＜総説＞

地域スポーツ活動に対する スポーツマネジメント研究の再検討

Reconsidering of sport management for understanding community sport

小野里　真　弓[1)]　　畑　　攻[2)]　　菅　谷　美沙都[3)]　　谷　口　英　規[4)]

Mayumi ONOZATO, Osamu HATA, Misato SUGAYA and Hidenori TANIGUCHI

Abstract

These days a field of community sport is so crucial and gains a lot of attention in sport management studies. The purpose of this study is to organize theoretical systematization in the sport management, which has not been established clearly, as well as to reconsider issues on sport management relating to community sport. In addition, there is a need for a marketing approach to community sport study.

The followings are issues on sport management that we discuss.

1. Understanding sport management in terms of the multidimensional structure can clarify agendas for community sport that we should discuss. Besides, strategic approaches are expected to stimulate discussions and function effectively in community sport.
2. It is necessary to conduct marketing research and management approaches comprehensively in community sport.

As a further study, various marketing approaches to community sport will be required and the agendas which come up from these studies should be examined.

Keywords : *sport management, community sport, marketing approach*

１．はじめに

地域スポーツ活動[(1)]は，我が国においては古くから関心が寄せられ，また現代社会においても，その重要性から注目を集めている．特に近年では，2011年に制定されたスポーツ基本法の規定に基づいたスポーツ基本計画[(2)]をはじめとする各種のスポーツ政策や行政機関等の活発なはたらきかけも多くみられ，スポーツの普及・振興の重要なテーマの一つとなっている．

スポーツ科学の分野においては，現代社会における地域スポーツの社会的機能に着目した伊藤克広・山口(2001)[9)]による総合型地域スポーツクラブの設立過程および今後のマネジメント課題を取り上げた報告や海老島（2009)[1)]による生涯スポーツ振興へのつながりと地域クラブづくりの研究のように，地域スポーツの理念形成を主眼とした研究が報告されている．またスポーツマネジメントの分野においては先行研究の動向を後述するが，地域スポーツの運営や展開を意図した多くの事例研究や報告がみられるようになっている．我が国では，スポーツマネジメントが研究的な専門用語として認識されるようになるまでは「体育・スポーツ経営学」と呼ばれ，社会における体育やスポーツの普及・振興をはじめ，人々が豊かな生活を営むためのスポーツ実践を促す方法論を研究対象としてきた．その「体育・スポーツ経営学」における理論体系の発展の経緯について簡単に振り返ると，学校の体育経営組織をその実践領域として捉えた「体育管理学」・「体育経営学」に始まり，その後，日本のスポーツの発展に伴い，とりわけスポーツの産業化を背景に「スポーツ経営学」という用語が用いられ，その実践領域は学校体育から地域スポーツ，職場スポーツ，そして民間営利スポーツにまで広がりをみせてきた．特に，地域スポーツの領域においては，体育協会や総合型地域スポーツクラブなどの地域の非営利組織を対象とし，人々の豊かなスポーツ生活の実現に向けた体育・スポーツ経営の在り方を思考してきた経緯がある．このように，学校体育，地域スポーツ，民間スポーツ，そ

１）日本女子体育大学（非常勤講師）
　　上武大学（准教授）
２）日本女子体育大学（名誉教授）
３）上武大学（講師）
４）上武大学（教授）

して職場スポーツと特定の領域における固有の経営目的を設定してきた学問であるが，八代(2005)[25]は，その研究分野について,「社会における体育やスポーツの普及や振興の意味や価値を解明することが体育・スポーツ経営学であり，その目的を達成するための手段や方法を解明する研究分野である」と述べている．さらに,「体育・スポーツ経営学の研究や理論・方法は，具体的な研究対象としての学校や地域社会，あるいは民間スポーツ施設や職場といった様々な人々の運動の場の整備や充実に役立って初めて評価されるものである」と記されている．このような理論は，体育･スポーツ経営学における研究対象においてその対象となる組織や場面での効果的な運営方法について解明することを示しているが，多様なスポーツを対象とする研究理念としての体系化や理論の確立には至っていない状況である．

その一方で,近年,これまでのやや漠然としたスポーツマネジメントの認識体系や研究体系に対して，新たな再体系化を試みようとする動向に注目することができる．畑 (2017)[4]は，様々なスポーツ活動の場面や対象におけるスポーツマネジメントを展開するための基本的なスタンスとして，スポーツマネジメントがめざすもの，スポーツマネジメントの方法，スポーツマネジメントの次元をレビューし，スポーツマネジメントの再構造化を図っている．それらは，スポーツマネジメントの多様な活動の展開において具体的な目的や目標を整理することやマネジメント業務を的確に遂行するための基本となる方法的なアプローチの必要性，さらにはスポーツマネジメントを発展的に捉え，よりダイナミックに展開するための視野の体系化を示したものである．

まず，スポーツマネジメントの最も基本的な視点として，畑(2017)[5]は，図１のようなスポーツの「普及･振興」,「教育」,「ビジネス」の３つの目的と目標を取り上げている．「普及･振興」は，スポーツやスポーツ活動を拡大することや発展，進化させるための総合的なはたらきかけである．例えば，競技力向上を目指した「スポーツの高度化」やあらゆる人々にスポーツ活動を拡大することを目指す「スポーツの大衆化」への取り組みが挙げられる．２つ目の「教育」は，運動やスポーツによる教育活動として学校体育を中心にそのマネジメントの在り方が追及されてきた経緯があるが,近年では,直接的な教育の場面に留まらず,「スポーツによる人の成長」など，生涯スポーツとしての発展

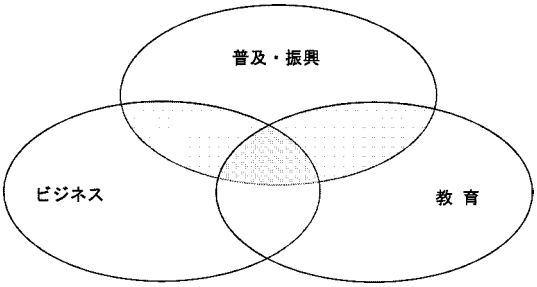

図１ スポーツマネジメントの３つの目的と目標
(畑，2017)[5]

性が期待される．３つ目の「ビジネス」は，スポーツの産業化という視点からも大きな期待が寄せられるとともに，スポーツの発展にも影響を及ぼすスポーツマネジメントの業務である．さらに，これらの目的・目標は明確に区分されたものではなく，相互に関連することで社会的な効果となることも指摘されている．例えば，日本代表のアスリートが世界の舞台で活躍することは，その競技スポーツの普及・振興に貢献するとともに,体育の授業の活性化など,子どもたちのスポーツ活動にも影響をおよぼすことや関連のビジネスに好循環をもたらすことが挙げられる．地域スポーツ活動においては，総合型地域スポーツクラブなどを中心に子どもから高齢者まで，あらゆる人々がスポーツ活動を実践することでスポーツの「普及・振興」が促進することや生涯学習となる「教育」活動への役割，さらにはスポーツレッスンなどの「ビジネス」へと発展する可能性など，スポーツマネジメント研究の対象となるものである．

また，畑 (2017)[7]は，このようなスポーツマネジメントの基本的な目的・目標を目指したスポーツマネジメント研究において，その方法論の整理やマネジメントの次元的なレベル，時間的なプロセスを考慮した構造的な視座からスポーツマネジメントを捉えることの必要性に言及している．そのような基本的なスタンスと構造的なアプローチが，今日的な地域スポーツ活動や地域スポーツマネジメント研究の新たな視座を明確にするとともに，今後の地域スポーツ研究の課題を焦点化するものと考える．特に，これまでの地域スポーツ研究においては，スポーツの普及・振興に主眼が置かれた理念的な政策論の展開や総合型地域スポーツクラブの設立・運営のための資源論が中心的な議論となっているが，スポーツマネジメント研究として人々に運動やスポーツ活動の実践を促す方法論を理論的に

体系化することやマネジメントの主体を階層的に捉え，それぞれのマネジメントレベルに応じた課題や対策についての議論はほとんどされていない．

そこで本研究では，スポーツマネジメント研究の基本的なスタンスや理論体系を構造的に整理するとともに，地域スポーツ研究を対象としたスポーツマネジメント研究としてのアプローチ（方法論）とその必要性について検討することを目的とした．

２．再体系化が試みられたスポーツマネジメント研究の構造と方法論

スポーツマネジメントの分野は，各種のスポーツを取り巻く様々な状況を対象として，具体的なマネジメントとなるはたらきかけを検討することが求められる．柳沢(2017)[24]はスポーツマネジメントの目的について,「スポーツマネジメントは，人間とスポーツの関わりを促進することを意図した活動として，『行うスポーツ』と『みるスポーツ』の普及・発展あるいは高度化に関わる組織体のマネジメント現象として捉えるべき」と述べている．しかしながら，多くの実践の場や研究の議論においてマネジメントの実際や詳細について明確な体系化は進められていない．さらに，このような多岐にわたる幅広い内容を取り扱う営みであるため，例えば民間スポーツ領域におけるフィットネスクラブや地域スポーツ領域における総合型地域スポーツクラブなどの個別な対象を取り上げた議論は展開されているが，スポーツマネジメント研究という理論体系が曖昧であり，スポーツマネジメント領域の研究者間においても共有されているとは言い難い状況である．

畑（2017)[6]は，そのようなスポーツマネジメントのはたらきかけや研究体系に言及し，今日的な多種多様なスポーツ活動の場面に対応するためのスポーツマネジメント研究の再体系化を試みている．ここで「再体系化」と捉えるのは，これまでの体育経営管理学や体育・スポーツ経営学においても様々な研究アプローチが展開されているが，それらを全体的な構造として捉えることや体系的に整理されていないことを踏まえ，改めて基本となるスタンスを確立することが重要であると考えたからである．

図２は，スポーツマネジメントを取り巻く基本的な関連要因とそれぞれの業務活動に関する視点を構造的に示したものである．スポーツマネジメントの中心的な対象は当然のことながら，人々の生活やその生活の中でのスポーツ活動が位置づき，そこでのスポーツとの関わりやスポーツ消費行動にマネジメントが効果的に機能することが求められる．その基本的な要因として「政策」,「組織」,「資源」,「マーケティング」が挙げられるとともに,今日的なスポーツの状況を考慮し，より効果的なマネジメントを反映させるために「環境」および「他領域の知見」の活用も重要であることを示している．「政策」とは，行政を中心とした公的な方針や施策によるはたらきかけであり，文部科学省やスポーツ庁,経済産業省などの国家的な機関や都道府県,市区町村などの公的な機関，日本スポーツ協会などの団体がスポーツの普及・振興を目的として政策を掲げることや補助金などの支援制度をはじめ，人々のスポーツ活動の充実を図るマネジメントの役割となって

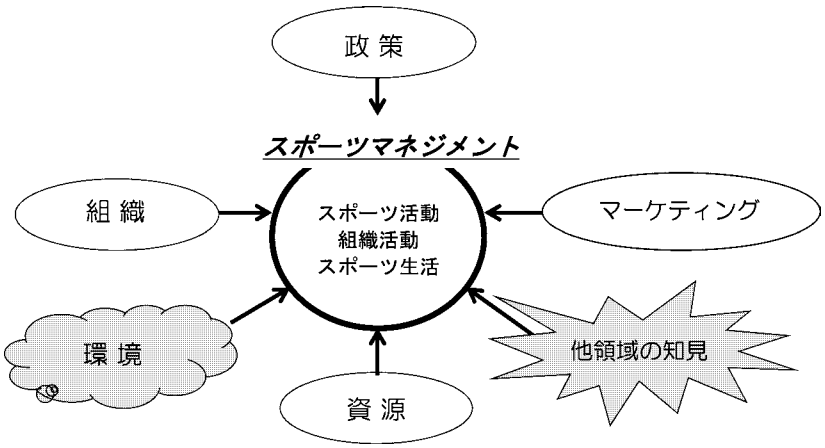

図２　スポーツマネジメントの関連要因（畑，2017)[6]

いる．「組織」は，スポーツの場における人々の組織づくりや組織運営を円滑に行うための仕組みづくりであり，スポーツマネジメント研究においては集団のモラールやリーダーシップ行動などに焦点を当てた研究や，近年では，経営学や行動科学などの関連分野の知見から組織機能に着目した研究が進められている．「資源」は，スポーツ活動の前提条件となる「ヒト，モノ，カネ，情報，文化など」を調整することであり，スポーツ活動に必要な条件整備を計画的，継続的に行うためのマネジメントである．さらに「マーケティング」は，「交換」の概念を基本としてスポーツの様々な価値の交換を成立させ，そこでの需要サイドと供給サイドの満足を保証し，継続させるための仕組みづくりである．

これらの基本的な要因に加え，マネジメントの対象や組織を取り巻く外部的な影響要因となる「環境」とスポーツ科学や健康科学などの分野における研究報告や各種の動向，情報を「他領域の知見」として積極的に取り入れることの重要性を指摘している．

このようなスポーツマネジメントにおける各業務の広がりを整理するとともに，マネジメントを展開する次元の深さや時間的な経過を考慮したマネジメントの方向性も必要である．図３は，スポーツマネジメントの次元の深さを「コンセプチュアルレベル」,「アクチュアルレベル」,「テクニカルレベル」の３段階で捉え，全体的なマネジメントに発展させることを示したものである．具体的に「コンセプチュアルレベル」とは，マネジメントを展開する上での目的や理念を意味することを示し，「アクチュアルレベル」はその目的や理念を具体化するための内容や中身を議論する段階である．さらに，「テクニカルレベル」はスポーツマネジメントの対象の特性に特化することや状況に対応するマネジメントスキルを取り上げるレベルである．この３つの段階でスポーツマネジメントの各業務を整理することは一般的な組織においても活動や業務の判断の際に議論されるプライオリティ（優先順位）やヒエラルキー（意思決定の階層）の基準に相当することであり，スポーツマネジメントを進めていく場合の判断基準になるものと考えられる．

さらに，スポーツマネジメントの各要因の広がりと各業務の段階を立体的な構造として捉えることが業務内容やプロセスの理解を深め，マネジメントを全体的な視野として把握することを可能にすると提案している（図４）．図４の横方向の軸は「業務の広がり」を示し，縦方向の軸は「業務レベルとしての深さ」を表すとともに，「時間的な経過」が奥の方向となる三次元の立体的な構造として体系化されることを示している．このような立体構造として捉えることはスポーツマネジメントとして目の前の課題に取り組むことだけではなく，計画的な視野や継続的なマネジメントサイクルの検討に有効な視点を与えるものと考える．

このようなスポーツマネジメント研究の基本スタンスを踏まえ，小野里ら(2018)[18]は，組織機能の視点から競技スポーツ集団のマネジメント研究に言及し，組織マネジメント研究の可能性や発展性について報告している．これまでのスポーツマネジメント研究では，民間フィットネスクラブなどのレッスンビジネスや観戦型スポーツなどの特定のスポーツサービスやスポー

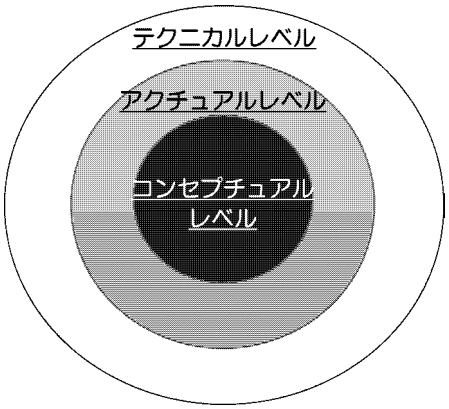

図３　スポーツマネジメントのレベル
（畑，2017）[7]

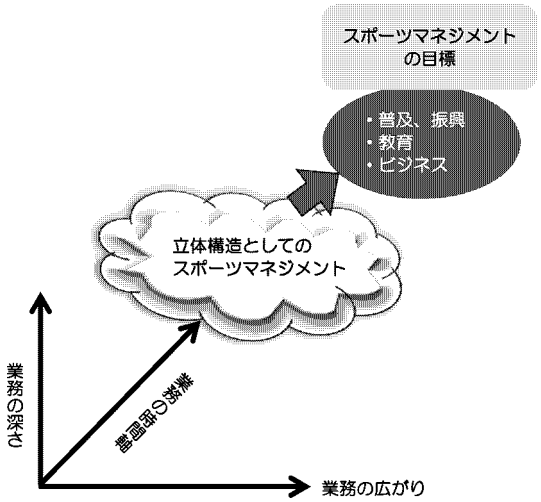

図４　立体構造としてのスポーツマネジメント
（畑，2017）[7]

ツ活動の場面を取り上げて目の前の課題に応じたテクニカルレベルのマネジメントが議論されている．当然のことながら，これらのスポーツマネジメント研究も必要であるが，今後はさらにスポーツマネジメント研究としての理論的な視座によるマネジメント課題の整理やマネジメントレベルの各段階における課題からトータルなマネジメントを捉えた議論へと発展することが求められる．すなわち，スポーツマネジメント研究としての理論的なアプローチ（政策論・組織論・資源論・マーケティング論）やマネジメントレベルを体系的に捉えて議論することは，スポーツマネジメント研究の方法論として有効なものと考える．

3．地域スポーツ研究とスポーツマネジメント研究の課題

(1) これまでの地域スポーツ研究の動向

我が国における地域スポーツの活動は，早朝野球やスポーツ少年団などの地域スポーツクラブから始まり，2000年頃からはスポーツ振興基本計画のはたらきかけもあり，総合型地域スポーツクラブの設立が盛んに進められてきた．それらの地域スポーツを対象としたこれまでの研究では，表1に示すようにいくつかのキーワードによりカテゴライズされる．地域スポーツ研究が注目されはじめた20世紀後半では，池田ら(1979)[8]による地域社会で活躍しているスポーツ主事，体育指導委員，スポーツ指導員に対して地域住民がどの程度の認知度があるのかを明らかにした報告や武隈(1985)[21]による地域のスポーツ指導員のリーダーシップ行動に着目した研究および柳沢ら(1993)[23]のスポーツ活動をめぐる意識や行動と運動者のコミュニティ意識の関係について分析した研究が挙げられる．これらの先行研究では，地域住民からみた地域スポーツ活動への意識や指導者に求められる対応，地域コミュニティなどの社会的な影響等が中心的な課題となっている．

一方で，2000年以降になると地域スポーツの中でも総合型地域スポーツクラブに着目した先行研究が多数報告され，政策として展開されている総合型地域スポーツクラブの拡大とともに地域スポーツ研究においても注目を集め研究対象として取り上げられていることが伺える．その課題としては，松永(2003)[12]による地域住民の「場」のマネジメントとして総合型地域スポーツクラブのクラブハウスの確保やその運営に関するものや村田(2008)[14]によるクラブ会員の運営参加の様相をクラブの事例に基づき報告した研究といったクラブ運営に着目した研究が挙げられる．

また，「スポーツ政策」の視点から，国民の「スポーツ権」から議論している伊藤恵造 (2009)[10]の研究や政策目標に対する事業評価や実績評価を取り上げた小林ら(2007)[11]の研究では，理念的な政策目標を掲げて積

表1　地域スポーツを対象としたこれまでの研究動向

著者（発行年）	キーワード	研究のアプローチ
池田（1979）[8] 武隈（1985）[21]	地域のスポーツ指導者	地域における体育・スポーツ指導者の認知度 リーダーシップ行動の規定要因及び有効性
松永（2003）[12] 村田（2008）[14]	クラブの運営	拠点施設となるクラブハウスと「場」つくり 「運営参加」に関する比較事例
小林ら（2007）[11] 伊藤ら（2009）[10]	スポーツ政策，政策評価	総合型地域スポーツクラブと「スポーツ政策」論 総合型地域スポーツクラブに関する政策評価
松永（2005）[13] 村田（2008）[15]	総合型地域スポーツクラブの公共性	総合型地域スポーツクラブの認知と公共性 「新しい公共性」からみた展望
中西（2005）[17]	まちづくり	総合型地域スポーツクラブの役割 市民参加型の可能性
柳沢ら（1993）[23] 長積ら（2009）[16] 行實（2009）[26] 高田（2018）[22]	コミュニティ	地域スポーツ活動とコミュニティ意識 地域スポーツクラブがコミュニティにもたらす影響 会員のスポーツライフと地域コミットメント コミュニティづくりにおけるスポーツの役割
作野ら（2001）[19] 清水ら（2015）[20]	クラブの成長性	総合型地域スポーツクラブの育成 総合型地域スポーツクラブの成長性とその指標の検討

極的に拡大事業を進めてきた総合型地域スポーツクラブの事業評価および実績評価について報告する中で，政策サイドの自己評価と地域住民のあいだの認識の相違点との差異を検証することの必要性を指摘している．

これらの先行研究はいずれも地域スポーツ振興に貢献する有用な示唆を与えていることは当然であるが，スポーツマネジメント研究の視点から鑑みると，政策論からのアプローチが中心であることや固有なクラブを対象とした事例等の展開論に集中しており，地域スポーツ研究としてそのコンセプトの議論なのか，テクニカルなマネジメントが課題なのか，その次元が混同しているのではないかと考える．

⑵　地域スポーツにおけるスポーツマネジメント研究の課題

これまで地域スポーツに関する研究は，主にスポーツ社会学やスポーツ経営学の領域を中心に展開されてきた経緯がある．これは，地域スポーツを対象とする研究領域において，「地域社会の活性化」や「コミュニティづくり」が主眼とされ，社会学的な視点からも多くの関心が寄せられているからである．しかしながら，人々の生活を豊かにすることやスポーツの普及・振興を目指した地域スポーツにおいて今日的な社会の変化や地域のニーズに対応した的確な事業論を検討するためには，トータルなマネジメントの視座や発想に基づいたスポーツマネジメント研究が求められると考える．すなわち，前述した「図２　スポーツマネジメントの関連要因」に示されたスポーツマネジメント研究の視座による地域スポーツ研究へのアプローチの重要性である．これまでの先行研究では，理念的な視点となる政策論や地域スポーツ活動の条件となる「ヒト・モノ・カネ」などの資源論からの研究アプローチは報告されているが，とりわけマーケティング論の視点から議論されている研究はほとんど取り組まれていない．その背景として，一般的にマーケティングという言葉の意味は経済的な価値を前提としたビジネス志向のイメージが強く，地域スポーツのような公共性や公益性が求められる対象に適用されないと考えられていることが推測される．マーケティングの意味には当然のことながら収益性を高めることや経営の安定化を図るための方法も含まれているが，本来的な意味としては価値や満足の「交換」の概念で表現されるように非営利の領域においてもその技法は有効なものである．言い換えれば，これまでの先行研究で取り上げられている政策論を中心とした議論は，提供者サイドとなる行政が理想とするはたらきかけであり，実際のスポーツ活動の場として求められる実務的なマネジメントにはつながらないというズレが生じている．

図５は，畑（2017）[7]によるスポーツマネジメントのレベルを踏まえ，各レベルに応じた地域スポーツ研究におけるマーケティングの段階を示したものである．マーケティング①は，「コンセプチュアルレベル」の段階であり，地域スポーツにおいては国政レベルのスポーツ方策であるスポーツ基本法やその規定に基づいて策定されているスポーツ基本計画などが相当する．次のマーケティング②では，「アクチュアルレベル」となり，国の政策を基盤として地方自治体（地域）によ

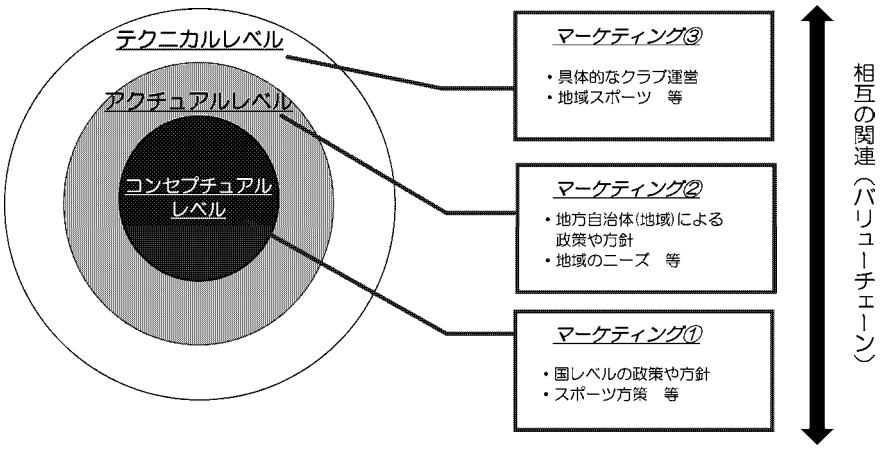

図５　スポーツマネジメントのレベルとマーケティングの段階

るスポーツ振興計画やスポーツ推進計画，スポーツ少年団等の方針や活動目的などを対象となる地域の特性や環境等の条件に対応しながら検討することが挙げられる．そしてマーケティング③は「テクニカルレベル」としてスポーツ活動を展開する具体的な対象や組織のニーズに応じた運営方法やプログラム展開，会員拡大のためのプロモーション等が考えられる．さらに，各レベルでのマーケティングが相互に関連し，それらの価値を高めていくバリューチェーンとして機能しながら地域スポーツマネジメントに効果的にはたらきかけることが求められる．

近年，このようなスポーツマーケティングの視点から地域スポーツ活動のマネジメント研究に着目した報告に江向ら（2017[2]，2018[3]）によるスポーツ少年団を取り上げた研究が挙げられる．スポーツ少年団は青少年の健全育成を理念的なコンセプトとして展開される子どもを対象とした代表的な地域スポーツであるが，江向ら（2017[2]，2018[3]）はマーケティングのAIDMA理論を活用し，対象となる小学生の視点からスポーツ少年団の認知度やスポーツ活動への欲求および好きな運動遊びなどのニーズを明らかにし，スポーツ少年団の今後のマネジメント展開の可能性や発展性を報告している．この研究は，スポーツ基本計画でも課題となっている子どものスポーツ活動の振興を背景として，スポーツ少年団の基本方針に則り，具体的なスポーツ少年団への運営にはたらきかけるマーケティング研究の先駆けになるものと言える．現段階では，まだ一つの研究事例に過ぎないが，このようなマーケティング理論に基づく地域スポーツ研究は新たな社会のニーズや地域社会の変化に伴い，今後益々必要になるものと考える．

4．まとめ

本研究は，現代社会においてその重要性から注目を集めている地域スポーツを対象とし，これまで研究理論として確立されていないスポーツマネジメント研究における新たな体系化を整理するとともに，地域スポーツ研究へのアプローチやその必要性としてスポーツマネジメント研究の課題を検討した．その結果，以下のようにまとめることができる．

⑴　地域スポーツ活動を対象としたスポーツマネジメント研究における立体的構造の理解の重要性

これまでの地域スポーツ研究では，政策論や資源論などの一側面的な視点からの研究アプローチや議論が中心となっているが，新たな体系としてスポーツマネジメント研究を立体的な構造から捉えることにより，地域スポーツにおける具体的なマネジメント業務と政策的な理論次元との整合性の検討や新たな研究課題の焦点化が可能になるものと考える．すなわち，政策的な取り組みが地域スポーツ活動の具体的な場において実務として効果的に機能するための議論やはたらきかけにつながることが期待される．

⑵　地域スポーツ研究におけるマーケティング研究の取り組みやトータルな視座からのマネジメントアプローチの必要性

地域スポーツ研究においてはこれまでマーケティング論からの議論はほとんど取り上げられていないが，地域スポーツ活動に対する次世代に向けた展開やより社会的な意義を確立していくためには，スポーツマネジメント研究として全体的な視座で捉えることやその中でも特にマーケティングの視点からのアプローチが求められる．

このようなスポーツマネジメント研究における理論体系の整理や構造化によるアプローチは，スポーツマネジメントの理念を具体的・実務的なマネジメントに反映させるための有効な方法論として貢献するとともに，今後は，地域スポーツを対象とした多様なマーケティングアプローチ研究の取り組みがスポーツマネジメント研究の課題になると考える．

【注】

⑴　本研究における「地域スポーツ活動」は，総合型地域スポーツクラブやスポーツ少年団など，地域の様々なスポーツ経営体において人々が行うスポーツ活動を対象とする．

⑵　スポーツ基本計画は平成24年に策定され，5年が経過した平成29年度から第2期スポーツ基本計画として平成33年度までの取り組みが展開されている．

【引用文献】

1）海老島均（2009）地域スポーツクラブづくりと「生涯スポーツ振興」に関する課題－市民生活におけるスポーツの「文化的自覚化」にむけて－，びわこ成蹊スポーツ大学研究紀要第6号：63-73.

2）江向真理子（2017）マーケティングの視点からみたスポーツ少年団に関する基礎的研究．日本女子体育大学大学院平成28年度修士論文.

3）江向真理子，小野里真弓，水上雅子（2018）スポーツ少年団からみた「アクティブ・チャイルド・プログラム」の可能性．日本体育学会第69回大会予稿集：148.

4）畑攻（2017）第1章 スポーツマネジメントの基本視

点：基本・スポーツマネジメント（畑攻，小野里真弓 編），p. 2 -11，大修館書店，東京．
5）畑攻（2017）第１章 スポーツマネジメントの基本視点：基本・スポーツマネジメント（畑攻，小野里真弓 編），p. 4 - 5，大修館書店，東京．
6）畑攻（2017）第１章 スポーツマネジメントの基本視点：基本・スポーツマネジメント（畑攻，小野里真弓 編），p. 6 - 8，大修館書店，東京．
7）畑攻（2017）第１章 スポーツマネジメントの基本視点：基本・スポーツマネジメント（畑攻，小野里真弓 編），p.10-11，大修館書店，東京．
8）池田勝，八代勉，長久保賢（1979）体育・スポーツ指導者に対する地域住民の認知度に関する調査研究，筑波大学体育紀要，２：15-21．
9）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第８巻第２号：109-121．
10）伊藤恵造（2009）「スポーツ政策」論の社会学的再検討－「スポーツ権」・「総合型地域スポーツクラブ」をめぐってー，秋田大学教育文化学部研究紀要人文科学・社会科学部門，64：15-25．
11）小林勉，布目靖則，早川宏子（2007）日本のスポーツ政策に関する政策評価－総合型地域スポーツクラブに関する政策評価に着目してー，中央大学保健体育研究所紀要第25号：67-75．
12）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ー，大阪教育大学紀要第34巻：95-106．
13）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－，大阪体育大学紀要第36巻：111-120．
14）村田真一（2008）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，九州共立大学スポーツ学部研究紀要，No. 2：19-31．
15）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ー，九州共立大学・九州女子大学・九州女子短期大学・生涯学習研究センター紀要第13号：91-117．
16）長積仁，榎本悟，曾根幹子（2009）地域スポーツクラブがコミュニティにもたらす影響－プログラムへの参加とソーシャル・キャピタルとの関係性の検討－，生涯スポーツ研究，Vol. 6，No. 2：1 -11．
17）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，福岡教育大学紀要第54号第５分冊：63-76．
18）小野里真弓，谷口英規，畑攻（2018）組織機能に着目した競技スポーツ集団のマネジメント研究の展望，日本女子体育大学紀要第48巻：１-10．
19）作野誠一，清水紀宏（2001）地域スポーツクラブの組織経営過程における市町村行政職員の行動とその成果－文部省総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業に着目してー，体育・スポーツ経営学研究第16巻第１号：43-58．
20）清水紀宏，柳沢和雄（2015）地域スポーツクラブの成長性分析と経営指標の開発，筑波大学体育系紀要第38巻：111-116．
21）武隈晃（1985）リーダーシップ行動の規定要因及び有効性の検討－地域スポーツクラブ指導者の指導活動に関する動機論的研究，体育経営学研究，２(1)：33-41．
22）高田昭彦（2018）地域スポーツの“地域（コミュニティ）”とは何か？－コミュニティづくりにおけるスポーツの役割－，成蹊大学文学部紀要第53号：99-123．
23）柳沢和雄，八代勉，永田秀隆ほか（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．
24）柳沢和雄（2017）スポーツマネジメントの目的：よくわかるスポーツマネジメント（柳沢和雄，清水紀宏，中西純司 編），p. 4 - 5，株式会社ミネルヴァ書房，京都．
25）八代勉（2005）現代スポーツと体育・スポーツ経営学：体育・スポーツ経営学講義（八代勉，中村平 編），p. 6 - 8，株式会社大修館書店，東京．
26）行實鉄平（2009）総合型地域スポーツクラブ会員のスポーツライフと地域・コミットメントとの関係性－保護者を対象にした実証的検討－，久留米大学健康・スポーツ科学センター研究紀要第17巻第１号：15-25．

【参考文献】

・Bonnie L. Parkhouse（ボニーL・パークハウス）：日本スポーツ産業学会監訳（1995）スポーツマネジメント，株式会社大修館書店，東京．
・Bernard J. Mullin, Stephen Hardy, William A. Sutton (2007) Sport Marketing Third Edition, Human Kinetics.
・藤田雅文，前川勝秀（2009）総合型地域スポーツクラブとスポーツ少年団の連携に関する研究，鳴門教育大学研究紀要第24巻：184-190．
・後藤貴浩（2008）農山村の生活構造と総合型地域スポーツクラブ－生活のあり様とスポーツ実践の関係性に着目してー，体育学研究，53- 2：375-389．
・細田隆，瀬田史彦，小泉秀樹（2016）地方自治体におけるスポーツ政策の新たな展開に関する研究，交益社団法人日本都市計画学会都市計画論文集，Vol. 51，No. 3：216-221．
・伊藤克広（2008）総合型地域スポーツクラブの組織文化に関する質的研究－NPO 法人加古川総合スポーツクラブのケーススタディー，人文論集第43巻第１・２号：45-57．
・伊藤恵造，松村和則（2009）コミュニティ・スポーツ論の再構成，体育学研究，54：77-88．
・粂野豊，杉田文章，冨永徳幸ほか（1984）スポーツクラブの社会的機能に関する研究，筑波大学体育科学系紀要，７：１- ９．
・水上博司（2000）スポーツ振興の自発性と総合型地域ス

ポーツクラブの可能性，体育の科学，Vol. 30：189-198.
・森川貞夫（2002）コミュニティ・スポーツ論の再検証，体育学研究，47：395-404.
・村田真一（2009）総合型地域スポーツクラブ研究の展望（第２報）－“個”を軸としたスポーツ組織研究の必要性について－，久留米大学健康・スポーツ科学センター研究紀要第17巻第１号：39-53.
・長積仁，冨山浩三，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－，徳島大学総合科学人間科学研究第６巻：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」のマネジメントの役割－，徳島大学総合科学部人間科学研究第７巻：37-47.
・長積仁，松永敬子，冨山浩三ほか（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第11巻：11-22.
・長積仁，松永敬子，冨山浩三ほか（2004）地域スポーツ振興を規定する政策の一貫性と行政組織の遂行力の検討－総合型地域スポーツクラブ育成をめぐる方針と支援体制における自治体間格差－，徳島大学総合科学部人間科学研究第12巻：11-23.
・中尾健一郎，八代勉，柳沢和雄（1998）地域スポーツ振興における総合型地域スポーツクラブの効果に関する研究－特に，クラブ員と地域社会との関係に着目して－日本体育学会第49回大会号：395.
・大橋美勝（2001）スポーツ少年団の理念と総合型地域スポーツクラブ，岡山大学教育学部研究集録第118号：53-59.
・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第122号：25-33.
・作野誠一（2007）地域スポーツ経営研究の課題：環境認識から環境醸成へ，体育・スポーツ経営学研究第21巻：27-32.
・関根正敏，野口京子，小林勉ほか（2012）地域スポーツクラブ育成に対する支援施策の推進状況－広域スポーツセンター事業担当者が直面する諸課題－，中央大学保健体育研究所紀要第30号：133-148.
・正保佳史，関耕二，松本隆太郎ほか（2013）総合型地域スポーツクラブにおけるサービス・クオリティに関する研究－大学を拠点とした綜合型地域スポーツクラブとの比較－，育英短期大学研究紀要第30号：111-120.
・冨山浩三，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の類型化，体育・スポーツ経営学研究第17巻第１号：49-59.
・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第18巻第１号：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第14巻第１号：53-60.

（2018年９月12日受付
2018年12月12日受理）