

[原 著]

総合型地域スポーツクラブにおける 「運営参加」に関する比較事例研究

村田 真一*

Comparison case study on the “worker’s participation in club management” for comprehensive community sports club

Shinichi MURATA*

Abstract

In the examination problem of the club management, What is particularly important is the realization of self-government process by club members in comprehensive community sports club. This is the condition which promotes the independent worker's participation in club management as many club members as possible. But, in reality, the problem is that club members are limited, and club managements are their concerns only. The purpose of this study is to clarify the promotion or the factor to obstruct in worker's participation in club management. In this study, two comprehensive community sports clubs are selected to be investigated. : S club (as The organization of club management, the pattern for self-government process), F club (as The organization of club management, *non*-the pattern for self-government process). The main method of this study is the interview investigation. It was time-series analysis of a club history regarding Leader's “narrative” as important. Based on that, this study is to consider a behavior and the purpose of the club member in focusing contents related to worker's participation in club management. The main results are as follows: (common point of view that gives an aspect of the worker's participation in club management affecting a difference of S club between F club). 1: The difference of the way that systematization in the initiative group. 2: The difference of the way that formation process of the original rule. 3: The difference of the way that club leader's action. 4 The difference of the way that interchanging with other groups in the area concerned.

KEY WORDS: comprehensive community sports club
worker's participation in club management

問題設定

近年のスポーツ振興において特に注目されているのが、総合型地域スポーツクラブ（以下、総合型クラブと略す）である。総合型クラブの特徴は、活動の拠点

となるクラブハウスを保有し、質の高いスポーツ指導者のもとで、様々な年齢、興味、関心、技術、技能をもつ異質なメンバーが一緒になって複数の種目を楽しむことができることにある¹⁾。しかし、総合型クラブの本質はこのような形態的な要件のみにとらわれるも

*九州共立大学スポーツ学部

*Kyushu Kyoritsu University Faculty of Sports
Science

のではない。最も重視すべきコンセプトは、会員自らが豊かなスポーツ環境の整備に努めようとする意識や能力の発揮にある。清水²⁾は総合型クラブのエッセンスについて、従来型スポーツクラブとの比較を通じて、異質性の許容や運営に関する意識や主体、或いはコミュニティ志向の重要性を説いている。また八代³⁾は、「スポーツを創る」といった表現を用いて、これまで行政依存体質であった地域スポーツ振興の反省を踏まえ、住民主導型スポーツ振興システムの構築を強調している。以上を敷衍すると総合型クラブは、自主性と責任を自覚した会員（地域住民）によって協同的にスポーツ事業を営み、それを通じたよりよい地域社会の形成を企図する、極めて公共性の高いスポーツ経営体と捉えることができよう^{注1)}。

そうした総合型クラブの理念を実現するにあたり、特に経営学的に注視されることは、会員参加型運営である。会員参加型運営について考究する際は、「自主運営」^{注2)}、あるいは住民参加論の解釈と関連が深いのだが、本研究では、作野⁶⁾による「できるだけ多くの会員参加によるクラブ運営を自主運営とする」との見解を支持する。なぜなら、運営参加への取り組み・意識向上こそが、これまでのスポーツ振興との差異であり^{注3)}、「これまでの地域スポーツの構造を大きく変革しようとする有力な1つの挑戦的な試み」⁸⁾の主要課題に他ならないからである。

しかし、現実には総合型クラブの経営課題として、会員からみたスポーツ環境は未だに「与えられるもの」という認識がぬぐえておらず⁹⁾、会員の当事者意識の希薄さが指摘されている。さらに、当事者自身の問題に留まらず、クラブマネジメントの観点からは、「会員に対して運営に関わる機会を設けていないばかりか、意見を表明する機会さえ十分に保障されていない体制」を布いている現実がうかがえるのである¹⁰⁾。このような背景を鑑みると、総合型クラブの組織的研究は必至なものといえよう。

さて、総合型クラブの組織的研究において重要なことは、どれだけ「民主的な協働のネットワーク型組織」^{注4)}を布いているのか、つまり、一人ひとりの会員がどの程度運営に関わりを持てるような体制をクラブが保持しているかに注目することにある。従ってそれを明らかにするには、クラブ運営参加の動態を描くための方法論が求められる。これまで総合型クラブに関する研究については、「設立・育成のメリット、理想、予測に関する研究がほとんど」¹²⁾であり、また実証的研究についても、「研究者側が予め設計した枠組

みによって現実の一部を抽象した、仮説検証型研究が殆どであった（傍点筆者修正・加筆）」^{注5)}とされ、必ずしもクラブ内の営みそのものを的確に捉えるには至らなかったとされる。そこで、前述したクラブ運営の動態を描くためには、会員の行動特性に関する詳細な記述、さらに、「会員らが、なぜある特定の行為を選んだのか、互いの意図をどのように理解していたのか、環境や政策をどのように解釈していたのか、自クラブや運営参加をどのように価値づけていたのかなどといった『対象内価値判断』を質的に読み取る研究（傍点筆者修正・加筆）」²¹⁾が求められよう。つまり、仮説生成・探索型研究の待望である^{注6)}。

そこで本研究は、運営参加の様相に差異のみられる2クラブ（後述）をケースに採り、それぞれの創設段階から今日に至るまでの過程を、主に当事者の語りをテキストとして時系列的に記述する。次いで、運営参加に関わる出来事に焦点化し、そこでの会員の態度・行動やそれに至った意図を考察し、両クラブの比較から運営参加の促進、或いは阻害をうみ出した要因、さらにはその共通観点を探索的視点により明らかにする。

研究方法

1. 事例の選定

本研究の事例対象は表1のとおりである。

2クラブを選定するのに先立ち、運営参加に関する質問紙調査（以下、質問紙調査と略す）を実施した^{注7)}。その結果Sクラブは、運営委員・一般会員ともに運営に対する意識が高く、運営参加の実態についてもあらゆるタスクに対して多くの会員の参加が確認された。また、組織の特徴的構造として「運営ボランティアスタッフ」という随時登録可能な制度が保障されており、定期的な運営参加の促進が見出されていた。従ってSクラブを、「会員参加型運営クラブ」として選定した。Fクラブについては、運営委員・一般会員ともに運営に対する意識が低く、運営参加の実態についても運営委員の中でもごく一部の委員によって支えられており、一般会員の運営参加は確認できなかった。また意思決定方法については、事務局（行政が兼務）が原案を出し、それを一部の運営委員で了承を図るパターンが創設以来、今日まで続いている。従ってFクラブを、「会員非参加型運営クラブ」として選定した^{注8)}。

以上に示したように2クラブ間には、運営参加の実態や意思決定方法に違いがあることを確認したが、一方で、両クラブとも創設の契機は、当該地域（住民）

による内発的な動機ではなく、外部から持ちこまれた制度による共通項が挙げられる。また、両クラブとも長い歳月を経た今日においてもクラブが存続している。事例選定にあたり、比較的歴史の長いクラブを選定した理由は、各クラブが運営参加を意識し実践に移す、或いは移せない過程には、時間的にある程度の期間を要する事は不可避であり、その間の環境変化や会員の反応といった動態を描き、考察するには、時間的経過をとまなう諸事情を考慮する事なしには不可能だからである。要するに、2クラブとも外部による制度を創設の契機とし、比較的長い時間的経過を伴いながらも、運営参加の実態やそれに対する意味づけが異なってきた要因を探ることが研究課題となる。

表1 事例クラブのプロフィール（平成16年度現在）

	【Sクラブ】	【Fクラブ】
設立年月	平成11年4月	平成8年4月
クラブの目的	スポーツ・レクリエーションを手段として、世代・障害・男女など様々な壁を越えて、共に楽しむことで人と人との交流を促進するための環境をつくり、よりよい「まちづくり」の一翼を担う。（抜粋）	21世紀の新たな地域社会で、地域の特性を生かし、住む人誰もが、体力・年齢・技術や興味、目的に関わらず、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。（抜粋）
クラブ会員数	216名（男85名、女131名） 【小学生以下：102名、中学生以上30歳未満：22名、30歳以上50歳未満：26名、50歳以上：66名】	142名【小学生以下：65名、中学生：22名、高校生：3名、成人：52名】
主な事業	定期プログラム、イベントプログラム、ボランティア団体との連携事業	スポーツサークル活動、スポーツ教室、スポーツイベント・大会、健康相談・体力測定
所在地	埼玉県S市	岐阜県E郡K町
当該地域の様子	首都近郊25km圏内で、都心まで20分という好条件から、人口も急増し、住宅都市としても発展してきた。現在は人口6万6千人おり、水と緑、人と自然が調和した都市である。	町の約95%が山林を占め、山と川そして美しい緑に囲まれた小規模な町（人口2700人）。スポーツ環境が優れており、Fクラブを中心にウォーキング関連のイベントが毎年実施されている。

2. 調査方法

本研究は、総合型クラブの運営参加をめぐる実態の変容や、その解釈を明らかにする最も有効な材料として、当事者の語りに注目した^{注9)}。その方法として、各クラブの運営スタッフ（特に中心的な存在であるクラブマネジャー、あるいは事務局員）にインタビュー調査を実施した^{注10)}。

インタビューの手順として、まずはじめは、各クラブの創設準備段階から今日までの歴史について質問し、クラブでの事業活動の変化、会員の変容などを具体的な出来事と関連させながら回答を得るようにした。また、調査においては、当事者からみたクラブの様子など、基本的事項も含めて自由回答方式でのインタビューによる探索的な視点を重視して行った。次いで、その出来事の中から運営参加に関連する内容に焦点化し、その時の個人やグループの対応やその対応に至った主観的意味づけについて回答を得た。

これらに基づいたケースの記述については、インタビューデータを文書データ化し、それを時間的経過に即して編集、再構成した。また、インタビューデータのみならず、クラブ事業報告書、クラブ会報（パンフ

レット含む）、視察資料として準備された内部資料、第三者の行ったインタビュー記事、雑誌論稿なども多用している。なお、紙数の制約上、Sクラブのクラブヒストリーを中心に記述し、その後Fクラブとの比較を通じて考察する。

対象事例クラブ（SクラブとFクラブ）の形成過程

1. Sクラブの形成過程

1) 設立準備期過程

Sクラブ創設の発端は、平成11年2月に遡る。今日までマネジャーとして活躍しているI氏がSクラブ始動の直接的契機となるのだが、その当時、I氏は日本レクリエーション協会の職員であり、その立場から総合型クラブ創設支援事業を当該地域であるS市で展開するに至った。

はじめにI氏は拠点探しにおいて、M小学校（K校長先生）と関わりを持つ機会を得た。その後、何度かの説明会で支持を取り付け、M小学校を起点とした総合型クラブへの取り組みが始動されることになる。そこで同年7月に、M小学校関係者、学校利用団体関係者、体育指導委員等計12名からなる「企画推進委員会」が組織化された。「企画推進委員会」での話し合いは、特に総合型クラブの特徴や地域との関わりを論点に時間が費やされたのだが、なかなか共通理解できなかったという。そして1ヶ月が過ぎようとした頃にK校長から、「地域といってもイメージが湧きにくいから、M小学校の特性・ニーズ・課題にあった事業として、まずは子どもたちのために」との提案により、1ヶ月間の準備期間を経て、「あそびの玉手箱」事業^{注11)}を同年10月にスタートさせる。「あそびの玉手箱」事業は、児童のみならず保護者までも賛同し、大盛況であった。このようにして、M小学校との協力関係が一層深まる中、平成12年4月に「クラブ設立準備委員会」が改に組織化される。

「クラブ設立準備委員会」は以前より、町内会、子ども会、老人会の委員等の地域に属するあらゆるボランティア団体住民を加えた、計53名で構成された。当委員会は目的別に部会を設けており（「プログラム部会」、「広報部会」、「コミュニティ部会」）、6ヶ月間でのべ21回もの開催を数え、徹底して「地域の課題解決」や「クラブ理念」等について話し合いが行われた。こうした理念の共有を図っていく過程において注目すべきは、スポーツはあくまでツールであって、「まちづくり」あるいは「交流」が基本理念であることを明示

したことである。地域の閉塞状況が叫ばれている今日について自省的な論議がされていることは、その証左である（資料1）。

資料1 クラブ理事長K氏の口述

Sクラブが目指しているのは、街づくり、人と人との交流、近所のおじさん、おばさん、子どもと一緒に遊んで名前と顔を覚えてあいさつしあう。あるいはこんなことを議論したこともあります。街で悪いことをした子どもが出たときに、すぐ警察を呼ぶんではなくて、一度地域で止めて抱えられる街になりたいという議論をしたことがあります。

この様相は、委員会メンバーをスポーツ関係者に限定することなく、スポーツを超えた立場で地域のあり方を考える人員を構成したことが影響していると考えられる。

企画推進委員会から設立準備委員会での議論過程を踏まえて、理事長K氏から「考えているだけでは何も進まないから、検討をやめて何やりましょう」との提案を受けて、同年11月に「クラブ運営委員会」が発足する。だがこの時に、委員が24名にまで減ることになった。クラブ設立が具体的レベルに突入した途端に、行政担当者等、立場的に参加していた委員が躊躇したのである。しかし、残った委員は、「自発的にすることなしには、どうせ続かないだろうから」ということで、この事情について気にはしなかったという（資料2）。

資料2 クラブ副理事長M氏の口述

準備委員から運営委員に移るとき「はい」って手を挙げたのは、誰にも強制されていないの。それ以降も「やってよ」って頼まれて残った人もいないの。やっぱり、やってみようかなって自分の中で。だから全くの自己決定っていう領域だよ。それが自分にとって何かしら得るものがあると思って残ってるわけだから。…（中略）… 無理しないで。「去る者追わず、来る者拒まず」かな。気持ちいい中で（運営を）^{注12)} したいじゃない。委員はみんなそう考えてたと思うよ。

この頃から、「無理のない運営参加」という意識がまずは運営委員の共通認識として形成され、後にクラブとして正式に発足してからは、クラブ全体にこの認識が醸成されるに至る。

その後運営委員会は、半年間の徹底的な議論において理念を完成させ（表1参照）、同年12月9日にSクラブは正式にスタートする。この時点でクラブは任意

団体であった。

2) 本格始動から今日までの過程

本格的に会員募集を開始したのは、平成13年度からである。当時の課題は、定期プログラムの定着と自主財源捻出であった。

Sクラブでは、クラブの大まかな展望を「設立準備委員会」の時期にすでに描いており、本格始動した平成13年度は、「子どもが楽しむから、大人が楽しむへ」という理念の時期に相当するものであった。そこで「大人が普段の生活を、子どもたちとの交流の中でよいお手本を示す活動はなかなかできずにいた」という課題から、大人も一緒になって活動できる定期プログラム^{注13)}が創案され定着に至る。

この定期プログラムの特徴は、時間によるプログラム編成を布いていることである。時間編成に至った要因は、指導者が存在しないという事情を背景に、スポーツの捉え方に競技性、種目性を汲まなかったことにあり、それが延いては「自分たちのできる範囲」と解釈したからである。Sクラブは発足当時、スポーツ関連団体（体育協会、体育指導委員会）に連携・協力を要請したものの、意見の相違により円滑な関係性の構築には至らなかった。従って、提供型のプログラム編成が困難であることと、体育協会が担っている子ども達のニーズとは別路線を歩まざるを得ない状況があった。しかしSクラブは、この状況を消極的に捉えることなく、むしろ積極的に自らの路線を明確にする。それは理念に謳っているように、スポーツはあくまで手段であって、誰もがまちづくりへの貢献、クラブ運営への参加を促そうと意図するものであった（資料3）。

資料3 クラブマネージャーI氏の口述

クラブの大きな特徴は、指導者がいないことなんです。どうしても競技性ってなってくると、テクニカル的に優れた指導者が必要になると思うんですが、要はそういう部分が無いので、地域の人が集まれる場を企画したり、来た人にホスピタリティを持って対応したり、ということだと指導者というよりも、地域のおじさん、おばさんがちょっと気分的に気をつけていけば誰もが関われる、誰でもが運営側にもまわれるっていう体制なんですよ。…（中略）… どうしても指導者がいると「教えるー教われる」の関係になっちゃって。そうなるとスポーツ関係者ばかりになっちゃって、みんなが関わりにくくなっちゃうしね。

このように「自分たちのできる範囲」を再認識し、あくまでスポーツは手段であることに常に立ちかえっていることがうかがえる。「スポーツありき」ではなく、「生活ありき」の中で穏やかにスポーツを主張できるよう、「できる時間帯」「使える場所」「手軽な距離」を優先させたスポーツ活動実施が確認でき、それが、「無理のない運営参加」に繋がっていると解釈できる。さらに、それを実現するために、「やれる、やれないをはっきりさせる」、「できない人を批判しない」という暗黙のルールが形成されている（資料4）。

資料4 クラブマネージャーI氏の口述

Sクラブのルールは、みんなが自覚してるかどうかは別ですけど、やれることとやれないことをはっきり言うということをルールにしてまして、やるって言ったら責任を持ってやるべきであって、ボランティアであろうとなかろうと、仕事の有償でも無償でも、だから逆にやれないってのははっきり言うということにしています。…（中略）…無理をしなないってのが大原則なんですよね。でも、できる限りのことを責任をもって一人一人がやるってことで。

次に自主財源問題についてである。この時期は年会費だけでのクラブ運営が困難であったことから、S市から30万円、笹川スポーツ財団から50万円の団体補助を受けている。しかし翌年の平成14年度には、行政（市）に対して自ら団体補助金の辞退を申し出ている。その背景には、会員間において、「自分たちで支えたい」「手作り感を出したい」という認識があったからに他ならない。また補助金の使途について行政との見解の違いもあり、行政の監督を受けることで、「自分たちの活動が制約されたりしてしまうのでは」という懸念、或いは、「自分たちが苦勞しなくても運営がスムーズになる」という、金の切れ目が縁の切れ目になりはしないかという“危機感”を認識していたようである。

また同年度には、現理事長K氏の提案によりNPO法人格を取得する。NPO法人格の取得は、「財産管理が行い易くなる」とのハード面による対応が先にあったのだが、この変化により、クラブ会員間において「クラブは誰のために存在、活動しているのか」という話し合いが自然となされるようになり、当初は意図し得なかったソフト面の変化を形成するに至ったという。この変化は、始動期からの運営参加に関する学習を通じて、会員が「もっと広い視点でみよう」との感

覚を体得したものと解釈することができる。

平成15年度は一度イベント事業を縮小し、定期プログラムの充実を図る方針が打ち出された。その理由は、「イベント事業は盛り上がるものの、どうしても赤字が出てしまう」との反省から、運営委員の過重負担が懸念されたからである。この意思決定は前述した、「無理のない範囲で」、或いは「得意な分野で」運営参加していく考え方の現れと看取される。また、定期プログラムを実行する際、準備や片付け、企画の話し合いを、チーフ（運営スタッフ）のみでなく、できる限り多くの会員と共に取り組んでいこうとする“動き”が確認され、ここにも過重負担なくみんなで支える様相が看取される（資料5）。

資料5 クラブ理事長K氏の口述

プログラムするにも、9時からスタートだとすれば、鍵を持ってたりしてその場を把握しているスタッフは先に行って開けて、準備してって感じだったけど、そうじゃなくて、そこに遊びに来る子供たちも含めてみんなでするんだってことで。この頃から早くのスタッフ集合をなくした時期だったね。

このように定期プログラムの充実が果たされる中、発足から3年が過ぎ、「全体的にクラブに対してのコミットが薄らいできた。そこで、イベントを実施することで、『みんなでやった達成感』、スタッフの一体感や、『おもしろさ』をもう一度高めよう」^{注14)}との意図により、平成16年度からイベント事業を再開している。

また、この時期には、運営委員の任期制も見直している。クラブ発足以来、運営委員の任期は2年であったが、会員の意見により1年に変更することになった。その理由は、多くの人に運営に関われる機会を与えるためには1年という任期にすることが適当だと考えられたこと、また、それまでの運営委員の多勢であった主婦層の家庭生活での制約等を鑑み、彼女たちにとって負担のない運営参加を保障する必然性からである。

さて、上記した事業活動やルールの変更に関連して注視することは、その変革の現実も去ることながら、その意見創出を促進させたとする日頃のコミュニケーション機会の雰囲気づくりについてである。Sクラブの会議は、常にドアをオープンにして実施するなどして「場」のセッティングに工夫を凝らすようになる（資料6）。

資料6 クラブ理事長K氏の口述

運営の状況を感じてもらうようにドア開けようかって話したことがあるね。そうしたらさ、いつもゲートボールしてるおばちゃんとか、普通の子供とかが、手伝いをしてくれたりしてさ。ちょっとしたことかもしれないけどまさに自主運営っていえるし、いまの具体例はほんの一部で、もっと関わりを持ちだしてる人もいて聞きますね。お互いの状況を察し合えるんだよね。

これらの結果、地元の大学生などが積極的にクラブ運営に関わるなど、もともと一般会員であった人たちが運営参加への取り組みに興味を抱き、実践していく様相が確認できた。また、議論においてもその進行役となるリーダーが安易に決議することなく、時には結論を取って先送りにするなどして、インフォーマルな「場」においても議論を活性化させるような配慮がなされていた。

最後に、他団体との交流が活発になってきたことが今日の大きな変化である。特に文化事業との交流では、子供よりも保護者が興味・関心を抱いており、運動に消極的な会員層に対してもクラブを認知する良い機会となっていることが、運営参加の促進に影響を与えているとされる（資料7）。

資料7 クラブマネージャーI氏の口述

こういう活動（青年会議所やコミュニティ団体との連携事業）は保護者に子供たちが取り組んでいる姿を見せることができるいい機会になってるみたいで。ほら、運動があまり好きでない奥さんたちは、これまでSクラブの活動をあまり知らなかったみたいだけど、この事業（文化的事業のこと）によって、Sクラブを理解し、なかにはいろいろ協力してくれる人も出てきたりして。

2. Fクラブの形成過程

1) 設立準備期過程

Fクラブは、岐阜県の単独事業である「平成8、9年度総合型地域スポーツクラブ育成推進モデル事業」の指定を受けたことを契機に始動する。それに先がけて当該地域であるK町では、平成7年度からE郡教育委員会が事務局となり、当時、教育課に勤めていた前事務局員A氏と県から派遣されていた社会教育指導主事D氏の2人を中心にクラブ設立が推進される。

はじめに、平成8年度から町内における体育・スポーツ関係者で構成された運営推進委員会が組織化され、クラブの発足に備えて、理念についての話し合いから

始まった。理念の文言については、前事務局A氏個人の考えを原案として、それを他の委員によって検討するという形式をとった。その際A氏は、総合型クラブをフィットネスクラブの地域版との捉え方を示している。それは当時、総合型クラブ全国展開の「先駆け」期において、国からの出自である「複数の種目を包含した」、「参加者が日常的に楽しむことができる」、「指導者の配置がなされている」、「多彩なプログラムや行事が提供できる」という、スポーツクラブとしての形態的側面に注視していたことがうかがえる（資料8）。

資料8 前クラブ事務局A氏の口述

その民間がやってるのを地域でやるっていうのが、総合型の考え方なんですよ。好きなときに誰もが行ってやるっていう考え方が。…（中略）…自分が汗を流しに行ったりとかしてそういうクラブがあると思うんですけど（民間に）、そういうのを市町村でやろうっていうのが、スポーツクラブの原点だと思うんですけど。という風に私が当初なった時には聞いてるんですけど。

また、この段階では委員会組織に地域住民（後の一般会員）の取り込みはなかった。その原因は、当時、体育指導委員の数が充実しており委員会として「地域住民まで含める必要性はない」との解釈による。理念（規約を含め）の完成後、Fクラブの存在意義を運営推進委員会だけで共有するのではなく、町民の理解を得るために、小・中学校のPTA会において総合型クラブの啓発をしたが、住民の理解は困難をきわめたという。

こうした中、クラブ発足に向けた具体的なクラブ運営（事業提供）の体裁を整える作業が同時進行で行われている。元々K町は、既存のスポーツ団体の活動が盛況であったことから、その団体に協力依頼し、教室形式として開催することでクラブ活動の契機を図るものであった。既存団体の多くは、スポーツ少年団であったが、それらは全国組織に加盟している訳ではなく名目と同じだけの任意団体であったことから、コンフリクトが起こることなく全てFクラブに取り込むこと体裁を整える事が可能であった。つまり当初は、既存の少年団が連合した形であって、会員の殆どはそれらに属していた子供たちであった。また体育協会や体育指導委員との連携においては、「昔なじみのスポーツ環境」といわれるように、互いが顔見知りであり、互いの役割分担も明確であったことから、衝突を招くことはなかったという（資料9）。

資料9 現クラブ事務局Y氏の口述

はっきり棲み分けはできとるんですよ。体育協会というのは競技力で、試合に向けて頑張って勝つぞ！そして後は酒飲んで終わりっていう。こっち（Fクラブ）は、生涯スポーツが主なんで、日常的にやりたいっていう軽スポーツや子供たちのジュニア活動を応援するという、そういうクラブなもので、そこに衝突することはほとんどないよね。

2) 本格始動から今日までの過程

Fクラブの活動が本格スタートしたのは平成9年5月30日に開催された設立総会以降である。この時期から、既存のスポーツ少年団の連合化といった単一世代に留まらず、大人世代も取り込んだプログラムの企画化の必要性（そのための指導者要請）から、これまで以上に体育協会、体育指導委員との連携が強固になった。

はじめは大人世代も含めた多世代交流による教室形式の事業が盛況であった。しかし、それが軌道に乗るにつれ参加者が限定されていき、各サークルは硬直化し、延いてはサークル間の分断化を招いたという。つまり、指導者を中心にして活動に熱中するあまりに、本来の趣旨であった交流が伴わず、以前の少年団組織と変わるものでなくなったのである。従って、全体的なクラブ運営のこととなると無関心な体質が会員間に存在し、それは今日においてもなお続いているという（資料10）。

資料10 現クラブ事務局Y氏の口述

運営委員の構成員の中に、大半が、クラブから出てきてる指導者であったり、代表者だったりするわけですよ。今、言ったように、それぞれのクラブは、自分のクラブが運営できていればそれでいい。この全体（Fクラブ）についてすごく熱意を持ってこの会議に来てるかという、そうではない。そのギャップが今あるもんですから、こことここ（組織図の「役員会委員」と「それ以外の委員」の部分）の温度差があるんじゃないかなと。

また、体育指導委員との関係については、互いが（体指とFクラブ）同等な立場で協力関係にあるというよりは、体育指導委員が全て運営業務を行っており、クラブ側は、その意向を受け入れるに過ぎない様相が確認された。

平成12年9月には豪雨災害に見舞われてしまう。クラブとして軌道に乗りかけていたところに「水をさされた感」があったことは否めないという。その復旧作

業に行政職員が追われたことで、各種のスポーツ教室の開催は激減した。行政職員のクラブに対する仕事の滞りがスポーツ教室等の低迷に繋がるこの様相から、行政（他者）依存な運営体制であったことがうかがえる。

平成13年度からは職務異動に伴い、事務局には新規職員としてK氏が就いた。K氏は総合型クラブの勉強をしながら必死にクラブの建て直しを図ろうとするものの、水害復興の対策の優先課題に追われることで、これまでの活動を把握するに至らなかった。

そこで、平成15年度から新たに赴任したのが現事務局のY氏であった。Y氏は、これまでの事業報告書の中に課題として明記してあった「行政主導から脱却し、自主運営化をはかる」ということについて見直しを図るために、まずは、目に見える形でクラブ運営の内実を変えていこうとした。その1つが「会費の値上げ」である。これまで会費は、クラブ経営を支えるだけの金額どころか、個人のスポーツ保険料も賄えない金額であった。この状況を補完していたのは補助金によるもので、当初、会員にとって受益者負担意識は希薄であったという。しかし、補助金の打ち切りを契機に、自分たちでクラブを運営していこうとする意識を持って欲しいという意図が現事務局にはあった（資料11）。しかし、意識の変革に関しては、それが会員にとって主体的に捉え直させる契機になるというよりは、いかに説得させるかに終始しており、そこに会員の主体性を思慮する様子はみられない。

Fクラブは、市町村合併による体育指導委員数減や補助金制度の期限切れといった外発的制度に対する対応が契機となり、発足9年目にして、漸く運営参加の必要性を確認する作業に辿り着いたといえる。

資料11 現事務局Y氏の口述

市町村合併しましたし、行政からの補助金は、もう頼れないというのはどこも一緒なんで、うちもそういう状況に陥ると思います。そういった時に、年会費をあげて、少しでも自分らで運営してるんだということをしたかったために（会費を）あげたんです。…（中略）… 本当はもっとあげたいんですけど、いきなり、子ども500円から2～3000円あげると、スポーツクラブの趣旨をあまり理解していないのに、何でそういうお金が必要なのっていう話になっちゃうんですよ。親や地域から。ただでさえ、それぞれのクラブで道具買ったり（で負担を感じているのに）。それとは別に何の年会費なのていう、そこを訴えるのにすごく苦労するんですよ。だから、この会費を納めてクラブに入ると、こういうことがお得ですよというメリット感を押し出していけないと。

対象事例クラブ（SクラブとFクラブ）の比較考察

対象事例クラブの形成過程を辿る中で、各クラブにおける運営参加を促進、或いは阻害する要因が明らかとなり、さらにはその共通観点を導くことができる。以下、その共通観点ごとに両クラブを比較考察する。

1. 主導集団の組織化

主導集団の組織化については、以下の3点（①取り込む構成員の範囲、②組織改革における自律性、③リーダーの複数性）を考察したい。

第1に、取り込む構成員の範囲についてSクラブは、様々な属性の地域住民で構成されており、その分野は多岐に渡っていた。このように多くの価値観を許容する体制づくりが、誰もが関わりやすいクラブの雰囲気を作ることに成功したといえる。多価値観の許容は対話的合理性^{注15)}そのものであり、たとえ機動力が失われ効率化が損なわれたとしても、互いが納得できる限りの合意を形成できる空間をSクラブは具象化している。今日においても「半日会議」という1日6時間以上かけクラブの原点に回帰する機会を設けているのがその証左である。一方でFクラブは、スポーツ関係者で占められたことにより、クラブが単一 이슈型組織として「する」スポーツに固執した様相がうかがわれた。従って委員の多くが、生活との関連性においてクラブの意義を再考したり、「支える」スポーツの重要性を認識する余地はなかったとされる。

第2に、組織改革における自律性についてSクラブは3度の委員会改変を実行しているが、その改変につ

いてはいずれも構成員間の合意により決断に至っている。また、常にタイムリーな話題に対応できるようにとの意図や、組織の硬直化を防ぐ効果も発揮されたとする。このように自律的に組織をコントロールしたことは、多くの会員がクラブにコミットしていた様相を物語るものである。一方でFクラブの組織改変については、事務局である行政職員が交代したことに伴い機会的に改変しており、そこに自律性や問題意識が伴われない点にクラブ課題（運営参加を含む）が潜在化したままであったことがうかがえる。また、これらに関連する事項として、委員の自己決定性に両クラブの違いがみられる。Sクラブは委員会改変における委員の継続意思を、各人の自由意思に委ねており、ここに一定の義務と権利を自覚させた背景をみることができる。一方でFクラブの委員選定については依頼型によるものであり、さらに始動期においては実際に活動している会員からの選出はなく、ここに運営参加に対する意識は醸成されなかったことが推察される。つまり、運営参加への「必要性」を見出すことのできたSクラブ委員とそこまでには至らなかったFクラブ委員とでは、その様相に大きな違いがうまれたのである。

そして第3は、主導集団内におけるリーダーの複数性についてである。Sクラブではリーダー的存在の委員が複数存在したことにより、理念の浸透に関する重要事の喚起や、或いは情報提供の発信に重層性があったとされる。また、コントロールセンターが複数拠点化することで、多箇所において対話の双方向性が確保され、自ずとクラブ内に「信頼」が形成されたと推察される。これらの影響により、クラブ全体に「無理のない運営参加」の重要性が喚起され、各人が深いコミットへ至ったことが看取できる。雪丸²⁷⁾は信頼形成について、意図的・積極的なリーダー行動だけでは規定されないとの見方から、むしろリーダーが意図しない行動での信頼形成、つまりリーダー行動の客体同士の関係から派生する信頼形成を示唆しているが、Sクラブではそのような様相が随所に確認できた。一方でFクラブは、単数のリーダーにより垂直型の指令が降りていることで、運営参加の重要性などクラブ課題の浸透に広がりが見られなかったとされる。既述した信頼形成の観点からすれば、リーダーが不可視な場において、運営参加問題が語られることはなく、その喚起が十分ではなかったとされる。

2. 独自ルールへの創出

ボランティア性の強い組織においてはミッションが重要とされ、例えば島田²⁸⁾は中核的価値観とされるミッション・ステートメントの構築にあたり信念の必要性を示唆し、その信念には独自性が要請されることを強調している。これを本稿に準えると、クラブ内で独自ルールを構築したか否かが、運営参加に影響を与えたことが確認できた。

Sクラブでは、「スポーツはあくまで手段であること」と、「まちづくりの一翼を担う」という言説を理念に据えている。一般的に、スポーツ活動の効果・促進を理念に謳うケースが多い中、まちづくりとの関連においてスポーツの「手段」化を明示している点に独自性を見出すことができる。また、理念と同様にクラブ内に常駐する言い回しとして「遊び」というキーワードが挙げられる。これら2点の支持は、スポーツの備える「競技性」や「専門性」がクラブライフを閉鎖化する危険性を孕んでいると意図したことから、自らに合ったスポーツ活動の選択、或いは文化事業の推進といった極めて多様なクラブへの関わりを奨励する根拠となっている。一方Fクラブでは、「ありきたりなスポーツに関する」理念の設定が、入会や参加に際して会員のスクリーニング化として影響し、スポーツができる人とできない人、運動をする人とクラブ運営をする人という主客分離をうむ様相に繋がったといえる。また、Sクラブについては、もともと言説化されたルールに留まらず、暗黙のルールを通じて言説化されたルールも存在する。事実、リーダー3氏のインタビューから、「ムリは厳禁」、「できないことはしっかり断る」、「できない人を批判しない」、「会員間に地位はなし」というフレーズをうかがうことができた。「無理なく」が、重要なキー概念であることを創出したこの独自性が、会員の運営参加に対する帰属を高めたものと解釈できる。

3. リーダーの行為

実質的なヒエラルキーが意味を持たず、心理的・情緒的な繋がりが重視される総合型クラブのリーダー行為は、一般組織リーダーのそれとは異質とされ、それが上記2つの観点の契機になっていることは、クラブヒストリーの記述において確認されている。行為について丸山²⁹⁾は、「その中に意味や意図が含まれているという点で、行動と区別される」という。そこで本稿では、リーダーに行動化せしめた意図、つまりリーダーの総合型クラブに対する認識の違いに注視して考察し

たい。

Sクラブのリーダーについては3名ともから、「自分だけが何とかするのではない」、「みんなで支えるもの」、「適当に負担なく」との発言から、クラブに執着し過ぎることなく、ある種“良い”加減さを保っていた。また皆で準備することで、「誰か（運営委員）に頼りすぎることの無いようにする」との意図から施された、運営委員の事前準備禁止令によって、会員全員で運営参加することを徹底した。またクラブ理事長K氏は、「総合型は会社組織とは異なるもの。組織図のような約束事からはみ出た行為は奨励するし、別に結果がどうこうでなく、やってみて、失敗して、またすればいい」と語った。以上の内容から、Sクラブのリーダーは共通して「過程」を重視しており、一方的なサービスに留まらない教育的配慮を伴っていた。他方でFクラブのリーダーは、「誰かが準備しないと（自分がしないと）、スポーツ活動が滞ってしまう」、「総合型クラブはフィットネスクラブの地域版」、「メリット感を出す」というクラブの捉え方から、過度なホスピタリティによる「結果」を重視しており、教育的配慮は見られなかった。また、一般会員を「お客様」として見なしていることも確認できる。つまり、リーダーによるホスピタリティの捉え方と、教育的配慮の対応の違いが、運営参加の浸透具合に差異をもたらせたといえる。

4. 既存組織・団体との関係性

既存組織・団体との関係性において、クラブが自立性^{注16)}を確保できたかが、運営参加に影響を与えたとされる。

Sクラブは既存スポーツ組織とは一線を画す関係性に至っている。それと比較してFクラブは既存スポーツ組織と一定の協力関係にあることが確認された。これは一見、Fクラブの方が良好な関係性を築いている様にもみられるが、実は、自立性の観点からみるとSクラブはクラブ運営に当事者意識の確保がみられるものの、Fクラブについては他者依存的な組織体制に繋がったと解釈することができる。それは、補助金事業との関わりの違いから確認される。Sクラブはスポーツ行政からの補助金事業について、「(行政の意向に縛られて)自分たちの活動が制約されたりしてしまうのではないか」という懸念(既述)を背景にして、使途目的の異なる補助金事業については断じて拒否行動をとり続けた。そうすることで、会員間に「クラブ運営は自分たちの会費と労力で」という考え方を浸透させ

行動化させたとする。一方でFクラブは事務局が行政であるせいか何も躊躇することなく制度を受け入れている。制度への対応に自発性がないことは、会員にとって運営参加に生じる必要性、または労力・負担について思慮させる機会を与えるものには到底なり得なかった。

また、Sクラブの運営参加の促進については、スポーツ関連外の団体との連携が強固になったことも関係している。その理由は、身体活動に億劫な会員も「クラブの様子、手伝いに賛同できる」との世論を形成するに至り、特に保護者からの支持を得たのである。さらに運営参加の機会、あるいはタスク内容が増えたことは、必然的に運営参加する会員の増員に貢献したといえる。

まとめ ～今後の課題に代えて～

本研究は、会員の運営参加様相に差異のみられる2クラブをケースに採り、各クラブの形成過程をリーダーの語りを基に記述し、それを比較・考察することで運営参加の促進・阻害要因、或いはその共通観点を探索的に抽出した。そこで明らかになった主な結果は4点に集約され、既述した通りである。

さて本研究は、近年の学的潮流として認められる質的研究に拠るものであり、それは大量データを基に仮説検証を試みる法則定立性を志向するよりも、個性記述により“リアリティ”を捉えること、つまり「適用範囲は限られているが個別の経営主体のありのままを描き出す小範囲の理論を志向する」³¹⁾ものであった。従って、今後において妥当性、信頼性を高め、仮説の生成に寄与するためにも、より多くのケース記述（理論的飽和に達するまでの追試の繰り返し）により、理論的・実証的な深化を問う必要がある。

そこで最後に、本研究の限界を踏まえつつ、今回の結果から導かれたさらなる課題を展望することで締めくくことにする。

第1の研究課題は、「参加」についての詳細な吟味である。本研究では会員参加型運営について、「できるだけ多くの会員参加によるクラブ運営を自主運営とする」と定義し、クラブ運営に関わる会員の量的充実を念頭にいたったものであったが、一方で、質的充実も視野にいたった参加論が問われて然るべきであろう。「参画」との兼ね合いがその内実と黙されるが、つまり「参加」には階梯や段階があることを議論の対象として、総合型クラブ独自の参加論を構築する必要がある。

る。そのためには、運営タスクの種類・関わり方から、そのタスクへ関わる会員の属性や行動特性の把握が求められよう。

第2の研究課題は、フォロワー視点にみる運営参加を意味づけた変容過程の解釈的記述である。その具体的研究対象は、はじめは市民（一般会員）でありながらも、志民^{注17)}（運営委員）の影響で自らも志民に変容した2代目運営委員が挙げられ、彼らの変容や相互作用を紐解くことが望まれる。解釈的記述の具体的方法としては、近年のリーダーシップ論においても要請されている。フォロワーからのリーダー認知を手掛かりとして、決定的出来事による互いの意図の関連性を図る質的分析が考えられる^{注18)}。この課題は、本研究の記述・解釈がリーダー視点に留まった反省から至るものである。

最後に第3の研究課題は、運営参加に影響を及ぼす要因が個別組織レベルに留まらないことに配慮することである。つまり、当該地域の歴史的背景による組織間関係はもとより、そこでの文化や風土が少なからず当事者の他者依存性に関わっているものと予想される。特に小規模町村はその傾向にあると黙される。今後は特に、地域社会学との連携を図りながら、「地域で生き、暮らす住民の生活と地域スポーツ経営との関連から運営参加の方法論が模索されるべき（傍点筆者修正）」³⁵⁾だと考えられる。

謝 辞

本論文の執筆にあたり、柳沢和雄先生（筑波大学教授）・清水紀宏先生（筑波大学准教授）から貴重なご指導、ご教示をいただきました。また、事例調査におきまして、クラブ関係者の方々に大変お世話になりました。記して謝意を表します。

注 釈

注1) 総合型クラブでの主なスポーツ事業には、運動仲間やサークル活動の育成・推進（クラブサービス事業）、スポーツ施設の開放（エリアサービス事業）、スポーツ教室やスポーツイベントの提供（プログラムサービス事業）が挙げられる。スポーツ事業論について詳しくは八代ら⁴⁾を参照されたい。また、本文における公共性に関する議論は紙数の制約上、言及をさけるが、詳しくは村田⁵⁾を参照されたい。

注2) 「自主運営」という文言は、総合型クラブ論において度々採り上げられる問題であり、スポーツ

振興基本計画においても、総合型クラブの特徴の一つとして、「地域住民が主体的に運営する」と明示してある。

注3) 総合型クラブ育成事業以前に実施された地域スポーツクラブ連合育成事業の課題を改める必要があらう。大橋⁷⁾によるとクラブ連合育成事業は、施設の利用調整や事務連絡が中心であって、行政がお膳立てしすぎたために自主的な活動には発展しなかったと指摘している。

注4) ここでいう「民主的」とは、「組織の意思決定はメンバー間の対話的討議によって、できるかぎりの共通理解のもとに行われる」¹¹⁾ という意味である。

注5) 清水¹³⁾ によるこの指摘は、学校体育経営研究を考察した際のものであるが、地域スポーツ経営研究においても同様の傾向がうかがえる。例えば、伊藤ら¹⁴⁾¹⁵⁾、松永¹⁶⁾、長積ら¹⁷⁾¹⁸⁾、作野¹⁹⁾、富山ら²⁰⁾の研究が挙げられる。

注6) 近年になって、これに関連する研究の蓄積が見られる。例えば、行實ら²¹⁾、後藤ら²²⁾の研究が挙げられる。

注7) 平成16年10月25日から同年12月6日までの期間を要して、全国に既設されていた総合型クラブ(504ケース)のトップマネジメントを対象として、自クラブの運営参加の実態・意識について回答を求めた。有効標本数(回収率)は346(68.7%)であった。詳細については、村田²³⁾を参考にされたい。

注8) 運営タスクについては、理念的に関わりのレベルを設定し、中枢レベル(「理念や事業計画などクラブの大枠に関する検討」・「事務的な活動」と活動レベル(「事業の企画・運営」・「資源の調達」)に対する、運営委員・一般会員の参加割合を質問紙調査した。その結果、Sクラブは中枢・活動レベルとも、多くの一般会員で担われ、Fクラブは、中枢・活動レベルとも、一部の運営委員で担われていることが確認された。また、インタビュー調査において追加質問をしたところ、同様の傾向がうかがわれた。

注9) 語りに注目した理由は、語られることは物語性(ドラマ性を含む)と密着な関係にあり、その物語が、語り手の特定の現象に対する意味づけを象徴するシンボルとされるからである。また物語は時間的要素も含んでいることから、現象に対する意味づけは、より真実味を増すものと考えられる。

以上の見解は、佐藤²⁴⁾、小野²⁵⁾のレビューを参考にしている。

注10) Sクラブに対してはクラブマネージャーI氏、クラブ理事長K氏、クラブ副理事長M氏の3氏に対してそれぞれ直接面接形式で実施した。期日は12月15日・27日・29日であり、1回につき約3時間要した。また、クラブマネージャーに対してはインタビュー内容を焦点化した質問を再度、メールにて質問紙調査(自由記述)を行った。Fクラブに対しては、現クラブ事務局Y氏と前事務局A氏同席のもとグループインタビューを実施した。期日と時間については、12月9日(3時間)であった。またFクラブに対しては時間の制約上、1回の面接では充分でなかったことから、後日、電話インタビューを実施した(現事務局Y氏に対して:12月24日・28日、前事務局A氏に対して:12月28日)。

注11) この事業は、学校の30分休み時間を利用して、児童に様々なプログラムを「遊び」として提供することを目的に実施された。プログラムの提供主体は、S市内にあるスポーツ団体(10団体)であった。日頃、子ども達が触れる機会の少ない種目(例・ゲートボールやスポーツチャンバラ)を「遊び」感覚で実施できたことによる、「非日常感覚」が支持され、その後も週1日で定期的・継続的に実施されることになる。

注12) 四角内の口述引用における括弧の内容は、文脈を分かりやすくするために筆者が加筆したものである。以降の口述引用についても同様である。

注13) 当初創案されたものは、①サタデークラブ、②ナイトクラブ、③モーニング健康クラブである。3サークルとも指定曜日・日時に集い、その場で種目を決める形態である。教習型ではなく、集い型による主体的サークルである。スポーツに限らないケースも多々ある。

注14) この引用は口述ではなく、クラブマネージャーI氏に対してのメール調査で得た回答記述である。さらに、これと同様の内容が、Sクラブ平成15年度事業報告書において明記されている。

注15) 対話的合理性とは、独我論的・自己中心的な成果に趣く行為(目的合理性)に対して、諒解達成的・相互主体的な協同過程に趣く行為のことである。以上は佐藤²⁶⁾に詳しい。

注16) 斉藤³⁰⁾は、クラブの自立について児童心理学の所説を基に考察している。本稿ではその中でも「精神的自立(クラブ組織の主体的な意思決定)」

と関連が深い。

注17) 志民とは金³²⁾の造語であり、市民の中に一部存在する、自発的且つ公共感覚を備えて行動する市民のことを指す。

注18) フォロワーの存在に注視しながら、リーダーとフォロワー間の相互作用・見解を意味解釈する研究の好例として、小野³²⁾³³⁾が挙げられる。

引用文献

- 1) 地域スポーツ推進研究会編 (1999)：スポーツクラブのすすめ。ぎょうせい、p.6.
- 2) 清水紀宏 (1998)：地域スポーツクラブの望ましい運営、スポーツと健康30 (12)、pp.11-14
- 3) 八代勉 (1996)：21世紀社会のスポーツ環境、スポーツと健康28 (11)、pp.5-8
- 4) 八代勉、中村平編 (2002)：体育・スポーツ経営学講義。大修館書店、pp.73-109
- 5) 村田真一 (2008)：総合型地域スポーツクラブ研究の展望－「新しい公共性」論をモチーフにして－。生涯学習センター紀要13：(2008年3月発行予定)
- 6) 作野誠一 (2002)：総合型地域スポーツクラブの経営－自主運営を目指して－。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、大修館書店、pp.51-58
- 7) 大橋美勝 (1990)：地域スポーツクラブ連合形成・定着発展・崩壊過程の研究。昭和63年度・平成元年度科学研究補助金（総合研究A）研究成果報告書、pp.93-97
- 8) 清水紀宏 (1998)：前掲書 2)
- 9) 柳沢和雄 (2003)：総合型地域スポーツクラブが抱えている課題：みんなのスポーツ25 (12)、pp.13-15
- 10) 作野誠一 (2002)：前掲書 6)
- 11) 佐藤慶幸 (2003)：NPOと市民社会。有斐閣、p.19
- 12) 伊藤克広ら (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)：401-413
- 13) 清水紀宏 (2001)：外生的変革に対する学校体育経営組織の対応過程：2つの公立小学校の事例研究。体育学研究46 (2)：163-178
- 14) 伊藤克広ら (2001)：前掲書 (12)
- 15) 伊藤克広ら (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
- 16) 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34：95-105
- 17) 長積仁ら (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
- 18) 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マネジメント－創設段階における事例分析から－。体育学研究45 (3)：360-376
- 19) 富山浩三ら (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の類型化。体育・スポーツ経営学研究17 (1)：49-59
- 20) 清水紀宏 (2007)：体育・スポーツ経営学の方法論的課題：自己批判から再構築へ。体育・スポーツ経営学研究第 (21)：3-14
- 21) 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研究－NPO法人化過程に注目して－。体育・スポーツ経営学研究18 (1)：25-36
- 22) 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 (3)：299-313
- 23) 村田真一 (2005)：総合型地域スポーツクラブの組織構造に関する研究（抄録）。筑波大学体育研究科研究論文集 (27)：49-52
- 24) 佐藤郁哉 (2006)：組織と経営について知るための実践フィールドワーク入門。有斐閣、pp.290-304
- 25) 小野善生 (2004)：リーダーシップの役割分担とチーム活動活性化の関係についての考察。経営行動科学17 (3)：185-196
- 26) 佐藤慶幸 (1986)：連帯と協同のための＜アソシエーション＞－ある生協の運動に関連して－。組織科学20 (1)：10-19
- 27) 雪丸武彦 (2007)：信頼を形成する校長のリーダーシップ。八尾坂修、増田健太郎、伊藤文一編、信頼を創造する公立学校の挑戦。ぎょうせい、pp.128-139
- 28) 島田恒 (2004)：非営利組織研究。その本質と管理。文真堂、pp.51-74

-
- 29) 丸山哲央 (1996) : 行為理論, 新しい世紀の社会学中辞典, ぎょうせい, pp.3-5
 - 30) 斉藤隆志 (2004) : なぜクラブが育たないかー総合型地域スポーツクラブの考え方と課題ー, 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, pp.144-154
 - 31) 清水紀宏 (2001) : 前掲書 13)
 - 32) 佐藤慶幸 (2003) : ボランタリー・セクターと社会システムの変革, 佐々木毅, 金泰昌編, 中間集団が開く公共性, 東京大学出版会, p.226
 - 33) 小野善生 (2004) : 前掲書 25)
 - 34) 小野善生 (2007) : 企業再建に導くリーダーシップ研究ーフェニックス電機株式会社企業再建プロセスの事例分析ー, 組織科学40 (4) : 65-75
 - 35) 柳沢和雄 (2004) : 鹿島地域の社会変動とスポーツ, 日本体育学会第55回大会体育経営管理専門分科会発表資料, p.6