条件—体育・スポーツ経営をどう評価するか—．八代勉・中村平編著．体育・スポーツ経営学講義．大修館書店：pp127-137．
- 武隈晃（1989）体育・スポーツの経営組織論．宇土正彦・八代勉・中村平編著．体育経営管理学講義．大修館書店：pp117-126．
- 武隈晃・福永るみ（1995）スポーツ組織における組織有効性尺度の検討．鹿児島大学教育学部研究紀要 人文・社会科学編 46：77-84．
- 武隈晃（1995）管理者行動論によるスポーツ組織の検討．体育学研究 40：234-247．
- 中尾健一郎・八代勉・柳沢和雄（2000）総合型地域スポーツクラブの経営評価に関する研究．日本体育学会第 51 回大会号：292．
- 梁在根（1999）スポーツセンターの組織構造と組織有効性の関係．教育医学 45（3）：792-797．

第4章 総経営評価指標と形成過程によるクラブの分類

第1節 総合型地域スポーツクラブの目的

本研究では総合型クラブにおける経営評価の指標を作成することを研究目的の一つとしているが、第2章でも述べたように、評価は目的に基づいて行われなければならない。したがって、先行研究を参考にしながら、2000年に策定され、2006年にその見直しが行われた基本計画を中心として総合型クラブの目的を明確にする。

基本計画では、政策の3つの柱の一つとして「生涯スポーツ社会の実現に向けた、地域におけるスポーツ環境の整備充実方策」を掲げており、その政策目標として「国民の誰もが、それぞれの体力や年齢、技術、興味・目的に応じて、いつでも、どこでも、いつまでもスポーツに親しむことができる生涯スポーツ社会を実現する」こと、「その目標として、できるかぎり早期に、成人の週1回以上のスポーツ実施率が2人に1人（50パーセント）となることを目指す」ことが挙げられている。そして、その目標達成のために必要不可欠である施策として、総合型クラブに全国展開が掲げられている。このことから生涯スポーツ社会を実現するための手段として総合型クラブが位置づけられていることがわかる。

さらに、基本計画によると、総合型クラブとは「地域住民が主体的に運営するスポーツクラブの形態である」とされている。八代（2004）は、20世紀のスポーツ振興策は、一貫して行政主導で行われてきたが、時間的条件や物的条件、人的条件等のスポーツを行う環境は整ってきているにもかかわらず、未だ生活の中でスポーツが重要度・優先度の高いものとなっていない現状があるとし、基本計画から、総合型クラブの育成を通してスポーツ状況を変えようとする意図や新しいスポーツ振興システム構築の必要性を読み取っている。つまりは、スポーツに対して「行う」、「みる」という関わり方に加えて「支える（創る）」という関わりを豊かにすること、特に地域社会での様々な「行う」スポーツに対して住民の創造的な活動が大切になり、その点で総合型クラブは、これまでの他者に依存したスポーツ状況を脱し、住民主導で展開されるべきであるとしている。

また、基本計画では、総合型クラブは「地域社会の活性化や再生にも寄与するものである」とされている。これに関連して、中西（2005）は総合型クラブを「住民の豊かなスポーツライフの実現化へ向けた地域スポーツ振興上の諸課題と、地域社会の多様な生活課題等を住民自身の自主的・自発的な『参加と協働』によって解決しながら、地域コミュニテ

イの創造を図っていくという『住民参加・協働の仕組み』である」としている。

これらのことから総合型クラブの目的は、大きく以下の3つにまとめられる。

生涯スポーツ社会の実現

住民の主体的な運営

コミュニティ形成

本研究では、以上3点を総合型クラブの目的として捉え、これに基づいた経営評価指標を設定することとする。

第2節 経営評価指標及び質問項目の設定

先に挙げた総合型クラブの3つの目的に基づき、経営条件としてのクラブ運営と経営成績としてのクラブ会員の意識・行動についての評価指標を検討する。

第1項 生涯スポーツ社会の実現

基本計画によると、生涯スポーツ社会とは「国民の誰もが、それぞれの体力や年齢、技術、興味・目的に応じて、いつでも、どこでも、いつまでもスポーツに親しむことができる」社会である。経営条件についてはこれを参考にし、クラブのスポーツ活動に関する条件面の基本的な項目を評価指標とする。

具体的な項目としては、総会員数、年代別会員数（20代以下、20代、30代、40代、50代、60代以上）、活動種目数、活動教室数、活動日数、活動時間である。

経営成績については、内閣府の行った体力・スポーツに関する世論調査(2006)の結果、運動スポーツを行った理由として挙げられた上位5つを選び、会員の意識面の項目とし、その項目に対してクラブ入会後の変化として「1.とてもあてはまる」から「5.まったく当てはまらない」の5段階尺度で測定する。具体的には以下の通りである。

スポーツに対する関心が高まった

スポーツがより楽しくなった

運動不足を感じなくなった

健康状態が良くなった

人との交流が深まった

また、行動面については、富山ら（2002）の研究における、クラブ入会の効果についての質問項目の中からスポーツに関する項目を選び、クラブ入会後の変化として、「1.とてもあてはまる」から「5.まったく当てはまらない」の5段階尺度で測定することとした。具体的な質問項目は、以下の通りである。

運動する時間が増えた

技能や記録が向上した

多くのスポーツ種目を行うようになった

活動する場所の確保がしやすくなった

スポーツをする仲間が増えた

第2項 住民の主体的な運営

まず、経営条件の評価指標について検討する。

総合型クラブにおいて、自主運営や受益者負担など「住民の主体的な運営」といった類の言葉はよく耳にする。しかし、未だ理念的に語られることが多く、それらがクラブ運営の上で何を意味しているのかということを明確に示した研究は極めて稀である。そのような観点から、木村（2001,2005）による理念型的モデルとしての「経営体としてのクラブ」と、作野（2004）のクラブの自立の4分類は、非常に示唆的であると考えられる。

木村（2001,2005）は、総合型クラブの「経営体としてのクラブ」の特性を、制度化、生産性、公式性、主体性、公益性という5つの視点で捉えている（表4-1）。具体的には、制度化は「法人格の取得あるいは上部団体への加盟・登録」、生産性は「自主財源の割合の高さ」、公式性は「組織的な役割分担の明示（組織図）」、主体性は「行政や既存組織からの自立の程度」、公益性は「利害関係者と調和しコンフリクトの発生が少ないこと」としている。また、作野（2004）は、児童心理学における自立の考え方はクラブの自立を考える上で示唆されることが多いとし、クラブの自立について、身辺的自立、経済的

自立、精神的自立、社会的自立の4つに分類している（表4-2）。具体的には、身辺的自立とは、「各種の事務作業をクラブのメンバー自身が処理していくこと」であるとし、事務処理業務を住民に任せることも必要であるとしている。経済的自立とは、「安定的な内部資金（自主財源）を確保すること」であり、一つの指標としてクラブの総事業費に占める会費及び助成金の割合を挙げている。精神的自立とは、諸決定が外部の判断やコントロールのもとに行われず、「クラブが組織として主体的な意思決定を行うことである」としている。社会的自立とは、「他の組織や団体と共生・協同しながら、地域全体としてよりよいスポーツ環境を創造しようとする」とであり、地域の中で孤立しているクラブは社会的には自立できていないとしている。

表4-1 経営体としてのクラブの特性

制度化	仕事と人が一体となって活動する制度的存在（法人など）としての組織体（権利・義務の主体）であるという特性
生産性	経営体の目的は、経営体自体の成長・発展のための生産性の向上にあるという特性
公式性	役割の分担や権限の移譲などにより職務権限の明らかな職務＝仕事の組織であるという特性
主体性	経営体の構成員は、人間関係的モラルにささえられながら主体者としての自覚をもつという特性
公益性	対境関係におかれ、「みんなの利益」（公益）の調和をめざすという公共的活動を営むという特性

（木村（2005）もとに作成）

表 4-2 クラブの自立の 4 分類

自立の 4 分類	スポーツにおける クラブ（組織）の自立
身辺的自立	自前の事務処理
経済的自立	内部資金（自主財源）の確保 計画的かつ適切な外部資金の調達
精神的自立	組織としての主体的意思決定
社会的自立	他の組織や団体と共生・協同・共創

（作野（2004）をもとに作成）

本研究では、総合型クラブの運営について、木村による理念型的モデルとしての「経営体としてのクラブ」の特性を参考としながら、作野のクラブの自立の 4 分類を基本に指標を作成することとする。

木村のモデルを作野の 4 分類と比較すると、公式性は身辺的自立、生産性は経済的自立、主体性は精神的自立、制度化と公益性は社会的自立に、それぞれ対応すると考えられる（表 4-3）。

表 4-3 クラブの自立の 4 分類のモデルと経営体としてのクラブのモデルの比較

クラブの自立の 4 分類	経営体としてのクラブ
身辺的自立	公式性
経済的自立	生産性
精神的自立	主体性
社会的自立	制度化 公益性

（作野（2004） 木村（2005）をもとに作成）

これを踏まえて、クラブの自立の 4 分類の指標を整理し、以下のように示す。

身辺的自立：事務作業をクラブのメンバーが行っていること。組織的な役割が明示されていること。

経済的自立：総事業費における自主財源の割合が高いこと。補助金や助成金の割合が低いこと。

精神的自立：クラブの計画、実行段階における諸決定について行政や既存組織の判断やコントロールが行われないこと。クラブが組織として主体的な意思決定を行うこと。

社会的自立：法人格の取得あるいは上部団体への加盟・登録していること。他の組織や団体、利害関係者と共生・協同し、コンフリクトの発生が少ないこと。

以上の議論に基づいて、具体的な評価項目を設定する。

身辺的自立については、事務局、事務作業についての項目を作成する。事務局を構成するメンバーについて、行政担当者、体育協会担当者、体育指導委員、既存のスポーツ組織・団体関係者、地域組織（自治会・婦人会・老人会など）関係者、上記以外の地域住民、それぞれの人数と、行政担当者、体育協会担当者、体育指導委員、クラブの一般会員がそれぞれの程度事務作業に携わっているかについて、「１．非常に携わっている」から「５．携わっていない」の５段階尺度で測定する。

経済的自立については、総収入とその内訳（年会費、活動種目別参加費、事業費、補助金・助成金、その他）を尋ね、補助金・助成金の占める割合によって評価する。

精神的自立は、クラブの運営委員会・理事会あるいはそれに相当する執行機関を構成するメンバーについて、行政担当者、体育協会担当者、体育指導委員、既存のスポーツ組織・団体関係者、地域組織（自治会・婦人会・老人会など）関係者、上記以外の地域住民、それぞれの人数と、行政担当者、体育協会担当者、体育指導委員、運営委員会・理事会等の執行機関のクラブ会員、運営委員会・理事会等の執行機関以外のクラブ会員がそれぞれの程度意思決定に関与しているかについて、「１．非常に関与している」から「５．関与していない」の５段階尺度で測定する。

社会的自立については、NPO 法人格の有無（または申請中）に加え、他組織（行政組織、体育協会、地域のスポーツ組織・団体、地域のスポーツ以外の組織・団体）との連携の程度を「１．非常に連携している」から「５．連携していない」の５段階尺度で測定する。

次に、経営成績の評価指標については、クラブ会員の運営に対する意識と行動をそれぞ

れ測定することとした。

運営に対する意識のみを対象とする研究は見られなかったが、これまでに、長積ら（1998）によるクラブ経営組織の環境適応行動と組織コミットメントの関係に関する研究や、富山ら（2002）のクラブ会員のクラブへの帰属意識に関する研究の中で取り扱われている。一方、運営行動に関する研究は見られなかった。そこで、運営に対する意識についてはこれらの研究を参考にし、運営行動については独自の質問項目を作成することとする。

長積ら（1998）は、組織コミットメントを測るための調査項目として、先行研究を参考にしながら独自の 20 項目を作成している。その中にクラブ運営に関して 5 項目を設定している。また、富山ら（2002）は帰属意識の測定尺度を作成しており、因子負荷量の低い項目を除外して 28 項目から絞り込まれた 19 項目の中に、クラブ運営に関する 4 項目が含まれている。これらは共に、関本ら（1987）の「組織のために積極的に働きたいという意欲」という帰属意識の因子の一つに該当するものである。両者を比較し検討した結果、ほとんど同じ内容であったため、本研究では、前者の 5 項目を選択し、「1 . とてもあてはまる」から「5 . まったく当てはまらない」の 5 段階尺度で回答を求めることとする。具体的には、以下の通りである。

クラブの運営は、熱心なクラブ会員に任せればよいと思う（R）^{注1}

クラブがよりよいものとなるために必要な活動は、すすんで引き受ける

自分自身、クラブを維持するために大切な役割を担っていると思う

クラブのために尽くそうとする気持ちは、ほかのクラブ会員よりも強い

いつもクラブに役立つようなことがしたいと思っている

一方の運営行動については、様々な運営行動を想定し、独自の 5 項目を作成した。具体的には、次の質問項目に対し、「1 . とてもあてはまる」から「5 . まったく当てはまらない」の 5 段階尺度で測定する。

中心となってクラブを運営している

クラブ運営の手伝いをしている

事務局や運営委員会などに、クラブの運営について、自分の考えを伝えている

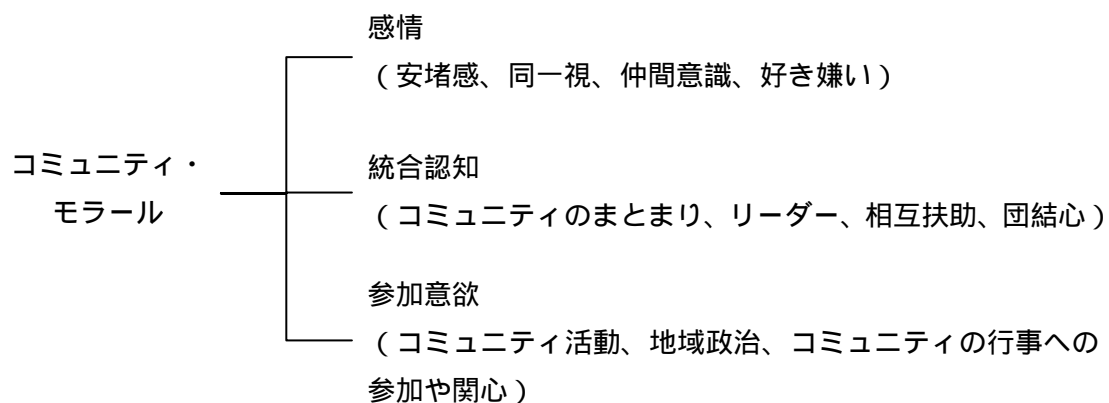
クラブのイベントなどがあれば、その手伝いをしている

クラブ運営に関わる仕事を頼まれたら、進んで引き受けている

第3項 コミュニティ形成

マッキーヴァー（1975）は、地域性と共同性に基礎づけられたものとしてコミュニティ概念を描き出した。また、同書の訳者付論において中らは、マッキーヴァーが、コミュニティにおいて、地域性とともによりコミュニティ感情が不可欠であると考えたことを強調している。これを受けて松原（1978）は、コミュニティの今日的規定として、人々の定住がもたらす「範域性（地域性）」、日常的な生活欲求充足のための、人々の間の生活上の相互関連である「相互作用性（共同性）」、生活上の相互関連を一定の地理的範囲内である程度の充足を完結させている条件としての環境生活施設などの「社会的資源」、施設に媒介された利害関係の共通性がテコになり、同じ土地に今日属するという感情が呼び覚まされ、共通の生活防衛や維持や向上という目標に展開させようとする「コミュニティ感情」の4つを挙げている。中でも人々の心や態度の中にコミュニティの存在を求めるコミュニティ感情に注目しており、「われわれ意識」、「役割意識」、「存在意識」の3つの要素からコミュニティ感情が成り立つとしている。

鈴木（1978）はコミュニティ意識について、その量と質を区別して分析する必要があるとして、コミュニティ・モラル（量・水準）の側面とコミュニティ・ノルム（質・方向性）の側面についてそれぞれ分析を行った。そして、コミュニティ意識の大きさを表すコミュニティ・モラルは、安堵感、同一視、仲間意識、好き嫌いなどといった「感情」を問うもの、コミュニティのまとまり、リーダー、相互扶助、団結心などからなる「統合認知」、コミュニティ活動、地域政治、コミュニティの行事への参加や関心の度合いなどからなる「参加意欲」の三側面から構成されているとした（図 4-1）。



(鈴木(1978)をもとに作成)

図 4-1 コミュニティ・モラルの側面

川西ら(1987)や赤堀ら(2000)、島貫ら(2001)は、鈴木のコミュニティ・モラルの測定尺度を利用した研究を行っている。川西ら(1987)は高齢者のゲートボールクラブ参加者を対象とした調査により、参加行動とコミュニティ・モラルを核としたコミュニティ形成機能への影響を明らかにした。それによると、「日常的なクラブ以外の社会相互作用が頻繁にある農村型コミュニティより、都市的地域におけるクラブ機能がよりモラル形成と関連を持つこと」や、感情及び参加意欲の側面においては、クラブ参加要因が関係しており、統合認知の側面においては関係がみられないという結果が得られた。赤堀ら(2000)は、子供会のスポーツ活動に関わる大人(保護者及び指導者)を対象とし、地域における子どもスポーツ活動へのコミットメントがコミュニティ・モラルに及ぼす影響を検証した。その結果、コミュニティ・モラルに直接的な影響力を持つのは、地域活動参与と地域内交流であり、地域における子どもスポーツ活動へのコミットメントはそれらを通して間接的に影響することが明らかになった。これに関連して、中島ら(1982)は、ソフトボール・軟式野球のクラブ員を対象にした調査を行い、地域社会におけるスポーツクラブはコミュニティ意識に効果的な機能を与えるだけでなく、住民のコミュニティ活動の参加に対しても一定の役割を果たしていることを明らかにし、特に居住地近接の人によって構成されたスポーツクラブのコミュニティ形成機能が高いことを指摘している。

一方、コミュニティ意識の内容にあたるコミュニティ・ノルムについて、奥田(1983)は、分析枠組を行動体系における主体化—客体化、意識体系における普遍化—特殊化に設定し、「地域共同体モデル(主体的・特殊的)」、「伝統的アノミーモデル(客体的・特殊的)」

「個我モデル（客体的・普遍的）」、「コミュニティモデル（主体的・普遍的）」の4つに分類した（図4-2）。鈴木（1978）は奥田モデルにおける普遍化—特殊化の軸を、平準—格差と開放—閉鎖の2つに分けて把握しようと試みた。柳沢ら（1993）は、地域のスポーツ活動や文化活動を住民の自治によっておこなってきた竜ヶ崎ニュータウンを対象に、地域スポーツ活動がコミュニティ意識に及ぼす影響を調査している。ここでは、奥田モデルに依拠したコミュニティ意識の質問項目を作成し、因子分析を行った結果、奥田モデルに近似していると考えられる4つの因子が抽出されたが、「地域共同体」と「コミュニティ」について、寄与率が低く、該当項目が少なかった。このため、必ずしも明確な因子構造とは断言できなかったものの、運動者行動の分析から、地域スポーツの振興組織としての学校開放運営委員会のコミュニティ形成への貢献が期待される結果となった。

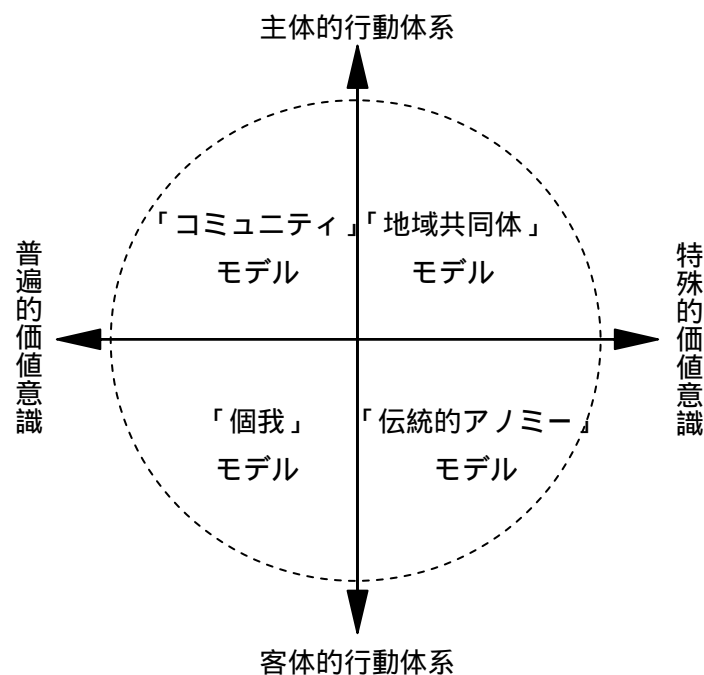


図4-2 地域社会の分析枠組（奥田,1983）

また、島貫ら（2001）は20年間継続しているソフトボール大会を対象に、鈴木のコミュニティ・モラルと奥田モデルを利用した調査を行った。その結果、大会参加者はコミュニティ・モラルの「感情」と「参加意欲」において顕著な差がみられ、奥田モデルでは「コミュニティ」に当てはまる人が多く、コミュニティ意識の質と量の側面からコミュ

ニティ形成の役割を果たしているとした。川島（2005）は、コミュニティチャンネル視聴頻度と地域意識の関係について研究をおこなっている。ここでは、鈴木のコミュニティ・モラルとコミュニティ・ノルムのモデルを利用しており、コミュニティ・モラルとの関連は見られたものの、コミュニティ・ノルムとの明確な相関は見られなかった。

これらに対し、田中ら（1978）は奥田モデルや鈴木のコミュニティ・ノルムをはじめとする演繹的アプローチに対して、作成された質問項目との内容のズレを、コミュニティ・モラルをはじめとする帰納的アプローチに対しては、計量的技法に依存した無思想性を、それぞれ指摘し、信頼性、妥当性ともに高い態度尺度の構成を試みている。まず先行研究の分析枠組みを整理し7つのコミュニティ意識の軸、すなわち積極性—消極性（主体性—客体性）、普遍性—特殊性（開放性—閉鎖性）、市民性（権利主張志向）、地域関与度、関心—無関心、連帯性、愛着性（地元意識）を設定し、それらを基に質問項目を作成した。それらの質問項目に対し因子分析を行い、得られた2因子について信頼性を確認しながら、外的基準との関連を基に妥当性を高めるため項目選択を行った。その結果、「積極性—消極性」の因子と「協同志向—個別志向」の因子についてそれぞれ5項目ずつが選出された。さらに、これを直交させてできる4象限をそれぞれ地域社会に対する態度の類型とした（図4-3）。

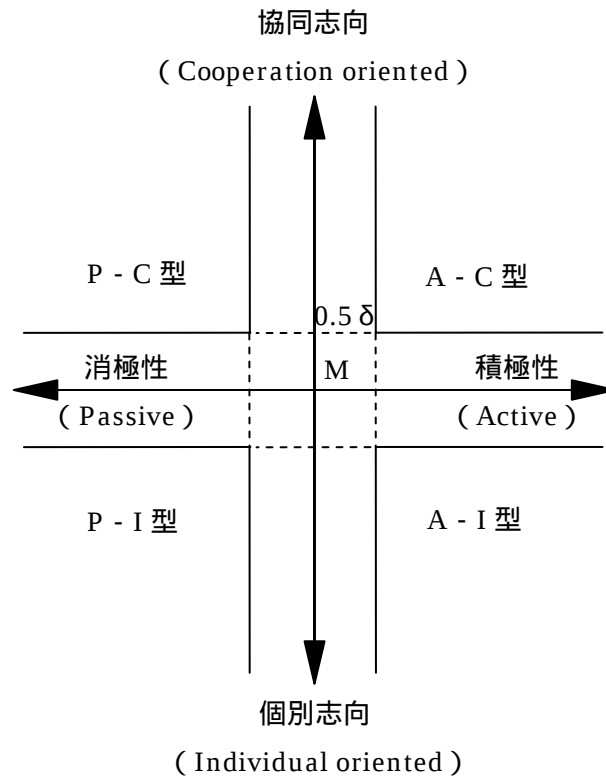


図 4-3 地域社会に対する態度の 4 類型 (田中, 1978)

以上の議論を踏まえ、経営条件及び経営成績の評価指標を設定する。

コミュニティ意識に影響する組織の在り方に関する研究は見られなかったが、赤堀ら (2000) は、地域活動参与や地域内交流がコミュニティ意識に直接的な影響力を持っており、地域のスポーツ活動へのコミットメントは、地域活動参与や地域内交流を通して間接的にコミュニティ意識に影響を与えているとし、中島ら (1982) が示すように、地域社会におけるスポーツクラブは住民のコミュニティ活動の参加に対しても一定の役割を果たしている。したがって、コミュニティ形成におけるクラブの役割は、クラブ会員に対し地域活動への参加や地域内交流を促すことであると考えられる。そこで、経営条件については、「クラブ内交流」、「地域住民との交流」を評価指標とする。

具体的には、「クラブ内交流」については、クラブ内の交流イベントの回数と参加者の延べ人数、「地域住民との交流」については、地域住民を対象とする交流イベントの回数と参加者の延べ人数によって測定する。

コミュニティ意識の測定には、鈴木のコミュニティ・モラルやコミュニティ・ノルム、

あるいは奥田モデルなど様々なモデルが利用されているが、それぞれに欠点が指摘されている。田中らのモデルについても、関根（2005）が、このモデルを利用し、住民のコミュニティ意識と属性・意識変数との関係を調査した結果、「積極性—消極性」の尺度について正確に測定されていない可能性があることを指摘するなど、例外ではない。しかし、田中ら（1978）は、こういった問題点を自覚しつつも、他の調査からモデルの妥当性や有効性については十分な保障力を持つと判断される結果が得られたとしているため、本研究では、田中モデルを援用し、クラブ会員のコミュニティ意識を測定することとする。

具体的には、「積極性—消極性」、「協同志向—個別志向」について、それぞれ以下の5項目について、「1. とてもあてはまる」から「5. まったく当てはまらない」の5段階尺度で回答を求めた。

・積極性—消極性

町内会（自治会）での発言は、あとでいろいろいわれやすくなるのでなるべく発言したくない（R）

この町をよくするための活動は、地元の熱心な人たちに任せておけばよい（R）

学校の整備や遊び場の確保などについては、市当局のほうでうまくやってくれるだろうと信頼している（R）

自分の住んでいた地域で、公害反対運動がおきてもそれには関わりたくない（R）

近所の顔見知りの人とは親しくしたいが、知らない人とはそれほど親しくなりたいとは思わない（R）

・協同志向—個別志向

町内会（自治会）の世話をしてくれとたのまれたら、引き受けてもよいと思う

地域の生活環境をよくするための公共施設の建設計画がある場合、自分の所有地や建物の供出にはできるだけ協力したい

自分の近所に一人暮らしの老人がいたら、その老人のために日常生活の世話をしてあげたい

地域の皆と何かすることで、自分の生活の豊かさを求めたい

いま住んでいる地域に誇りとか愛着のようなものを感じている

また、行動面については、地域活動参与や地域内交流がコミュニティ意識に直接的な影

響力を持っていることから、クラブ会員の地域活動への参加を測定する必要があると判断し、中島ら(1982)が作成した、地域活動への参加の変化についての質問項目を利用する。

具体的には、次の5項目について、クラブ加入後の変化として、「1.とてもあてはまる」から「5.まったく当てはまらない」の5段階尺度で測定する。

- 町内会・自治会への出席が増えた
- 地域スポーツ行事への参加が増えた
- 祭礼・盆踊など祭典レク行事への参加が増えた
- 青少年の健全育成事業への参加が増えた
- 廃品回収・清掃など奉仕活動への参加が増えた

本節では総合型クラブの経営評価の項目について検討した。5段階尺度についてはすべて間隔尺度を仮定した。総合型クラブの目的とそれぞれについての経営評価の項目を整理したものが表4-4である。

表4-4 総合型クラブの経営評価項目

	総合型クラブの目的		
	生涯スポーツ社会の実現	住民の主体的な運営	コミュニティ形成
クラブ運営 (経営条件の評価)	・スポーツ活動に関する条件	・身辺的自立 ・経済的自立 ・精神的自立 ・社会的自立	・クラブ内交流 ・地域住民との交流
クラブ会員の意識・行動 (経営成績の評価)	・クラブ入会後のスポーツに対する意識と行動の変化	・クラブ運営に対する意識・行動	・コミュニティ意識 ・地域活動への参加の変化

第3節 形成過程によるクラブの分類

総合型クラブの形成過程におけるタイプ分けは、安田（2004）の例がある。安田は、誰が手がけたかという視点で行政主導と住民主導に分けることができ、さらにそれらを事務局の担当者により、行政主導型、住民主導化型、行政バックアップ型、住民主導型の4つに分類している。「行政主導型」とは、行政がプランを作成し、スポーツ教室等の開催をするなどしてクラブづくりに関わり、事務局は教育委員会や公共施設に置き、その仕事はすべて行政担当者が行うものである。「住民主導化型」は、行政がクラブづくりの早い段階から住民主導でつくっていくように仕掛け、事務局は行政施設内に置かれていても業務は地域住民が中心となっており、行政はその手伝いをするというものである。「行政バックアップ型」は、地域住民によって立ちあげられている地域スポーツクラブに対して総合型クラブに発展していくように補助金を出すケースと、地域住民の手で総合型クラブをつくろうとしているところに対して補助金を出したり行政施設内に事務所を置いたりするなどのバックアップをしているケースである。「住民主導型」とは、行政に頼ることなく、住民が総合型クラブづくりを行うというものである。それぞれ具体的な事例をもとに考察を行い、「住民からキーパーソンが現れ、住民の手で総合型がつくられていくことが望ましい」としながらも、実際には行政が動かざるを得ない状況があり、その際には準備段階から住民が関わるようにすることが重要で、「住民主導化型」が極めて有効であるとしている。また、住民が中心となって運営していく総合型クラブに向けて、すでに住民が自主的に活動している総合型クラブに対しては、事務局や施設利用、事業委託といった面で行政のバックアップが必要であるとしている。

しかし、事務局での業務を運営と切り離して考えていることや、自主的な運営がいかなるものであるのかを明確にしていないことなどから、行政のサポートがなければならないと言った主張の根拠も曖昧で、住民主導型のクラブの扱いについても明確になっていない。また、まとめとして、住民主導化型を目指し、行政担当者がキーパーソンの役割を果たす必要があるとするとともに、施設使用料の無料化または減免措置や、クラブハウス設置の援助、事務局業務のバックアップが必要不可欠であるとしているが、その根拠も明確になっていない。

第2節でも述べたように、本研究では事務局の業務についてもクラブ運営の要素として捉えることが必要だと考えている。したがって、安田(2004)の分類を本研究に適用するこ

とはできないので、新たな分類の基準を設定することにした。

そこで、形成過程によるクラブの分類を行うための基準を探るため、総合型クラブの設立までの経緯についての予備調査を行った。都内にある6つの総合型クラブのクラブマネージャーあるいは事務局長を対象とし、それぞれ1～2時間のインタビュー形式で行うこととした。調査の内容は、クラブのある地域の背景からクラブ設立のきっかけ、設立に向けての準備期間から設立まで、それぞれの時期にどのような立場の人がどのような役割を担ったのかを中心に、クラブの現状と課題、今後の展望など、時間軸に沿って質問を行った。調査期間は5月29日～6月14日である。ただし、Fクラブについてはクラブの事情からインタビュー調査は行えず、資料の提供のみとなった。

調査の結果は以下の表にまとめた。

表 4-5 A クラブの形成過程

	年	主な出来事
背景		地区体育会（区の補助金）により学校開放が学校ごと（中学校 1 校、小学校 2 校）に行われていたが、一部の人の利用にとどまっていた
きっかけ 準備期間	2000 年	体育指導委員が総合型クラブについての研究会を開催する
	2002 年	体指 3 名と地区体育会が中心となり学校開放の連絡会を開催する 「いかに総合型クラブをつくるか」が議題の中心となる
	2004 年	区の担当者が日本体育協会の指定クラブに申請を行う（5 地区同じ書類を作成するが認められず、各クラブで作り直し） 会長、副会長、財務 2 名、広報、体指の計 6 名を中心とした約 20 名で運営委員会を構成される 運営委員会のメンバーを中心とする 50～60 名で準備委員会を構成される 議題については運営委員会でたたき台を作り、準備委員会で決定する
	2006 年	設立 会員約 350 名（学校開放サークルがほとんど） 運営費約 260 万円（補助金、助成金はない）
現在	2007 年	会員 200 名（クラブ会員約 100 名、一般会員約 100 名） 施設利用料や光熱費は区が負担する 運営はボランティアで成り立っている
展望		運営スタッフや講師の人材発掘が必要である 補助金を受けずに成り立つ独立採算を目指す

表 4-6 B クラブの形成過程

	年	主な出来事
背景		市の意向で、廃校となった小学校の地域開放を目指す
きっかけ	2001 年	地域開放型小学校の構想推進事務局を開設する（小学校の校長、PTA 会長、卒業生の母親 3 名、市役所の担当者、市教育委員会の担当者、中学校代表者ら）
準備期間	2002 年	総合型クラブに向けた準備委員会および事務局が発足する 市を通して toto の補助金の情報を得る 市が物品購入、予算策定などの事務作業を行う 地域の各組織に対しての説明会を開催する toto の助成金（1000 万円）を受ける（足りない分は市が補填する） 設立準備総会を行う（プレオープン）
	2003 年	通常総会を開催する（本格オープン） 会員約 300 名（ほとんどが学校開放サークル）
現在	2007 年	会員 1135 名 予算は 1500 万円（自主財源は 300～400 万円） 市のスポーツ振興課と月に 1 度の定例会を行う 市の事業（生涯学習や高齢者）を受託する 市が施設の優先利用などの便宜を図っている 市との約束が決まらなると様々なことが決定しない
展望		助成金は来年までで、それまでに自立したい 会員を増やし自主運営を目指す

表 4-7 C クラブの形成過程

	年	主な出来事
きっかけ	2002 年	週 5 日制導入を受け、主任児童委員が土曜の午前中の子どもの遊び場の確保について行政に相談する 行政よりスポーツ交流会を提案される 交流会を運営するかについて、2 週に 1 度ほどのペースで会議を行う（生涯学習推進課、体指、民生委員、地域のスポーツチームの監督、小学校の学校開放運営委員長、小・中・高校の関係者ら） スポーツ交流会がスタートする
準備期間	2004 年	スポーツ交流会から総合型クラブへという区の方針と都体協の推薦により都体協の育成支援事業の指定クラブとなる スポーツ交流会の運営委員会が準備委員会としての機能を果たす
	2006 年	設立 区から交流会の費用として 11,400 円 / 回を受ける 区から中学校の夜間施設開放事業、プール開放事業を受託する
現在	2007 年	会員 186 名 予算約 350 万 スタッフはすべてボランティア 区が学校施設を優先的に使用できるように便宜を図っている
展望		区の施策に沿っていきたい 事業受託をする 会員を増やし指導者への謝金を増やしたい スポンサーや寄付金を確保する

表 4-8 D クラブの形成過程

	年	主な出来事
背景		当時学校が荒れていたことに対し、PTA の OB が中心となり 20 数名のボランティア団体を立ち上げる
きっかけ	2000 年	父親たちの加入に伴い組織化 ボランティア団体のメンバーが総合型クラブを知る
	2001 年	ボランティア団体のメンバーがボランティア団体に総合型クラブの受け皿となるよう提案（反対者に対しては当時の中学校長が説得にあたる） 準備委員会（ボランティア団体から 2 名、体指 2 名、青少年委員 2 名、PTA 会長、副会長、地域のスポーツ組織の世話人）を立ち上げる（経費は自己負担） 既存のスポーツ団体に説明し、賛同するところは参加し、賛同されなければ互いに干渉しないように活動する 施設の優先利用を行政にお願いする もともと持っていたネットワークにより指導者を集める
現在	2002 年	準備委員会を設立準備運営委員会に切り替える 地域の人に説明会を行う 設立
	2007 年	会員 約 700 名（大人約 350 名、子供約 350 名） 事務局は約 20 名（ボランティア） 行政から年に 50 万円分の物品助成を受ける 年に一回地域の人向けにフェスティバルを開催する（地域からの協賛金により） 総合型クラブの交流会に参加する
展望		少しずつメンバーを交代しながら行える運営の仕組みを作っていきたい ボランティアだけでの運営ができるかわからない 会費の値上げも検討しなければならないかもしれない 会員が増えればそれに対応して小学校などと連携していきたい

表 4-9 E クラブの形成過程

	年	主な出来事
背景	1992 年	体育指導委員協議会主管「小学校遊び場開放委員会」の協力のもとスポーツ事業を開始する
きっかけ	1996 年	体育指導委員協議会の事業終了に伴い通常の遊び場開放となる
	2000 年	地域の諸組織の代表者が発起人となり、体育指導委員と青少年委員を中心に総合型クラブ育成を見据えたスポーツ行事を開始する 地域の主体性を育てるためコンセプトを作る 「自分の責任で自由に遊ぶ」 「できるときに、できる人が、できることをやる」
準備期間	2001 年	活動規模が拡大する
	2002 年	小学校学校協議会運営委員会、世話人らが運営し、PTA、遊び場開放運営委員会、地域の諸組織などが協力する体制となる 運営資金は遊び場開放の指導者の謝金の寄付、町会、地区委員会、社会福祉協議会などから集める
現在	2003 年	設立準備委員会が発足する（事業の世話人、地域組織、青少年委員会委員長、体育指導委員、学校長など） 区の支援により施設利用の予約システムを優先利用できる 既存クラブに説明を行う（行政が参加し説得すること） 設立総会が開催される
	2007 年	会員 700 名強 運営委員会、事務局はクラブ全体の運営、自主クラブはそれぞれが自主運営（スタッフはボランティア） 予算は約 130 万円（自主クラブ別） 事務局は用賀中学校の提供 区より 50 万円分の物品支援（紙代等）を受ける 行政からの委託事業としてコーディネーショントレーニング講習会を行う
展望		魅力あるクラブづくり（イベントの企画、種目の多様化） 人的資源の充実（後継者養成、指導者育成や行政との連携） 物的資源の充実（活動場所の拡大やクラブハウスの機能充実） 財政基盤の確立（会員数増加、支援延長要請）

A クラブは体育指導委員が総合型クラブについての研究会を開いたことがきっかけとなり、体育指導委員と区の補助金で行われていた地区体育会とが中心となって準備が進められた。また、区の担当者が日本体育協会の指定クラブの申請書類を作成するなど、クラブ設立までに行政も積極的な関わりを持っていた。

B クラブは市の意向により、廃校となった小学校の地域開放に向けての構想推進事務局が開設されたことがきっかけとなっている。準備期間においては市が助成金の情報を提供したり、物品購入、事務作業などを担当したりしており、助成金取得後も、不足分を市が補填するなど非常に大きな役割を果たしていた。

C クラブは主任児童委員が子どもの遊び場確保について行政に相談したことがきっかけとなっていた。スポーツ交流会を開催し、総合型クラブへ移行するという区の方針と東京都体育協会の推薦により育成支援事業の指定クラブとなり、設立へと向かっていった。

D クラブは地域の問題解決のために組織されたボランティア団体のメンバーが総合型クラブについての情報を得たことがきっかけとなっている。ボランティア団体を総合型の受け皿とし、そのネットワークを利用して指導者を集めたり、既存のスポーツ団体に説明を行ったりしてきた。行政に対しては施設の優先利用などの協力を求めている。

E クラブは地域組織の代表者が発起人となり総合型クラブを見据えたスポーツ事業を開始した。設立準備委員会には、スポーツ事業の運営の中心となっていた世話人や地域組織、青少年委員会、体育指導委員、学校長など、様々な立場の人が関わりを持っている。

F クラブは資料分析の結果から、区が、学校完全5日制に伴う中学生の居場所づくりとスポーツ参加機会の増大を図り、総合型クラブ育成を目指す事業を開始したことがきっかけとなっている。2ヶ月ほどの短い準備期間を経て設立されたが、後に同じようなクラブが同区に2つ設立されており、行政が政策の一環として主体的に取り組み設立されていることがわかった。

また、今後の展望についてAクラブとBクラブは補助金や助成金に頼らない自立したクラブを目指すとしている点で共通している。Cクラブは区の施策に沿っていきたいとしている。Dクラブはメンバーを交代しながら行える運営の仕組み作りを、Eクラブは経営資源の充実や魅力あるクラブづくりを挙げている。Fクラブは自主運営を目指すとしていた。

行政や体育指導委員がきっかけで始まり準備期間でも中心となったAクラブ、Bクラブ、Fクラブは自主運営を今後の展望として挙げており、地域の組織がきっかけを作り、準備期間でも中心となったDクラブとEクラブは運営体制をさらに充実させるための仕組み作

りや資源の確保などを挙げている。主任児童委員が行政に相談した C クラブでは、行政の施策に沿っていききたいとしている。このように、きっかけと準備期間での中心人物・組織によって、クラブに特徴が見られた（表 4-10）。

表 4-10 設立のきっかけおよび準備期間の中心人物・組織と今後の展望

	きっかけ	準備期間	クラブの今後の展望
A クラブ	体育指導委員	体育指導委員 地域体育会 行政	補助金を受けずに成り立つ独立採算
B クラブ	行政	行政	助成金に頼らない自立したクラブ運営
C クラブ	主任児童委員	行政 体育協会	行政の施策に沿う
D クラブ	ボランティア団体のメンバー	ボランティア団体 地域組織等	メンバーを交代しながら行える運営の仕組み作り
E クラブ	地域組織の代表者	スポーツ事業の世話人 地域組織	魅力あるクラブづくり 人的・物的資源の充実と財政基盤確立
F クラブ	行政	行政	自主運営

そこで、本研究では形成過程におけるクラブの分類のための基準として「きっかけ」と「準備期間」の 2 つを設定した。総合型クラブの構想を初めに提案したのは誰であったかというきっかけと、総合型クラブの構想から設立までの準備期間に中心となったのは誰であったかについて、それぞれ行政や体育協会、体育指導委員といった総合型クラブの育成を推進している団体であったかスポーツ組織や地域組織関係者を含めた地域住民であったかによって 2 つに分け、その組み合わせによる 4 タイプを形成過程における総合型クラブの分類とする（図 4-4）。

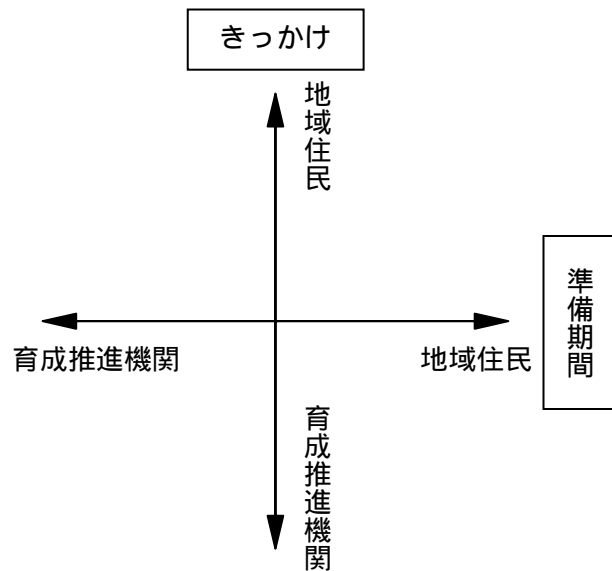


図 4-4 総合型クラブの形成過程による 4 分類

< 第 4 章 注 >

注 1)(R) は逆転項目とする。以下同様。

< 第 4 章 引用・参考文献 >

- 赤堀方哉・山口泰雄 (2000) 地域における子どもスポーツへのコミットメントがコミュニティ・モラルに及ぼす影響に関する研究．スポーツ社会学研究 8 : 86-97 .
- 奥田道大 (1983) 都市コミュニティの理論．現代社会学叢書 : 24-67
- 川島安博 (2005) コミュニティチャンネル視聴頻度と地域意識の相関性に関する再検討—諏訪市ケーブルテレビ加入者調査のデータをもとに— .社会情報学研究 9(2): 21-32 .
- 川西正志・山口泰雄・谷口幸一・原田宗彦・池田勝 (1987) 高齢者のゲートボールクラブのコミュニティ・モラルへの影響に関する研究．鹿屋体育大学研究紀要 2 : 1-9 .
- 木村和彦 (2005) 地域スポーツクラブ組織の事例分析 - 「経営体」としてのクラブの視点から - . 早稲田大学生涯スポーツ医科学研究所編．生涯スポーツの実践と医科学研究

- 「研究成果報告書」： 9-19 .
- 木村和彦（2001）経営体としてのクラブを考える．日本体育学会第 52 回大会号： 119 .
- 作野誠一（2004）なぜクラブが育たないか - 総合型地域スポーツクラブの考え方と課題 - .
日本体育・スポーツ経営学会編．テキスト総合型地域スポーツクラブ[増補版]．大修館書店：144-159 .
- 島貫智博・丸山富雄（2001）住民主導型コミュニティ・スポーツの機能と役割に関する研究—宮城県柴田郡大河原町上谷地区の事例を中心に—．仙台大学大学院スポーツ科学研究科研究論集 2：125-133 .
- 鈴木広編（1978）コミュニティ・モラルと社会移動の研究 .アカデミア出版会：433-482 .
- 関根薫（2005）住民のコミュニティ意識と属性・意識変数との関係．皇學館大学社会福祉学部紀要 8：159-166 .
- 関本昌秀・花田光世（1987）企業帰属意識の構造化と、影響要因の研究．産業・組織心理学研究 1（1）：9-20 .
- 田中国夫・藤本忠明・植村勝彦（1978）地域社会への態度の類型化について—その尺度構成と背景要因—．心理学研究 49（1）：36-43 .
- 富山浩三・長積仁（2002）地域スポーツクラブ会員のクラブへの帰属意識 - 帰属意識測定尺度構築に向けて - ．北九州立大学文学部紀要（人間関係学科）9：53-61 .
- 内閣府（2006）体育・スポーツに関する世論調査 .
- 中島豊雄・川西正志（1982）地域社会におけるスポーツクラブの社会的機能—クラブ参加とコミュニティ活動—．日本体育学会第 33 回大会号：155 .
- 長積仁・富山浩三・原田宗彦（1998）総合型地域スポーツクラブの置かれた環境と組織行動 - クラブ経営組織の環境適応行動と組織コミットメントの関係について - ．徳島大学総合科学部人間科学研究 6：63-77 .
- マッキーヴァー,R.M.；中久郎・松本通晴監訳（1975）コミュニティ．ミネルヴァ書房 .
- 松原治郎（1978）コミュニティの社会学．財団法人東京大学出版会 .
- 文部科学省（2006）スポーツ振興基本計画 .
- 安田洋章（2004）行政支援のあり方．大橋美勝編著．総合型地域スポーツクラブ—形成事例的考察—．不昧堂出版：63-72 .
- 八代勉（2004）総合型地域スポーツクラブとわが国のスポーツシステム．日本体育・スポーツ経営学会編．テキスト総合型地域スポーツクラブ [増補版] . 大修館書店：2-12 .

柳沢和雄・八代勉・永田秀隆・佐藤正伸（1993）コミュニティ意識に及ぼす地域スポーツ活動の影響．筑波大学体育科学系紀要 16：39-50．

第5章 形成過程によるクラブの分類での経営条件の比較

第1節 調査研究 の概要

形成過程によるクラブの分類と経営条件の評価を行うため、全国の総合型クラブを対象とした質問紙調査を行った。対象は特定非営利活動法人クラブネットのホームページ（<http://www.clubnetz.or.jp/index.html>）または各都道府県教育委員会や体育協会、広域スポーツセンターなど総合型クラブの情報をとりまとめている機関のホームページに掲載されているクラブの中で、所在地が明らかになった1,062クラブを選んだ。ただし、兵庫県は「スポーツクラブ21ひょうご」事業により827クラブ（2007年10月現在）が設立されており、本研究ではデータの偏りをなくすために対象から除外している。調査は2007年10月中旬から11月中旬にかけて郵送法により行った。

回収数は377クラブで回収率は35.5%であった。そのうち、総合型クラブでなかったクラブや設立準備中であったクラブなどを除いた348クラブを有効回答票とした。有効回収率は32.8%であった（表5-1）。なお、本研究における統計的な有意性の水準は、5%未満とした。

表5-1 調査研究 の概要

調査対象	全国の総合型クラブ 1062 クラブ（兵庫県を除く）
調査方法	郵送法
調査期間	2007 年 10 月中旬～11 月中旬
回収数	377 クラブ（回収率 35.5%）
有効回答票	348 クラブ（有効回収率 32.8%）

第2節 基本的属性

調査対象のクラブの基本的属性として、クラブ設立年、会員数、収入、NPO 法人格の有無をまとめた。

設立年に関しては、2000年に策定された基本計画の影響であると思われるが、2002年以降から急激に増加しており、現在も一定の割合で増え続けていることが分かる(表 5-2)。会員数については様々な規模のクラブが存在していることが分かるが、1000人を超える大規模なクラブは9.3%と比較的少ない(表 5-3)。収入規模に関しては、1000万円以上のクラブがある一方で、100万円以下のクラブが最も多く、500万円以下のクラブの合計は全体の70%を超えている。安定した経営基盤を持つクラブはまだ一部に限られていることがうかがえる(表 5-4)。また、NPO法人格に関しては、基本計画には、総合型クラブに望まれる取り組みとして「NPO法人等の法人格を取得すること」と明記されていることもあり、NPO法人格を取得しているクラブは申請中も含めて約30%にのぼっている(表 5-5)。

表 5-2 クラブ設立年

設立年	n	%
2000年以前	39	11.3
2001年	20	5.8
2002年	39	11.3
2003年	47	13.6
2004年	57	16.5
2005年	42	12.1
2006年	51	14.7
2007年	51	14.7
合計	346	100.0

NA = 2

表 5-3 クラブの会員数

会員数	n	%
～100人	60	17.4
101人～200人	74	21.5
201人～300人	57	16.6
301人～500人	65	18.9
501人～1000人	56	16.3
1001人～	32	9.3
合計	344	100.0

NA = 4

表 5-4 クラブの収入

収入	n	%
～1,000,000円	71	22.0
1,000,001円～2,000,000円	62	19.2
2,000,001円～3,000,000円	43	13.3
3,000,001円～5,000,000円	51	15.8
5,000,001円～10,000,000円	53	16.4
10,000,001円～	43	13.3
合計	323	100.0

NA = 25

表 5-5 NPO法人格の取得状況

NPO 法人格	n	%
あり	96	28.0
なし	242	70.6
申請中	5	1.5
合計	343	100.0

NA = 5

第3節 形成過程によるクラブの分類

本研究においては総合型クラブの構想を初めに提案したのは誰であったかというきっかけと、総合型クラブの構想から設立までの準備期間に中心となったのは誰であったかという2つの視点から形成過程による分類を行う。

まず、きっかけに関しては、総合型クラブの構想を初めに提案したのは誰であったかという問いに対し、行政担当者、体育協会担当者、体育指導委員、スポーツ組織関係者、地域組織関係者、地域住民の選択肢（MA）に回答してもらった。表 5-6 はその結果をまとめたものである。行政と回答したクラブが 58.3%と極めて多く、次いでスポーツ組織関係者の 21.3%、体育指導委員の 18.7%であった。

ここでは行政担当者と、文部科学省委託事業として「総合型地域スポーツクラブ育成推進事業」に取り組んでいる体育協会の担当者、そして準公務員である体育指導委員を「総合型クラブ育成推進機関」（以下「推進機関」と略す）とし、スポーツ組織関係者、地域組織関係者、地域住民を「地域住民」として2つに分類した。ただし、複数回答しているクラブで、回答が推進機関と地域住民の両方にまたがっている場合は、総合型クラブに関する役職者である方が優位に立つものと考え、推進機関に分類した。また、その他に回答したクラブについては、その記述内容により筆者が判断し、どちらかに分類した。判断ができなかった3クラブについては形成過程のこの段階で分析から除外した。その結果、推進機関がきっかけとなっているクラブは全体の 75.9%であり、地域住民がきっかけとなっているクラブは 24.1%にとどまり、行政をはじめとする推進機関が主導しているという現状が明らかになった（表 5-7）。

表 5-6 総合型クラブ構想の提案者

構想の提案者	n	%
行政担当者	203	58.3
体育協会担当者	38	10.9
体育指導委員	65	18.7
スポーツ組織関係者	74	21.3
地域組織関係者	18	5.2
地域住民	19	5.5
その他	16	4.6

数値は複数回答における回答数・回答割合 N=348

表 5-7 きっかけの分類

きっかけ	n	%
推進機関	262	75.9
地域住民	83	24.1
合計	345	100.0

次に準備期間に関してだが、ここでは準備期間にクラブに携わった人数として設立準備委員会を構成する行政担当者、体育協会担当者、体育指導委員、スポーツ組織関係者、地域組織関係者、地域住民それぞれの人数と、準備期間の中心人物を知るためにクラブ設立までの意思決定への関与の程度を行政担当者、体育協会担当者、体育指導委員、スポーツ組織関係者、地域組織関係者、地域住民について「1．非常に関与した」から「5．関与しなかった」までの5段階尺度で回答を求めた。

設立準備委員会のメンバーは、平均するとスポーツ組織関係者が6.58人で最も多く、体育指導委員が4.08人、地域組織関係者が3.84人と続いており、スポーツ関係者や地域の有力者を準備委員会に取り込んでいることが分かる。行政担当者は1.89人、体育協会担当者は2.29人と比較的少なくなっているが、総合型クラブの育成ばかりに多くの人材を起用することはできないためであると思われる（表5-8）。クラブ設立までの意思決定への関与については表5-9にまとめた。行政担当者は「非常に関与した」と答えた割合が35.3%と最も高く、体育指導委員とスポーツ組織関係者も高い割合を示した。一方で地域組織関係

者や地域住民はあまり設立までの意思決定に関与していないことが分かった。

設立までの意思決定の関与の程度についての質問への回答をもとに、準備期間に中心となったのは誰であったかという視点で分類した。それぞれの関与の程度を比較し、最も関与している人が、行政担当者、体育協会担当者、体育指導委員の場合は「推進機関」に、スポーツ組織関係者、地域組織関係者、地域住民の場合は「地域住民」に分類した。また、最も関与している人が両者にまたがっているクラブについては、役職者が積極的にかかわる場合は立場上その意見が重要視されるものと考え、関与の程度が「非常に関与した」または「かなり関与した」であれば推進機関に、それ以外であれば地域住民とした。また、この項目に未回答であった4クラブについてはこの段階で分析の対象から除外した。推進機関が72.4%で、地域住民は27.6%であった（表5-10）。きっかけだけでなく、準備期間においても四分之三のクラブは推進機関が意思決定しており、地域住民が中心的な役割を果たすクラブは比較的少ないことが分かる。

表 5-8 設立準備委員会のメンバー

準備委員会のメンバー	平均値（人）
行政担当者	1.89
体育協会担当者	2.29
体育指導委員	4.08
スポーツ組織関係者	6.58
地域組織関係者	3.84
地域住民	2.75
その他	0.94

N=337 NA=11

表 5-9 設立までの意識決定への関与

	非常に 関与した		かなり 関与した		やや 関与した		あまり関与 しなかった		関与 しなかった		全体合計
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
行政担当者 (n=340)	123	35.3	79	22.7	44	12.9	32	9.4	62	18.2	100.0
体育協会担当者 (n=332)	64	19.3	69	20.8	55	16.6	32	9.6	112	33.7	100.0
体育指導委員 (n=338)	101	29.9	83	24.6	55	16.3	24	7.1	75	22.2	100.0
スポーツ組織関係者 (n=342)	96	28.1	70	20.5	88	25.7	46	13.5	42	12.3	100.0
地域組織関係者 (n=327)	30	9.2	51	15.6	90	27.5	63	19.3	93	28.4	100.0
地域住民 (n=332)	33	9.9	39	11.7	90	27.1	80	24.1	90	27.1	100.0

表 5-10 準備期間の分類

準備期間	n	%
推進機関	249	72.4
地域住民	95	27.6
合計	344	100.0

次に、きっかけと準備期間の関係をみると、表 5-11 のようになり、推進機関がきっかけとなったクラブの 89.6%が準備期間においても推進機関が中心となっており、地域住民がきっかけとなったクラブの 81.7%が準備期間においても地域住民が中心となっていることから、総合型クラブの構想を初めに提案したものが、設立までの意思決定にも大きな影響を与える場合がほとんどであることが分かった。

きっかけと準備期間での分類をもとに、形成過程による分類を行い、きっかけ、準備期間ともに推進機関であるものを推進機関が主導しているということで「推進機関主導型」、きっかけが推進機関で準備期間が地域住民であるものを推進機関が主導し住民主体へと移行しているということで「住民移行型」、きっかけが地域住民で準備期間が推進機関であるものを住民が主導し推進機関が支援しているということで「推進機関支援型」、きっかけ、準備期間ともに地域住民であるものを住民が主導しているということで「住民主導型」と呼ぶこととする。分類の結果、推進機関主導型が 68.0%と非常に多く、住民主導型は 19.6%、住民移行型と推進機関支援型については、それぞれ 7.9%、4.4%と小さい割合となった(表 5-12)。基本計画が策定されて以降、現在まで総合型クラブの数は増加の一途をたどってい

るが、推進機関が総合型クラブの育成に積極的に取り組んでいるということがこの表からも見てとれる。その反面、地域住民の取り組みはあまり多くないという現状がある。

表 5-11 きっかけと準備期間の関係

		準備期間		合計
		推進機関	地域住民	
きっかけ	推進機関	n	232	27
		%	89.6	10.4
	地域住民	n	15	67
		%	18.3	81.7
	合計	n	247	94
		%	89.6	10.4

表 5-12 形成過程による分類

形成過程	n	%
推進機関主導型	232	68.0
住民移行型	27	7.9
推進機関支援型	15	4.4
住民主導型	67	19.6
合計	341	100.0

第 4 節 経営条件の比較

形成過程によって分類された総合型クラブのタイプ別に、評価指標を用いて経営条件を比較する。具体的には、総合型クラブの目的に沿って、生涯スポーツ社会の実現、住民の主体的な運営、コミュニティ形成の 3 点について比較を行う。

第 1 項 生涯スポーツ社会の実現

生涯スポーツ社会の実現に関しては、基本計画の「国民の誰もが、それぞれの体力や年齢、技術、興味・目的に応じて、いつでも、どこでも、いつまでもスポーツに親しむこと

ができる生涯スポーツ社会を実現する」という政策目標に基づき、会員数（人）、年代別会員数（人）、活動種目数（種目）、活動教室数（教室）、1週間当たりの活動日数（日）、1週間当たりの活動時間（時間）を設定した。年代別会員数についてはそれぞれを会員数で割り、年代別会員割合（％）とした。これらの項目について一元配置分散分析^{注1）}を行った。

その結果、会員数については有意な差はみられなかった（表 5-13）。会員数を表 5-3 のように「1．100 人以下」～「6．1001 人以上」に分類し^{注2）}、クラスカル・ウォリスの H 検定^{注3）}を行った結果、有意差が認められたため、多重比較検定を行った。その結果、推進機関主導型と推進機関支援型、推進機関主導型と住民主導型の間に有意な差が認められ、推進機関主導型に規模が大きいクラブが多いことが分かった（表 5-14）。

表 5-13 会員数の比較

		推進機関 主導型	住民 移行型	推進機関 支援型	住民 主導型	合計	F 値
会員数	平均値	536.04	687.41	672.00	324.18	512.73	1.32 n.s.
n=337	標準偏差	857.56	1876.19	1670.15	410.71	964.99	

NA=4

表 5-14 会員規模の比較

		推進機関 主導型	住民 移行型	推進機関 支援型	住民 主導型	χ^2	
会員規模	中央値	3.00	3.00	2.00	2.00	14.77**	- *
n=337							- **

* : p<.05 ** : p<.01

会員の年代別割合をまとめたものが表 5-15 である。全体で見ると、20 歳以下の割合が 40%を超えており、次いで 60 歳以上が約 20%、20 代は特に少なく、会員の年齢層には偏りがあることが分かる。形成過程による分類での比較からは、20 歳以下、20 代、30 代、40 代には有意差が認められなかった。50 代、60 歳以上は推進機関主導型と住民主導型の

間に有意差が認められ、推進機関主導型の割合が大きく住民主導型は小さい値を示している。

表 5-15 会員の年代別割合の比較

		推進機関 主導型	住民 移行型	推進機関 支援型	住民 主導型	合計	F 値	
20 歳以下 (n=317)	平均値	40.17	47.75	41.40	48.19	42.27	0.93	n.s.
	標準偏差	38.89	25.53	32.27	32.09	36.58		
20 代 (n=313)	平均値	4.77	4.58	7.16	8.25	5.50	5.14	n.s.
	標準偏差	4.76	5.14	7.13	10.32	6.40		
30 代 (n=313)	平均値	9.79	8.97	11.22	10.87	10.00	0.48	n.s.
	標準偏差	6.66	5.78	15.40	12.19	8.41		
40 代 (n=313)	平均値	11.56	11.32	7.34	11.55	11.33	1.43	n.s.
	標準偏差	6.86	5.94	6.11	10.91	7.68		
50 代 (n=313)	平均値	13.83	11.62	10.69	9.40	12.70	3.56	- *
	標準偏差	9.77	8.98	5.88	10.08	9.74		
60 歳以上 (n=317)	平均値	20.50	15.46	22.96	11.90	18.67	4.70	- **
	標準偏差	15.91	15.53	28.78	15.61	16.91		

* : p<.05 ** : p<.01

活動種目数については、推進機関主導型と住民主導型の間に有意差があった。推進機関主導型は比較的多くの種目を取り入れており、住民主導型は少ないことが分かる。活動教室数、1週間当たりの活動日数、1週間当たりの活動時間に関しては、有意差は認められなかった（表 5-16）。

表 5-16 活動種目・活動教室・活動日数・活動時間の比較

		推進機関 主導型	住民 移行型	推進機関 支援型	住民 主導型	合計	F 値	
活動種目 (n=322)	平均値	12.46	19.73	8.79	6.08	11.66	7.26	- ***
	標準偏差	7.76	40.23	9.17	5.56	13.73		
活動教室 (n=278)	平均値	16.08	8.50	18.09	16.48	15.64	0.59	n.s.
	標準偏差	21.93	5.89	28.27	42.00	26.70		
活動日数 (n=293)	平均値	4.74	4.39	4.75	4.70	4.71	0.23	n.s.
	標準偏差	1.94	2.17	1.77	1.89	1.94		
活動時間 (n=283)	平均値	24.66	21.00	27.92	23.73	24.37	0.17	n.s.
	標準偏差	27.44	26.39	44.05	27.82	28.16		

*** : p<.001

以上の結果より、それぞれのタイプの特徴をまとめると、推進機関主導型は会員規模が大きく、会員の年代は 50 代、60 歳以上の割合が有意に大きいことが分かった。また活動種目数も多いという特徴がある。住民移行型はすべての項目において有意差が見られなかった。推進機関支援型は会員規模が小さいクラブが多いという傾向があり、住民主導型は会員規模が小さく、50 代と 60 歳以上の割合は小さく、活動種目数も少なかった。

会員規模が大きいほど多くの人にスポーツを提供しており、活動種目が多いほど多様なニーズに応え得るという点で生涯スポーツ社会の実現に貢献していると考えられる。その点では推進機関主導型のクラブが優っているようである。年代に関しては、タイプにより特徴はあるものの、20 歳以下の割合が非常に高く、20 歳以上では年齢が高いほど割合も高くなっており、特に 20 代の会員が少ないことは共通する課題であると考えられる。

第 2 項 住民の主体的な運営

住民の主体的な運営に関しては、クラブの自立の 4 分類に基づき、身辺的自立、経済的自立、精神的自立、社会的自立の項目について一元配置分散分析を行った。

1．身辺的自立

身辺的自立については、事務局を構成する行政担当者、体育協会担当者、体育指導委員、スポーツ組織関係者、地域組織関係者、地域住民それぞれの人数と、事務作業への関与の程度を行政担当者、体育協会担当者、体育指導委員、クラブ会員について「1．非常に携わっている」から「5．携わっていない」までの5段階尺度で回答を求めた。分析では、1．非常に携わっている＝5点、2．かなり携わっている＝4点、3．やや携わっている＝3点、4．あまり携わっていない＝2点、5．携わっていない＝1点として扱った。

事務局の構成員に関してまとめたのが表 5-17 である。行政について推進機関主導型と住民主導型の間に有意な差が見られた。体育協会については推進機関主導型と住民移行型、推進機関主導型と住民主導型の間に有意差が認められた。住民移行型における体育協会の値と住民主導型における行政と体育協会の値は極めて小さくなっている。

表 5-17 事務局の構成員

		推進機関 主導型	住民 移行型	推進機関 支援型	住民 主導型	合計	F 値		
行政 (n=339)	平均値	0.55	0.26	0.33	0.14	0.44	4.90	-	***
	標準偏差	0.90	0.66	0.49	0.68	0.85			
体育協会 (n=339)	平均値	0.56	0.15	0.53	0.11	0.44	3.15	-	***
	標準偏差	1.37	0.36	1.06	0.53	1.20			
体育指導委員 (n=339)	平均値	1.77	0.52	1.00	0.83	1.45	1.44	n.s.	
	標準偏差	4.55	0.93	2.00	3.87	4.18			
スポーツ組織 (n=339)	平均値	2.18	3.70	1.47	4.29	2.68	2.74	n.s.	
	標準偏差	4.99	6.71	2.80	8.21	5.87			
地域組織 (n=339)	平均値	0.52	1.52	0.33	0.61	0.61	1.14	n.s.	
	標準偏差	1.83	6.17	0.90	3.24	2.71			
地域住民 (n=339)	平均値	1.71	2.22	2.93	2.67	1.99	1.52	n.s.	
	標準偏差	3.23	3.64	3.20	5.15	3.72			

** : p<.01 *** : p<.001

事務作業への関与の程度については表 5-18 にまとめた。すべての項目に統計的に有意な差がみられ、タイプごとの特徴がはっきりと表れている。行政担当者については、推進機関主導型と住民移行型、推進機関主導型と住民主導型、推進機関支援型と住民主導型との間に有意差があった。住民移行型と住民主導型が小さい値を示している。体育協会担当者については、推進機関主導型と住民移行型、推進機関主導型と住民主導型、住民移行型と推進機関支援型、推進機関支援型と住民主導型との間に有意差があった。推進機関主導型と推進機関支援型の値が大きく、住民移行型と住民主導型は小さかった。体育指導委員については、推進機関主導型と住民移行型、推進機関主導型と住民主導型に有意な差が認められ、推進機関主導型が大きく、住民移行型と住民主導型が小さい値だった。クラブ会員については、推進機関主導型と住民主導型に有意な差があり、住民主導型が大きい値で、推進機関主導型は小さかった。

表 5-18 事務作業への関与

		推進機関 主導型	住民 移行型	推進機関 支援型	住民 主導型	合計	F 値		
行政担当者 (n=338)	平均値	2.47	1.62	2.71	1.21	2.17	17.48	- **	- ***
	標準偏差	1.50	0.94	1.54	0.75	1.44		- *	
体育協会担当者 (n=333)	平均値	2.05	1.26	3.00	1.13	1.84	14.96	- **	- ***
	標準偏差	1.42	0.71	1.80	0.55	1.34		- *	- **
体育指導委員 (n=335)	平均値	2.80	1.69	2.23	1.37	2.41	18.91	- ***	- ***
	標準偏差	1.61	1.16	1.42	0.92	1.58			
クラブ会員 (n=336)	平均値	2.33	2.52	3.07	2.86	2.49	3.58	- *	
	標準偏差	1.29	1.42	1.62	1.51	1.37			

*: p<.05 ** : p<.01 *** : p<.001

以上の結果より、それぞれのタイプの特徴をまとめると、推進機関主導型は事務局の構成人数では推進機関の人が比較的多く、事務作業の関与についても推進機関の関与の程度が大きくクラブ会員の関与が小さくなっており、形成過程での依存から脱せられず身辺的自立がなされていない。住民移行型は、事務作業について推進機関の関与の程度が小さく、あまり推進機関に依存していないことがうかがえる。推進機関支援型は事務作業の関与の程度について、推進機関が大きく関与しており、クラブ会員の関与は、有意差は見られなかったものの平均値は大きく、地域住民の取り組みに対して推進機関がサポートしている様子がうかがえる。住民主導型は事務局の構成人数では推進機関の人がきわめて少なく、事務作業についても推進機関はほとんど関与しておらず、クラブ会員が中心を担っており、身辺的自立がなされている。

このように、それぞれに特徴があり、特に推進機関主導型が推進機関に強く依存しており、住民主導型は身辺的自立がなされているという差が明確に表れる結果となった。

2. 経済的自立

経済的自立については、クラブの昨年度の総収入の金額と、年会費、教室別活動費、事

業収入、補助金・助成金について総収入の内訳を尋ねた。ただし、今年度設立されたクラブの中には、昨年度の総収入の代わりに今年度の予算を回答したクラブもあり、それについても含めて分析することとした。

総収入については有意な差はみられなかった（表 5-19）。総収入を表 5-4 のように「1. 1,000,000 円以下」～「6. 10,000,001 円以上」に分類し、クラスカル・ウォリスの H 検定を行った結果、有意差が認められたため、多重比較検定を行った。その結果、推進機関主導型と住民移行型、推進機関主導型と住民主導型、住民移行型と住民主導型の間で有意な差が認められた（表 5-20）。住民移行型は収入規模が小さく、住民主導型は収入規模が大きい傾向があることが分かった。

表 5-19 総収入の比較

		推進機関 主導型	住民 移行型	推進機関 支援型	住民 主導型	合計	F 値	
総収入	平均値	6360872.39	3760629.12	4949287.86	10285457.31	6848668.65	1.38	n.s.
(n=317)	標準偏差	16758776.23	8022965.08	8686939.35	16810636.75	16030801.49		

NA=24

表 5-20 収入規模の比較

		推進機関 主導型	住民 移行型	推進機関 支援型	住民 主導型	χ^2		
収入規模	中央値	3.00	2.00	2.00	5.00	15.83**	- *	- **
(n=317)							- **	

* : p<.05 ** : p<.01

収入の項目別内訳に関して表 5-21 にまとめた。年会費については有意な差は見られなかった。種目別活動費と事業費については、推進機関主導型と住民主導型の間に有意差が認められ、推進機関主導型が低く、住民主導型が高い値を示した。そして、補助金・助成金の割合については、推進機関主導型と住民主導型、住民移行型と住民主導型の間に有意な

差があった。推進機関主導型は平均値が 29.44%、住民移行型は 28.81%と非常に高く、住民主導型は 8.66%と低い値であった。

表 5-21 項目別収入割合

		推進機関 主導型	住民 移行型	推進機関 支援型	住民 主導型	合計	F 値	
年会費 (n=322)	平均値	37.36	36.77	38.54	37.34	37.35	0.01	n.s.
	標準偏差	28.23	27.38	40.49	34.39	29.89		
種目別活動費 (n=321)	平均値	10.12	14.54	24.08	25.42	14.09	8.86	- **
	標準偏差	16.82	18.83	35.16	33.20	22.88		
事業費 (n=321)	平均値	9.72	11.27	13.31	19.70	11.98	4.50	- *
	標準偏差	17.04	19.41	27.13	23.73	19.50		
補助金・助成金 (n=322)	平均値	29.44	28.81	16.85	8.66	24.75	12.44	- ***
	標準偏差	26.24	30.05	28.31	12.95	25.91		

* : p<.05 ** : p<.01 *** : p<.001

以上の結果より、それぞれのタイプの特徴をまとめると、推進機関主導型は種目別活動費や事業費の占める割合が小さく、補助金・助成金の割合が大きくなっている。住民移行型は収入規模が小さく、補助金・助成金の割合が大きい。推進機関支援型については、さほど特徴的な項目はなかった。住民主導型は収入規模が大きく、種目別活動費や事業費の割合が大きかったが、補助金・助成金の割合は小さくなっている。

経済的自立を評価する際に重要なのは、補助金・助成金の割合である。推進機関主導型と住民移行型は 30%近くであり、推進機関への依存が見られるが、住民主導型はあまり依存しておらず経済的自立ができている。クラブの規模や特性等により必要となる資金は異なるが、総収入が大きいことは安定的な経営の一助となる。その点でも住民主導型はよい条件にあると言える。

3．精神的自立

精神的自立については、運営委員会などの執行機関を構成する行政担当者、体育協会担当者、体育指導委員、スポーツ組織関係者、地域組織関係者、地域住民それぞれの人数と、運営の意思決定への関与の程度を行政担当者、体育協会担当者、体育指導委員、執行機関のクラブ会員、執行機関以外のクラブ会員について「1．非常に関与している」から「5．関与していない」までの5段階尺度で回答を求めた。分析では、1．非常に関与している = 5点、2．かなり関与している = 4点、3．やや関与している = 3点、4．あまり関与していない = 2点、5．関与していない = 1点として扱った。

執行機関の構成員に関してまとめたのが表 5-22 である。体育協会、体育指導委員、地域組織について有意差が認められ、行政、スポーツ組織、地域住民には有意差は見られなかった。体育協会については、推進機関主導型と住民移行型、推進機関主導型と推進機関支援型、推進機関主導型と住民主導型の間に有意差が見られ、住民移行型、推進機関支援型、住民主導型は小さい値を示し、推進機関主導型が大きかった。体育指導委員は推進機関主導型と住民移行型、推進機関主導型と住民主導型、住民移行型と住民主導型の間に有意差が認められた。最も多かったのは推進機関主導型であり、住民主導型は非常に少なかった。地域組織については推進機関主導型と住民主導型の間に有意差が認められた。推進機関主導型に比べ、住民主導型は小さい値であった。

表 5-22 執行機関の構成員

		推進機関 主導型	住民 移行型	推進機関 支援型	住民 主導型	合計	F 値	
行政 (n=337)	平均値	0.99	0.44	0.67	0.79	0.89	0.49	n.s.
	標準偏差	1.31	0.75	0.90	4.92	2.45		
体育協会 (n=337)	平均値	1.83	0.33	0.73	0.13	1.32	8.16	- *** - *
	標準偏差	3.29	0.83	1.10	0.55	2.83		
体育指導委員 (n=337)	平均値	3.75	2.04	3.47	0.67	2.99	16.27	- *** - ***
	標準偏差	3.54	2.12	5.29	1.71	3.48		
スポーツ組織 (n=337)	平均値	6.48	9.48	4.33	7.00	6.73	1.89	n.s.
	標準偏差	7.35	9.07	6.38	7.02	7.43		
地域組織 (n=337)	平均値	2.43	3.74	5.00	0.61	2.28	5.37	- ***
	標準偏差	4.16	7.47	10.97	2.39	4.82		
地域住民 (n=337)	平均値	4.16	5.41	6.00	4.46	4.40	0.52	n.s.
	標準偏差	6.25	8.59	8.46	8.73	7.09		

* : p<.05 ** : p<.01 *** : p<.001

運営の意思決定の関与については、表 5-23 にまとめた。行政担当者、体育協会担当者、体育指導委員に関して有意差が認められ、執行機関のクラブ会員と一般のクラブ会員に関しては、有意差は見られなかった。行政担当者、推進機関主導型と住民移行型、推進機関主導型と住民主導型、推進機関支援型と住民主導型の間に有意差が認められた。推進機関主導型と推進機関支援型が大きく、住民移行型、住民主導型については小さい値を示した。体育協会担当者、推進機関主導型と住民移行型、推進機関主導型と住民主導型、住民移行型と推進機関支援型、推進機関支援型と住民主導型の間に有意差があった。推進機関主導型と推進機関支援型が大きく、住民移行型、住民主導型は小さい値を示した。体育指導委員について、推進機関主導型と住民移行型、推進機関主導型と住民主導型の間に有意差があった。推進機関主導型において大きい値を示し、住民移行型、住民主導型は小さい値を示した。住民移行型と住民主導型では運営の際の意思決定に推進機関があまり関与しないが、推進機関主導型と推進機関支援型は比較的推進機関の意思決定が尊重されやすい傾向にあることが分かる。

表 5-23 運営の意思決定への関与

		推進機関 主導型	住民 移行型	推進機関 支援型	住民 主導型	合計	F 値		
行政担当者 (n=337)	平均値	2.52	1.58	2.60	1.25	2.20	20.74	- ***	- ***
	標準偏差	1.37	0.76	1.45	0.75	1.34		- *	
体育協会担当者 (n=334)	平均値	2.26	1.30	2.93	1.30	2.02	14.42	- ****	- ****
	標準偏差	1.45	0.72	1.71	0.82	1.39		- *	- *
体育指導委員 (n=331)	平均値	3.30	1.88	2.93	1.58	2.83	29.24	- ****	- ****
	標準偏差	1.49	1.31	1.82	1.08	1.59			
執行機関の会員 (n=335)	平均値	4.15	4.19	4.50	4.39	4.21	1.23	n.s.	
	標準偏差	7.35	9.07	6.38	7.02	7.43			
一般会員 (n=333)	平均値	2.44	2.67	3.00	2.61	2.51	1.50	n.s.	
	標準偏差	1.11	1.11	1.36	1.19	1.14			

* : p<.05 *** : p<.001

以上より、それぞれのタイプの特徴をまとめると、推進機関主導型は執行機関に体育協会、体育指導委員が多く、運営に関する意思決定には推進機関が比較的強く関与しており、精神的自立がなされていない。住民移行型は執行機関に推進機関の人が少なく、意思決定についても推進機関に依存していない。推進機関支援型は体育指導委員が執行機関に多くおり、意思決定は推進機関の関与が大きくなっている。住民主導型は推進機関の人が執行機関に少なく、運営の意思決定に関しては推進機関に依存することなく、精神的自立ができていると言える。

4．社会的自立

社会的自立については、クラブの他組織との連携の程度を行政組織、体育協会、地域のスポーツ組織、地域のスポーツ以外の組織について「1．非常に関係している」から「5．連携していない」までの5段階尺度で回答を求めた。また、NPO 法人格の有無についての質問も行った。分析では、1．非常に連携している = 5点、2．かなり連携している =

4点、3．やや連携している＝3点、4．あまり連携していない＝2点、5．連携していない＝1点として扱った。

他組織との連携に関してまとめたものが表 5-24 である。行政組織と体育協会について有意差が認められ、スポーツ組織、地域組織について有意差が認められなかった。行政組織については推進機関主導型と住民主導型、推進機関支援型と住民主導型の間に有意差が見られた。住民主導型が最も小さい値を示し、推進機関支援型と推進機関主導型の値が大きかった。体育協会については、推進機関主導型と住民移行型、推進機関主導型と住民主導型、住民移行型と推進機関支援型、推進機関支援型と住民主導型の間に有意な差が見られた。推進機関支援型と推進機関主導型が大きく、住民移行型と住民主導型が小さい値となった。

表 5-24 他組織との連携

		推進機関 主導型	住民 移行型	推進機関 支援型	住民 主導型	合計	F 値	
行政組織 (n=338)	平均値	3.54	2.96	3.27	2.32	3.24	20.41	- ***
	標準偏差	1.14	1.06	1.34	1.11	1.23		- *
体育協会 (n=335)	平均値	2.72	2.07	3.33	1.97	2.55	9.14	- * - ***
	標準偏差	1.33	1.07	1.54	1.07	1.32		- * - *
スポーツ組織 (n=338)	平均値	3.17	3.19	3.27	3.09	3.16	0.14	n.s.
	標準偏差	1.09	1.11	1.22	1.24	1.13		
地域組織 (n=335)	平均値	2.60	2.74	2.93	2.75	2.65	0.74	n.s.
	標準偏差	1.06	0.98	1.07	1.20	1.08		

* : p<.05 *** : p<.001

NPO法人格の有無に関しては、 χ^2 検定を行った。その際、申請中も有に含めて分析することとした。その結果、推進機関主導型と住民主導型、住民移行型と住民主導型、推進機関支援型と住民主導型の間に有意な差が見られた(表 5-25)。住民主導型は約 75%がNPO法人格を取得しているのに対し、他のタイプはあまり取得していない状況にある。

表 5-25 NPO 法人格の有無

		NPO 法人格				
		有	無	合計		
推進機関主導型	n	38	191	229	NA=3	- ***
	%	16.6	83.4	100.0		- ***
住民移行型	n	6	20	26	NA=1	- **
	%	23.1	76.9	100.0		
推進機関支援型	n	5	10	15		
	%	33.3	66.7	100.0		
住民主導型	n	50	17	67		
	%	74.6	25.4	100.0		
合計	n	99	238	337	NA=4	

$\chi^2=84.77^{***}$ **: $p<.01$ ***: $p<.001$

以上より、それぞれのタイプの特徴をまとめると、推進機関主導型と推進機関支援型は推進機関との連携が比較的強く行われている。住民移行型はあまり強く連携している組織は見られなかった。住民主導型も住民移行型と同様、強く連携している組織は見られなかったが、NPO 法人格の取得率が非常に高いという特徴があった。

社会的自立は、他組織との連携や法人格の取得が指標となるが、推進機関主導型と推進機関支援型は他組織、ここでは行政や体育協会との連携がなされており、住民主導型は高い割合で NPO 法人格の取得がなされており、それぞれ異なる特徴で社会的自立がなされていると評価される。しかし、行政や体育協会といった推進機関との連携は、場合によっては推進機関への依存とも捉えられるので、慎重に判断する必要がある。

第 3 項 コミュニティ形成

コミュニティ形成に関しては、クラブ会員全体でのコミュニケーションの機会をクラブがどの程度提供しているか、また、クラブ会員とそれ以外の地域住民とがコミュニケーションをとることができる機会をクラブがどの程度提供しているかについて、地域住民とのクラブ会員向けのイベントと地域住民向けのイベントそれぞれの回数と参加者の延べ人数

を尋ねた。参加者の延べ人数については「1．100 人以下」から「5．1001 人以上」に分類し、クラスカル・ウォリスの H 検定を行った。

クラブ会員向けのイベントに関して、表 5-26、表 5-27 にまとめた。イベント回数、参加人数ともに有意な差は認められなかった。

表 5-26 クラブ内イベント回数

		推進機関 主導型	住民 移行型	推進機関 支援型	住民 主導型	合計	F 値
クラブ内イベント (n=318)	平均値	4.79	7.92	5.58	10.12	6.16	1.38 n.s.
	標準偏差	10.64	10.77	4.94	36.91	19.13	

NA=23

表 5-27 クラブ内イベントの参加人数

		推進機関 主導型	住民 移行型	推進機関 支援型	住民 主導型	χ^2	
会員規模 (n=308)	中央値	2.00	2.00	3.00	2.00	2.95	n.s.

地域住民向けのイベントに関しては、表 5-28、表 5-29 にまとめた。イベント回数、参加人数ともに有意な差は認められなかった。

表 5-28 地域住民向けイベント回数

		推進機関 主導型	住民 移行型	推進機関 支援型	住民 主導型	合計	F 値
地域向けイベント (n=323)	平均値	3.30	4.96	4.69	3.68	3.56	0.47 n.s.
	標準偏差	5.63	5.03	7.39	5.43	5.62	

NA=18

表 5-29 地域住民向けイベントの参加者数

		推進機関 主導型	住民 移行型	推進機関 支援型	住民 主導型	χ^2	
会員規模 (n=314)	中央値	2.00	2.00	2.00	1.00	3.30	n.s.

いずれのタイプも差はなく、全体的にイベント自体が少ないクラブが多かった。特に、クラブ会員向けのイベントに対して地域住民向けのイベントは回数、参加人数ともに少ない傾向があり、どのタイプにおいてもクラブの中での交流を図る機会だけでなく、地域の中でのクラブとしての活動が期待される。

以上の結果より、各タイプの特徴は以下のようにまとめることができた。

推進機関主導型は、生涯スポーツ社会の実現について、特に会員規模、会員日数の項目で高い評価となったが、住民の主体的な運営については、自立の4分類のほとんどで低い評価となった。

住民移行型は、住民の主体的な運営に関して、経済的自立と社会的自立について低い評価となったが、身辺的自立と精神的自立について高い評価となった。

推進機関支援型は、生涯スポーツ社会の実現については低い評価であった。住民の主体的な運営に関しては、精神的自立については低い評価であったが、その他に特徴的な項目は見られなかった。

住民主導型は、生涯スポーツ社会の実現について低い評価となったが、住民の主体的な運営に関しては、社会的自立を除き、ほとんどの項目で高い評価となっており、自立したクラブ運営となっている。

< 第5章 注 >

注1) 一元配置分散分析後の多重比較検定には、先行研究等を参考にして等分散性が仮定される項目については Tukey の HSD 法を、等分散性が仮定されない項目については Games-Howell 法を使用した。

注2) 度数の分布にばらつきが大きく、一部のクラブが極端に大きい値を示している項目に関しては、順序尺度に振り分け直すこととした。それにより、尺度の水準は下がるものの分布から大きく外れた数値の影響を抑えることができ、総合型クラブの実態を比較するのに適していると考えた。

注3) クラスカル・ウォリスの H 検定は、順序尺度以上で「対応のない3つ以上の条件の中央値（分布の全体的位置）がすべて等しい」という帰無仮説を検定するために用いられる」(山田,2007)。この検定で差が認められた項目についてはどの分類間に有意差があるのかを確認するために多重比較検定を行う。

< 第5章 引用・参考文献 >

特定非営利活動法人クラブネッツ HP : <http://www.clubnetz.or.jp/index.html>

山田孝禎 (2007) 差の分析～順序・名義尺度の差～. 出村愼一監修. 健康・スポーツ科学のための SPSS による統計解析入門. 杏林書院.

文部科学省 (2006) スポーツ振興基本計画.

第6章 形成過程によるクラブの分類での経営成績の比較

第1節 事例の選定

本節では、調査研究により形成過程によるクラブの分類での経営成績の比較を行うため、事例として特徴的なクラブを選定する。

推進機関がきっかけとなったクラブの89.6%が推進機関主導型、地域住民がきっかけとなったクラブの81.7%が住民主導型となっており、全クラブのうち住民移行型は27クラブ(7.9%)、推進機関支援型は15クラブ(4.4%)と非常に少ないこと、また、推進機関主導型と住民主導型の間に最も顕著な差がみられることから、本研究では推進機関主導型と住民主導型の特徴的な事例を選定し、経営成績の比較を行うこととする。

対象事例は経営条件の比較により顕著な差が見られた住民の主体的な運営の項目を基準に選定する。そこで、選定の基準となる項目についてまとめる。

身辺的自立に関しては事務作業への関与について、すべての項目に有意差がみられる。行政担当者、体育協会担当者、体育指導委員に関しては推進機関主導型の方が大きく、クラブ会員に関しては住民主導型の方が大きかった。しかし、体育協会担当者は推進機関支援型の値が有意差は認められなかったものの非常に高く、また、推進機関主導型の体育協会担当者の値はクラブ会員より低い値を示しているため、特徴的な推進機関主導型のクラブを選定する基準としては適当でないと判断した。そこで、推進機関主導型の選定基準としては行政担当者あるいは体育指導委員の得点が4または5、クラブ会員の得点が1または2であることとし、住民主導型は行政担当者、体育協会担当者、体育指導委員の得点が1または2、クラブ会員の得点が4または5であることとした。

経済的自立に関しては、種目別活動費および事業費の占める割合は住民主導型が大きく、補助金・助成金の占める割合は推進機関主導型が大きいという差が見られた。しかし、経済的自立の判断項目は補助金・助成金の占める割合であるため、ここでもその点に注目し、両タイプの比較をした。それぞれの平均値は推進機関主導型が29.44%、住民主導型は8.66%であったが、より特徴的なクラブを選定するために、推進機関主導型は40%以上、住民主導型は5%以下という基準を設けた。

精神的自立に関しては、運営における意思決定への関与に着目した。執行機関の会員と一般会員の関与には有意差は見られなかったが、行政担当者、体育協会担当者、体育指導

委員という推進機関の項目で大きな差がみられており、推進機関主導型は高い値を、住民主導型は低い値をそれぞれ示していた。したがって、推進機関主導型は行政担当者、体育協会担当者または体育指導委員の得点が4または5であること、住民主導型は行政担当者、体育協会担当者および体育指導委員の得点が1または2であることを選定基準とした。

社会的自立に関しては、行政組織と体育協会との連携についてと NPO 法人格の有無について有意差が見られた。推進機関主導型は行政組織と体育協会との連携で住民主導型より大きい値を示しており、NPO 法人格の有無では、推進機関主導型は取得していないクラブが多く、住民主導型は取得しているクラブが多かった。そこで、推進機関主導型は行政組織あるいは体育協会との連携の得点が4または5で、NPO 法人格を取得していないこと、住民主導型は行政組織および体育協会との連携の得点が1または2で、NPO 法人格を取得していることを選定基準とした。

以上をまとめたものが表 6-1 である。

表 6-1 事例選定基準

	推進機関主導型	住民主導型
身辺的自立	(事務作業) 行政 or 体育指導委員 4 クラブ会員 2	(事務作業) 行政 and 体育協会 and 体育指導委員 2 クラブ会員 4
経済的自立	(補助金・助成金) 補助金・助成金の割合 40%	(補助金・助成金) 補助金・助成金の割合 5%
精神的自立	(運営の意思決定) 行政 or 体育協会 or 体育指導委員 4	(運営の意思決定) 行政 and 体育協会 and 体育指導委員 2
社会的自立	(他組織との連携) 行政組織 or 体育協会 4 (NPO 法人格) NPO 法人格 = 無	(他組織との連携) 行政組織 or 体育協会 2 (NPO 法人格) NPO 法人格 = 有

これらの選定基準にしたがってそれぞれのタイプの特徴的なクラブを絞り込んだ結果、推進機関主導型は 14 クラブ、住民主導型は 9 クラブとなった。ここで、それぞれのクラブの所在地(市町村)を確認し、総務省による平成 17(2005)年国勢調査をもとに人口および人口密度の平均を求めたところ、推進機関主導型のクラブ所在地の人口の平均は

89,759 人、人口密度は 374.2 人/km²で、住民主導型のクラブ所在地の人口の平均は 711,819 人、人口密度は 2,401.1 人/km²であった（表 6-2）。このことから、住民主導型は人口、人口密度ともに大きい都市部のクラブが多く、それに対し推進機関主導型は農村部のクラブが多いと推察される。したがってこの点についても考慮に入れて事例の選定を行うこととした。

表 6-2 クラブ所在地の人口および人口密度の平均

	推進機関主導型	住民主導型
人口	89,759 人	711,819 人
人口密度	374.2 人/km ²	2,401.1 人/km ²

候補となる各クラブの所在地を比較すると、推進機関主導型の Y クラブと住民主導型の G クラブがともに G 県であり、市町村はそれぞれ農村部の Y 町と都市部の G 市であった。また、設立年も平成 11（1999）年と平成 10（1998）年で、両クラブともほぼ同時期に設立されており、比較的歴史のあるクラブであった。このことから、Y クラブと G クラブの 2 クラブを事例として選定した。それぞれのクラブの概要を以下に示す。

表 6-3 対象クラブの概要

	Y クラブ	G クラブ
所在地	G 県 Y 町	G 県 G 市
市町村人口	38,973 人	399,931 人
市町村人口密度	451.2 人/km ²	2,049.7 人/km ²
設立年	平成 11 (1999) 年	平成 10 (1998) 年
会員数	330 人	500 人
NPO 法人格	無	有
特徴	行政担当者がきっかけを作り、準備期間においても中心的な役割を果たした行政主導型のクラブ。 会員は 20 代が少なく 60 代以上がやや多いが、比較的幅広い年齢層が集まっている。 事務局は行政の担当者 1 人で行われており、運営の意思決定にも非常に強く関与している。総収入は 400 万円で、補助金・助成金の占める割合は 45% である。行政組織との連携は強いが、その他の組織とはあまり連携していない。 クラブ内イベントは年 4 回、地域住民向けイベントは年 2 回行われており、地域住民向けのイベントには、延べ 700 人が参加している。	地域住民がきっかけを作り、準備期間においても推進機関の支援なしに地域住民のみで設立された住民主導型のクラブ。 会員は 30 代、20 代、20 代以下の順で多く、中高年の割合は非常に少ない。 事務局および執行機関は地域住民のみで構成されており、事務作業や運営の意思決定に推進機関は全く関与していない。総収入は 870 万円で、補助金・助成金の占める割合は 5% である。他組織とはあまり強く連携していない。 クラブ内イベントは年 8 回、地域住民向けイベントは年 2 回行われているが、地域住民向けイベント参加者は延べ 50 人と小規模なものである。

第 2 節 調査研究 の概要

事例として取り上げる Y クラブと G クラブの会員を対象に、質問紙調査を行った。調査は 2007 年 11 月下旬から 12 月中旬にかけて郵送法により行った。事務局に 100 部ずつ質

問紙を送付し、回収は事務局を通じてまとめて行った。また、質問紙をクラブ会員に配布する際、年齢や性別、活動種目が偏らないようにお願いした。質問の内容は生涯スポーツ社会の実現、住民の主体的な運営、コミュニティ形成に関するクラブ会員の意識や行動についてである。

回収数は Y クラブ 61 (回収率 61.0%)、G クラブ 100 (回収率 100.0%) で、合計 161 (回収率 80.5%) であった。このうち、回答に不備のあるものを除いた有効票は Y クラブ 55 (有効回収率 55.0%)、G クラブ 90 (有効回収率 90.0%)、合計 145 票 (有効回収率 72.5%) となった。

表 6-4 調査研究 の概要

調査対象	Y クラブおよび G クラブの会員 (各 100 部配布)
調査方法	郵送法
調査期間	2007 年 11 月下旬～12 月中旬
回収数	161 (回収率 80.5%) Y クラブ 61 (回収率 61.0%)・G クラブ 100 (回収率 100.0%)
有効回答票	145 (有効回収率 72.5%) Y クラブ 55 (有効回収率 55.0%)・G クラブ 90 (有効回収率 90.0%)

第 3 節 基本的属性

調査対象のクラブ会員の基本的属性として、性別、年齢、クラブ在籍年数、地域在住年数をまとめ、 χ^2 検定を行った。

性別については両クラブとも女性に比べて男性が多かった (表 6-5)。年齢は、Y クラブは 60 代以上の割合が 30.9%と高く、50 代、40 代と合わせると 85%を超え、中高齢の会員が多く、G クラブは 20 代以下および 30 代の会員がほとんどであった (表 6-6)。クラブ在籍年数は、Y クラブが 4 年以上の会員が半数を超えており、G クラブは 1 年以下の会員が 64.8%、2 年が 23.9%と在籍年数の浅い会員が多かった (表 6-7)。地域在住年数は、Y クラブは年齢層が高いこともあり、比較的長い在住年数であったが、G クラブは 21～25 年、26～30 年が多い一方で、5 年以下と 10 年以下を合わせると 34.5%となり、転居して

からまだ長くない会員の割合が多いという特徴が見られた（表 6-8）。

また、 χ^2 検定結果、年齢、クラブ在籍年数、地域在住年数に有意差が認められた。

表 6-5 性別

性別	Y クラブ		G クラブ	
	n	%	n	%
男性	36	65.5	66	73.3
女性	19	34.5	24	26.7
合計	55	100.0	90	100.0

$\chi^2=2.576$ N.S.

表 6-6 年齢

年齢	Y クラブ(平均 52.6)		G クラブ(平均 30.7)	
	n	%	n	%
20 代以下	4	7.3	41	46.1
30 代	4	7.3	41	46.1
40 代	15	27.3	4	4.5
50 代	15	27.3	3	3.4
60 代以上	17	30.9	0	0.0
合計	55	100.0	89	100.0

$\chi^2=89.155***$ *** : $p<.001$

表 6-7 クラブ在籍年数

クラブ在籍年数	Y クラブ(平均 5.2)		G クラブ(平均 1.8)	
	n	%	n	%
1 年以下	6	11.1	57	64.8
2 年	7	13.0	21	23.9
3 年	9	16.7	5	5.7
4 年以上	32	59.3	5	5.7
合計	54	100.0	88	100.0

$$\chi^2=64.700*** \quad *** : p<.001$$

表 6-8 地域在住年数

地域在住年数	Y クラブ(平均 38.7)		G クラブ(平均 18.8)	
	n	%	n	%
5 年以下	2	3.8	18	20.7
6 ~ 10 年	1	1.9	12	13.8
11 ~ 15 年	3	5.8	2	2.3
16 ~ 20 年	5	9.6	7	8.0
21 ~ 25 年	2	3.8	18	20.7
26 ~ 30 年	5	9.6	20	23.0
31 ~ 35 年	3	5.8	6	6.9
36 ~ 40 年	9	17.3	3	3.4
41 年以上	22	42.3	1	1.1
合計	52	100.0	87	100.0

$$\chi^2=62.783*** \quad *** : p<.001$$

第 4 節 経営成績の比較

生涯スポーツ社会の実現、住民の主体的な運営、コミュニティ形成の 3 点に関する意識面と行動面についての比較を行うため、それぞれ 5 項目ずつ質問を行った。ただし、コミュニティ形成の意識については積極性 - 消極性、協同志向 - 個別志向の 2 軸に関する項目

を各 5 問設定し、「1 . とてもあてはまる」から「5 . まったく当てはまらない」までの 5 段階尺度で回答を求めた。分析では、1 . とてもあてはまる = 5 点、2 . あてはまる = 4 点、3 . どちらでもない = 3 点、4 . 当てはまらない = 2 点、5 . まったく当てはまらない = 1 点として扱った。ただし、逆転項目については、1 . とてもあてはまる = 1 点、2 . あてはまる = 2 点、3 . どちらでもない = 3 点、4 . 当てはまらない = 4 点、5 . まったく当てはまらない = 5 点とした。

それぞれの質問項目間の内的整合性を検討するため信頼性の分析を行い、Cronbach の α 係数を算出した。その結果、最も低いもので、コミュニティ形成の意識（協同志向 - 個別志向）に関する項目の .669 であり、尺度の内的整合性は比較的高いと判断した。

表 6-9 α 係数の結果

	α
生涯スポーツ社会の実現の意識に関する項目	.806
生涯スポーツ社会の実現の行動に関する項目	.695
住民の主体的な運営の意識に関する項目	.783
住民の主体的な運営の行動に関する項目	.927
コミュニティ形成の意識（積極性 - 消極性）に関する項目	.676
コミュニティ形成の意識（協同志向 - 個別志向）に関する項目	.669
コミュニティ形成の行動に関する項目	.948

以下、それぞれの項目と合計得点について t 検定を行い、経営成績についての検討を行った。

第 1 項 生涯スポーツ社会の実現

意識面に関する項目についてまとめたものが表 6-10 である。「スポーツがより楽しくなった」、「スポーツがより楽しくなった」、合計得点において有意差が認められ、Y クラブに対し、G クラブの方が大きい値を示した。また、どちらのクラブも 4 点以上あるいは 4 点近い項目がほとんどであり、合計得点も 20 点前後と高い結果となっている。

行動面については表 6-11 にまとめた。有意差が認められたのは、「運動する時間が増えた」、「多くのスポーツ種目を行うようになった」、「活動する場所の確保がしやすくなった」、「スポーツをする仲間が増えた」の項目と合計得点であった。「多くのスポーツ種目を行うようになった」は Y クラブの方が高かったが、それ以外の 3 項目では G クラブが Y クラブより大きい値を示し、4 点以上と高い得点であった。「運動する時間が増えた」と「スポーツをする仲間が増えた」の項目については G クラブよりは低いものの Y クラブでも約 4 点と高い値となっている。「活動する場所の確保がしやすくなった」の項目でクラブ間の差が最も大きかった。合計得点は G クラブの方が有意に大きかったが、それぞれ 18.24 点、19.36 点で、両クラブともやや高い値であった。

表 6-10 生涯スポーツ社会の実現に関する意識

生涯スポーツ社会の実現【意識】	Y クラブ (n=55)		G クラブ (n=90)		t 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
スポーツに対する関心が高まった	3.91	0.65	<u>4.20</u>	0.74	-2.41*
スポーツがより楽しくなった	3.96	0.67	<u>4.53</u>	6.03	-5.30***
運動不足を感じなくなった	3.80	0.65	3.86	0.91	-0.40
健康状態が良くなった	3.60	0.71	3.80	0.81	-1.51
人との交流が深まった	4.05	0.49	4.22	0.76	-1.62
合計得点	19.33	2.47	<u>20.61</u>	2.83	-2.78**

* : p<.05 ** : p<.01 *** : p<.001

表 6-11 生涯スポーツ社会の実現に関する行動

生涯スポーツ社会の実現【行動】	Y クラブ (n=55)		G クラブ (n=90)		t 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
運動する時間が増えた	3.95	0.59	<u>4.41</u>	0.67	-4.38***
技能や記録が向上した	3.60	0.66	3.49	1.04	0.79
多くのスポーツ種目を行うようになった	<u>3.40</u>	0.83	2.98	1.19	2.31*
活動する場所の確保がしやすくなった	3.24	0.82	<u>4.11</u>	0.97	-5.60***
スポーツをする仲間が増えた	4.05	0.52	<u>4.37</u>	0.68	-3.11**
合計得点	18.24	2.49	<u>19.36</u>	3.15	-2.37*

* : p<.05 ** : p<.01 *** : p<.001

生涯スポーツ社会の実現に関する項目では、多くの項目で G クラブの方が有意に高い値を示しており、より会員のニーズに合ったスポーツ活動が行われていると考えられる。ただ、「多くのスポーツ種目を行うようになった」の項目については低い値であることから、一つの種目の参加にとどまっている会員が多く、複数の種目を行うことができる総合型クラブの利点があり活かされていない様子がうかがえる。一方、Y クラブは、G クラブと比較すると低い値であるが、多くの項目で高い値を示しており、合計得点も高い評価となっている。

第 2 項 住民の主体的な運営

意識面に関する項目は表 6-12 にまとめた。「クラブの運営は、熱心なクラブ会員に任せればよいと思う(R)」の項目では G クラブが、「クラブのために尽くそうとする気持ちは、ほかのクラブ会員よりも強い」は Y クラブが有意に高い値を示している。Y クラブはどの項目も 3 点前後であり、あまり高い値を示していない。G クラブは「クラブの運営は、熱心なクラブ会員に任せればよいと思う」、「クラブがよりよいものとなるために必要な活動は、すすんで引き受ける」がやや高い値だが「自分自身、クラブを維持するために大切な役割を担っていると思う」、「クラブのために尽くそうとする気持ちは、ほかのクラブ会員よりも強い」は低くなっている。

行動面に関しては表 6-13 に示した。すべての項目および合計得点について Y クラブの値が G クラブを上回っており、有意差が認められた。しかし、Y クラブの値も特に大きいものはなかった。G クラブについては、「中心となってクラブを運営している」の 2.09 をはじめとして非常に低い値が多くみられ、合計得点も 12.54 と極めて小さい。住民主導型のクラブである G クラブだが、会員はあまり運営に携わっていないという結果となった。

表 6-12 住民の主体的な運営に関する意識

住民の主体的な運営【意識】	Y クラブ (n=55)		G クラブ (n=90)		t 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
クラブの運営は、熱心なクラブ会員に任せればよいと思う (R)	3.13	0.90	<u>3.54</u>	0.85	-2.80**
クラブがよりよいものとなるために必要な活動は、すすんで引き受ける	3.47	0.60	3.56	0.75	-0.69
自分自身、クラブを維持するために大切な役割を担っていると思う	3.02	0.71	2.79	0.94	1.67
クラブのために尽くそうとする気持ちは、ほかのクラブ会員よりも強い	<u>3.33</u>	0.67	2.91	0.82	3.18**
いつもクラブに役立つようなことがしたいと思っている	3.45	0.66	3.36	0.77	0.79
合計得点	16.40	2.66	16.16	3.08	-0.49

** : p<.01

表 6-13 住民の主体的な運営に関する行動

住民の主体的な運営【行動】	Y クラブ (n=55)		G クラブ (n=90)		t 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
中心となってクラブを運営している	<u>3.04</u>	0.79	2.09	1.06	6.24***
クラブ運営の手伝いをしている	<u>3.22</u>	0.96	2.33	1.16	4.98***
事務局や運営委員会などに、クラブの運営について、自分の考えを伝えている	<u>3.29</u>	0.74	2.53	1.09	4.98***
クラブのイベントなどがあれば、その手伝いをしている	<u>3.51</u>	0.74	2.56	1.19	5.94***
クラブ運営に関わる仕事を頼まれたら、進んで引き受けている	<u>3.51</u>	0.69	3.03	0.98	3.16**
合計得点	<u>16.56</u>	3.41	12.54	4.73	5.92***

** : p<.01 *** : p<.001

住民主導型のクラブである G クラブだが、会員はクラブ運営に関する意欲は少なからずあるものの、あまり運営に携わっていない。これは、行實・清水 (2003) や内藤 (2006) らが指摘するように NPO 法人格取得により、クラブの運営を担う会員と提供されるサー

ビスを利用する会員が分離されている可能性が考えられる。意識面について「クラブの運営は、熱心なクラブ会員に任せればいいと思う（R）」と「クラブがよりよいものとなるために必要な活動は、すすんで引き受ける」について得点がやや高いが、「自分自身、クラブを維持するために大切な役割を担っていると思う」や「クラブのために尽くそうとする気持ちは、ほかのクラブ会員よりも強い」については低い得点であることにも、それが表れており、クラブ運営を自分のこととして捉えようとしているが、運営の中心的な役割を担う会員と比べたため低い値になったと思われる。

また、クラブ在籍年数と行動面の合計得点の間の相関係数は $r=.487$ ($p=.000$) で、中程度の正の相関が見られたことから、クラブに在籍する期間が長いほど運営に携わる機会が増える傾向にあることが分かる。そのため Y クラブと G クラブの会員の在籍年数の違いが行動面の結果に影響を与えた可能性もあり、これらの点について、今後さらなる検討が求められる。

第3項 コミュニティ形成

積極性 - 消極性についての意識に関する項目をまとめたのが表 6-14 である。有意差が見られたのは「学校の整備や遊び場の確保などについては市当局のほうでうまくやってくれるだろうと信頼している（R）」と「近所の顔見知りの人とは親しくしたいが知らない人とはそれほど親しくなりたいとは思わない（R）」の項目と合計得点であり、G クラブの値が Y クラブより大きかった。Y クラブはどの項目においてもあまり大きい値を示しておらず、G クラブはやや高い値を示している項目があり、やや積極性が表れている面もあるように思われるが、全体としてはさほど高い値とはなっていない。

協同志向 - 個別志向に関する項目については表 6-15 に示した。「町内会（自治会）の世話をしてくれとたのまれたらひき受けてもよいと思う」と「自分の近所に一人暮らしの老人がいたらその老人のために日常生活の世話をしてあげたい」の項目と合計得点に有意差が見られ Y クラブの方が大きい値であった。Y クラブは、「いま住んでいる地域に誇りとか愛着のようなものを感じている」の項目でやや高い値を示しているが、両クラブとも全体としてはさほど高い値ではなかった。

行動面については表 6-16 にまとめた。すべての項目および合計得点について有意差が認

められ、Yクラブの方が高く、Gクラブが低い値であった。しかし、Yクラブも大きい値を示す項目はなく、合計得点もあまり大きくなかった。Gクラブは、どの項目も2.02～2.22と極めて低い値を示しており、総合型クラブへの参加がコミュニティ形成の行動に与える影響はほとんどなかったと考えられる。

表 6-14 コミュニティ形成に関する意識（積極性 - 消極性）

コミュニティ形成【意識（積極性 - 消極性）】	Y クラブ（n=55）		G クラブ（n=90）		t 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
町内会（自治会）での発言はあとでいろいろいわれやすくなるのでなるべく発言したくない（R）	3.09	0.93	3.18	1.03	-0.51
この町をよくするための活動は地元の熱心な人たちに任せておけばよい（R）	3.07	0.94	3.27	0.90	-1.24
学校の整備や遊び場の確保などについては市当局のほうでうまくやってくれるだろうと信頼している（R）	2.95	0.80	<u>3.56</u>	1.00	-4.05***
自分の住んでいる地域で公害反対運動がおきてもそれにに関わりたくはない（R）	3.29	0.81	3.29	0.89	0.14
近所の顔見知りの人とは親しくしたいが知らない人とはそれほど親しくなりたいとは思わない（R）	3.20	0.70	<u>3.51</u>	0.89	-2.33*
合計得点	15.60	2.85	<u>16.80</u>	3.06	-2.36*

* : p<.05 *** : p<.001

表 6-15 コミュニティ形成に関する意識（協同志向 - 個別志向）

コミュニティ形成【意識（協同志向 - 個別志向）】	Y クラブ（n=55）		G クラブ（n=90）		t 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
町内会（自治会）の世話をしてくれとたのまれたらひき受けてもよいと思う	<u>3.35</u>	0.67	2.90	0.81	3.43**
地域の生活環境をよくするための公共施設の建設計画がある場合自分の所有地や建物の供出にはできるだけ協力したい	3.00	0.77	3.06	0.92	-0.38
自分の近所に一人暮らしの老人がいたらその老人のために日常生活の世話をしてあげたい	<u>3.38</u>	0.65	2.91	0.90	3.39**
地域の皆と何かすることで自分の生活の豊かさを求めたい	3.45	0.57	3.36	0.88	0.82
いま住んでいる地域に誇りとか愛着のようなものを感じている	3.78	0.74	3.54	0.85	1.71
合計得点	<u>16.96</u>	2.19	15.77	2.86	2.67**

** : p<.01

表 6-16 コミュニティ形成に関する行動

コミュニティ形成【行動】	Y クラブ (n=55)		G クラブ (n=90)		t 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
町内会・自治会への出席が増えた	<u>3.20</u>	0.91	2.02	0.92	7.49***
地域スポーツ行事への参加が増えた	<u>3.42</u>	0.85	2.21	1.08	7.47***
祭礼・盆踊など祭典レク行事への参加が増えた	<u>3.05</u>	0.73	2.22	1.06	5.59***
青少年の健全育成事業への参加が増えた	<u>2.98</u>	0.76	2.13	1.02	5.73***
廃品回収・清掃など奉仕活動への参加が増えた	<u>2.91</u>	0.78	2.12	0.96	5.41***
合計得点	<u>15.06</u>	3.52	10.71	4.52	7.22***

*** : $p < .001$

G クラブでは行動面で極端に低い値を示したが、年齢と行動面の合計得点間の相関係数は $r = .542$ ($p = .000$) で、中程度の正の相関が認められており、年齢の高い会員ほど地域活動に参加するようになっていることが分かる。中高年層の多い Y クラブと若年層の多い G クラブの年齢層の差がこの結果に影響を与えたと考えられるため、より詳細な分析が必要と考える。

< 第 6 章 引用・参考文献 >

- 佐藤進・山次俊介・長澤吉則編著・出村愼一監修（2007）健康・スポーツ科学のための SPSS による統計解析入門．杏林書院．
- 内藤正和（2006）総合型地域スポーツクラブの NPO 法人化に関する研究．愛知学院大学心身科学部紀要 2：9-18．
- 行實鉄平・清水紀宏（2003）総合型地域スポーツクラブのマネジメントに関する事例研究 - NPO 法人化過程に着目して - ．体育・スポーツ経営学研究 18（1）：25-36．

第7章 結論

第1節 総括

最後に、本研究によって明らかになったことに若干の考察を加え、まとめとする。

第1項 評価指標の作成

本研究の目的の1つは、総合型クラブの評価指標を作成することとであった。基本計画に基づき、総合型クラブの目的が生涯スポーツ社会の実現、住民の主体的な運営、コミュニティ形成であることを確認した。この3つの目的をもとに、スポーツ組織における経営評価と組織有効性に関する研究を参考に、経営条件および経営成績の評価項目についてそれぞれ検討した。さらなる評価指標の改善が望まれるが、これまで理念的に語られるに留まっていた総合型クラブのあり方について、具体的な評価項目を作成することができたことは有意義であったと考える。

第2項 経営条件の評価

総合型クラブの形成過程を、きっかけと準備期間においてそれぞれどのような立場の人物が中心となったかによって、推進機関主導型、住民移行型、推進機関支援型、住民主導型の4つに分類した。その4分類について経営条件の評価に関する比較を行った。その結果明らかになったことは以下のとおりである。

1. 生涯スポーツ社会の実現

会員規模について推進機関主導型と推進機関支援型、推進機関主導型と住民主導型の間に有意差が認められ、推進機関主導型のクラブは会員規模が大きい傾向にある。また、活動種目数についても推進機関主導型と住民主導型の間に有意差が認められ、推進機関主導型が大きい値を示しており、住民主導型は少なかった。したがって、推進機関主導型の評価が高く、推進機関支援型と住民主導型は低い評価となった。

行政をはじめとする推進機関は公共性の高い事業を行う必要がある。その一環として総合型クラブが設立されている推進機関主導型は、多くの会員を集めることや、多様なニーズに応えるために多くの種目を行うことで公共性を担保しようとしているためにこのような結果になったと推察される。

2．住民の主体的な運営

住民の主体的な運営に関しては、クラブの自立の4分類に基づき、身辺的自立、経済的自立、精神的自立、社会的自立の項目についてそれぞれ評価を行った。形成過程の分類によって顕著な差がみられており、住民の主体的な運営に関して形成過程の重要性が確認される結果となった。それをまとめたものが表 7-1 である。

表 7-1 住民の主体的な運営の評価

	身辺的自立	経済的自立	精神的自立	社会的自立	総合評価
推進機関主導型	×	×	×		×
住民移行型	○	×	○	×	
推進機関支援型			×		
住民主導型	○	○	○		○

推進機関主導型は推進機関との連携は図れているものの、ほとんどすべての項目において自立ができていないと判断された。この結果からは推進機関との連携についても推進機関への過度の依存とも捉えられよう。これは、形成過程からすべて推進機関が積極的に取り組み、地域住民に対して主体的な運営についての意識を浸透させて来なかったため、設立後も推進機関がサービスを提供し、地域住民がサービスを受けるというこれまでの行政主導型のスポーツ振興政策と本質的に変わらない状況が生み出されていると推察される。

住民移行型は身辺的自立、精神的自立について高い評価となった一方で経済的自立と社会的自立の項目については低い評価となっている。これは、政策の一環として行われた総合型クラブの育成だが、準備期間から地域住民を積極的に巻き込んでおり、それにより地域住民に主体性が生まれたと考えられる。また、推進機関は財務的な支援はするが、その他のことには関与しないという放任主義的なスタンスがうかがえ、そのことも身辺的自立

や精神的自立に結びついていると思われる。補助金・助成金の割合を減らし自主財源へと移行できれば、今後政策として総合型クラブを設立する際に参考とすべき姿となるだろう。

推進機関支援型は、精神的自立の項目を除いて、どれも中程度の評価を得る結果となっている。地域住民がきっかけをつくって設立されたクラブであるにもかかわらず、準備期間において推進機関が中心的に取り組んだ事で、地域住民の本来の主体性が損なわれてしまったと考えられる。それが最も顕著に表れているのが精神的自立についての評価の低さである。推進機関による支援は、限られた経営資源を活用するという視点で非常に重要なことである。しかし、支援の行き過ぎにより地域住民の主体性が損なわれてしまうことのないように注意する必要がある。

住民主導型は社会的自立の他組織との連携の項目を除いて概ね高い評価となった。これは、形成過程の段階から地域住民自らの手でクラブを創り上げており、主体的な運営に対する意識が高く、また、推進機関との連携も強くないため自分たちで運営するしかない状況もありこのような結果になったと推察される。社会的自立について、他組織との連携があまり行われておらず、今後は地域全体に目を向けて様々な組織と連携した多様な取り組みが期待される。

３．コミュニティ形成

コミュニティ形成に関する項目は、コミュニケーションの場を提供しているかという視点でクラブ会員向けと地域住民向けのイベントの回数、規模で評価を試みた。その結果、すべての項目においてどのタイプ間にも有意な差は見られなかった。また、クラブ会員向けのイベントに比べ地域住民向けのイベントが少ない傾向があったが、クラブ会員同士のみならず地域住民に対しても、スポーツ活動の場をはじめとして、地域の様々な人が触れ合える多様な機会を設けることはコミュニティ形成にとって重要な要素となってくると考えられる。クラブの安定的、継続的な運営やクラブの活性化のためのクラブ内の活動に重点が置かれているものと思われる。クラブ内の活動だけに留まらず、対外的な活動も積極的に行うことが、地域の中での総合型クラブとしてコミュニティ形成への寄与につながるものと考えられる。

第3項 経営成績の評価

形成過程の分類から推進機関主導型と住民主導型の特徴的なクラブとしてそれぞれ Y クラブと G クラブを選定し、会員に対する質問紙調査により、経営成績の比較を行った。その結果明らかになったことは以下のとおりである。

1. 生涯スポーツ社会の実現

Y クラブ、G クラブともに高い評価となった。特に G クラブは意識面、行動面ともに 3 項目ずつが 4 点を上回る得点となった。有意差が見られたのは、意識面では「スポーツがより楽しくなった」、「スポーツがより楽しくなった」、合計得点、行動面では「運動する時間が増えた」、「多くのスポーツ種目を行うようになった」、「活動する場所の確保がしやすくなった」、「スポーツをする仲間が増えた」の項目と合計得点であり、「多くのスポーツ種目を行うようになった」以外の項目は G クラブの方が高かった。Y クラブも 4 点前後の項目があり、高い評価であったが、比較すると G クラブの方が高い結果となった。

クラブ会員のスポーツ活動に関する意識や行動にとっては、どちらのクラブも重要な役割を担っていることが明らかとなったが、今後はスポーツを行っていない地域住民へのアプローチおよびその評価が重要になると考えられる。

2. 住民の主体的な運営

有意な差が見られたのは、意識面では「クラブの運営は、熱心なクラブ会員に任せればよいと思う (R)」、「クラブのために尽くそうとする気持ちは、ほかのクラブ会員よりも強い」、行動面では全ての項目および合計得点であった。「クラブの運営は、熱心なクラブ会員に任せればよいと思う (R)」の項目では G クラブが高かったが、その他は Y クラブが高い結果となった。しかし、Y クラブの意識面、行動面、G クラブの意識面はさほど高い評価とはならなかった。G クラブの行動面については非常に低い評価となった。

Y クラブについては行政主導で設立され、運営の中心的な役割を行政が担っているため、会員にとってクラブ運営は身近なものになっていない様子がうかがえる。G クラブは住民主導で設立され、運営を地域住民が行っているが、多くの会員が運営に携わることは困難であり、運営に携わっていない会員にとっては余計に運営する会員と提供されるサービスを受ける会員の差が明確になっていると考えられる。

ただし、クラブ在籍年数とクラブ運営の行動面の合計得点との間に正の相関が見られ、会員のクラブ在籍年数の違いが結果に影響を与えた可能性も否定できないため、さらなる検討が必要であると思われる。

3．コミュニティ形成

意識面で有意な差が見られたのは、積極性 - 消極性に関する「学校の整備や遊び場の確保などについては市当局のほうでうまくやってくれるだろうと信頼している（R）」、「近所の顔見知りの人とは親しくしたいが知らない人とはそれほど親しくなりたいとは思わない（R）」、合計得点と、協同志向 - 個別志向に関する「町内会（自治会）の世話をしてくれとたのまれたら引き受けてもよいと思う」、「自分の近所に一人暮らしの老人がいたらその老人のために日常生活の世話をしてあげたい」、合計得点であった。積極性 - 消極性の項目についてはGクラブが、協同志向 - 個別志向の項目についてはYクラブの方が高かった。行動面については、すべての項目および合計得点について有意差が認められ、YクラブがGクラブに対して高い値であった。しかし、Yクラブの意識面、行動面、Gクラブの意識面はさほど高い評価とはならず、Gクラブの行動面については極めて低い評価となった。地域のスポーツ振興だけでなく、コミュニティの形成も期待される総合型クラブだが、コミュニティ形成にはほとんど影響を与えていないことが明らかとなった。

しかし、年齢と行動面の合計得点との間に正の相関がみられ、年齢層の違いが結果に影響を与えていると考えられるため、今後より詳細を明らかにする必要があると思われる。

第2節 実践的示唆

本研究によって明らかになった総合型クラブの形成過程と経営条件および経営成績との関係をもとに、今後の総合型クラブのあり方について実践的示唆を試みる。

1．準備期間における地域住民の関わり

経営条件の分析結果から、行政をはじめとする推進機関が総合型クラブ設立のきっかけをつくる場合に、そのまま推進機関が中心となってクラブを設立すると自立したクラブにはなりにくいことが明らかとなった。一方で準備期間に地域住民が中心となって設立され

た住民移行型のクラブは、身辺的自立、精神的自立がなされており、形成過程で地域住民を巻き込むことの重要性が示唆される。しかし、形成過程の分類から、作野(2000)の「いったん行政主導で制度的・計画的に立ち上げたクラブ組織を住民主導の組織へと転換させることは思いのほか難しいと言わざるを得ない」ことが改めて指摘される。今後総合型クラブの設立を目指す時には、行政担当者は、政策目標にとらわれてクラブを作ることが目的とならないよう十分に注意を払い、準備期間において地域住民が主体的に取り組む環境を意識的に作り出す必要がある。

2．推進機関とクラブの連携

住民主導型のクラブは非常に自立した組織となっているが、推進機関支援型は少なからず推進機関に依存する傾向がある。その一方で住民主導型クラブ場合は推進機関との連携があまり見られない。このことから地域住民が総合型クラブの設立のきっかけとなる場合は、地域住民の持つ主体性が損なわれないよう過度な支援は避けなければならないが、行政をはじめとする推進機関に依存せず対等な関係を築くことは、資源の獲得などクラブが抱える課題の解決に有効であり、推進機関とクラブがうまく連携していくことは今後重要になる。

3．コミュニティ形成に向けた地域との関わり

総合型クラブに大きな期待がかけられているコミュニティ形成については、経営条件と経営成績の評価からほとんど影響がないことが明らかになった。コミュニティ形成に寄与するには、クラブのみに目を向けるのではなく、地域の中のクラブという認識を持たなければならないと思われる。クラブ会員だけでなくクラブ会員以外の地域住民が持つ多様なニーズにも応えられるようにしていくため、地域住民と接する機会や地域の様々な組織と関われる場を積極的に設ける必要がある。それができなければ、これまでのスポーツクラブと本質的には何も変わらない、大規模なスポーツクラブが生み出されるに留まり、コミュニティ形成に寄与することは困難であると考える。

4．会員の二層化

住民主導型クラブの特徴的な事例として選定したGクラブは、住民の主体的な運営に関する経営成績の評価において、意識面ではクラブ運営に関する意欲は高かったが、行動面

での評価が低かった。G クラブは NPO 法人格を取得しているクラブであるが、一部の会員が主体的に運営に携わることがかえって運営に携わっていない会員との二層化を促す可能性があることが示唆される。基本計画においても NPO 法人格の取得が望まれるとされているが、行實・清水（2003）や内藤（2006）が指摘するように、デメリットも考慮した慎重な判断が必要となる。

5．地域の実情に合わせたクラブ育成

経営条件によって特徴的なクラブを選定すると推進機関主導型は農村部のクラブが、住民主導型は都市部のクラブが多く挙げられたことから、総合型クラブに対する地域住民のニーズは都市部に多いと思われる。しかし、基本計画では「全国の各市区町村において少なくとも 1 つは総合型地域スポーツクラブを育成する」という到達目標が掲げられており、地域の特性を考慮することなく総合型クラブの設立を目指している現状がある。ニーズがなければ地域住民の理解も得られず、地域住民を巻き込んだ総合型クラブ育成は困難である。今一度、地域の実情に合わせて総合型クラブの必要性や役割について改めて考え直さなければならないだろう。

第 3 節 今後の課題

これまで明確な基準が示されてこなかった総合型クラブの評価指標について、総合型クラブの 3 つの目的をもとに作成したが、果たしてこの指標で十分な評価がなされているかについては議論の余地を残す。不要な項目の削除と新たな項目の追加なども含め、さらなる検討を重ね、妥当性と信頼性の高い指標を作成することが必要であると思われ、分析モデルの精緻化とともにさらなる検討が望まれる。また、経営条件の評価を試みたが、相対的な比較をするに留まっているおり、評価の基準となる数値の設定が必要となる。

調査研究 では、経営条件が特徴的なクラブを選定したが、NPO 法人格の有無やクラブ会員の年齢、クラブ在籍年数などの条件を統制できなかったため、結果に影響があった可能性がある。そのため今後は、さらなる事例分析の蓄積に加えて、様々な条件の統制を行った上での調査が求められる。また、コミュニティの形成に関する質問項目について、年齢や地域によって回答に偏りが出る可能性があるため、地域のクラブに適した指標を改

めて検討する必要があると思われる。

形成過程の分類に関して、きっかけと準備期間の2つの分類軸を利用したが、タイプ間でクラブ数に偏りが出た。この2つの分類軸は、互いに関連しているものであるため、関連のない分類軸を設定することも必要であると考ええる。

経営成績に関しては、分類されるクラブの数が少なかったこともあり、住民移行型と推進機関支援型については対象としておらず、対象とした推進機関主導型と住民主導型についても1クラブずつしか取り上げていない。調査も会員を対象とした質問紙調査のみであり、そのため十分な分析とはならなかった。したがって、複数のクラブへの調査や、インタビュー調査などによる事例研究などによって、より詳細な分析が必要である。

また、本研究においては個別のクラブに焦点を当てていない。基本計画をもとに3つの目的を抽出したが、クラブによってミッションや目標が異なるため、各クラブが個別に評価を行う場合には、クラブごとに個別の指標を設けて評価することが必要となる。これは総合型クラブの発展やクラブの継続的な活動のためには欠かすことができない視点であり、今後の課題であると考ええる。

< 第7章 引用・参考文献 >

作野誠一（2000）コミュニティ型スポーツクラブの形成過程に関する研究 - 社会運動論からみたクラブ組織化の比較分析 - . 体育学研究 45（3）: 360-376 .

内藤正和（2006）総合型地域スポーツクラブのNPO法人化に関する研究 . 愛知学院大学心身科学部紀要 2 : 9-18 .

文部科学省（2006）スポーツ振興基本計画 .

行實鉄平・清水紀宏（2003）総合型地域スポーツクラブのマネジメントに関する事例研究 - NPO法人化過程に着目して - . 体育・スポーツ経営学研究 18（1）: 25-36 .

< 引用・参考文献一覧 >

- 赤堀方哉・山口泰雄（2000）地域における子どもスポーツへのコミットメントがコミュニティ・モラルに及ぼす影響に関する研究．スポーツ社会学研究 8：86-97．
- 池田信子・長岡真希子（2004）住民と行政の協働による健康づくりの試み - 健康日本 21 地方計画策定の支援を通して - ．秋田大学医学部保健学科紀要 13（1）：90-99．
- 伊藤克広・宮本宏史・谷めぐみ（2006）神戸総合型他スポーツクラブのマネジメントに関する研究．人文論集 41（2）：141-156．
- 伊藤克広・山口泰雄（2003）地域スポーツクラブの育成における課題と成果—「スポーツクラブ 21 ひょうご」のケーススタディー．日本体育学会第 54 回大会号：237．
- 伊藤克広・山口泰雄（2001）総合型地域スポーツクラブの形成過程とマネジメント課題—「加古川スポーツクラブ」のケーススタディー．神戸大学発達科学部研究紀要 8（2）：109-121．
- 伊藤克広・山口泰雄・土肥隆・高見彰・長ヶ原誠（2002）タイプ別にみた総合型地域スポーツクラブのマネジメントに関する比較研究．神戸大学発達科学部研究紀要 10（1）：53-65．
- 梅垣明美・永谷稔（2005）総合型地域スポーツクラブのあり方に関する研究 - 公共圏の創出をめざして - ．北海道浅井学園大学短期大学部研究紀要 43：31-41．
- 大橋美勝・安田洋章・今井耕太（2003）総合型地域スポーツクラブの形成過程に関する研究—NPO ふくのスポーツクラブ—．岡山大学教育学部研究集録 122：25-33．
- 岡内隆博・内田和浩（2001）住民と行政が「協働で創るまち」 - 「ニセコ町まちづくり基本条例」と住民の学習 - ．月刊社会教育 45（9）：14-21．
- 奥田道大（1983）都市コミュニティの理論．現代社会学叢書：24-67
- 金川幸司（2003）NPO による総合型地域スポーツクラブの設立・運営に関する研究．福岡工業大学研究論集 36（1）：57-68．
- 川島安博（2005）コミュニティチャンネル視聴頻度と地域意識の相関性に関する再検討—諏訪市ケーブルテレビ加入者調査のデータをもとに—．社会情報学研究 9（2）：21-32．
- 川西正志・山口泰雄・谷口幸一・原田宗彦・池田勝（1987）高齢者のゲートボールクラブのコミュニティ・モラルへの影響に関する研究．鹿屋体育大学研究紀要 2：1-9．

- 木村和彦（2005）地域スポーツクラブ組織の事例分析 - 「経営体」としてのクラブの視点から - . 早稲田大学生涯スポーツ医科学研究所編．生涯スポーツの実践と医科学研究「研究成果報告書」： 9-19 .
- 木村和彦（2001）経営体としてのクラブを考える．日本体育学会第 52 回大会号： 119 .
- 木村和彦・宇土正彦・八代勉（1983）競技的運動クラブの組織有効性に関する研究．日本体育学会第 34 回大会号：428 .
- 金寧俊(1999)スポーツ組織の文化的特性と組織有効性の関係 .教育医学 45(3):786-791 .
- 金寧俊（2002）商業スポーツセンター勤務者の組織文化と組織有効性の関係 48（2）：239-243 .
- 草平武志（2004）市民参加による地域福祉計画策定過程における市町村の役割．都市問題 95（7）：29-38 .
- 黒須充（2007）総合型地域スポーツクラブの基礎知識．黒須充編著．総合型地域スポーツクラブの時代．創文企画：10-26 .
- 後藤貴浩（2006）農山村生活者の生活構造と総合型地域スポーツクラブ．熊本大学教育学部紀要人文科学 55：43-55 .
- 後藤貴浩・森阪信樹（2006）総合型地域スポーツクラブの育成過程に関する研究—育成のための会議における会話データの分析—．体育学研究 51：299-313 .
- 小林勉・渡辺敏明（2003）長野県における総合型地域スポーツクラブ設立の進行状況—自治体が直面する課題—．信州大学教育学部紀要 109：67-74 .
- 作野誠一（2000）コミュニティ型スポーツクラブの形成過程に関する研究 - 社会運動論からみたクラブ組織化の比較分析 - . 体育学研究 45：360-376 .
- 作野誠一（2004）なぜクラブが育たないか - 総合型地域スポーツクラブの考え方と課題 - . 日本体育・スポーツ経営学会編．テキスト総合型地域スポーツクラブ[増補版]．大修館書店：144-159 .
- 佐藤進・山次俊介・長澤吉則編著．出村愼一監修（2007）健康・スポーツ科学のための SPSS による統計解析入門．杏林書院．
- 柴田敏晴・丸山富雄・永田秀隆（2004）総合型地域スポーツクラブの形成過程と評価に関する研究—秋田県琴丘町を事例として—．仙台大学大学院スポーツ科学研究科研究論集 5：9-16 .

- 島田恒 (1999) 非営利組織のマネジメント . 東洋経済新報社 : 213-241 .
- 島貫智博・丸山富雄 (2001) 住民主導型コミュニティ・スポーツの機能と役割に関する研究—宮城県柴田郡大河原町上谷地区の事例を中心に— . 仙台大学大学院スポーツ科学研究科研究論集 2 : 125-133 .
- 清水紀宏 (2002) よい体育・スポーツ経営の条件—体育・スポーツ経営をどう評価するか— . 八代勉・中村平編著 . 体育・スポーツ経営学講義 . 大修館書店 : pp127-137 .
- 鈴木常夫 (2006) 愛知県旧足助町の地域づくりに関する研究 - 住民と行政の「協働」から住民「主体」の地域づくりへ - . 愛知淑徳大学現代社会学部論集 11 : 129-140 .
- 鈴木広編 (1978) コミュニティ・モラルと社会移動の研究 . アカデミア出版会 : 433-482 .
- 関根薫 (2005) 住民のコミュニティ意識と属性・意識変数との関係 . 皇學館大学社会福祉学部紀要 8 : 159-166 .
- 関本昌秀・花田光世 (1987) 企業帰属意識の構造化と、影響要因の研究 . 産業・組織心理学研究 1 (1) : 9-20 .
- 武隈晃 (1989) 体育・スポーツの経営組織論 . 宇土正彦・八代勉・中村平編著 . 体育経営管理学講義 . 大修館書店 : pp117-126 .
- 武隈晃・福永るみ (1995) スポーツ組織における組織有効性尺度の検討 . 鹿児島大学教育学部研究紀要 人文・社会科学編 46 : 77-84 .
- 武隈晃 (1995) 管理者行動論によるスポーツ組織の検討 . 体育学研究 40 : 234-247 .
- 田中国夫・藤本忠明・植村勝彦 (1978) 地域社会への態度の類型化について—その尺度構成と背景要因— . 心理学研究 49 (1) : 36-43 .
- 谷本寛治・田尾雅夫編著 (2002) NPO と事業 . ミネルヴァ書房 : 50-72 .
- 特定非営利活動法人クラブネッツ HP : <http://www.clubnetz.or.jp/index.html>
- 富山浩三・長積仁 (2002) 地域スポーツクラブ会員のクラブへの帰属意識 - 帰属意識測定尺度構築に向けて - . 北九州立大学文学部紀要 (人間関係学科) 9 : 53-61 .
- 富山浩三・長積仁・松永敬子 (2002) 総合型地域スポーツクラブ設立における組織間コンフリクトとの類型化 . 体育・スポーツ経営学研究 17 (1) : 49-59 .
- ドラッカー, P.F. : 上田惇生・田代正美訳 (1998) 非営利組織の経営 . ダイヤモンド社 : 133-179 .
- ドラッカー, P.F.・スターン, G.J. 編著 : 田中弥生監訳 (2000) 非営利組織の成果重視マネジメント—NPO・行政・公益法人のための[自己評価手法]— . ダイヤモンド社 : 3-61 .

- ドラッカー, P.F. 編著：田中弥生訳（1995）非営利組織の「自己評価手法」—参加型マネジメントへのワークブック—．ダイヤモンド社：24-56．
- 内閣府（2006）体育・スポーツに関する世論調査．
- 内藤正和（2006）総合型地域スポーツクラブの NPO 法人化に関する研究．愛知学院大学心身科学部紀要 2：9-18．
- 中尾健一郎・八代勉・柳沢和雄（2000）総合型地域スポーツクラブの経営評価に関する研究．日本体育学会第 51 回大会号：292．
- 中尾八重子・伊東さおり（2003）住民参加での地域保健活動実践に関する研究 - 保健計画策定において行政（事務局）に必要なこと - ．県立長崎シーボルト大学看護栄養学部紀要 3：55-65．
- 中尾八重子・伊東さおり（2004）住民と行政とのパートナーシップに関する研究 - 住民との保健計画策定の実践から - ．県立長崎シーボルト大学看護栄養学部紀要 4：49-63．
- 中島豊雄・川西正志（1982）地域社会におけるスポーツクラブの社会的機能—クラブ参加とコミュニティ活動—．日本体育学会第 33 回大会号：155．
- 長積仁・富山浩三・松永敬子（1999）まちづくりとしての総合型地域スポーツクラブの役割 - 地域とクラブの統御に求められる「場」のマネジメント - ．徳島大学総合科学部人間科学研究 7：37-47．
- 長積仁・富山浩三・原田宗彦（1998）総合型地域スポーツクラブの置かれた環境と組織行動 - クラブ経営組織の環境適応行動と組織コミットメントの関係について - ．徳島大学総合科学部人間科学研究 6：63-77．
- 長積仁・松永敬子・富山浩三・佐藤充宏（2003）総合型地域スポーツクラブの育成をめぐる受益者負担の問題 - 会費設定における金額の意味解釈 - ．徳島大学総合科学部人間科学研究 11：11-22．
- 中西純司（2005）総合型地域スポーツクラブ構想の将来展望：市民参加型「まちづくり」の可能性を求めて．福岡教育大学紀要 54（5）：63-76．
- 野口定久（2004）地域福祉計画策定過程における住民参加と協働の方法論．都市問題 95（7）：39-52．
- 橋本俊也（2005）非営利組織におけるアウトカムの測定．非営利法人 723：15-23．

- 古市勝也・信田よしの・坂井充・金池妍（2001）日本における「総合型地域スポーツクラブ」の設立構造の要因と設立の手順・手法に関する研究．九州女子大学紀要 37（3）：1-23．
- 堀田和弘（2004a）非営利組織には独自の業績評価が必要である．非営利法人 711：6-16．
- 堀田和弘（2004b）非営利組織の業績評価の新たな展開．非営利法人 713：16-27．
- 堀田和弘（2004c）非営利組織における業績測定・評価システムのあり方—業績測定・評価についての幾つかの理論研究—．非営利法人 715：42-54．
- 堀田和弘（2004d）非営利組織における業績評価の現状とその問題点．非営利法人 717：36-48．
- 堀田和弘（2005a）非営利組織における業績主義とインセンティブ制度の問題点．非営利法人 719：38-50．
- 堀田和弘（2005b）非営利組織の業績評価システムのあり方．非営利法人 721：pp24-38
- マッキーヴァー,R.M.；中久郎・松本通晴監訳（1975）コミュニティ．ミネルヴァ書房．
- 松永敬子（2003）拠点施設としての総合型地域スポーツクラブの役割 - クラブハウス確保とその経緯に注目して - ．大阪体育大学紀要 34：95-106．
- 松永敬子（2005）総合型地域スポーツクラブの認知と公共性を高めるための経営課題 - 会員と非会員の比較検討から導き出したクラブ発展の鍵 - ．大阪体育大学紀要 36：111-120．
- 松野将宏（2006）地域スポーツクラブにおける社会的合意形成プロセス—行政と地域住民のパートナーシップの視点から—．早稲田大学アジア太平洋研究センター国際経営・システム科学研究 37：63-73．
- 松原治郎（1978）コミュニティの社会学．財団法人東京大学出版会．
- 文部科学省（2006）スポーツ振興基本計画．
- 安田洋章（2004）行政支援のあり方．大橋美勝編著．総合型地域スポーツクラブ—形成事例的考察—．不昧堂出版：63-72．
- 八代勉（2004）総合型地域スポーツクラブとわが国のスポーツシステム．日本体育・スポーツ経営学会編．テキスト総合型地域スポーツクラブ [増補版] ．大修館書店：2-12．
- 柳沢和雄・八代勉・永田秀隆・佐藤正伸（1993）コミュニティ意識に及ぼす地域スポーツ活動の影響．筑波大学体育科学系紀要 16：39-50．

山田孝禎 (2007) 差の分析～順序・名義尺度の差～．出村愼一監修．健康・スポーツ科学のための SPSS による統計解析入門．杏林書院．

梁在根 (1999) スポーツセンターの組織構造と組織有効性の関係．教育医学 45(3): 792-797．

行實鉄平・清水紀宏 (2003) 総合型地域スポーツクラブのマネジメントに関する事例研究 - NPO 法人化過程に着目して - ．体育・スポーツ経営学研究 18(1): 25-36．

行實鉄平・満園良一 (2007) 大学における総合型地域スポーツクラブ育成に関する研究—大学と行政の組織間関係論の検討—．久留米大学健康・スポーツ科学センター研究紀要 14(1): 53-60．

吉原さちえ (2006) クラブづくりの過程における現状と課題—神奈川県内の総合型地域スポーツクラブ創設準備中の 19 のクラブを事例として—．東海大学紀要体育学部 35: 115-126．