

2015年度 修士論文

日中太極拳大会におけるマネジメント手法  
比較研究  
—ステークホルダー分析の視点から—

A Comparative Case Study of Management Measures  
About Japanese And Chinese TaiChi Event  
-A Viewpoint From Stakeholder Analysis-

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

5014A015-8

崔 潤発

Cui Runfa

研究指導教員： 木村 和彦 教授

# 論文目次

<b>第一章 研究背景</b> .....	1
第1節 日中太極拳運動について.....	1
第2節 本研究における問題の所在.....	4
第3節 スポーツイベントにおけるステークホルダー研究の重要性について.....	6
第4節 研究目的.....	9
第5節 研究デザイン.....	9
第1項 「比較の対象」.....	10
第2項 「比較の内容」.....	11
第3項 「比較の意義」.....	11
第6節 論文の構成.....	13
<b>第二章 先行研究</b> .....	14
第1節 ステークホルダーの概念.....	14
第2節 本研究における分析理論.....	15
第3節 先行研究まとめ.....	20
第1項 文献資料調査.....	20
第2項 質問紙調査.....	21
第3項 オープンエンド・インタビュー.....	21
<b>第三章 研究方法</b> .....	23
第1節 方法設定.....	23
第2節 属性概念の操作化方法.....	24
第3節 データ収集方法.....	28
第4節 データ分析方法.....	30
第1項 データ整理.....	30
第2項 コーディング.....	32
<b>第四章 分析結果</b> .....	36
第1節 「全日本武術太極拳選手権大会」について.....	36
第1項 「全日本武術太極拳選手権大会」の起源.....	36
第2項 大会中核組織.....	37
第3項 大会開催時点の課題.....	38
第4項 まとめ.....	39
第2節 「全日本武術太極拳選手権大会」におけるステークホルダー分析.....	40
第1項 決定型ステークホルダー.....	41
第2項 支配型ステークホルダー.....	45
第3項 裁量型ステークホルダー.....	47

第4項	まとめ	47
第3節	「中国・焦作国際太極拳交流大会」について	48
第1項	「中国・焦作国際太極拳交流大会」の起源	48
第2項	大会組織委員会の構成	49
第3項	大会開催時点の課題	49
第4項	まとめ	51
第4節	「中国・焦作国際太極拳交流大会」におけるステークホルダー分析	52
第1項	決定型ステークホルダー	53
第2項	支配型ステークホルダー	58
第3項	まとめ	59
<b>第五章</b>	<b>考察</b>	<b>60</b>
第1節	大会について	60
第2節	大会におけるステークホルダーについて	62
第3節	日中大会運営に対する実践的な考察とまとめ	67
第4節	大会目的とステークホルダーに関する、より普遍的な考察（仮説の提示）	68
第5節	研究限界	71
	<b>【参考文献・一覧】</b>	<b>73</b>
	<b>【付録：本調査で使用した資料】</b>	<b>78</b>

# 第一章 研究背景

## 第1節 日中太極拳運動について

「太極拳は中国伝統武術の一つの流派であり、その起源は明代末、清代初（1640年）と言われ、三百数十年前にできたものです。しかし、太極拳の運動の哲理は、「老子」、「荘子」、「孔子」、「孫子」など（紀元前400～600年頃）の思想の影響を受けているものです（陰陽思想など）。幾多のすぐれた武術家によって作りだされたものが太極拳です。これらのことから太極拳は「哲学拳」とも言われます」——日本武術太極拳連盟より。

現在、太極拳は中国の伝統スポーツの代表であり、国民の健康増進手法として今や世界中の人々に親しまれている。今太極拳運動が全世界の150以上の国と地域に展開され、太極拳愛好者人口数が3億人を超え、80カ国に太極拳の組織が設立されていると言われて<sup>1</sup>。

日本における太極拳運動は民間の協力によって普及されてきた。1960年代に日中国交正常化が進んでいることに伴い、太極拳運動は日本に導入され、その後日本太極拳愛好者が中国各地を訪れ、また中国から太極拳指導者を招いて技術を習得する活動が盛んに行われるようになった。一方、日本の高齢化社会の到来に伴い、太極拳運動は健康効果が高いスポーツとして認識され、現在太極拳愛好者の人数は急激に増えている。日本武術太極拳連

---

<sup>1</sup> 中国国務院新聞オフィスより  
<http://www.scio.gov.cn/zhzc/1/32763/Document/1435425/1435425.htm>

盟の統計によると、2014年4月まで、日本全国における太極拳愛好者人口約150万人、うち女性7割、男性3割、競技者人口は全都道府県合わせて約70,000人に達している。

そして、太極拳愛好者人口が増加していると同時に、太極拳大会の発展も急速に進んでいる。日本の全国レベルの太極拳大会を表1に示した。

表1 日本全国レベル武術太極拳大会		
太極拳大会名称	開催時間	大会主催
全日本武術太極拳選手権大会	1984年	公益社団法人日本武術太極拳連盟
全日本武術太極拳競技大会	1990年	公益社団法人日本武術太極拳連盟
JOC ジュニアオリンピックカップ 武術太極拳大会	1993年	公益社団法人日本武術太極拳連盟
全国健康福祉祭太極拳交流大会	1993年	厚生労働省、開催都道府県及び政令指定都市、長寿社会開発センター
喜多方市太極拳フェスティバル	2003年	太極拳フェスティバル実行委員会、喜多方市太極拳のまちづくり推進委員会

その中に、「全日本武術太極拳選手権大会」は民間で開催されている太極拳大会の中でも、最も規模が大きく、早期に設立された大会であると認められている。そしてこの大会は日本の太極拳運動の普及を推進し、日本における太極拳競技力を向上する役割を果たしているといわれている（高, 2004）。

一方、中国における太極拳運動の普及は政府と民間の力を合わせて発展してきた。1950年代に、太極拳が国民健康増進をするためのスポーツ競技として、国家として本格的に太極拳の普及を図ってきた。例えば、「簡化太極拳二十四式太極拳」の編成、太極拳運動に関

する条例の頒布、民間による太極拳の交流など様々な面から太極拳運動を支持した。国が太極拳を大きく支持した理由としては、太極拳は単なる健康スポーツだけではなく、中国の一つの伝統文化資源として認められているからである。例えば、2008年オリンピック開幕式での太極拳演武は、まさに中国が太極拳を利用し、中国伝統文化を世界に発信しようとしたことが窺える。

一方、中国国内におけるスポーツ産業の推進に伴い、中国政府はスポーツイベントへの認識を高めている。近年、多くの地方政府は地域経済の発展を促すために、スポーツイベントの招致を積極的に行っている。特に、太極拳は中国の伝統的かつ代表的なスポーツとして地方政府も注目している。現在中国国内において開催されている国家レベルの太極拳大会を表2に示した。

太極拳大会名称	開催時間	大会主催
中国邯鄲国際太極拳運動大会	1991年	国家体育総局武術運動管理センター、中国武術協会、邯鄲市人民政府、河北省体育局
中国焦作国際太極拳交流大会	1992年	国家体育総局武術運動管理センター、中国武術協会、焦作市人民政府、河南省体育局
世界太極拳健康大会	2001年	国家体育総局武術運動管理センター、中国武術協会、浙江省体育局、杭州市蕭山区人民政府
世界太極拳トーナメント	2014年	国際武術連合会、中国武術協会、成都市政府、四川省政府
全国武術太極拳オープンツアー	2014年	国家体育総局武術運動管理センター、中国武術協会、江蘇省人民政府、徐州市人民政府 (2015)

これらの大会の中で、最も代表的なものは「中国焦作国際太極拳交流大会」である。中国河南省・焦作市が毎回大会を開催しており、経済貿易商談会も行う慣例がある。2015 第 8 回大会開催期間中には、焦作市に位置する温泉は 60 億元の文化資源に関する投資金を貰い受け、地域の経済発展を促進した。また、靳（2006）によると、焦作市は太極拳大会の開催を通じて、焦作市の都市イメージを向上させ、昔の「石炭都市<sup>2)</sup>」のイメージから現在、「観光都市」というイメージに変更したことを指摘している。

## 第 2 節 本研究における問題の所在

一方、スポーツイベントの開催効果について、Parent（2008）は近年大規模スポーツイベントの開催がますます地域政治、文化、経済などのツールとして利用されていると指摘した。政治ツールとは開催地の国際的知名度の向上及び政府の政策の宣伝、文化ツールとは地域の伝統文化と価値観の増加、経済ツールとは当地の収入と就業の拡大のことを指す（cf. Chappelet, 2000; Ritchie, 1984; Roche, 2000; Sack&Johnson, 1996; Whitson and Macintosh, 1996）。原田（2002）は、スポーツイベントと地域活性化の相乗効果が期待され、大規模スポーツイベントの開催が、①スポーツ施設や、アクセス道路、公園などの関連施設の整備による社会資本の蓄積、②イベント参加者による宿泊や飲食物販による消費の誘導効果、③大規模イベントのホストとなる都市住民の地域連帯感の向上、④そしてイベント開催都市のイメージ向上効果といった 4 つの果実をもたらしてくれると提示した

---

<sup>2)</sup> かつては、焦作市における経済収入の一つ主流が石炭の生産であった。

しかしながら、スポーツイベント開催による、投資過大の問題、財政資源の欠乏、大会開催効果の持続性などの問題も出ている。例えば、2008年北京オリンピックによる資金投入の過大化、開催後の施設活用についての様々な課題が取り上げられている。

以上のように、スポーツイベントの開催によるメリットとデメリットに関して、いかに合理的なスポーツイベント運営モデルを設立し、大会開催による正の効果を高めると同時に、負の影響を収めるということはますます重要な課題になっている。

一方、金・黒澤（2006）は、太極拳という運動は高齢化社会の健康維持・増進に有用であると検証してきた。そのため、太極拳大会の開催における社会効果がより期待できるのではないかと考えている。また、これまでのスポーツイベントに関する研究を見ると、殆どの研究対象は大型競技スポーツを中心にし、研究内容はマーケティング、経済波及効果、ツーリズム、スポンサー、政治効果などがメインである。太極拳大会のような伝統スポーツイベントへの関心が薄く、大会マネジメントへの検討は不足しているという課題がなされていることにより、本研究は太極拳大会を対象として、太極拳大会における運営モデルを検討していく。

上記した「全日本武術太極拳選手権大会」と「中国焦作国際太極拳交流大会」は日本と中国における太極拳大会の代表といえる。日本における大会は民間が主導するイベントであるが、中国の大会は政府が主導するイベントである。したがって、民間と政府という二つの異なる運営モデルの下に、本研究はこの2つの大会マネジメント手法を分析し、それ

ぞれの特徴をまとめて、比較することは、今後の大会運営に対し、より合理的な大会運営モデルを提案することができると思う。

したがって、本研究は「全日本武術太極拳選手権大会」と「中国焦作国際太極拳交流大会」という2つの大会に焦点を当て、大会におけるマネジメント手法を探索していく。

### 第3節 スポーツイベントにおけるステークホルダー研究の重要性について

まず、本研究において、スポーツイベントのマネジメントを分析する場合に、何が重要な視点であるかについて議論していきたい。

スポーツイベントの開催過程には多くの部門が関わりを持っている、これらの部門の行動によりイベントの開催に影響が生じないと断言はできないだろう。例えば、2008-09年グローバル金融危機の影響を受け、トヨタとホンダが2010年にF1大会を撤退した。また Xue & Mason (2011) は、イベントに関わる政治環境及び主催者などの変更により、イベントの運営に悪い影響をもたらし、イベント自体が苦しい経営状態に陥ってしまう可能性がある」と指摘している。日本の場合では、2014年11月に日本プロバスケットボールに対し、国際連盟(FIBA)が無期限の資格停止処分を下した。また、2020年東京オリンピックにおける国立競技場の設立問題について、各関係部門の意見が合意できず、白紙撤回になった。これらの問題には、スポーツイベントや試合の達がスポーツに関わる各環境の変化及び各部門の利害関係を十分に認識していないことが大きな原因であると考えられている。したがって、スポーツイベントにおける各段階のマネジメントをうまく進めるために、大きな

課題として言及しなければならないのは「プロジェクトマネジメント」の考え方であると思われる。

「プロジェクト」とは、NASA（アメリカ航空宇宙局）によれば「相互に関連するタスクから構成され、多くの組織が参画して実施される 3 年以下程度の期間の活動」となっている。また、アメリカの非営利団体プロジェクトマネジメント協会（PMI=Project Management Institute）では、「独自の成果物、またはサービスを創出するための期限のある活動」としている。スポーツイベントの開催が計画段階、実施計画段階、イベント開始段階、終了段階という 4 つの段階を分けることができる（Burbank et al., 2001; Yarbrough, 2000）。スポーツイベントもひとつの「プロジェクト」であることは間違いない。プロジェクトマネジメントが必要とされている基礎知識を整理すれば、5 つの基本的な過程と 9 つの知識領域に分類することができる（図 1）。

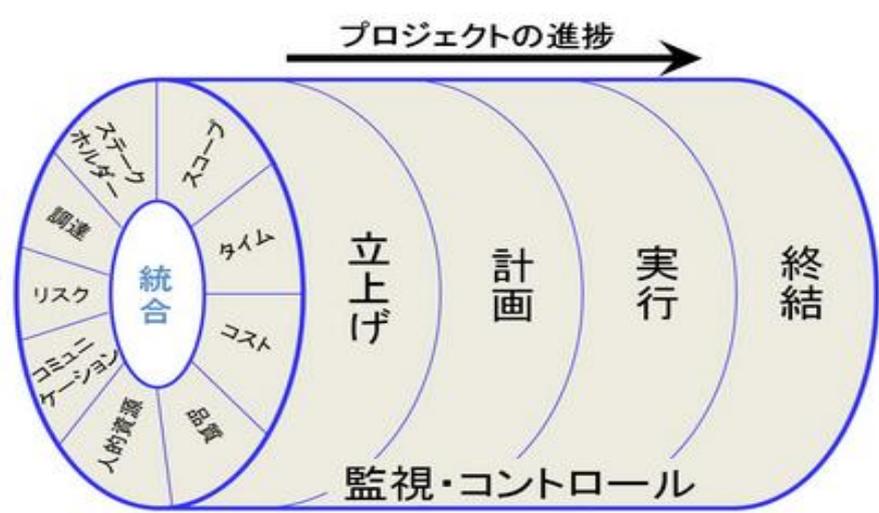


図 1 ピンボックガイドでのプロセス群と知識エリアのイメージ

「出典：PMI (Project Management Institute) 日本支部ホームページ」

プロセス群	イベント制作のプロセス	各段階に関わるメンバー
① プロジェクトの立ち上げ	企画段階：企画開発、組織結成等	行政、観光関係者、体育関係者、地域の支援団体、スポーツ競技団体、スポーツメーカーなど
② プロジェクトの計画	計画段階：基本計画、政策準備など	警察署、消防署、保健所、道路管理主体等の各管理事務所
③ プロジェクトの実行	制作・実施段階：本番の実施と運営など	ボランティア、医療機関、メディアカルセンター、VIP、参加者、競技選手
④ プロジェクトの関心コントロール	制作・実施段階：推進チェックと改善など	
⑤ プロジェクトの終結	収束段階：報告、組織解散など	関係各所（お礼の報告）

出典 スポーツツーリズムハンドブック、第4章89-91p 筆者一部修正。

図1と表3に見るように、プロジェクトを進行する際に、プロジェクト自体が様々な関連部門と関わりを持っていることがわかる。これらの関連部門は組織団体、集団、或いは個人のことであり、プロジェクトにおける中核組織の行動により影響する或いは影響されるステークホルダー（利害関係者<sup>3</sup>）のことである（Freeman, 1984）。そのため、プロジェクトマネジメントの中に一つ重要な課題はステークホルダーマネジメントである。

例えば、プロジェクトの中に、中核組織が行動と政策を取る時に、ステークホルダーの賛成また反対することにより、プロジェクトは順調に進めるあるいは阻害されることになる（Brenner & Cochran, 1991）。スポーツイベントの分野では、Parent（2008）がスポーツ

<sup>3</sup> 日本語の先行研究を参考し、「利害関係者」より「ステークホルダー」の方が圧倒的に多いので、本研究はステークホルダーの名称を使う。

イベントにおける中核組織が大量の時間と金銭を掛けて、イベントに関わる多様な関連団体との関係を維持することにより、必要な資源を獲得し、イベントの開催をより効率的に行わせることを目指すと指摘している。ここでスポーツイベントにおける中核組織は大会の組織委員会を指す。また、スポーツイベントにおけるステークホルダーの行動がイベントの成功に影響を与え、ステークホルダーとの関係を理解することがイベント経営者達にとって、よりよい政策を出すための一つの手法であると考えられている (Xue&Mason, 2011) したがって、スポーツイベントの経営側にとって、大会におけるステークホルダーとの関係をいかに理解するかが今後のスポーツイベントの成功にとって重要となる。

以上のように、スポーツイベントの開催にとって、イベントにかかわるすべてのステークホルダーを理解することはスポーツイベントマネジメント手法にとって重要な部分である。そのため、本研究はステークホルダー分析の視点から大会の運営モデルの特徴を考察していくことにする。

#### **第4節 研究目的**

本研究の目的はステークホルダー分析の視点から両大会のマネジメント手法とその特徴を考察していく。

具体的には、「全日本武術太極拳選手権大会」と「中国・焦作国際太極拳交流大会」におけるそれぞれのステークホルダーを把握し、比較分析を行い、比較分析の結果に基づいて、2つの大会におけるマネジメント手法とその特徴を明らかにする。

## 第5節 研究デザイン

本研究は、現在世界に太極拳運動が最も普及していると考えられる日本と中国の太極拳大会を抽出し、ステークホルダーマネジメントの研究手法を使って、日中太極拳大会における事例比較研究を行う (comparative case study)。Eisenhardt (1989) はケース・スタディ (事例研究) について、個別の状況におけるダイナミクスを理解するための有効なリサーチ戦略であり、ひとつのケースを対象とすることと複数のケースを取り上げることもできるという利点があると指摘している。

また、比較といえば、まず「何と」「何について」そして「何のため」の比較かについて3つの問いに答えねばならない (伊藤, 1971)。つまり、いずれの比較研究に関して、最初に研究に関する「比較の対象」、「比較の内容」、「比較の意義」を定めなければならないのである。

### 第1項 「比較の対象」

まず、本研究は日本の「全日本武術太極拳選手権大会」と中国の「中国焦作国際太極拳交流大会」というスポーツイベントを事例対象として、比較を行う。

「全日本武術太極拳選手権大会」は日本武術太極拳連盟が主催し、東京都武術太極拳連盟が主管する全国レベルの武術太極拳大会である。日本武術太極拳連盟の統計によると、第27回から第32回 (2010～2015年) まで「全日本武術太極拳大会」における各大会の平均参加者数は1600名を超え、試合観戦者数は3日間で約2万人にのぼった。

「中国焦作国際太極拳交流大会」は中国国家体育总局武術運動管理センター、中国協会、河南省体育局、焦作市人民政府共同で主催し、焦作市体育局が主管する武術太極拳大会である。現在、中国では一番レベルが高い太極拳大会と言われている（劉, 2011 ; 国, 2011）。そして、焦作市体育局の統計によると、2005年～2015年の「中国焦作国際太極拳交流大会」における大会平均参加者数は3000人に上った（観戦者数の統計はない）。

以上のように、異なる国の環境の下に、民間である連盟が主導する「全日本武術太極拳選手権大会」と行政である体育局及び政府が主導する「中国焦作国際太極拳交流大会」が本研究の事例対象である。

## **第2項 「比較の内容」**

本研究はまず日本と中国各大会の発展起源、開催目的、組織委員会構造及び大会課題の面から比較を行う。そして、日本と中国各大会におけるステークホルダーを分析し、比較を行う。

## **第3項 「比較の意義」**

本研究の位置づけはスポーツイベントにおける国際経営比較分野に入る。現在、企業間における国際経営比較が盛んに行われてきている。その理由のひとつとして、「経営理念」及び「経営手法」の一般性について経営学研究者からの疑問が取り上げられている。現在スポーツ分野でも経営学を強調している一方、「経営理念」及び「経営手法」の一般性への検討も必要になるのである。例えば、1984年ロサンゼルスオリンピック大会が従来の赤字

経営から黒字経営になったことが典型的に成功な事例だとすれば、果たして文化が異なる諸各国でも通用できる事例であるかどうかという問題がある。実際に、1984年のロサンゼルス大会以降に儲かるというイメージが定着したオリンピックの開催であるが、開催都市及び国への負担は大きいようである(松岡, 2005)。これまで、過去最高の大会と評した2000年のシドニー大会でさえも、約18億円の黒字報告の裏には、ニューサウスウェールズ州政府からの85億円の緊急援助があった(須田, 2002)。また、2008年北京オリンピックによる資金投入の過大化、開催後の施設活用についての様々な課題が取り上げられる。つまり、スポーツ分野においても、経営理念及び経営手法の一般性も問われる一方、国際経営比較の重要性も強調される。

以上のように、今後武術太極拳のグローバル化を展開している一方、武術太極拳大会における国際経営比較の研究も要求されている。本研究の結果は今後異なる国における武術大会の国際経営比較研究のための基礎的な理論と知識の構築に貢献することができる(学術的意義)。

また、実践的な面として、比較経営の原点は国際の間における経営比較を行い、違う国、地域の経営モデルを分析し、それらの相違点を見つけたうえで、お互いに勉強し、自らの成長を促進させる。そのために、本研究を通じて、今後日本、中国、さらに国際レベルの武術太極拳大会の開催について、実践的なアドバイスまた知識に貢献できるのであろう(実践的な意義)。

## 第6節 論文の構成

本章（第一章）では、日中太極拳運動の普及及び発展を提示したうえで、本論文を貫く問題意識が記述され、本研究の目的を取り上げた。また、研究デザインを構築し、事例比較研究に必要とする研究対象、研究内容、研究意義を述べた。

第二章では、ステークホルダー分析に利用される基礎概念と本研究の目的に沿う先行研究の整理がなされる。基礎概念の整理については、ステークホルダーの定義及びステークホルダー分析方法に関して行う。先行研究については、本研究に沿うステークホルダー分析理論を用いた先行研究を整理する。

第三章では、本研究が使う研究理論の操作化方法、調査方法、分析方法を述べた。研究理論の操作化方法について、解釈のしやすさを考慮して、研究理論に対する具体的な定義を行う。調査方法としてドキュメント分析とインタビューの方法を述べた。分析方法としてデータの整理方法及びコード化を示した。

第四章では、日、中太極拳大会における大会起源、開催目的、組織委員会構造及び大会開催時点の課題を説明し、大会におけるそれぞれのステークホルダー分析結果を説明する。

第五章では、それまでの議論が総括されたうえで、本研究のインプリケーションと今後の研究課題を提示する。

## 第二章 先行研究

### 第1節 ステークホルダーの概念

ステークホルダー概念は、経営学の研究領域におけるFreemanに端を発し、経営学の研究領域で広く伝播した概念である（記虎, 2005）。また、これまでのステークホルダー研究に関して、経営学の領域だけではなく、様々な領域において、ステークホルダーへの解釈と定義が論者によって異なっている。

Freeman（1984）は「ステークホルダーとは、ある組織体の目標の達成に影響を及ぼすあるいは影響をされる個人または集団のことである」と定義した。Freemanは、所有と経営が分離された企業において、所有者、つまり株主重視の経営ではなく、広範なステークホルダーを積極的に認識した戦略経営モデルを提唱した（加藤・金井, 2009）。

そして、Alkhafaji（1989）は「ステークホルダーは企業の存続に関して直接的な利害を持つ集団のことである」と定義し、さらに「もし彼らからの支持がなければ当該企業の存続可能性が危険になる」とされている。また、Carroll&Buchholtz（2003）はステークホルダーの定義は「組織が相互作用を持つまた相互依存する個人あるいは集団のことである」とした。

現在、「ステークホルダー」という言葉自体は経営学研究以外にも引用され、様々な分野で

用いられている。特に、第一章に述べたように、近年にはスポーツイベントの場面でも「ステークホルダー」を扱った研究が多く見られる。

例えば、Parent&Deephouse (2007) はスポーツイベントにおけるステークホルダーは、具体的にイベントスタッフ、ボランティア、政府、スポンサー、ビジネスグループ、コミュニティグループ、スポーツ組織、メディア、運動員代表団、ファングループのことであると指摘した。

以上のように、ステークホルダーに関する定義が様々であり、ステークホルダー概念の含意ないし定義は一義的に定まっていない (記虎, 2005)。したがって、このような異なった解釈によってステークホルダーの範囲や選定を抽出することが難しくなる。以上の理由から、本研究においてはスポーツイベントに関連する先行研究を参考にしたうえで、「太極拳大会におけるステークホルダーは、大会組織委員会及び大会に影響を与える個人、集団、組織である」と定義する。

## 第2節 本研究における分析理論

本研究の目的に沿うため、異なる開催環境におけるステークホルダーの重要度を検討することは大会の運営モデルをより理解しやすい方法であると考えられている。そして、これはステークホルダーの「顕著性」を検討することによって成り立てる (Xue&Mason, 2011)。

Mitchell et al. (1997) は中核組織とステークホルダーとの関係を表すために、ステーク

ホルダーの「顕著性」という概念を提示した。ステークホルダーの「顕著性」とは、マネジャーが要望と目標が異なるステークホルダーに対し、優先順位付けを行う程度である。そして、ステークホルダー分析方法の中に、 Mitchell et al. (1997) の理論が、実証的レベルでステークホルダーの定義及び影響力を測定するための一つ有効な手法であると評価されてきている (Friedman&Mason, 2004; Xue&Mason, 2011) 。本研究では、 Mitchell et al. (1997) が提示した枠組みを用いて、日中太極拳大会におけるステークホルダーの分析を行う。

Mitchell et al. (1997) の研究により、ステークホルダーの「顕著性」が**パワー (Power)**、**正当性 (Legitimacy)**、**緊急性 (Urgency)** という三つの属性から構成されることが分かる。これは、PLUフレームワークとして知られており、ステークホルダーの相対的な重要度を明らかにするための理論である (水村, 2008) (図2) 。そして、ステークホルダーの重要度は三つの属性によって決められ、経営者達はステークホルダーが持つ属性によって優先順位を付け、自身の資源を配分することになる (Xue&Mason, 2011) 。

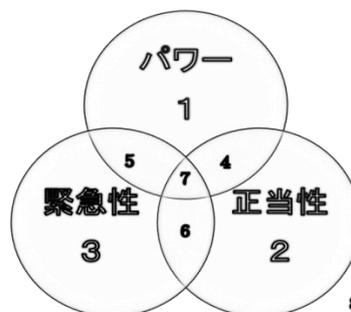


図2 Mitchell et al. (1997) のステークホルダーの分類

このステークホルダーの三つの属性は、Mitchell et al. (1997) のまとめによれば次のように定義される (p. 869)。パワーとは、AがBに対して働きかけを行ったことによって、Aが働きかけを行わなければBが取らなかつたろうと思われる何らかの行動をとった場合の社会的なアクター間の関係である (Mitchell et al., 1997; 島岡, 2013)。そして、パワーはさらに三つの類型に分けられる：**強制型 (暴力, 脅威)**、**実用型 (資源提供)**、**規範型 (シンボル資源)** (Etzion, 1964)。正当性とは、ある主体の行動が、規範、価値観、信念、及び定義により構築された社会システム内において、望ましい適切な、または適当であることについての一般的な認識や前提 (p. 57) である (Suchman, 1995; Weber, 1947)。さらに**正当性**の観点からは三つのレベルによって決められる：**個人レベル**、**組織レベル**、**社会レベル** (Wood, 1991)。緊急性とは、ステークホルダーが早急な対応を求める要求の程度を指している (Mithcell et al., 1997; 島岡, 2013)。そして**緊急性**は2つの要素を含む：**①時間的緊急度** (ステークホルダーにとって、自分の要請に対する経営側の対応は遅くなつてはならない) と**②重要度** (あるステークホルダーが中核組織に対する要請或いは関係はそのステークホルダー自身にとってどれほど重要かの程度) である (Mithcell et al., 1997)。

表4 ステークホルダー顕著性

ステークホルダー分類		パワー	正当性	緊急性
潜在的	1. 休眠型	○	-	-
	2. 裁量型	-	○	-
	3. 要求型	-	-	○
候補的	4. 支配型	○	○	-
	5. 危険	○	-	○
	6. 依存型	-	○	○
決定的	7. 決定型	○	○	○
8. ノンステークホルダー		-	-	-

○：属性ある -：属性ない

さらに、ステークホルダーにおける3つの属性により、すべてのステークホルダーが表4のように、3つのカテゴリ、8つの類型に分類される (Mitchell et al., 1997)。

**潜在的ステークホルダー**における顕著性は低く、マネジャーあるいは政策者は彼らの関心と要求への注意度は低い (Mitchell et al., 1997 ; Xue&Mason, 2011)。このようなステークホルダーはさらに三つのクラスに分けることができる：属性がパワーだけの場合は、正当性と緊急性がないため、パワーの行使は停止される状態であり、これは「休眠型」ステークホルダーとして認識される。正当性のみを有する場合、経営者がステークホルダーとの関係を構築するか否かは任意であるため、このようなステークホルダーは「裁量型」

ステークホルダーと認識される。緊急性が高い場合は、ステークホルダーの要求が緊急であるが、パワーと正当性を持っていないため、組織に対するリスクは低いと考えられ、このようなステークホルダーは「要求型」ステークホルダーと認識される。

**候補的ステークホルダー**は中核組織に対する強力的な影響を持つが、決定的ステークホルダーより1つの属性は足りない (Xue&Mason, 2011) 。このようなステークホルダーも三つのクラスに分けられる：パワーと正当性の両方があるステークホルダーは有力であり、「支配型」ステークホルダーであると認識される。緊急性とパワーを併せ持つステークホルダーは、強制的かつ暴力的かもしれない。なぜなら、強制力は正当性がない場合に行使される場合が多いからである。したがって、このようなステークホルダーは「危険」と判断される (島岡, 2013) 。正当性と緊急性がある場合は、ステークホルダー自身の意思を実現するために、他者のパワーに依存する必要があるため、「依存型」ステークホルダーと認識される。

最後に、**決定的ステークホルダー**は三つの属性を持ち、マネジャーの政策決定に最も影響を及ぼすステークホルダーである (Xue&Mason, 2011) 。このようなステークホルダーに対し、経営者からの注意及び対応が他のステークホルダーより優先すべきであり、もし彼らの要請を満たさなかった場合、事態は悪い状況に陥る可能性がある。そのため、決定的ステークホルダーはマネジャーにとって、最も資源を配置されるべき対象である。

### 第3節 先行研究まとめ

ステークホルダー研究の中でMitchellらの理論は、中核組織における利害関係者を分類するためのツールである。Parent&Deephouse (2007) はこれまでのPLU理論を引用した実証的先行研究を3つの種類に定義し、それぞれの方法の利点と限界をまとめてきた：

#### 第1項 文献資料調査

これらの文献資料の中にステークホルダーに関する先行研究も含む。そして、6つの研究は文献資料調査の方法であった (Coombs, 1998; Driscoll & Starik, 2004; Elias et al., 2002; Friedman & Mason, 2004; Jeurissen, 2004; Ryan & Schneider, 2003)。例えば、Ryan & Schneid (2003) は法律や、過去の研究をデータベースとして、6つの異なる金融投資者におけるパワー、正当性、緊急性の属性を分類した。また、Coombs (1998) とFriedman & Mason (2004) の研究はメディア材料、ウェブサイト、書籍などを利用した。これらの研究方法はステークホルダーを分析するときに、随時組織内部に介入しなくてもデータを収集することができるという利点がある。しかしながら、この方法を用いた研究は管理者の観点を直接に触れることはない。PLU理論の中にマネジャーの観点の重要性を強調した。ステークホルダー研究をする際に、管理者は誰に注意を払うのかということを明確しなければならない。

## 第2項 質問紙調査

ステークホルダーの属性を明らかにするために、質問紙を利用し、リッカート尺度で回答を収集した先行研究は2つある(Agle et al., 1999; Buanes et al., 2004)。例えば、Buanes et al. (2004)は27人の公務員に質問紙を配り、彼らはノーウェイ沿海組織に対する印象を5段階で調査をした。しかし、質問紙調査法に関して、幾つかの限界がある。まず、質問紙調査の時間段階が短いことである。Agle et al. (1999)の調査は会社のCEO達に最近の1か月の間にあるステークホルダーを提示させた。また、事前にステークホルダーのリストを質問紙の中を含めた場合、重要なステークホルダーと重要でない部門を混淆する可能性がある。さらに、Agle et al. (1999)の研究はステークホルダー、社員、消費者における属性の顕著性の平均値はそれぞれ6.3、6.4、6.6であった。つまり、ステークホルダーの分類は難しくなる。最後に、単一の調査法とデータの収集法には限界があるという弱点である。

## 第3項 オープンエンド・インタビュー

このような方法を利用した研究は7つある(Driscoll & crombie, 2001; Harvey & Schaefer, 2001; Howard et al., 2003; Ijzerman et al., 2003; Jiang & Bansal, 2003; McDaniel & Miskel, 2002; Winn & Keller, 2001)。例えば、Driscoll & crombie (2001)は修道院にいる6人のスタッフと会談し、文献資料を検証し、修道院の責任者一人に対し3時間のインタ

ビューを行った。この方法はステークホルダーの関係をより深く理解することができるが、理論の構築あるいは理論検証の面には限界があるという指摘があった。また、これらの研究はステークホルダーの属性を判定する際に、具体的なコード化手法を提言していないが、具体的なコード手順は研究の有効性また信頼性を高めるための一つの手法でもある。

# 第三章 研究方法

## 第1節 方法設定

先行研究において検討した研究方法は、いずれにしても利点と限界があるが、本研究では各研究方法の長所を融合し、分析を行う。Mithcell ら理論はステークホルダーの3つの属性を提示し、ステークホルダーの重要性を3つの属性によって決めるが、同時にステークホルダー研究に関して管理層の観点の重要性も強調している。

Parent & Deephouse (2007) はステークホルダーの属性を分析する際に、管理者個人の観点は分析データとして研究に役立つと指摘した。そのため、本研究の方法として文献資料調査及びインタビュー調査両方を行い、質的データの収集を行う。この方法の利点として、継続的にデータの収集と調査が出来かつ太極拳大会の管理者に対するインタビューを通じて、管理者の観点を入れることも出来、ステークホルダーと中核組織の関係をより深く理解することが出来るのである。

さらに、重要なことはステークホルダーの選定である。これまでの研究において、ステークホルダーを選択するのは現場の管理者ではなく、研究者自分での考えによって選択を行った (Parent & Deephouse, 2007) 。そのため、この方法を用いて現場の管理者が実際どのようなステークホルダーを重視しているのかを明らかにする。したがって、本研究におけるデータ収集のための調査は、予備調査と本調査の2つに分けて、予備調査の段階で

大会に関わるステークホルダーの情報を収集し、仮のステークホルダーリストを作成する。

その後、本調査においてインタビューを行う際に、大会の管理者との相談を行い、重要あるいはそれほど重要ではないステークホルダーを選定し、予備調査によって作成した仮のリストを精査する。この方法を通じて、大会に関わるステークホルダーリストをより正確に確定することができ、研究者の観点だけに頼らない利点がある。

## 第2節 属性概念の操作化方法

本研究の操作化方法は3つの先行研究を参考にした（Friedman&Mason, 2004 ; Parent&Deephouse, 2007 ; Xue&Mason, 2011）。これらの先行研究はスポーツ大会及びスポーツ施設に関するステークホルダーの分析を行うために、Mitchellらの理論と枠組みを使った研究である。そして、本研究はスポーツイベントを対象として分析するため、太極拳大会における組織委員会は中核組織として相応しいのである。その理由は、大会の組織委員会が大会運営の核心部門であり、全体的に大会を統括する部門であるためである。そして、属性概念操作化方法の有効性を高めるため、スポーツビジネスを専門とする教授2名、助手1名、大学院生7名で操作化の方法を検討し、最後に修正を行った結果は以下のように示す：

まず、パワーについて、先行研究を参考したうえで、本研究におけるパワーは太極拳大会組織委員会の行動また大会の開催結果に影響を与える権力であると定義する。そして、パワーには「強制型」、「実用型」、「規範型」という三つのタイプがある。「強制型」パ

ワーとは、暴力あるいは暴力制裁による脅威、脅迫などを与える能力を指す。「実用型」パワーとは、もの、金を提供する能力である。「規範型」パワーとは、シンボル資源（名前、権威など）を利用する能力を指す。本研究はスポーツ領域における先行研究を参考にしたうえで、パワーの具体的な操作化方法を表5のようにまとめた：

表5 パワーの操作化方法

【パワー】	
太極拳大会組織委員会の行動また大会の開催結果に影響を与える権力であると定義する	
強制型	大会組織委員会あるいは大会の開催に影響を及ぼす脅威、暴力のことを指す (Xue&Mason, 2011)
実用型	技術提供、政策補助、資金援助、報告宣伝、人力提供を含む (Parent&Deephouse, 2007; Xue&Mason, 2011)
規範型	大会主催権、大会命名権、大会権威、試合ルール、大会規則、協議、選手出場決定権、大会スタッフ選択権、代表として国際組織とコンタクトすることを指す (Parent&Deephouse, 2007)

正当性の判定は個人的観点、組織的観点、社会的観点という三つのレベルによって決め

るため、本研究は先行研究を参考したうえで、表6のようにまとめた：

表6 正当性の操作化方法

<p><b>【正当性】</b></p> <p>ある主体の行動が、規範、価値観、信念、及び定義により構築された社会システム内において、望ましい適切な、または適当であることについての一般的な認識や前提(p. 57)である (Suchman, 1995; Weber, 1947)</p>	
個人的	<p>管理者の観点による正当性の有無</p> <p>(Parent &amp; Deephouse, 2007)</p>
組織的	<p>ステークホルダーと組織委員会における公式契約の有無</p> <p>(Xue &amp; Mason, 2011)</p>
社会的	<p>大会に関連する前提で、行政部門あるいは法律を象徴する部門か否か</p> <p>(Xue &amp; Mason, 2011)</p>

緊急性は「時間的緊急度」と「重要度」二つの要因が含まれる。「時間的緊急度」とはあるステークホルダーにとって、自分の要請に対する経営側の対応が遅れてはならない程度である。「重要度」とは、あるステークホルダーの要請がそのステークホルダー自身にとってどれほど重要かといった程度である (Mitchell et al., 1997)。そのため、本研究は「時間的緊急度」の判断基準は、ステークホルダーの要求が大会期間中なのか否かで決定する。「重要度」の操作化方法は大会組織委員会に対するあるステークホルダーの要請があり、この要請を達成するためにステークホルダーが再生できない資源（金、時間、リ

ーダシップ、政治資源) を使用し、リスクを掛けたことである (表 7)。Mitchell らの理論により、「時間的緊急度」及び「重要度」二つの要因が揃えば、緊急性の属性は出現するので、本研究緊急性の属性を出現する条件として、二つの要因全部満たす場合に限定する。

表 7 緊急性の操作化方法

<p><b>【緊急性】</b></p> <p>ステークホルダーが早急な対応を求める要求の程度を指している</p> <p>(Mithcell et al., 1997; 島岡, 2013)</p>	
時間的緊急度	<p>ステークホルダーの要請が大会期間中に限定する否か</p> <p>(Xue &amp; Mason, 2011)</p>
重要度	<p>大会組織委員会に対するあるステークホルダーの要請があり、この要請を達成するためにステークホルダーが再生できない資源 (金、時間、リーダーシップ、政治資源) を使用し、リスクを掛けたことがあるかどうか</p> <p>(Friedman &amp; Mason, 2004)</p>

### 第3節 データ収集方法

本研究データの収集は文献資料調査及び半構造化インタビュー調査で行う。文献資料は大会運営マニュアル、大会運営ノート、大会要項、学術論文、新聞記事、ウェブ情報、機関雑誌、観察ノートを含む。インタビュー調査は事前にインタビュー어의許可をもらってから行った。すべてデータの収集は具体的に予備調査（表8）と本調査（表9）二つの段階で行った。

表8 予備調査の概要

予備調査—日本		調査時間：2015.7.10 - 12
インタビュー 1人	職務：日本武術連盟常務理事 立場：大会運営責任者	
資料収集	第32回全日本武術太極拳選手権大会の大会要項	
予備調査—中国		調査時間：2014.8.25 - 27
インタビュー 1人	職務：焦作市体育局競技科副科長 立場：大会運営スタッフ及び大会の対外連絡者	
資料収集	中国焦作国際太極拳交流大会における大会要項（第3、5、6、7回）、大会運営ノート及び大会統計資料（第5、6、7回）、焦作市観光局に関連する契約書、大会運営マニュアル	

予備調査はインタビュー調査対象及びステークホルダーリストを確認するために行われた。本調査は文献資料、ウェブ情報の収集及びインタビュー調査を行った。インタビュー質問項目はParent&Deephouse（2007）の研究を参考にして作成した。そして、質問項目の設定は質的研究調査の基準に沿い、「誰が」、「どのように」、「なぜ」、「どうやって」などの用語を使い、研究者からのコントロール可能性はできる限り削減し、すべての情報がインタビュー어から聞き出せた。そして、具体的なインタビューの質問項目は参考文献の後に

掲載する。

表9 本調査詳細

本調査—日本		調査時間：2015.7.31
インタビュー 1人	職務：日本武術連盟常務理事 立場：大会運営責任者	
資料収集	大会運営マニュアル、審判業務マニュアル、 武術連盟機関誌、日本連盟ホームページ、 ウェブ情報(ウェブ情報収集期間 2015.7 - 10)	
本調査—中国		調査時間：2015.8.21
インタビュー 2人	職務：焦作市体育局副局長 立場：大会運営総担当 職務：焦作日報記者 立場：大会開催期間の報道	
資料収集	中国焦作国際太極拳交流大会における大会 要項(第8回)大会運営マニュアル、運営 ノート、学術論文、ウェブ情報(ウェブ情報 収集期間 2015.7 - 11)	

また、本調査におけるインタビューの手順は、まずインタビューにステークホルダー・リストを確認させ、必要また不必要なステークホルダーの添削作業を行った。その後、インタビューの許可をもらい、すべてのインタビュー過程を録音した。各インタビューは2人の調査者で行った。そして、インタビューを終了した後、同日に録音した音声を文字化した。

## 第4節 データ分析方法

### 第1項 データ整理

質的研究をする際に、コンピュータソフトを利用するメリットは、記録の複雑さやコンテキストを失うことなく、多様で厄介な記録をまとめて保管することが出来、素早くアクセスできることであるだけでなく、データのタイプやタイミング、ソース、そして研究者の考えと解釈についての情報も保管することもできる [L. リチャーズ (著) 大谷順子・大杉卓三 (訳), 2009]。そして現在、Nvivo というソフトウェアは質的研究を行う際に、大量なデータ管理及び分類するための一つ有効なツールであると見なされている (Bazeley et al., 2013)。そのため、本研究はデータの取り扱いに関して、Nvivo10 ソフトウェアを利用し、収集したデータの管理及び分類をした (表 10、表 11)。この方法を利用したメリットとしては、欲しい情報を確認したい際に、すぐ検索できることが非常に便利である。

参考資料-日本	参考数
半構造化インタビュー	1
大会観察ノート	1
学術論文	2
全日本武術連盟事業計画書と収支 (2011-2015 年度)	8
スポーツ振興基金助成金関連情報	6
ウェブ情報	17
スタッフ運営業務マニュアル	1
審判業務マニュアル	1
大会要項	1

表 11 「中国・焦作国際太極拳交流大会」に関するデータ源	
参考資料-中国	参考数
半構造化インタビュー	2
大会観察ノート	1
学術論文	6
焦作市体育局における大会開催記録(第6、7、8回)	3
焦作市政府と国家武術運動管理センター契約備忘録	1
焦作市体育局 2013-2015 年度公開予算	3
ウェブ情報	20
焦作市体育局年度ワークスケジュール	3
大会要項	3

そして、本研究の焦点は日・中太極拳大会におけるステークホルダーの異同を比較するので、ステークホルダーを分析するためのデータを比較的新しい、同年代の資料を用いることにした。また、本研究においては、限定的ではあるが大会経営歴史の観点から、考察の段階で昔から大会に起きた大きな変化を俯瞰し、マクロ環境とステークホルダーの違いを探索していきたい。

## 第2項 コーディング

本研究は文献資料データ及びインタビューを中心とする質的な研究であり、分析段階における研究の信頼性をいかに高めるかが重要である。本研究はデュアルコーディング方法 (Crabtree&Miller, 1999 ; Bryman, 2003;Kvale&Brinkmann, 2009) を利用した。この方法を通じて、本研究におけるコーディングプロセスの相対的な有効性と信頼性を高めることができる。具体的な方法は、例えば「全日本武術太極拳選手権大会」に関するすべてのデータ分析は、スポーツ科学研究科の大学院生二人で研究ペアを組んで、先ず本研究のステークホルダー分析理論を共有し、議論した。その後、収集したすべてのデータを事前に作成した操作化方法に沿い、各自で予めデータをコード化した。そして、分析したコード化結果を内容の面と数量の面で比較した。もし異なる意見が出た場合に、二人のペアが合意するまで議論を行ったが、どうしても合意できない項目があれば、そのコードを削除した。また、「中国焦作国際太極拳交流大会」の分析はスポーツ科学研究科大学院生の2人の中国人留学生が行った。そして、読みミスを防ぐために、すべてのデータを二回に読んだ。最後に、研究の信頼性をさらに高めるために、得られた結果は操作化方法を定めた時と同じように、スポーツビジネスを専攻とする教員・助手3名、大学院生7人で検討をし、確認を行った。

コード化した結果は表12、13のように示す。そして、スポーツイベントの場合では、強

強制型パワーとは、大会に暴力的な行動また脅威を与えるなど、テロリストまた不礼儀なファンが持つ属性であるが、Xue&Mason (2011) も指摘しているように、強制型パワーはあまり出現しない属性であり、本研究対象として 2 つの大会はこのようなステークホルダーは存在しないので、強制型パワーを削除した。また、個人的な観点からの正当性について、実際にインタビューした時に、正当性に対する回答はすべてのステークホルダーは正当性を持つとなった。しかも、本研究は日中比較を焦点に絞ったので、より比較しやすい手法を考えた結果、本研究においては、ステークホルダーの正当性はステークホルダーと中核組織との関係（組織的）とステークホルダーが社会との関係（社会的）という 2 つの基準から判断した。

表 12 「全日本武術太極拳選手権」コード化記録

ステークホルダー属性		文献資料引用数	インタビュー引用数
	強制型	-	-
パワー	実用型	6	21
	規範型	5	12
	個人的	1	1
正当性	組織的	6	8
	社会的	4	6
緊急性	時間的緊急度	4	11
	重要度	3	10

表 13 「中国・焦作国際太極拳交流大会」コード化記録

ステークホルダー属性		文献資料引用数	インタビュー引用数
	強制型	-	-
パワー	実用型	20	4

	規範型	16	2
	個人的	1	1
正当性	組織的	8	3
	社会的	10	4
緊急性	時間的緊急性	4	2
	重要度	12	5

コードの詳細について、表 14、表 15 のように示す。例えば、NHK 放送局は「全日本武術太極拳選手権大会」における試合の風景を NHK BS1 で放送を行うことは大会の宣伝と見なされ、NHK 放送はこれにより、実用型パワーを持つと判断した。また規範型パワーとは、例えば、日本武術太極拳連盟は審判組織委員会を設立し、大会における審判員を全国から選定し、大会に派遣することは規範型パワーを持つと見做す。正当性について、例えば大会の主権者である日本武術太極拳連盟は組織的な正当性を持つと見做す。東京都は行政部門であり、大会を後援することは組織的正当性と社会的正当性を持つ。最後の緊急性について、例えば大会参加選手は大会を出演する要請を満たすため、時間と金を使い、大会開催期間中に試合に参加したことは時間的緊急性と重要度両方があり、緊急性があると見做す。そして中国の場合も同じロジックで分析を行った。

属性	要因	コード
	強制型	—
パワー	実用型	スポンサー料、業務システム管理、怪我対応、運輸サービス提供、施設提供、テレビ放送、新聞記事、取材、成績公表、大会優勝賞品、チケット、試合参加費、
	規範型	審判選抜、選手予選、試合ルールの選定、大会主催権、国際組織への加盟、名前を借りる、大会権威象徴、契約、代

		表派遣
	個人的	—
正当性	組織的	契約書、主催、会員、管轄、友好提携、統括、後援、加盟
	社会的	行政部門
緊急性	時間的緊急性	大会開催する時、大会への出演要求
	重要度	大会への参加、大会への協力、大会に関心を持つ、よくや ってもらえる、ブランド価値向上、太極拳運動の普及、大 会を主催する、大会の取材、選手の応援、スポーツ業界を 支える

表 15 「中国・焦作国際太極拳交流大会」のコード詳細

属性	要因	コード
	強制型	—
パワー	実用型	大会宣伝、メディア招待、ボランティア応募、交通費、宿 泊費及び労務費の提供、試合参加費、政府条例及び公共政 策、新聞報道、財政支出、スポンサー料、招待状を配布す る、大会スタッフの提供、開・閉幕式の演出、大会情報発 信、大会施設整備、観光・交通サービス提供、技術支持
	規範型	審判派遣と抽出、試合ルールの設定、大会規程、大会主催 権、大会命名権、国際組織を招待する、名前を借りる、大 会規格の上昇、大会昇格、大会協議、政策公布
	個人的	—
正当性	組織的	主催、引き受け者、契約書、政府管轄、提携、大会開・閉 幕式応援団体、スポンサーシップ、観戦チケット購入
	社会的	行政部門、政府、中共中央機関誌
緊急性	時間的緊急性	大会期間、大会進行期間
	重要度	太極拳事業を熱中する、主動的且つ積極的に参加する、ブ ランド構築、知名度向上、都市イメージ構築、経済モデル 転換を主要な任務にする、高度に重視する、中心任務、大 会の質への要求、強力に支持する

## 第四章 分析結果

### 第1節 「全日本武術太極拳選手権大会」について

#### 第1項 「全日本武術太極拳選手権大会」の起源

20世紀70年代には、日本と中国各地の間で民間交流が盛んになり、日本の太極拳愛好者が中国各地を訪れ、また、日本各地に中国から太極拳指導者を招いて技術を習得する活動が盛んに行われるようになった<sup>4</sup>。その後太極拳に健康効果の宣伝及び中国ブームの影響により、日本における太極拳愛好者が増加していた。

そして、日本全国における武術太極拳愛好者の増加に伴い、愛好者同士が交流をするためのイベントが各地で開催された。1984年日中友好協会が大阪府立体育館で主催した「全日本太極拳・中国武術表演大会」が開かれ、これは現在の「全日本武術太極拳選手権大会」の前身であり、これにより日本全国レベルの武術太極拳大会の幕も開かれた。

1987年4月に、全国各地にある太極拳団体48団体が東京都に集まり、日本武術太極拳連盟の設立総会が開かれた。これにより、日本における全国レベルの武術太極拳団体が作られた。そして同年、日本連盟が成立した後、日本全国における武術太極拳の競技力の向上に向け、1987年の第四回で「全日本武術太極拳・中国武術表演大会」の名称は「全日本武術太極拳選手権大会」に変更した。その後、毎年の大会は東京都で行われ、今年2015年まで大会の第32回目を迎えることとなった。

---

<sup>4</sup>日本連盟の歩み 「日本体育協会・日本オリンピック委員会100年史」

2015 年現在、「全日本武術太極拳選手権大会」は日本武術太極拳連盟が主催し、東京都武術太極拳連盟が主管する日本全国レベルの武術太極拳大会である。そして、大会開催地は東京都にある東京都体育館であり、大会は毎年の 7 月中旬に三日間で開催されている。また、大会参加者は日本武術太極拳連盟加盟団体に所属する会員に限られるだけでなく、予選制度により大会参加者は都道府県連盟の抽選によって決める。今年第 32 回の試合項目には 37 項目が含まれ、参加者数はおおよそ 1760 人であった。

## 第 2 項 大会中核組織

「全日本武術太極拳選手権大会」における大会組織委員会は大会の中核組織であり、具体的に大会事務局、大会審判委員会と選手競技委員会の三つの部門から構成される。大会事務局は大会運営自体に関する業務を行う部門であり、さらに大会事務局は「放送、競技進行、大会記録、表彰、表彰進行、会場整備、警備、受付、入場券販売、救護、接待、本部付、スコアボード、プラカード、事務局員、TV 解説、大会医師派遣、技術支援」など合計 18 の部門に分けられる。大会審判委員会というのは日本武術太極拳連盟にある審判専門家のグループであり、大会におけるすべての審判を選定する部門である。選手競技委員会は日本の選手代表を選出し、国際武術大会を参加させるために、競技レベルが高い選手を選定し、抽出する。そして、大会組織委員会は大会医師派遣及び技術支援以外に、すべてのスタッフは日本武術太極拳連盟に所属する会員である。

### 第3項 大会開催時点の課題

大会に関するインタビュー調査を通じて、大会開催時点「全日本武術太極拳選手権大会」にある一つの課題は、いかにより多くの武術太極拳愛好者が練習している試合種目を大会でやる事が出来るかということである。高(2004)の研究によると、20世紀90年代から、大会における太極拳の実施項目の増加と年齢層の細分化により、大会参加選手は2000人に達し、大会運営は飽和の状態になった。そのため、1994年の大会で、24式太極拳に対し、都道府県加盟団体には「予選制度」が導入された。その後、日本武術太極拳連盟における会員数の拡大により、1998年にすべての太極拳実施項目は「予選制度」が導入された。「予選制度」の実施により、試合参加者の人数は制約され、都道府県連盟にいる審判チームの育成及び業務水準の向上に役立つだけでなく、より競技レベルの高い選手を抽出することもできる。しかしながら、インタビューは「予選をあまり絞ってしまうと、皆大会に出たいのに、出られないということになってしまう」<sup>5</sup>という課題を表明した。つまり、「予選制度」による日本選手の競技力を追及する一方、いかにより多くの武術太極拳愛好者のニーズを満たすかということが、今後の大会にとって重要な課題となっている。

そして、もう一つの課題としてはスポンサーの招致であるが、詳細はステークホルダーマッピングのところで述べる。

---

<sup>5</sup> インタビューー：日本武術太極拳連盟 常務理事 場所：日本武術太極拳連盟事務局 2015.7.30

#### 第4項 まとめ

「全日本武術太極拳選手権大会」は、当初武術太極拳愛好者たちの交流を促すために開催されたが、その後日本全国における武術太極拳愛好者の増加により、大会開催目的は日本武術太極拳競技力向上の面も加えた。そして大会組織委員会は大会事務局、大会審判委員会と選手競技委員会三つの部門から構成される。その中の運営スタッフはすべて日本連盟に所属する会員である。そして現在大会における課題として、試合予選制度の課題とスポンサーの獲得という2つの面がある。

第2節 「全日本武術太極拳選手権大会」におけるステークホルダー分析

「全日本武術太極拳選手権大会」におけるステークホルダーマッピング							
ステークホルダー	パワー		正当性		緊急性		類型
	実用型	規範型	組織的	社会的	時間的緊急度	重要度	
日本武術太極拳連盟	大会開催する資源の提供、情報発信	審判、選手、試合ルールの選定、日本太極拳業界の代表者	大会主催者		大会期間	大会の開催	決定型
都道府県連盟	大会分担金、試合参加費、大会スタッフ、審判の提供	選手の推薦	大会を構成する部門		大会期間	会員競技レベルの向上	決定型
NHK(日本放送協会)	放送権料、大会宣伝	テレビの放送規制	大会後援部門		大会期間	大会取材	決定型
新聞社	大会情報発信、選出成績報道		大会後援部門		大会期間	大会取材	決定型
太極パートナーズ	サービス、商品、スポンサー料の提供		スポンサー		大会期間	自社ブランドの向上	決定型
大会観戦者	チケット収入源		大会消費者		大会期間	選手の応援	決定型
大会技術支援及び医療派遣部	大会のシステム運営、大会期間の怪我対応		ビジネス関係		大会期間	売上収入を拡大する	決定型
笹川スポーツ財団	スポンサー料の提供		大会後援部門			日本スポーツ界を支援する	支配型
文部科学省		大会権威を高める	大会後援部門	行政部門			支配型
東京都		大会権威を高める	大会後援部門	行政部門			支配型
アジア武術連盟		大会権威を高める	大会後援部門				支配型
スポーツ統括団体(日本体育協会、日本オリンピック委員会)		大会権威を高める	大会後援部門				支配型
日中友好協会			賛助会員				裁量型

## 第1項 決定型ステークホルダー

日本武術太極拳連盟は決定型ステークホルダーである。1987年（昭和62）年4月26日に東京都内で、日本武術太極拳連盟は、全国各地の太極拳普及団体48団体が設立総会に参加したことにより設立された。そして、1988年（昭和63）年12月に日本連盟が文部省競技スポーツ課を主務官庁とする社団法人に許可された。続いて、1990年（平成2）年10月に日本オリンピック委員会に加盟し、翌1991（平成3）年3月に日本体育協会に加盟を果たした<sup>6</sup>。現在、47都道府県連盟が所属し、日本連盟がこれらの連盟を通じて、全国的な活動を行っている。

そして、全国大会である「全日本武術太極拳選手権大会」の開催に対し、日本連盟が中心的な役割を担っている。「公益社団法人日本武術太極拳連盟定款」によると、日本連盟の目的は、日本における武術太極拳界を統括し、代表団体とし武術太極拳の普及進行を図ることである。また、日本連盟の事業内容は①武術太極拳の日本選手権大会、その他の競技会の開催、②武術太極拳の国際競技大会代表選手の選考及び派遣、③日本武術太極拳界を代表し、武術太極拳に関する国際競技団体に加盟し、国際交流を推進することなどがあるので、緊急性及び組織の正当性が認められる。規範型また実用型パワーとして、日本連盟が国際競技ルールの施行及び大会規則の定めについて責任を持ち、毎年の1月中旬に、日本連盟から大会の開催要綱を各加盟連盟に通知し、各連盟における参加者代表を応募する。また、連盟にいる専門家達が大会の管理職を務め、大会全体の運営を管理する。大会における審判と選手について、日本連盟がそれぞれに審判委員会と選手競技委員会を設立し、大会の審判の選出派遣及び日本代表の選出を行っている。また、日本連盟が「全日本武術太極拳選手権大会」の運営をするために、大会事務局を設立し、すべての大会業務を主管としての東京都武術太極拳連盟に依頼する。そして、大会事務局にある具体的な部門は東京都連盟に所属する各区レベルの武術太極拳連盟や団体に任せる。大会を開催するための

---

<sup>6</sup> 日本武術太極拳連盟歩み

外部組織との連携は、例えば行政部門からの許可申請、スポンサーの獲得及び協会とのやり取りなどは、すべて日本連盟が担当することになり、これは実用型パワーを有している  
と見なすことができる。

日本連盟に所属する都道府県加盟団体は、決定型ステークホルダーであり、大会にとって重要な部分である。実用型パワーとして、毎年「全日本武術太極拳選手権大会開催要綱」によると、大会参加団体として出場選手、チームを推薦できる条件は日本連盟加盟団体で、一口 5 万円・一口以上の大会分担金を納付する団体という前提である。さらに、加盟団体が大会の出場選手あるいはチームを推薦し、選ばれた選手達が個人競技あるいは団体競技によって、異なる金額で大会参加費を大会運営委員会に交付する。また、大会運営スタッフ及び審判がすべて都道府県加盟団体にいる会員なので、大会開催する際に必要な人力を確保することができる。緊急性として、大会開催期間中における選手達への質問を通じて、彼らが普段練習した結果を大会で披露したいということがわかった。また、加盟団体の面を見ると、大会要項にある「加盟団体紹介」が記載しているように、団体が積極的に各レベルの武術太極拳大会に参加し、所属会員のレベルアップと交流を促し、今後太極拳の普及に努めて行きたいと考えていることが分かる。

NHK（日本放送協会）は決定型ステークホルダーであり、大会のテレビ放送を担当する部門である。NHKは「日本の公共放送を担う事業者であり、日本の放送法に基づいて設立された放送事業を行う特殊法人であり、総務省（旧・郵政省）が所管している<sup>7</sup>。そして、NHKについて、大会責任者へのインタビューが記載しているように：

「大会責任者：普段あまり太極拳を見なかった人がこれ（大会）をご覧になれます…見に行っても気が付かないけど、テレビで見てよくわかったという効果もあるんですね…」<sup>8</sup>  
である。つまり大会開催にとって、NHKの主要な役割は大会の宣伝及び太極拳知識の普及である。また、NHKが大会運営側に放送権料を支払い、記者スタッフを派遣し、大会の取材を

<sup>7</sup> 放送法第 16 条、日本放送協定会則第 1 条

<sup>8</sup> インタビュー：日本武術太極拳連盟 常務理事 場所：日本武術太極拳連盟事務局 2015.7.30

行った。そして、NHK が持つもう一つのパワーとして、NHK の放送規制があるため、スポンサーの商品の名前を映れないことはスポンサーへの影響を及ぼすパワーであり、これは規範型パワーと見なすことができる。

また、もう一つ大会宣伝の役割を担当するのは新聞社である。朝日新聞社と日刊スポーツ新聞社が大会の成績と優秀な選手の名前を載せ、大会の情報を発信する。そして、新聞社2社の名が大会要綱また日本連盟ホームページの中に記載され、大会の後援部門であることから組織的正当性が確認された。また、今年は特別に武術太極拳が2020年東京オリンピックの予選種目の中に入り、世間から沢山の注目度を集めているので、新聞メディアの報道が多く、日本武術太極拳連盟及び「全日本武術太極拳選手権大会」の宣伝を促した。

太極パートナーズは、年間を通して日本連盟が主催する各種の協議大会の協賛部門であり、大会にとって決定型ステークホルダーである。太極パートナーズとの連携は1年間契約であり、2015年の太極パートナーズはアシックス、島村運輸倉庫、SK、石塚左玄医食研究所4社から構成される。そしてこれらの会社が大会への金銭的な支援以外、サービス及び物資の提供もある。アシックスは、この中で最も連携期間が長く日本連盟と連携し、スポンサー料以外に、割引商品及びスタッフ・ユニフォームを大会に提供している。島村運輸倉庫も日本連盟と長く関係を作り、毎回、大会開催用のマットを送ったり、保管したりしている。SKと石塚左玄医食研究所は、2015年の新しいパートナーであり、スポンサー料と大会の優勝商品を提供してくれる。日本連盟が協賛企業から金銭及びサービス、物質をもらったことの代わりに、年間で連盟が主催する競技大会で協賛企業の広告宣伝、日本連盟期間誌での広告、日本連盟ホームページ上でバナー広告などを行い、協賛会社のブランドを高める。しかしながら、大会責任者へのインタビューを通じて、今後太極パートナーズの獲得は大会の発展にとって一番大きな課題であることがわかった。表17を見れば、アシックスは日本連盟と毎年連携をする唯一の協賛企業である。継続的に日本連盟と連携できる協賛企業が少ない。そのため、現在「全日本武術太極拳選手権大会」の開催にとって

は、協賛企業がまだ一つ不確定な要素である。また、大会責任者の話により、これまで大会の協賛企業を獲得するための方法は人による紹介である。例えば、今年 2015 年の協賛企業の任務は日本連盟の専門理事が担当し、新しい協賛企業の 2 社を獲得した。しかしながら、今年の協賛企業と連携するために、かなりの時間を費やした。もともと今年の計画は協賛企業の申し込みは 5 月の締め切りだが、実際に新しい協賛企業を獲得できたのはその以降であった。現在日本には「全日本武術太極拳選手権大会」のような大会に出資できる企業は少なく、協賛企業獲得は難しい。もう一つの例は、「ある会社は去年までであったけど、自分の会社が自分の商品を開発する都合で、こちらの商品でお金を集中しなければならないから、ということでお金を出せない」という理由もある。したがって、今後大会の開催について、いかに協賛企業を獲得するか、また獲得した後はいかに継続的に連携関係を維持していくかということが大会運営委員会にとって、かなり重要な課題である。

表 17 「全日本武術太極拳選手権大会」における主要な協賛企業リスト

「全日本武術太極拳選手権大会」	協賛企業	特別協賛企業
第 25 回	ミズノ、アシックス、大塚ベバレジ	日本航空
第 26 回	不明	日本航空
第 27 回	ミズノ、アシックス	フコク生命
第 28 回	アシックス、フコク生命	無
第 29 回	アシックス、フコク生命	無
第 30 回	アシックス、明星食品、フコク生命、カーシーカシマ、島村運輸倉庫	無
第 31 回	アシックス、明星食品、日清シスコ、島村運輸倉庫	無
第 32 回	アシックス、島村運輸倉庫、SK、石塚左玄医食研究所	無

大会観戦者が、観戦チケットを購入し、大会の収入に貢献する決定型ステークホルダーである。今年第 32 回「全日本武術太極拳選手権大会」の来場者が 3 日間で 2 万人を超えた。観戦チケット代は一人 1000 円で、3 日間で大会におけるすべての試合を見られる。チケット購入は大会組織との一種の契約関係を結びつけるので、観戦者の正当性を認めることができる。そして、筆者が予備調査で大会現地における何人かの観戦者との交流から、ほと

多くの観戦者が選手の家族、友人であり、選手を応援することが観戦の目的であることがわかった。

また、大会開催するときに欠けてはいけないのは、大会技術支援と大会医師派遣部門である。これらの部門は大会にとって決定型ステークホルダーである。そして、それぞれのスタッフはセイコータイムシステム株式会社と NPO 法人スポーツメディアカル協会から派遣された。セイコータイムシステム会社の役割は大会期間中に選手の得点とコンピュータの管理などを行うことだけではなく、日本連盟普段の事務局のシステム運営はシステム会社に任せている。そして、医療派遣の主要な任務は大会開催期間中の怪我対応である。両方とも利用費用を求め、日本連盟からお金を出している。そして、彼らと大会の関係はビジネス的な関係であり、大会を通じて、収入を獲得するのは彼らの目的である。

## 第2項 支配型ステークホルダー

公益財団法人笹川スポーツ財団は「日本のあらゆるスポーツの普及、振興、育成を図り、調査、研究、政策提言を行うことで、国民の心身の健全な発達と明るく豊かな国民生活の形成に寄与することを目的とする」<sup>9</sup>団体で、スポンサーとして日本連盟の補助金も支出しているが、文献資料及びインタビュー結果に基づき、笹川スポーツ財団は特に「全日本武術太極拳選手権大会」への要請は認められなかったため、本研究においては笹川スポーツ財団における緊急性は出現していないとした。

文部科学省は日本の行政機関の一つであり、文部科学省設置法3条により、「教育の振興及び生涯学習の推進を中核とした豊かな人間性を備えた創造的な人材の育成、学術、スポーツ及び文化の振興並びに科学技術の総合的な振興を図るとともに、宗教に関する行政事務を適切に行うことを任務とする」政府機関である。そのため、文部科学省の社会的な正当性は確保される。そして、「全日本武術太極拳選手権大会」は文部科学省の名を連ねることにより、グレードアップをさせ、権威がある大会になれる。そのため、文部科学省は大

---

<sup>9</sup> 笹川スポーツ財団ホームページにより

会にとって規範型パワーを持つ部門であると考えられる。しかしながら、実際に行政部門からの関与がほとんどなく、大会責任者の話により行政部門は大会に対し、「ただ名前だけをつけたんです」ということである。

東京都は、東京都の域内における広域自治体の名称であり、ここでは東京都の域内にある行政部門の通称と見なすことができる。そして、東京都は文部科学省と同じように、大会運営委員会との連携により、「全日本武術太極拳選手権大会」に権威を与える。そして、この権威をもらうことで、大会開催の場所としての東京体育館に関する使用料は半額になることができる。しかしながら、これ以外は東京都と文部科学省が同じように、行政部門として実際に大会に実質的な支援はなく、関与度が低い。

アジア武術連盟は、アジア地域における武術運動を展開する国際的な組織である。そして、日本連盟がアジア武術連盟に加入し、毎年アジア武術連盟が開催する大会活動に参加している。ここで「全日本武術太極拳選手権大会」はアジア武術連盟の名を連ねる目的は大会の権威を高めることなので、アジア武術連盟の規範型パワーが認められた。

ここでいうスポーツ統括団体は、日本体育協会と日本オリンピック委員会のことを指す。この二つの組織が日本スポーツ界を全体的に統括する部門であり、日本スポーツ界にある沢山のスポーツ団体にとって重要な存在である。そして、本文上記のように、日本連盟は1990年代初、日本オリンピック委員会及び日本体育協会の正式加盟団体になって発展してきた。そのため、「全日本武術太極拳選手権大会」の権威を高めるために、毎年の開催要綱の中に、日本体育協会と日本オリンピック委員会の名が後援団体として入る。そして実際の調査結果は、大会権威以外に彼らとの連携について、大会責任者の観点は次のように反映されている：

「実際には彼ら（日本体育協会と日本オリンピック委員会）から何ももらっていません。こういうこと（大会）をやっていますということを報告して、次の年にまた後援しますということ。もちろん、私たち自身の大会ですから、全体の組織をやる委員会ですから、

こういう協会からこの具体的な活動に対して、何かやってもらふことは必要ないんです」<sup>10</sup>

つまり、日本体育協会及び日本オリンピック委員会からの実質な支援はないことだけでなく、「全日本武術太極拳選手権大会」の主催者である日本連盟が大会活動について、日本体育協会や日本オリンピック委員会への要求はほとんどないこともわかる。

### 第3項 裁量型ステークホルダー

最後の日中友好協会は、日本連盟の賛助会員であり、組織的正当性を持つ団体である。日中友好協会は日本連盟との関係は20年前に日本国内における太極拳普及運動からわかる。当時、太極拳運動は日本全国に普及していなかったもので、日中友好協会を通じて、友好活動の一環として日本と中国お互いに太極拳を勉強に行ったり、教えに来たりということをしてきた。そして、「全日本武術太極拳選手権大会」の前身である「第1回全日本太極拳・中国武術表演大会」の主催者が日中友好協会であった（高, 2004）。以上のように、日中友好協会は大会発展の初期段階には中心的な存在であったが、日本武術太極拳運動の普及に伴い、日中友好協会は日本連盟また大会への影響力はどんどん少なくなっていることがわかった。これはMitchellら（1997）が提示したステークホルダーと中核組織の関係が不変なものではなく、ダイナミックなものであるということを証明している。

### 第4項 まとめ

「全日本武術太極拳選手権大会」におけるステークホルダーは合計13部分を抽出し、分類した。決定型ステークホルダーは日本武術太極拳連盟、都道府県連盟、NHK、新聞社、太極パートナーズ、大会観戦者、技術支援チーム合計7部分がある。支配型ステークホルダーは笹川スポーツ財団、文部科学省、東京都、アジア武術連盟、スポーツ統括団体5つの部分がある。最後に、裁量型ステークホルダーは日中友好協会である。

---

<sup>10</sup> インタビューイ：日本武術太極拳連盟 常務理事 場所：日本武術太極拳連盟事務局 2015.7.30

### 第3節 「中国・焦作国際太極拳交流大会」について

#### 第1項 「中国・焦作国際太極拳交流大会」の起源

現在の大会開催地である焦作市は20世紀60年代に石炭産業を中心に、地域の経済を発展してきた。しかし、20世紀末、地元の鉱物資源の枯渇及び中国の産業構造に関する政策の調整をきっかけとして、焦作市政府は伝統的な経済生産モデルである鉱石生産を転換することを決めた。当時、中国ではスポーツイベントの発展に伴い、地方政府もますますスポーツイベントの重要性を認識した。焦作市及び温県政府は新たな経済モデルを探求するため、焦作市にある温県の文化資源を利用し、太極拳を通じて地元の経済を振興させながら、スポーツイベントを発展させるという道を選んだ。そして、1992年9月5日から9日まで中国・温県に第1回国際太極拳年會が行われた。これは現在「中国・焦作国際太極拳交流大会」の前身となった。

太極拳年會が創立されたところ、温県政府は「温県第1回国際太極拳年會の組織委員会の設立に関するお知らせ」を通じ、組織委員会を設立し、太極拳年會は国際的かつ学術や理論及び技術を持つ太極拳民間交流組織であることを明記した。太極拳年會の最初の目的は、中国伝統武術を發揚し、太極拳の普及や發展を促し、国内外の太極拳界の連帶感や友情を促すことであった。

太極拳年會が最初に創立されたときに、大会の費用はすべて地元政府に頼った。そして、大会の知名度の向上及び参加者規模の拡大により、地元政府に沢山の財政負担をかけ、また人的資源の不足などの問題もあった。それらの問題を解決するため、1994年から太極拳年會は2年間1回に開催することになった。しかしながら、太極拳年會の發展及び経済的な効果をより拡大していくために、2000年から太極拳年會の開催地は温県から焦作市に移り、大会名称は「中国・焦作太極拳国際年會」となった。

それから太極拳年會は成功し、特に、太極拳年會は焦作市の経済的な面及び社会的な面に深く影響を与えた（靳，2008）。2000年から太極拳年會の規模は拡大しつつ、現在は中国

国家体育総局武術運動管理センター、中国協会、河南省体育局、焦作人民政府共同で主催し、焦作体育局が主管する武術太極拳大会となった（2015 まで）。そして、開催時期は2年に1回で、その年の8月に7日間で開催される。大会参加者は体育局、武術協会あるいは武術管理センターに所属する会員に限られるが、予選を行うことはない。2015年第8回「中国焦作国際太極拳交流大会」の参加者人数は合計5016人であり、そのうち海外選手は658人であった。そして、現在「中国・焦作国際太極拳交流大会」は中国では一番レベルが高い太極拳大会と言われている。

## 第2項 大会組織委員会の構成

「中国・焦作国際太極拳交流大会」の設立の最初から政府が主催し、組織委員会のメンバーもすべて政府部門の役員であった（国, 2011）。そして、現在組織委員会のメンバー構成は焦作市人民政府が提案をし、その後国家体育総局武術運動管理センターが審査する。2013年大会組織委員会メンバーは合計84名の中、国家体育総局20名、河南省人民政府10名、焦作市人民政府50名、他4名という構成であった<sup>11</sup>。すべてのメンバーは役人だった。そして、「中国・焦作国際太極拳交流大会」は大会試合以外に、太極拳関連製品を展示・販売する博覧会、太極拳に関する写真撮影コーナーなどいろいろなイベントも行われたので、2015年組織委員会は事務局、競技活動部、展示交流部、博覧会部、写真展部、総合保障部、審判委員会という7つの部門から構成された。競技活動部は大会自体の運営をする部門であり、その下はまた秘書組、段位検定組、勤務接待組、大会応募及び選手配列組、器材場所組、スコア統計組、ボランティア組、審判組織組、受付表彰組、勤務保障組10個のチームに分けられた。

## 第3項 大会開催時点の課題

大会へのインタビュー調査を通じて、大会開催時点で大会が持つ大きな課題の一つは、いかに海外選手の参加人数を増加させるかということである。インタビューは「現在の

---

<sup>11</sup> 第7回 中国・焦作国際太極拳交流大会 秩序冊より

状況は、沢山の海外選手は一回、二回大会に参加し、その後継続的に参加することはできなくなった。」<sup>12</sup>と述べていた。表 18 のように、大会参加者人数及び海外参加者はほとんど毎回増加しているが、海外参加者は毎回の大会参加者人数との割合をみると、最初の 3 割弱から、近年の 2 割以下に落ちている。また図 3 からみると、国内参加者と比べると、海外参加者人数はほぼ横ばいになっている。この点はインタビューの結果と合わせると、大会における海外選手の増加は大会組織委員会側の予想値よりまだズレはあるのではないかと考えている。

開催年	海外参加人数	大会参加総人数	海外参加者割合
1993	70	225	31%
1994	186	599	31%
1996	345	1000	34%
1998	346	1200	28%
2000	151	1672	9%
2002	316	1370	23%
2005	224	1149	19%
2007	525	2253	23%
2009	409	3038	13%
2011	506	3585	14%
2013	624	3897	16%
2015	658	5016	13%

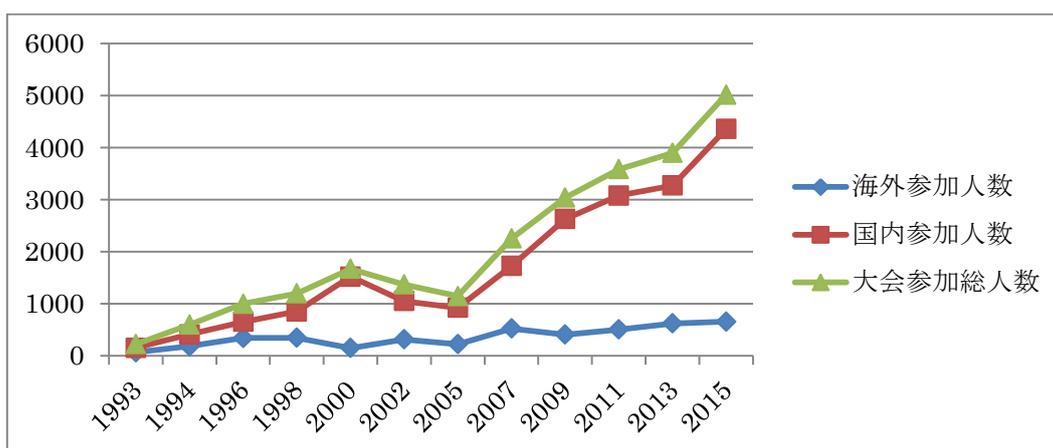


図 3 「中国・焦作国際太極拳交流大会」大会参加者総人数と海外参加者人数

<sup>12</sup> インタビューー 中国河南省焦作市体育局副局長 場所：焦作市太極体育センター 2015. 8. 21

<sup>13</sup> 表 18、図 3 のデータは温県人民政府、焦作市人民政府、中国武術協会ホームページによって筆者がまとめた。

#### 第4項 まとめ

「中国・焦作国際太極拳交流大会」は最初の開催目的は太極拳の国際交流を促すだけでなく、地域の経済発展及び経済モデルの転換も促進するために開催された。そして大会組織委員会は事務局、競技活動部、展示交流部、博覧会部、写真展部、総合保障部、審判委員会7つの部門から構成される。組織委員会のメンバーはすべて政府関係者である。そして現在大会における課題として、大会における海外選手の持続的な参加を確保することである。

第4節 「中国・焦作国際太極拳交流大会」におけるステークホルダー分析

「中国焦作国際太極拳交流大会」におけるステークホルダーマッピング							
ステークホルダー	パワー		正当性		緊急性		類型
	実用型	規範型	組織的	社会的	時間的緊急度	重要度	
国家体育総局武術運動管理センター	ネット情報発信、国内主流メディアの招致	試合規則、審判、宣伝資料の選定、大会主催権、組織委員会の審査	大会主催者	行政部門	大会期間	中国国内スポーツイベントとしての太極拳大会のブランド構築	決定型
河南省人民政府	ネット情報発信、交流会の開催、河南省武術協会への支持、政策の頒布	大会主催権	大会主催者	行政部門	大会期間	武術産業の促進、太極拳大会の継続的な支持	決定型
焦作市人民政府	大会にかかわるすべての費用及び資源の提供、大会情報発信	大会の命名権及び広告権、組織委員会の選出	大会主催者	行政部門	大会期間	都市イメージの向上及び経済モデルの転換	決定型
焦作市体育局	大会運営スタッフ提供	大会補助審判の推薦	大会引き受け者	行政部門	大会期間	大会を開催するために、必要な資源と援助を組織委員会に要求する	決定型
行政メディア	大会及び地方政府の業績宣伝		大会宣伝部門	行政部門	大会期間	大会宣伝、地域イメージの向上	決定型
民間メディア	大会情報発信		大会宣伝部門		大会期間	協力としての大会宣伝	決定型
焦作市内大学	開幕式での出演、ボランティアの提供		大会協賛出演団体		大会期間	大会を通じて、学校の知名度を高める	決定型
協賛企業	大会開催の資金提供		スポンサー		大会期間	自社ブランド力の向上	決定型
大会観戦者	チケット購入、大会宣伝		大会消費者		大会期間	太極推手などへの試合観戦	決定型
中国武術協会	大会参加者の応募、ネット情報発信	大会主催権、審判に関する規定	大会主催者				支配型

## 第1項 決定型ステークホルダー

国家体育総局武術運動管理センターは、大会の決定型ステークホルダーであり、中国武術業界を全体的に管理する行政部門である。国家体育総局武術運動管理センターの実用型パワーは大会への政策補助と大会宣伝の面から認められる。国家体育総局武術運動管理センターは2002年「第2回中国・焦作国際太極拳交流大会」から主催者になってから、大会の規模が地方レベルから国家レベルの大会に進化した。さらに2005年大会開幕式で、国家体育総局武術運動管理センターと中国武術協会が焦作市に「太極拳聖地」という称号を付与した。これにより、大会の知名度を高め、大会の発展を促した。そして、大会宣伝の面からみると、国家体育総局武術運動管理センターは大会の開催に関連する情報をオフィシャルホームページに載せ、大会の宣伝を行った。また、大会の報道をより効果的に行うため、大会開催期間中に中国における主流メディアを集め、大会の取材を行った。規範型パワーは「中国・焦作国際太極拳交流大会連携備忘録」によって、大会の組織委員会メンバーはまず焦作市人民政府が提案し、最後に国家体育総局武術運動管理センターが査定する。また、大会開催に関する国家体育総局武術運動管理センターの義務が試合規則の設定、審判の選定、運動員及び審判競技会議の開催、宣伝資料の査定などがある。また、国家体育総局武術運動管理センターが行政的な機能を持つ部門であり、大会の主催者であるので、組織的正当性と社会的正当性両方を持っていることがわかる。緊急性は「中国・焦作国際太極拳交流大会」を主催することを通じて、中国本土のスポーツイベントのブランドを構築することから伺うことができた。

河南省人民政府は、決定型なステークホルダーであり、大会の主催者の一員である。河南省人民政府は行政部門として、大会に対する支援は国家体育総局武術運動管理センターと同じように大会の宣伝及び政策補助である。河南省人民政府が2009年に「第五回中国・焦作国際太極拳交流大会」の主催者になった。その後、省政府が政治資源を利用し、大会の宣伝を促した。例えば、河南省政府がネットによる情報発信の以外に、支部門である河南省観光局の資源を生かし、韓国との貿易交流会が開かれたときに、太極拳大会を韓国からきた行政及び民間組織に対して積極的に宣伝を行った。また、政策補助の面から見ると、河南省人民政府は省内の武術協会の設立、及び政策の頒布に力を入れた。特に、2015年に公布した「スポーツ産業の発展及びスポーツ消費の促進に関する意見」の中で、太極拳の伝統武術資源を利用し、河南省における武術の産業化を支持することを強調した。また、この「意見」により、河南省人民政府が今後の「中国・焦作国際太極拳交流大会」について、継続的な支持を求められることになったことから、河南省人民政府の緊急性が認められた。

焦作市人民政府が大会開催地である焦作市を管轄する地方政府であり、大会の主催者である。また、焦作市人民政府が大会にとって決定型ステークホルダーである。実用型パワーから見れば、焦作市人民政府が大会開催用の主要な資金を出す部門である(劉, 2011)。2015年大会開催施設である焦作市太極体育センターの建設費用は焦作市政府が13億元を出資し、建てられた。また、焦作市政府と国家体育総局武術運動管理センターの連携備忘録から、大会開催期間中の審判、組織委員会委員の労務費及び宿泊費などをすべて焦作市

政府が担当する。さらに、大会優勝金も焦作市政府に任せる。資金以外には、焦作市政府が大会期間の宣伝、交通、衛生、安全、宿泊、電力などの大会に関わるすべての方面を確保しなければならない。そして、すべての準備を揃えるために、焦作市政府がそれぞれの下部組織に責任を分担する。例えば、焦作市衛生局が大会期間中の衛生管理、大会医療支援などを担当し、交通局は市内の交通管理、宣伝部は市内における大会宣伝を行うなどいろいろな部門があり、大会責任分担は細かく分かれている。また、大会におけるボランティアの募集も焦作市政府が担当する。今年、焦作市委宣伝部はメディア、スマートアプリなどを利用し、市内でボランティア応募の情報を宣伝し、最後に応募者から 301 名のボランティアを選出した。規範型パワーとして、焦作市政府が国家体育总局総局武術運動管理センターとの連携により、焦作市政府が大会の命名権及び広告権を持ち、大会委員会のメンバーリストを焦作市政府から提案することが分かる。緊急性については、焦作市政府が太極拳事業及び観光事業を促進するために、焦作市にある太極拳の資源と雲白山の観光資源を利用し、スポーツとツーリズムを融合して、大会の発展を促した。これは焦作市の都市イメージの向上及び経済モデルの転換を目的としているのである。

焦作市体育局が、焦作市人民政府の下部組織であり、焦作市のスポーツ活動を担当する行政部門である。そして、焦作市体育局は「中国・焦作国際太極拳交流大会」の運営中核部門であり、決定型ステークホルダーである。2015 年第八回の大会に関して、大会運営スタッフのほとんどが焦作市体育局から来ている。そして、大会開催における補助審判のほとんどは焦作市体育局から名前を提案し、選出する。そして、緊急性として、焦作市体

育局が大会準備及び開催段階に大会組織委員会に要請を出し、必要な資源と援助をもらう。

大会を報道するメディアは、行政メディアと民間メディアである。大会における行政メディアは中国共産党による機関誌と中国国営通信社を指し、政治的な色合いが強い。特に、焦作市宣伝部に所属する焦作日報は大会の開催期間だけではなく、準備期間から終了まで政府から出た大会に関するすべての情報を発信する。そして焦作市政府も焦作日報のような当地域新聞社に依頼し、市内における大会の宣伝を強調している。焦作日報に記載した以下のような記事から解釈することができる：

「焦作市の人々は焦作市のイメージを代表するものなので、焦作市市民が大会招待主として丁重なおもてなしを客に提供し、焦作市人民の良い姿と精神を外部から来た人々に示していくことが大切である。」<sup>14</sup>

そのため、行政メディアが大会への報道を通じて、地方政府の業績を地域住民及び外部の人々に強調していくことが本来の目的である (Xue&Mason, 2011)。また、民間メディアのほとんどは国家体育総局武術運動管理センターから招待を受け、彼らは大会の情報を国内だけではなく、海外への報道も行う。ただし、行政メディアのほうが政府に所属する部門なので、上の要求を受けて行動をするパターンでありながら、民間メディアが政府の要望をうけ、協力的な関係で大会の宣伝を行う。そして、どちらのメディア部門としても、その共通の目的は太極拳大会を宣伝し、太極拳の影響力を高めることであるので、メディアの緊急性が認められた。

---

<sup>14</sup> 焦作日報 第2版 2015年8月15日

焦作市市内の大学は、大会及び大会組織委員会にとって決定型ステークホルダーである。まず、実用型パワーから見ると、焦作市市内の大学は大会開幕式の協賛出演団体であり、焦作市政府から依頼を受け、出演者を派遣し、大会の開幕式で表演を行った。そしてインタビュー調査からわかったのは、大会に参加したボランティアのほとんどが大学の学生であり、彼らは大会を積極的に参加し、大会へのボランティア活動を通じて自分の社会経験を鍛えたいという気持ちがある。そして、学校の緊急性は太極拳大会を通じて、自らの大学ブランド力を向上させる要請から分かる。これらの大学は積極的に大会活動を参加し、ある大学は校内の太極拳選手代表を選出し、試合に参加させた。そして、学校の代表選手が優勝したら公表し、学校の知名度を高めることを求めた。

大会における協賛企業は、すべて焦作市地元企業であり、彼らは大会の開催に資金を提供してきた。その代わりに、大会組織委員会は大会開催期間中に、協賛企業の宣伝を行った。例えば、大会開催中に企業の看板を出したり、大会開幕式で協賛企業の社員達と同じ企業名のユニフォームを着る権利を付与したりし、現場で企業の広告宣伝を行った。スポンサーの要請は大会を通じて、ブランド力の向上と外部からの注目を求めたが、実際に筆者が大会に関する新聞記事及びネット情報をまとめた結果では、スポンサーに関連する情報は一切記載されていなかった。

大会の観戦者は、試合の種目により、有料観戦と無料観戦二つに分けられる。太極推手という種目はいつも人気な種目として行われるので、これはチケットの購入が必要となり、ある程度大会の財政資源に貢献できる。そして、太極推手以外の試合及び大会開・閉幕式

を鑑賞する場合はチケットも必須であるが、大会観客は大会開催期間中に焦作市政府に指定された場所で身分証を提示すれば、無料な観戦チケットをもらえる。そしてチケットを通じて大会を観戦すること自体が一種の契約関係の成立とみなすことができるので、大会観客の正当性が認められる。また、大会責任者に対するインタビュー調査を通じて、大会観客は大会組織委員会にとって重要なターゲットであり、重視される対象である。特にインタビューによれば：

「われわれは大会観客を大会宣伝の一つ重要な媒介と見做している。その理由として彼らは大会に参加し、大会のことを知り、将来には彼らを通じて、大会のこと及び焦作市のことをより多くの人に知らせ、大会の知名度を拡大していくのであるから」<sup>15</sup>。

そのことから、「中国・焦作国際太極拳交流大会」にとって、大会の観戦客は決定型ステークホルダーであるとみなすことができた。

## 第2項 支配型ステークホルダー

中国武術協会は、支配型ステークホルダーである。中国武術協会は国家体育总局、民政部、中華全国体育総局、中国オリンピック委員会によって業務指導及び監督を行う民間組織の集団である。実用型パワーとして、大会の選手応募は、大会組織委員会が武術協会を通じて、中国武術協会に加盟している組織に招待状を配布する。そして、これらの組織は国内だけではなく、武術協会と連携がある海外組織にも招待状を配る。また、武術協会から太極拳界の有名な武術家を招き、大会開幕式で武術家のパフォーマンスを行わせる。さらに、武術

---

<sup>15</sup> インタビューー 中国河南省焦作市体育局副局長 場所：焦作市太極体育センター 2015. 8. 21

協会のオフィシャルホームページで「中国・焦作国際太極拳交流大会」のコラムを開設し、大会の宣伝を促進している。規範型パワーから見ると、武術協会は大会の審判を選出し、審判の統一感を求めるため、審判専用ユニフォームの着用を要求した。現在、中国武術協会は大会の主催者の一員として毎年大会の開催を支援しているが、インタビュー調査を通じて、現在「中国・焦作国際太極拳交流大会」は武術協会との連携はほとんど審判の面であり、それ以外の要請また関係は少ないということが分かった。そのため、中国武術協会における緊急性はないと考えられる。

### 第3項 まとめ

「中国・焦作国際太極拳交流大会」におけるステークホルダーは合計10パートを抽出し、分類した。決定型ステークホルダーは国家体育総局武術運動管理センター、河南省人民政府、焦作市人民政府、焦作市体育局、行政メディア、民間メディア、焦作市内大学、協賛企業、大会観戦者合計9パートが抽出された。支配型ステークホルダーは中国武術協会であった。

# 第五章 考察

## 第1節 大会について

以上の分析結果に基づき、「全日本武術太極拳選手権大会」と「中国・焦作国際太極拳交流大会」の概要の比較を表20のようにまとめた。

大会比較	「全日本武術太極拳選手権大会」	「中国・焦作国際太極拳交流大会」
大会起源	太極拳愛好者の増加	文化資源の開発 新たな経済モデルへの要求
開催目的	1、太極拳愛好者の交流を促す 2、競技力の向上	1、国際太極拳愛好者の交流を促す 2、地域経済の発展及び経緯モデルの 転換を促進する
開催地	東京都	河南省焦作市
開催時間	毎年の7月中旬（3日間）	2年間一回で8月の下旬（7日間）
参加者人数	約1760人	5016人
参加方法	都道府県連盟による予選制度	武術協会、武術管理センター、体育局 に所属する会員は前提
大会主催者	日本武術太極拳連盟	国家体育总局武術運動管理センター、 中国武術協会、河南省人民政府、焦作 市人民政府
組織委員会構成	大会事務局、大会審判委員会、選 手競技委員会	事務局、競技活動部、展示交流部、博 覧会部、写真展部、総合保障部、審判 委員会
組織委員会 会成員	日本武術太極拳連盟内部の理事、 会員	政府役員
課題	1、大会における実施種目の課題 2、スポンサーの獲得	大会における海外参加者の維持と拡大

大会の起源から見ると、「全日本武術太極拳選手権大会」の起源は、当時の日中国交正常化という大きい背景の下に友好交流活動の展開により、太極拳運動が日本に導入され、太極拳愛好者の人口が急増していったのである。一方、「中国・焦作国際太極拳交流大会」

は太極拳資源の開発及び地方経済の発展促進をきっかけとして、大会が行われた。大会の開催目的について、日本と中国の共通点は大会初期に太極拳の交流を促すことであるが、日本の愛好者の増加により競技力の向上を追求し始める一方、中国は太極拳大会の知名度及び影響力を利用し、地域の経済発展を促す目的があった。大会開催地は日本のほうが首都である東京に対し、中国のほうが地方である焦作市で開催されている。試合参加方法は日本の予選制度に対し、中国のほうはあまり制限されていない。この点について、日本の大会は競技選手の人数を制限し、競技力の向上を追求することに対し、中国の大会はより多くの人々が参加できる大会を開催する目的であることがわかった。大会の主催者について、日本の大会が日本武術太極拳連盟だけで支持されるのに対し、中国の大会は国家、省、市という三つのレベルの行政部門から支持をもらう。この点は日本の大会に対し中国の大会はより多くの資源を獲得することができる。続いて、組織委員会の構成から見れば、日本の大会は大会事務局、大会審判委員会、選手競技委員会という三つの部門はあり、これらの部門はすべて大会の試合に関する部門であるが、中国の大会組織委員会の構成を見ると、競技試合以外には展示交流部、博覧会部、写真展部もある。これは大会の開催目的に合わせると、日本の大会は競技を追求する純粋なスポーツ大会であるが、中国の大会は競技大会というより文化交流を促すフェスティバルのような要素も含まれる大会であることが分かる。そして、組織委員会のメンバー構成からみれば、日本のほうはすべて日本武術太極拳連盟の内部者であり、外部関係者とのかかわりは少ないが、中国の組織委員会メンバーはほとんど国、省、市レベルの行政部門の役員であり、外部との連携が多いため、

中国の大会は様々な資源を獲得することは容易である。現在、大会の課題について、日本の大会は大会における実施種目の課題とスポンサーの獲得であるのに対して、中国の大会は海外参加者人数の維持及び増加を狙っている

以上、大会の起源及び開催目的から見ると、日本の大会は太極拳運動の普及を中心としておこなわれているが、中国の大会は太極拳運動の普及だけではなく、政府がスポーツイベントを利用し、当地域の経済発展を促す意図もあることが分かった。そして、大会の発展に伴い、日本の大会は競技面の向上を目指し、選手の予選制度を導入してきたが、中国の大会は大会開催地の知名度の向上を目指すため、選手への制限はほとんどなく、大会の参加者を積極的に応募しようとしている。また、日本は一つの主催者に対し、中国のほうは4つの部門が入った。組織委員会の構成から見ると、日本はすべて連盟の会員であり、試合以外の項目はないことに対し、中国の大会はすべてのメンバーは政府の役人であり、試合以外に展示交流会、博覧会など様々なイベントも用意していた。現在大会の課題について、日本の大会は大会実施項目及びスポンサーを問題としているが、中国のほうは外国参加選手の維持及び拡大を問題としている。

## 第2節 大会におけるステークホルダーについて

研究背景のところで述べたように、「全日本武術太極拳選手権大会」は民間組織が主催する大会であり、「中国・焦作国際太極拳交流大会」は行政部門が主催する大会である。そして本研究の目的は2つの運営モデルにおける大会ステークホルダーの特徴を明らかにするため、ここでは「民間」、「行政」という二つのキーワードを中心とした。そして、

ここで2つの大会におけるステークホルダーを「民間」、「行政」という性質によって分類した(表21)。

大会	全日本武術太極拳選手権大会	中国・焦作国際太極拳交流大会
ステークホルダー構成	民間：日本武術太極拳連盟、都道府県連盟、新聞社、太極拳パートナーズ、大会観戦者、技術支援及び医療派遣部、笹川スポーツ財団、アジア武術連盟、スポーツ統括団体、日中友好協会、NHK	民間：民間メディア、焦作市内大学、協賛企業、大会観戦者、中国武術協会
	行政：東京都、文部科学省	行政：国家体育総局武術運動管理センター、河南省人民政府、焦作市人民政府、焦作市体育局、行政メディア
合計	13個	10個

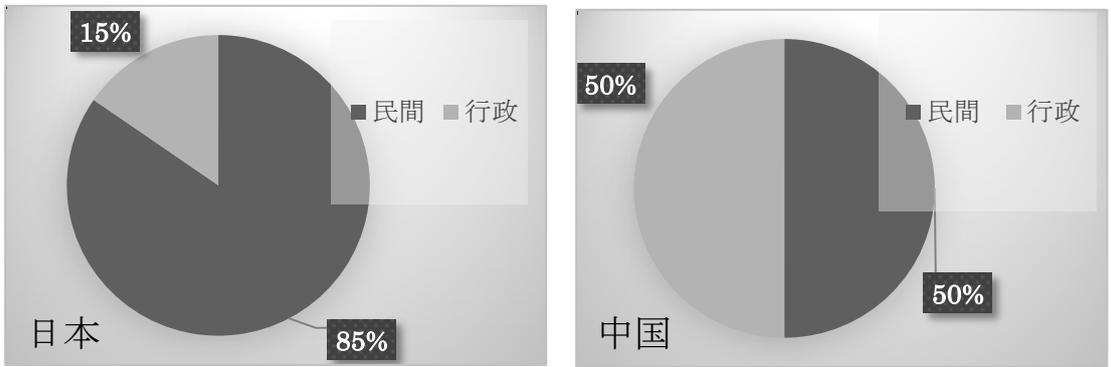


図4 ステークホルダー構成比

日本の大会におけるステークホルダーを分けた結果は行政15%、民間部門85%を占めている(図4)。中国の場合は、民間と行政はそれぞれ50%を占めている。全体的にみると、日本の大会は民間部門とのかかわりが多く、中国のほうが行政と民間両方とのかかわりが多いことが分かった。

それから、Mitchellらの理論による「全日本武術太極拳選手権大会」のステークホル

ダー属性統計は表、表 22、表 23 のように分類された：

ステークホルダー 合計 13 個	パワー		正当性		緊急性		類型
	実用型	規範型	組織的	社会的	時間的緊急性	重要度	
日本武術太極拳連盟	○	○	○	-	○	○	決定型
都道府県連盟	○	○	○	-	○	○	決定型
NHK	○	○	○	-	○	○	決定型
新聞社	○	-	○	-	○	○	決定型
太極パートナーズ	○	-	○	-	○	○	決定型
大会観戦者	○	-	○	-	○	○	決定型
大会技術支援及び 医療派遣部	○	-	○	-	○	○	決定型
笹川スポーツ財団	○	-	○	-	-	○	支配型
文部科学省	-	○	○	○	-	-	支配型
東京都	-	○	○	○	-	-	支配型
アジア武術連盟	-	○	○	-	-	-	支配型
スポーツ統括団体	-	○	○	-	-	-	支配型
日中友好協会	-	-	○	-	-	-	裁量型

○属性ある - 属性ない

属性統計	実用型	規範型	組織的	社会的	時間的緊急性	重要度
属性合計	8	7	13	2	7	9
民間比率	100%	71%	85%	0%	100%	100%
行政比率	0%	29%	15%	100%	0%	0%

日本の大会におけるステークホルダーを見ると、まず実用型パワーを持つ部門はすべて民間組織であり、行政部門からの実質的な支援はないことが分かった。規範型パワーについて、武術連盟以外に、2つ行政部門及びスポーツ管轄組織のパワーが入り、彼らの影響力により大会の権威を高めた。正当性について、すべてのステークホルダーは大会組織委員会との連携を持っている。社会的正当性は日本の大会と関わりがある行政部門は2つし

かないことが分かった。時間的緊急度を見ると、武術連盟、メディア、スポンサー、スタッフなどの大会と直接かかわりをもつ部門がすべて時間的緊急度はあるが、大会に実用的な資源を提供していない行政またスポーツ管轄組織などは時間的緊急度を持っていないことが分かった。重要度は同じく、実用的パワーを持っていない部門のほうがないことも分かった。

一方、中国の大会にかかわるステークホルダーは以下の表 24、表 25 のように示すことができた。

ステークホルダー 合計 10 個	パワー		正当性		緊急性		類型
	実用型	規範型	組織的	社会的	時間的緊急度	重要度	
国家体育総局武術管理センター	○	○	○	○	○	○	決定型
河南省人民政府	○	○	○	○	○	○	決定型
焦作市人民政府	○	○	○	○	○	○	決定型
焦作市体育局	○	○	○	○	○	○	決定型
行政メディア	○	-	○	○	○	○	決定型
民間メディア	○	-	○	-	○	○	決定型
焦作市内大学	○	-	○	-	○	○	決定型
協賛企業	○	-	○	-	○	○	決定型
大会観戦者	○	-	○	-	○	○	決定型
中国武術協会	○	○	○	-	-	-	支配型

○属性ある - 属性ない

属性統計	実用型	規範型	組織的	社会的	時間的緊急度	重要度
属性合計	10	5	10	5	9	9
民間比率	50%	20%	50%	0%	44%	44%
行政比率	50%	80%	50%	100%	56%	56%

中国の大会におけるステークホルダーを見ると、まず実用型パワーについて、すべてのステークホルダーは実用型パワーを持っている。つまり、行政と民間両方から実質的な資

源を大会に提供していたことが分かった。規範型パワーについて、規範型パワーを持つ行政部門は民間部門より多いである。そして、すべてのステークホルダーは大会組織委員会と連携を持つことが分かった。社会的正当性は中国の大会と関わりがある行政部門は5つある。時間的緊急度は中国武術協会以外にすべてのステークホルダーを持っている。そして、重要度も時間的緊急度と同じように中国武術協会以外にすべてのステークホルダーが有していた。

以上、日本と中国の大会におけるステークホルダーの全体を見ると、中国は日本の大会より行政部門との連携は多いことがわかる。そして、ステークホルダーの属性を見ると、まず実用型パワーについて、日本の大会は行政から実質的な資源をもらっていないことに対し、中国の大会は民間だけではなく、行政からの実質的な資源を沢山獲得している。規範型パワーについて、同じく行政部門はこのパワーを持つのであるが、第四章で述べたように、日本の大会は行政部門との連携を持つことは大会の権威を高めるためであるのに対し、中国の場合は行政部門の規範型パワーが大会の主権、大会組織委員会の設定、大会審判の提供などである。正当性について、同じくすべてのステークホルダーが大会組織委員会と連携を持っている。ただし、中国は行政部門が多く、日本は行政部門との関与は少ないことである。時間的緊急度と重要度について、日本の大会は行政部門からの要請は少なく、中国のほうは行政からの要請は多いことが分かった。

### 第3節 日中大会運営に対する実践的な考察とまとめ

分析の結果により、日本と中国の大会における運営モデル及びステークホルダーの特徴を明らかになった。「全日本武術太極拳選手権大会」は民間機構である日本武術太極拳連盟が主催する大会であり、大会開催におけるステークホルダーに関して、行政部門の関与は少ないことが分かった。そして、大会すべての運営は主催者である日本武術太極拳連盟が担当した。そして大会の開催目的から見ると、大会の運営は太極拳運動の普及、競技面の向上などのようなスポーツ自体を求める方針であった。

このような運営仕方の強みとして、大会の運営自体はすべて日本連盟によって行うので、大会に対する外部からの阻害は少ない。また、大会スタッフはほとんど日本連盟に所属する会員であり、太極拳及び武術に詳しい人員でもあるので、大会運営に関するノウハウを持ち、大会の役割分担は明瞭、仕事の効率が良いのである。ただし、大会の弱点として大会を運営する際に必要な資源の獲得が課題である。大会の開催はすべて連盟の力に頼り、もし連盟の財政面が悪くなると、大会の開催に影響を及ぼす可能性がある。特にスポンサーとの連携は大会収入の重要な源泉であるが、現在日本の大会は継続的にスポンサー契約を結ばないとかなりの潜在的なリスクになる。したがって、日本の大会は今後、いかに多様な部門との連携を結び、多元な資源を獲得することは大会発展のカギであろう。

「中国・焦作国際太極拳交流大会」は行政部門が主催する大会であり、大会開催におけるステークホルダーに関して、行政部門の関与は多いことが分かった。そして、大会の運営について、国家、省、市など様々な行政部門が参加した。そして大会の開催目的から見

ると、大会の運営は太極拳運動の普及だけではなく、中国伝統文化の対外宣伝、地域経済発展の促進など、スポーツを生かし、スポーツの社会効果を生み出す方針であった。

そして、中国大会運営の強みとして、行政部門が主導する大会なので、執行力が強い。民間部門と違い、大会の実施は上の行政部門から条例及び意見を出し、所属する部門はすぐ執行するのは一般的な流れである。そして、行政部門は政治資源を利用し、大会を運営する際に必要な資源を提供するので、中国の大会は外部関係者との連携は多く、資源の獲得も比較的にしやすいのである。しかしながら、大会の弱点として、大会組織委員会メンバーはすべて政府の役人であるが、ほとんどの人はスポーツ専門ではなく、大会の運営に詳しい人とは言えない。そのため、大会運営への資金投入は大きいであるが、運営効率は悪いという指摘もある（国, 2011）。しかも、大会運営自体はすべて政府の力に頼り、もし政府の支持を中断されると大会の運営はできなくなる可能性がある。特に、近年中国経済の減速により、政府の財政収入及び支出は縮小している傾向がある。2014 年中国国務院が頒布した「国務院 46 号公文書」によると、スポーツ関連協会と行政機関との分離化を加速し、スポーツ界における民間の力を生かすという要求も出されている。例えば 2015 年 8 月中国サッカー協会は中国国家体育総局から独立した。つまり、中国政府はスポーツ界において、行政の負担を減らし、これから民間の力を生かす動向にある。そのため、「中国・焦作国際太極拳交流大会」は、現在は行政部門が主導する大会であるが、今後大会における自力運営は大きな課題であろう。

#### 第 4 節 大会目的とステークホルダーに関する、より普遍的な考察（仮説の提示）

最後に日本と中国の大会における開催目的から見ると、日本の大会目的がスポーツの本

質を求める大会とすれば、中国の大会はスポーツを利用し、スポーツの社会効果を生み出す目的である。

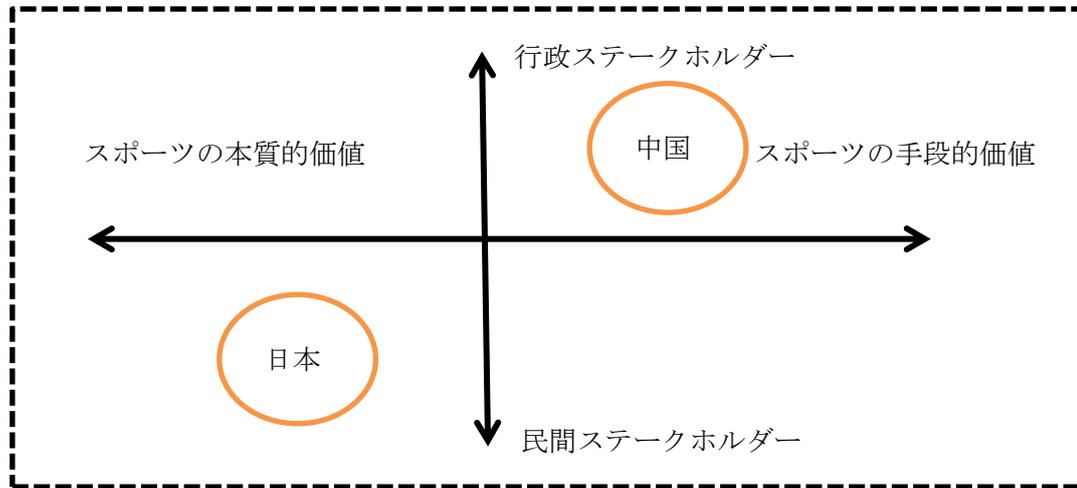


図5 スポーツイベントにおけるスポーツの価値とステークホルダー

本研究の結果から、スポーツイベントの目的とステークホルダーの関係に関する、より普遍的な考察（仮説の提示）を試みてみたい。すなわち「スポーツの本質的価値⇔民間ステークホルダー」と「スポーツの手段的価値⇔行政（政府）ステークホルダー」という対応関係についてである。日本の大会は民間組織（主たるステークホルダー）で主導する大会であり、スポーツの本質を追及する純粋なスポーツイベントである（図5）。つまりスポーツの本質的価値を追求する目的である。しかしこのような目的だけを追求すれば、大会の運営は主催者独自の大会になりやすく、スポーツから生み出す社会的効果などは弱くなり、外部との関係も少なくなる。そのため、スポンサーあるいは行政部門の支持などのような外部資源の獲得は困難の状況に陥る可能性がある。中国の大会は行政部門（主たるステークホルダー）が主導する大会であり、スポーツを生かし、スポーツの社会効果を生み出すためのスポーツイベントである。つまりスポーツの手段的な価値を最大化しようと

する目的である。しかしながら、スポーツイベントから生み出す便宜だけを追求すると、スポーツ本来の目的を失うことになる。筆者は2015年8月に焦作市現地で調査をしたときに、一つ気になったのは街づくりである。「中国・焦作国際太極拳大会」の開催により、地方政府は毎回沢山の投資金額をもらったことにもかかわらず、実際に投資金額の運用効率は良くとは言えない。図6のように、2015年8月時点で、すでに建てられた建築の利用率はゼロといっても過言ではない。まるで「ゴーストタウン」<sup>16</sup>の風景である。



図6 焦作市温県陳家溝の片隅<sup>17</sup>

スポーツイベントの開催について、スポーツの社会的効果だけを狙い、スポーツの本質をおろそかにすると、長期的な視点でスポーツによる持続的な社会効果はできなくなり、スポーツイベント開催による経済、社会、人文などの影響はただ短期間かつ一過性なものになる可能性がある。

本研究の結果を通じて、スポーツイベントの開催目的価値が異なれば、イベントにかかわるステークホルダーの関心及び影響力も異なることが可能である。そして、スポーツイベントが提供し、目的とする価値が本質的価値なのか手段的価値なのかによって、イベン

<sup>16</sup> ゴーストタウン：住む人がいなくなり荒れ果てた街を比喻する言葉—新世紀日漢両解大辞書より

<sup>17</sup> SOHU 網より <http://roll.sohu.com/20151018/n423530799.shtml>

トを経営する中核組織が重視するステークホルダーとの関係は異なってくる可能性があると考えられる。

そして、今後スポーツイベントの開催にあたって、民間部門は行政との連携を強化することを通じて、外部資源の獲得を狙う一方、行政部門は民間のノウハウを学び、民間の力を生かし、大会運営の効率を高めていくことが今後スポーツイベント開催にとって一つの重要な課題であろう。

## 第5節 研究限界

本研究にとって、Mitchell らの理論における三つの属性の操作化は一つ重要な部分である。本研究はデータ分析をする際、先行研究を参考し属性の定義を細かく定義し、ステークホルダーの属性は「ある」、「ない」という基準で判断を行ったが、実際比較を行う際に、区別しにくいということがあった。また、他の研究にも操作化について力を入れたが、Xue&Mason (2011) が提示したように : Parent&Deep (2007) がステークホルダーの属性が「出現的」、「消失的」、「変化的」という三つの状態を設置したが、「変化的」の詳しい説明はしていなかった。また、Friedman& Mason (2004) がSH 属性を三つのレベルに分けた（高、中、低）が、レベルの分類は曖昧であった。これらの操作化方法は判断基準が曖昧であることについて、今後ステークホルダー属性の操作化方法の設定は今後ステークホルダー研究に対し、一つの重要な課題であろう。

また、ステークホルダーの抽出について、定義により、ステークホルダーと見なす部門は様々である。本研究は大会にかかわるステークホルダーをできる限り全部取り出し、細

かく分析を行ったが、数は多すぎるので、比較をより行いやすいため、これらのステークホルダーを同じ属性によってグループ化し、最後に分析を行った。そして今後のスポーツ分野に関するステークホルダー研究について、より明確の定義は研究を行う際に重要な課題である。

## 【参考文献・一覧】

- Agle, Bradley R., Ronald K. Mitchell, and Jeffrey A. Sonnenfeld. "Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and Ceo values." *Academy of Management journal* 42.5 (1999): 507-525.
- Alkhafaji, A. F. "A stakeholder approach to corporate governance. Managing in a dynamic environment and strategies for assessing and managing organisational stakeholders." *Academy of Management Executive* 5 (1989): 61-75.
- Bazeley, Patricia, and Kristi Jackson, eds. *Qualitative data analysis with NVivo*. Sage Publications Limited, 2013.
- Brenner, S. and Cochran, P. (1991), "The stakeholder theory of the firm: implications for business and society theory and research", IABS Proceedings 1991, pp. 449-67.
- Bryman A. *Quantity and quality in social research*. Abingdon, UK: Routledge; 1988.
- Buanes, Arild, et al. "In whose interest? An exploratory analysis of stakeholders in Norwegian coastal zone planning." *Ocean & Coastal Management* 47.5 (2004): 207-223.
- Burbank, Matthew, Gregory Andranovich, and Charles H. Heying. *Olympic dreams: The impact of mega-events on local politics*. Lynne Rienner Publishers, 2001.
- Carroll, Archie B., and Ann K. Buchholtz. "Ethics and stakeholder management." 5th ed. *South-Western*. Thomson(2003).
- Chappelet, Jean-Loup. *Le rêve inachevé ou les candidatures de Sion aux Jeux olympiques d'hiver: étude de cas IDHEAP*. Idheap, 2000.
- Coombs, W. Timothy. "The Internet as potential equalizer: New leverage for confronting social irresponsibility." *Public Relations Review* 24.3 (1998): 289-303.
- Driscoll, Cathy, and Annie Crombie. "Stakeholder legitimacy management and the qualified good neighbor: The case of Nova Nada and JDI." *Business & Society* 40.4 (2001): 442-471.
- Driscoll, Cathy, and Mark Starik. "The primordial stakeholder: Advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment." *Journal of Business Ethics* 49.1 (2004): 55-73.
- Eisenhardt, Kathleen M. "Building theories from case study research." *Academy of management review* 14.4 (1989): 532-550.
- Elias, Arun A., Robert Y. Cavana, and Laurie S. Jackson. "Stakeholder analysis for R&D project management." *R&D Management* 32 (2002): 301-310.
- Etzioni, A. 1964. *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Etzioni, Amitai. "Modern organizations. Foundations of modern sociology series." (1964).
- Freeman, R. Edward, and John McVea. "A stakeholder approach to strategic

- management." (2001).
- Friedman, Michael T., and Daniel S. Mason. "A stakeholder approach to understanding economic development decision making: Public subsidies for professional sport facilities." *Economic Development Quarterly* 18.3 (2004): 236-254.
  - Friedman, Michael T., and Daniel S. Mason. "A stakeholder approach to understanding economic development decision making: Public subsidies for professional sport facilities." *Economic Development Quarterly* 18.3 (2004): 236-254.
  - Harvey, Brian, and Anja Schaefer. "Managing relationships with environmental stakeholders: a study of UK water and electricity utilities." *Journal of Business Ethics* 30.3 (2001): 243-260.
  - Howard, Mickey, Richard Vidgen, and Philip Powell. "Overcoming stakeholder barriers in the automotive industry: building to order with extra-organizational systems." *Journal of Information Technology* 18.1 (2003): 27-43.
  - IJzerman, Maarten J., Robert PB Reuzel, and Hans L. Severens. "PRE-ASSESSMENT TO ASSESS THE MATCH BETWEEN COST-EFFECTIVENESS RESULTS AND DECISION MAKERS' INFORMATION NEEDS." *International journal of technology assessment in health care* 19.01 (2003): 17-27.
  - Jeurissen, Ronald. "Institutional conditions of corporate citizenship." *Journal of Business Ethics* 53.1-2 (2004): 87-96.
  - Jiang, Ruihua Joy, and Pratima Bansal. "Seeing the need for ISO 14001." *Journal of Management Studies* 40.4 (2003): 1047-1067.
  - Kuzel AJ. Sampling in qualitative inquiry. In: Crabtree BF, Miller WL, editors. Doing qualitative research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications; 1999. p. 33-45
  - Kvale S. InterViews: an introduction to qualitative research interviewing. Thousand Oaks, CA: Sage Publications; 1996.
  - L.リチャーズ著 大谷順子・大杉卓三訳『質的データの取り扱い』. 北大路書房 2009
  - McDaniel, Julie, and Cecil Miskel. "Stakeholder salience: Business and educational policy." *The Teachers College Record* 104.2 (2002): 325-356.
  - Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle, and Donna J. Wood. "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts." *Academy of management review* 22.4 (1997): 853-886.
  - Parent, Milena M. "Evolution and issue patterns for major-sport-event organizing committees and their stakeholders." *Journal of Sport Management* 22.2 (2008): 135.
  - Parent, Milena M., and David L. Deephouse. "A case study of stakeholder

- identification and prioritization by managers." *Journal of business ethics* 75.1 (2007): 1-23.
- Ritchie, JR Brent. "Assessing the impact of hallmark events: Conceptual and research issues." *Journal of travel research* 23.1 (1984): 2-11.
  - Roche, M. "Mega-events and modernity: Olympics, expos and the construction of global culture." (2000).
  - Rowley, Timothy J. "Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences." *Academy of management Review* 22.4 (1997): 887-910.
  - Ryan, Lori Verstegen, and Marguerite Schneider. "Institutional Investor Power and Heterogeneity Implications for Agency and Stakeholder Theories." *Business & Society* 42.4 (2003): 398-429.
  - Sack, A.L., & Johnson, A.T. "Politics, economic development, and the Volvo International Tennis Tournament." *Journal of Sport Management*, 10, 1–14. (1996).
  - Suchman, Mark C. "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches." *Academy of management review* 20.3 (1995): 571-610.
  - Suchman, Mark C. "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches." *Academy of management review* 20.3 (1995): 571-610.
  - Weber, Max. *The theory of social and economic organization*. Simon and Schuster, 2009.
  - Whitson, David, and Donald Macintosh. "The global circus: International sport, tourism, and the marketing of cities." *Journal of Sport & Social Issues* 20.3 (1996): 278-295.
  - Winn, Monika I., and L. Robin Keller. "A modeling methodology for multiobjective multistakeholder decisions." *Journal of Management Enquiry* 10.2 (2001): 166-181.
  - Wood, Donna J. "Corporate social performance revisited." *Academy of management review* 16.4 (1991): 691-718.
  - Xue, H., & Mason, D. S. (2011). The changing stakeholder map of formula one grand prix in Shanghai. *European Sport Management Quarterly*, 11(4), 371-395.
  - Yarbrough, C. Richard. *And they call them games: An inside view of the 1996 Olympics*. Mercer University Press, 2000.
  - 靳周祥. "焦作国际太极拳年会的发展现状" 北京体育大学 民族传统体育学 学士学位论文 (2006)
  - 靳周祥. "对焦作国际太极拳年会的研究." *焦作大学学报* 22.1 (2008): 47-48.
  - 刘冰冰. 焦作国际太极拳交流大赛品牌建设研究. **MS thesis**. 北京体育大学, 2012.
  - 伊藤森右衛門. "国際経営比較の方法論: 国際経営比較論序説." *商学討究* 22.2/3 (1971): 131-154.

- 加藤敬太、金井一頼. “経営戦略論におけるステークホルダー・アプローチの可能性.” 大阪大学経済学 Vol. 59 No. 2 (2009).
- 記虎優子. “企業の情報開示とステークホルダー概念—会計学研究におけるステークホルダー研究の援用可能性—.” *環境技術* 34. 11 (2005): 812-820.
- 原田 宗彦 『スポーツイベントの経済学』平凡社新書. 2002 年
- 高娅. “东瀛武术太极拳管窥—第 18 届全日本武术太极拳选手权大会侧记.” *体育文化导刊* 2 (2002): 68-69.
- 高娅. “当代太极拳运动在日本的发展—以 “日本武术太极拳联盟” 个案为中心的考察.” *成都体育学院学报* 29. 1 (2003): 65-68.
- 高娅. “当代日本太极拳竞赛体制的结构分析.” *上海体育学院学报* 27. 6 (2004): 63-65.
- 国盛涛. “世界太极拳健康大会赛事组织与传播” 上海体育学院武术学院民族传统体育学 修士学位論文 (2011)
- 松岡宏高. “国際スポーツイベントにおける経営資源の調達現状と課題.” *びわこ成蹊スポーツ大学研究紀要* 第 2 号 (2005).
- 須田泰明. 『37 億人のテレビンピック：巨額放映権と巨大五輪の真実.』創文企画. 2002 年
- 水村 典弘. 『ビジネスと倫理：ステークホルダー・マネジメントと価値創造』 東京：文眞 堂. 2008 年
- 島岡未来子. “非営利組織経営におけるステークホルダー理論の研究：博士（公共経営）学位論文.” (2013).
- 金信敬, 黒澤和生. “太極拳運動による地域高齢者の身体機能向上及び転倒予防に関する研究—地域女性高齢者を対象として—.” *理学療法科学* 21. 3 (2006): 275-279.

## **【付録：本調査で使用了た資料】**

## ステークホルダー・リスト（事前仮定）

### 第32回全日本武術太極拳選手権大会に関連する組織、部門

#### 武術連盟：

公益社団法人日本武術太極拳連盟  
アジア武術連盟

NPO 法人東京都武術太極拳連盟

#### 公益財団法人、協会：

公益財団法人日本体育協会  
公益社団法人日本中国友好協会  
NPO 法人日本ワールドゲームズ協会

公益財団法人日本オリンピック委員会  
公益財団法人笹川スポーツ財団

#### 行政：

文部科学省

東京都

#### メディア：

朝日新聞社

日刊スポーツ新聞社

NHK

#### 太極拳パートナーズ：

アシックス

島村運輸倉庫

SK

石塚左玄医食研究所

#### 大会参加者：

各競技団体

試合参加者

観戦者

#### 大会スタッフ：

審判

ボランティア

#### 技術支援スタッフ：

NPO 法人スポーツメディカル

セイコータイムシステム株式会社

#### その他

## インタビュー質問項目

1. 「全日本武術太極拳選手権大会」のことを紹介してください。  
(目的、ゴール、大会の強み、弱み、大会発展の阻害要因、大会の内と外環境、主催権)
2. 大会組織委員会はそのどの部門ですか。あなたが大会の組織委員会をどのように定義しますか。(非営利、暫時的、政府との関係など)
3. あなたは大会の組織委員会での役割は何ですか。
4. 大会開催及び大会準備期間における組織が、どちらが重要であると思いますか。
  - ①. あなたはこれらにおける個人或いは組織をどのように説明しますか。また、彼らは組織委員会においてどのような役割を担いますか
  - ②. 大会組織委員会がこれらの組織と連携する理由を教えてください。そして、どのような連携をしましたか。こういう連携期間を教えてください。大会を開催するために、組織委員会が彼らとの連携から何か便宜を獲得しましたか。
  - ③. これらの関連組織に関するイメージを教えてください(彼らの要請と行動が正当性を持つと思いますか)。このイメージが大会開催から終わるまで変わりましたか。もし変わりましたら、どのように変わりましたか。なぜ変わりましたか。
  - ④. ステークホルダーと大会組織委員会との関係の中から、あなたが最初に希望する結果はどのようなものでしたか。  
それは実現可能なものでしたか。希望する結果と実際の結果が一致していますか。この希望が変わったことがありますか。
  - ⑤. 組織委員会が関係団体との連携について、どのようにマネジメントしましたか。
    - I 責任者はだれですか
    - II パートナリシップをすることによって生じる問題また課題はありましたか。具体的にはどのようなものでしたか。  
これらの課題について、ステークホルダー(関連団体)はどのような行動を行いましたか。(以上の問題、課題)最も重要なのはどれでしたか、

Ⅲ それらの問題と課題を誰かによって、どのように解決しましたか。どのような方法・人・資源を用いましたか。どの位の時間を費やしましたか。また、この課題は組織委員会にどのようなインパクトを与えましたか。これらの問題の解決は正当性を持つとみなされましたか。

⑥. 他のステークホルダーのニーズがより重要とされたために、採用されなかったステークホルダーのニーズはありますか。それはなぜですか。採用しなかった理由は何ですか。利害の調整は誰が責任を持って行いましたか。

5. 大会開催を取材するメディアの役割を教えてください。

6. 関連団体が大会開催にとっての重要度によって、あなたは彼らをどのように順位づけをしますか。その基準も教えてください。

7. あなたはどのようなステークホルダーを重要視しますか。それはなぜですか。また、重要度の低いステークホルダーの存在はありますか。それはなぜですか。また、各ステークホルダーの重要度は、時期や大会によって変動しますか。

もしインタビューに答えてくださる方が、ステークホルダーの希望と要求が組織委員会と反した場合は：

8. 普通に、反対的なニーズと希望が発生した場合には、どのようにマネジメントをしていますか。

①. どのような政策を取りましたか。

②. 関係団体の優先順位をつける時に、どのような意思決定のプロセスをとりましたか。

③. 最終決定権を持っている人は誰ですか。

④. この意思決定プロセスが、組織委員会とステークホルダーの関係にどのような影響を与えましたか。影響がある場合は、どのような影響がありましたか。

9. あなたの判断基準は何ですか。

10. 組織委員会の未来を見据えた時に、何か提案しようと思いますか。

11. 組織委員会と大会との関係について、他に気づいた点や重要事項がありますか。

## ステークホルダー・リスト（事前仮定）

### 第8回「中国・焦作国際太極拳交流大会」に関連する組織、部門

#### 行政：

中国国家体育総局武術運動管理センター、 河南省人民政府、  
河南省観光局、 焦作市人民政府、  
焦作市体育局

#### 協会：

中国武術協会

#### メディア：

焦作日報、 焦作市テレビ局、  
人民網、 新浪網

#### 焦作市内大学：

焦作大学、 河南理工大学

#### スポンサー

#### 大会参加者：

試合参加者 観戦者

#### 大会スタッフ：

審判 ボランティア

#### その他

## インタビュー質問項目（中国語版）

一. 请您简单介绍一下本届大赛。

（大赛目的，目标，规模，大会发展中存在的问题，大赛的组成机构，主办权等）

二. 本届大赛组委会是由哪些部门组成的？本届大赛的组委会是属于什么样的机构？（政府，民办，非盈利，盈利，暂时，持续等）

三. 您本人在本届大赛组委会中担任什么职务？

四. 您认为在大赛准备以及举办期间，与哪些大赛相关部门的合作是重要的？比较重要？不重要？

1. 请您分别对这些相关部门进行说明。并且请指出这些部门对于大赛组委会来讲，担当着什么样的角色。

2. 请讲解一下本届大赛组委会和这些部门合作的理由，目的地。并且，和这些相关部门以何种形式进行合作？合作的时间有多久？为了举办本届大赛，大赛组委会和这些部门合作可以获得什么样的资源？

3. 这些相关部门对大赛组委会的要求以及他们所采取的行动对于您来讲合理正当么？您对相关部门的这种印象从大赛准备期间到大赛结束之间有发生过改变么？如果有的话，发生了怎样的改变？为什么会导致您对其印象的改变？

4. 大赛组委会和大赛相关部门的合作中，您最开始希望得到什么样的结果？这个结果实现了么？实际得到的结果跟预期结果是否一致？

5. 大赛组委会和大赛的相关部门合作的时候是怎么被管理的？这个负责人是谁？在组委会与相关部门合作的过程中，产生了什么样的问题和课题？具体是什么样的？

I 在合作的过程中如果发生了分歧或者问题，大赛相关部门都采取了什么样的行动？这其中，您认为哪些问题是最重要的？

II 大赛组委会和大赛相关部门合作过程中产生的分歧和问题最终通过谁，什么方法来解决了呢？花费了多长的时间来解决这个问题？并且这样的课题对于组委会或者大赛来讲，带来了什么样的影响？您认为这些问题解决的合适正当么？

6. 有没有因为某些部门的要求比起其他部门的要求重要而采取了优先措施，没有接纳一

些部门的要求呢？如果有请讲明一下原因。以及谁最终负责做出这样的决定。

五. 大赛组委会为了和大赛相关部门相互沟通交流合作，都采取了哪些手段？

1.请讲明大赛的相关媒体的角色及作用。

2.除了媒体，还有哪些部门对于塑造大赛以及大赛组委会形象起了积极地作用？

六. 在所有的大赛相关部门当中，您认为其重要度有高低之分么？如果有的话，您最注重什么样的部门？以什么标准来决定这些相关部门的优先顺序呢？

如果有哪些大赛相关部门的要求与大赛组委会发生分歧时：

七. 请具体列出发生分歧的例子。

1.一般来讲发生组委会与其他部门的意见分歧的话，都分别采取什么样的对策来解决？

2.这些政策由谁来下达的？

3.采取了这些政策对于大赛组委会与大赛合作部门之间的关系来讲，产生了什么样的影响？

八. 在大赛组委会与其他部门发生意见分歧的时候，您的判断基准是什么？

九. 您对今后大赛的发展有什么意见和建议？

十. 除了以上的问题之外，您还有什么觉得需要留意和注意的事项么？