

# 経営学と体育・スポーツ

武 藤 幸 男

## Management Study and Physical Education, Sports

Yukio MUTOH

### Summary

I had discussed the status quo and the assignment of management for physical education and sports. The formation process of sociology of physical education is similar to that of management for physical education and sports. Then by going through the process of sociology of physical education, I had discussed the points of contact with management for physical education and sports.

#### Introduction

- (1) The formation process of management for physical education and sports
- (2) Management for physical education and sports and sociology of physical education
- (3) The status quo of management for physical education and sports
- (4) The future of management study for physical education and sports

#### Conclusion

### 概要

体育経営学の成立と同じような経過を辿った体育社会学の歩みを追って、体育経営学との接点について考察し、現状の把握と今後の研究課題を追って見た。

#### ○ はじめに

体育は、教育の手段として、教育課程の一領域の一教科であった。それが、商業、営利事業の対象として、考える一面を持った動きと、変容を見る時、何か異様な感があった。

そして、その傾向が、形態を整える為の努力を重ね、今や、体育経営学研究会なる研究活動を通して、論理構成を行い、体育学関係

の主流である日本体育学会において、その存在が認められ、日本体育経営学会 (Japanese Society of Management Education and Sports) となった。こうなると当然社会体育としての動きが伴うので、従来から公共的社会体育の分野を研究の主体としてきた体育社会学の動きを無視するわけにはいかない。そこで両者の接点となるのであればそれを引き出す試みをしてみることによって、体育経営学の位置付けの理解につとめ、また商業ベースで考える体育・スポーツとなると経営学との関係も当然のことながら考察することによって、一層の体育経営学の理解を深めた上で、体育経営学研究の現状と今後について述べてみることにした。

## I 体育経営学の誕生まで

「体育」の言葉の誕生が、Physical Educationの訳語であって、古来から使われていた熟語ではないだけに、言葉の持つ意味が的確でない。それは、数冊の体育原理の内容として統一見解は、極一部であって、これといった決定的な共通性が乏しい。この状況は、佐藤<sup>21)</sup>の「体育の哲学的裏付けの試み」等によって理解できるのであるが、こうした不安定な理念で論を進めるのは少々問題とも思うが、今回の研究は、体育論の部分の問題を対象としているので、このまま進めて行くことにする。

この様な試行錯誤的経過を辿っている間に、体育の目的達成の手段（教材）としての存在であったスポーツが、その主流を占める様になり、益々、その様相は、学校体育の分野においても体育理論の実質的時間数の減少、大学における一般体育のテキストや講義内容にも、その傾向と同時に、スポーツの解説指導の方向を打ち出して来ている事は否めない。「体育よ、何処へ行く」の感が強い現状において、この現象が体育の発展なのか、時代と共にの意義ある変容なのか、この様にスポーツ色が強くなった。1984年に米国において、体育管理（Management of Physical Education）の分野で、米国スポーツ・アカデミーによる。シンポジウムが開かれた。名称は「Sports Management Symposium」で、次の4部門

- 1) Management
- 2) Marketing
- 3) Medias
- 4) Promotion

に別れての公演と質疑応答がなされた。各部門の語意については、従来の我が国の学校体育や社会体育の範疇で消化してしまうということは出来なかったのが実情ではなかろうか。

それ迄の宇土<sup>4)</sup>の体育経営学の定義としては、《人々が運動（運動を実際に行なうという行動）をおこし、さらには、その行動が生活の一部に定着して体育的な意味につながるように運動の場や機会を整え、それらの機能が生きるように運営する営の総称》としている程度であくまでも、商業的、体育・スポーツ経営に対して、間接的な表現しか見当たらないと共に、見方によっては、従来の社会体育の域を越えておらず、経営とか、市場開拓とか、メディアそしてプロモート等の行為に関しては、むしろタブー視されて来たかの様に思える。

しかし、現況の体育行政の成り行きや社会体育の現状からは、体育の目的達成の意味と、行政への警鐘を意図した、商業的体育・スポーツを取りあげる学問が、体育学の領域に発生しても、止むを得ぬ状態でありそれが成り行きとみてよいのではなかろうか。

この様な傾向を以前から捉らえていた体育管理学研究の面々が、体育経営学研究（Japanese Journal of Management for Physical Education and Sports）第1巻 Vol.1 を1985年に発刊し、翌1986年、「スポーツマーケティング論の展開」が第2巻、Vol.1 に掲載されるに至るのであるが、1960年頃から、それに近い構想があり、1965年に体育経営学の提唱となり、学校体育の範囲で従来の体育管理学部門の中に位置づけていたものが、やがて1979年に宇土<sup>4)</sup>を中心としたメンバーによって、体育経営学研究会設立の提唱がなされ、ここに顕著な形で体育経営学が誕生したといえよう。

## II 体育管理学と体育社会学

I で述べた体育経営学の誕生を追う場合、体育管理学の中心になっていた宇土<sup>4)</sup>等の考え方の中に学校体育からの発展的解釈による経営理念はあるが、体育的に考えてみるに、社会体育と領域が学校体育の相対的存在とし

であり、しかも、体育経営学が体育・スポーツ経営学であることは、無論体育経営学の位置付け迄の間に充分検討されての事とは思われるが著書や発表論文の中に、地域とか公共とかの言葉や公共施設利用とスポーツとの結びつきという点から、社会体育を、そしてスポーツを遊離させないで、体育経営学なるものを生み出そうとしている様に思われるが、本来的には体育社会学は学問としての成立(1950年)は浅いが、新制大学の制度が施かれると同時に、現在に至っている。その当時も体育経営学を生み出した体育管理学も存在していたのであるが、当時の管理学は、何か、物の管理という概念が非常に強く、それ故単なる物に固執するのではなく、また、当然の成り行きとして経営学的論理を取り入れた宇土<sup>4)</sup>等の努力が今日に至るわけである。

一方、体育社会学研究のメンバーも竹之下<sup>22)</sup>を中心として「体育社会学は体育の事実や問題を、社会的な角度から研究し、その合理性を高めようとする学問<sup>1)</sup>」とし社会的側面から、客観的、実証的に研究を進めたのであるが、根本理念には、体育学の中に、教育社会学の手法が取り入れられたのであって、これも体育界の進歩の為の必然性といえようか。

そして、スポーツ社会学の誕生は、1964年、設立された「国際スポーツ社会学委員会」

(International Committee for Sociology of Sports)の運営委員に竹之下<sup>22)</sup>が就任し、従来の体育社会学は、その方向をスポーツ、レクリエーションも含んだものと考え、スポーツ社会学の新しい領域がここに誕生するわけで、日本的には、スポーツ社会学の中に、スポーツ経営学が包含されているかの様な錯覚さえおこさせる。

しかしながら、我が国においては、スポーツ社会学とせず、体育・スポーツ社会学(体育社会学)としていているところに、体育・スポーツ経営学とのかかわりを考えるとき、学問

の領域としての方向は、一致している部分が多いのではあるが、いずれにしても弾力的に考えなければならない過渡期(体育学)の現象(体育経営学と体育社会学の分離)として、已むを得ないところかもしれない。

そして、スポーツ社会学の名称はあるが結局のところ研究対象を体育社会学<sup>1)</sup>としては、次の様な領域を上げている。

- ① パーソナリティーに関連した領域
- ② 集団に関連した領域
- ③ 文化に関連した領域
- ④ 社会変動に関連した領域

として間接的にスポーツクラブの経営学的(企業的、営利的)なものに触れていると解せるものであって、具体的には触れていない。しかしながら、やがては商業的体育・スポーツクラブ等客観的、実証的研究活動の分野に踏み込んでいくことは、自明の理の様に思われる。

しかし、良し悪しや領域論や対象論は別に、体育社会学としては、次の様な、社会体育(公共中心)を対象とする姿勢をくずさない為の項目をいくつか上げている。

それは、先にも述べた様に、学校体育の到達目的をそのまま、その基本としてとり上げ、

- ① 心身の健全な発達と体力の向上
- ② 運動能力の向上と運動の生活化
- ③ 社会性の発達

を要素とし、そして体育社会学目的達成<sup>1)</sup>の為の活動として(以下の※印は商業的スポーツ・体育には関連が少ない)

- ① 集団規範への同調。
- ② ※地位と役割に対する成員の満足感。
- ③ リーダーとの協調関係。
- ④ 他の成員との一体感。
- ⑤ 集団自体および活動内容の魅力。

の5項を上げ、また、集団の構造的側面に関する基準<sup>1)</sup>として

- ① どのような人が指導者になっているか。

- ② どんな人が会員になっているか。
- ③ 集団内の人間関係は、主としてどのような形態をとっているか。
- ④ 主にどのような施設を利用しているか。

そして、また、集団の文化的側面に関する基準<sup>1)</sup>として

- ① 集団の目標はなにか。
- ② 活動内容を選択する主体はどこにあるか。
- ③ 公式的な活動計画はどこで作成されるか。
- ④ 集団における規範の価値承認の仕方。

上記のものを表にまとめた中で、企業体のスポーツ関連として一部を経営的発想から捉えることが出来るが、やはり基本的態度は、

体育集団の特徴(クテマエでみる)		
	分類基準	(成人)スポーツ・クラブ
構造的側面	① 指導者	会員一同の支持
	② 成 員	成 人
	③ 人間関係	水平的関係
	④ 施 設	多くは公共施設
文化的側面	⑤ 目 標	目標を自ら設定
	⑥ 活動内容の選択者	集団の成果
	⑦ 活動計画の作成者	集団の会員
	⑧ 規範の承認の仕方	合理主義的価値承認

(近藤義忠)

公共施設の利用であり、その施設をメディアとする活動を予測してのことで営利的な面を見いだすことはできないと共に、釈然としない部分を持っている。それもあくまでも、学校体育的考え方を基調としての社会体育と、考えているからであろう。

以上の様な傾向と考え方は、スポーツクラブの内容について、実態について、経営についての様な指標や示唆には直接触れていないが、経営や管理を考える時、体育経営学的発想を無視することは出来ない様に思える。

そこで、体育管理学からスタートした体育

経営学も、他のプロセスを経て来た体育社会学も、レジャー活動としての体育・スポーツクラブ経営に関しては、両者とも関わりを持っているといえよう。

であるから、現状の社会的ニーズというか趨勢からすると先に述べた1984年の Sports Management Symposium の折の部門別としての Management, Marketing, Media, Promotion の4つの領域を研究対象として取り入れ、現在かかえている。商業的体育・スポーツクラブの問題解決の為の連携があってもよいのではないかと思えるのである。

### III 体育経営学の現状(特に、商業的体育・スポーツの立場から)

体育経営学の現状としては、ややもすると実践先行型ともいえるのではなからうか。それは、体育行政の行き届かないところや、学校体育や学校のクラブ活動、そして社会体育におけるクラブ・サークル活動、また、レクリエーション活動では満足出来ない場合や、要求を満してくれない(運動不足の解消、技術面の不満等)とか、健康や体力への関心から、生涯教育の一環として老人対策として、スポーツ振興の立場から、また、余暇活動の時間の拡大、知育偏重、幼児体育、そして経済の高度成長の結果、1975年ころをピークに種目的には限られているが商業的体育・スポーツが盛んであった。その後は、大衆思考型から分衆思考型になりその種目も内容も増々多様化した。が、経営的に眺めてみると、競合がはげしくなり、会員の減少が経営の困難さに拍車をかけることになり、現在は、峠を越えてしまったかに見える。

しかし、経営の手法を、社会的ニーズ、そして体育的な立場から、それらの事象が是か否かいかにあるべきかの方向を示唆することが出来る様な理論武装と、それに叶った実践が伴えば、まだまだ経営は可能であろう。

いずれにせよ、公共を離れてのスポーツ活

動には、経営と営利がつきまとい、経営戦略と経営戦術が社会のニーズにマッチすることを考えながら運営に当たらなければならない。

しかしながら、体育的見地から見れば、営利のみに追求が満たされるもののみが発展して行くことは、必ずしも好ましい傾向とはいえない。それは営利優先となり弊害となるものの見落としとなる。

例えば、少年野球の野球ヒジの問題、その他のスポーツの骨格系の損傷、エアロビクスの指導者の75%の者が何がしかの身体的問題(1986年7月6日付、読売、丹羽)をアメリカにおいては、抱えているという。これらはいずれも放置しておくわけにはいくまい。

さて、実施上の問題点は、一応置いて、経営学の方に目を転じてみると、経営学とは企業経営の経済的技術的、人間的側面を研究する学問(広辞苑)とあるが、

ジョージ・R・テリー<sup>8)</sup>のいう経営学への5つの主要なアプローチ論

- ① 過程的、または実務的アプローチ
- ② 人間行動的アプローチ
- ③ 社会システムのアプローチ
- ④ システム的アプローチ
- ⑤ 数量的アプローチ

などを参考とし、また、マシーの経営管理論<sup>9)</sup>の「労働が専門化し、作業規模が拡大するとともに、その重要性を増してきた。技術革新はたえず新たな挑戦すべき問題を生み出してきた。また、人間関係の複雑化は、経営管理機能を果たす人々にたえず困難な問題を投げかけてきている。それゆえ経営管理は動態的に発展するということが、理論にせよ実践にせよ経営学の研究にとって基本的な特徴となっている」<sup>9)</sup>とし、心理学、経済学、会計学の立場から経営管理の再検討を、示唆している。

一方、山田の「経営学の意義<sup>10)</sup>」も体育・スポーツ経営学の上で見逃すことのできないものと思えるので、略述(一部省略)してみる

と、

1. 経営とは、広く文化的、社会的技術をも指す。
2. 経営とは、狭義の経済行為であり、単純価値の過程であり、その単位主体である。
3. 経営は上記の2つの過程の統一物である。したがって目的志向性をもった経営指導の概念が生れ、作用する。
4. 経営は、われわれの目的意識をもった技術的、経済的営みであり、あらゆる社会構成体に妥当する概念となる。
5. 経営は、時代と所を超え、いかなる経済体制からも独立した体制無関連(system independent)な事態を指す。

以上の様な指標を示し、一方、経営管理論<sup>10)</sup>においては(一部省略)

1. 経営目的を最も効果的に達成するように経営諸活動を最も合理的に形成し、目的志向的に運営しなければならない。
2. 成行き任せの管理ではなく、一定の原理原則にのっとって展開し、すぐれた管理の諸機能を加えなければならない。
3. 業務活動をするのは「人間」である以上、職場においての人間関係を良好に維持できるリーダーシップを発揮し、結果としてモラルの高い凝集力のある作業集団を作り上げなければならない。
4. 管理者の心しておくことは、必ず一定の管理責任部署に対して肢体化された、特定範囲の、特定期間づきの任務課題の責任を負っていることである。
5. 管理の最高責任者は、執行長である。社長1人でマネージすればよかったが、現在は、そうはいかない面も出て来ているので、場合によっては複数のマネジャーが必要となる場合がある。

ここに上げた、いくつかの論についてはいずれも実践あつてのことで絵に描いた餅であつてはならない。

これらの考え方は、一部の語句を置きかえて、商業的体育・スポーツ経営の場合もこうした経営学論をダイレクトに取り入れ、それらの理論に立脚した、一つの体制無関連<sup>10)</sup>な事態を興す努力をしなければならないという方向を打ち出してもよからう。

そうすることが、一層の体育経営学の論理基盤がしっかりして来るものと思われる。と同時に現行の体育経営学を眺めるに、それなりの論理構成を具備している様に思えるが、発展過程からすると、当然、従来からもそれなりの働きかけをやってきたであろうが、関連学問領域の多角的な導入が望ましいであろう。

いずれにせよ、Management for Physical Education and Sportsの現状において必要なことは、体育経営学と体育社会学の併合的

思考や、経済学や経営学との有機的、統合的な結びつきが必要ではなからうか。

#### IV 体育経営学研究の今後

ここでは、体育経営の総体的なものに論点を置くのではなく、むしろ体育経営学(Management for Physical Education and Sports)の内の体育・スポーツの経営(Marketing)は、いかにあるべきかと、その見通しについて述べてみたい。そこで先づ表2の様な、日本人の暮らし方の中の、「自分の趣味にあった暮らし方をする」の数値の動きと、表3のこれからの生活の力点の推移のうち、「レジャー・余暇生活時間」の数値の伸びから、レジャー産業の一領域としての、体育クラブ、スポーツクラブは今後急成長するかの様に思えるが「表4の充実感を感じる時、」の趣味やスポーツに熱中している時の数値が、やや気になるのである。社会的ニーズとしての健康への関心や体力等に対する関心と労働時間の

表2 日本人の暮らし方

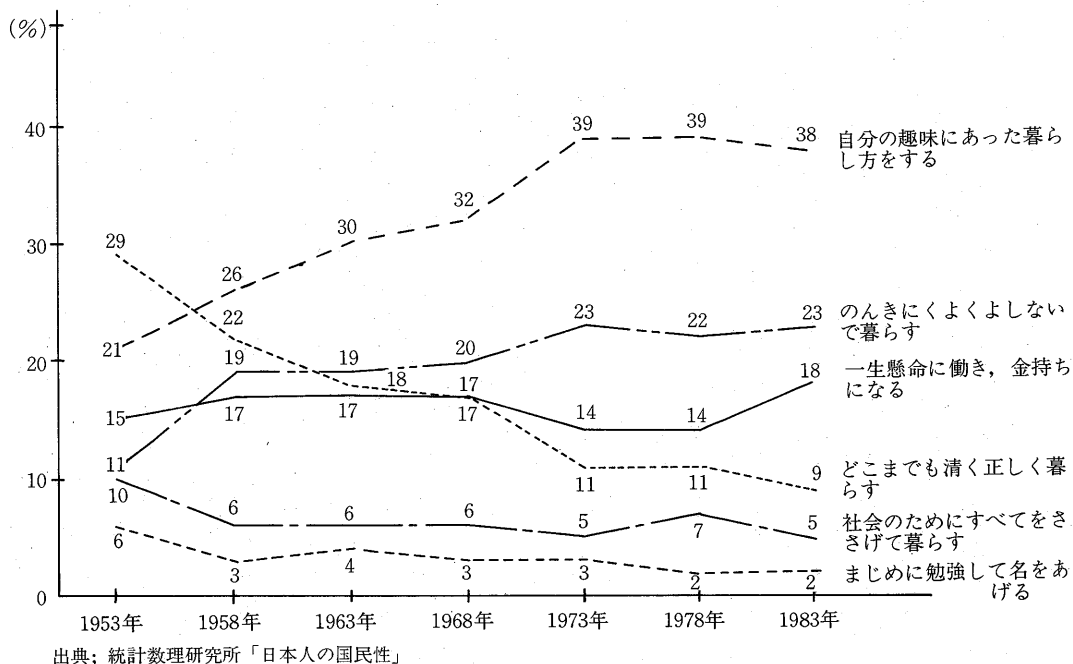
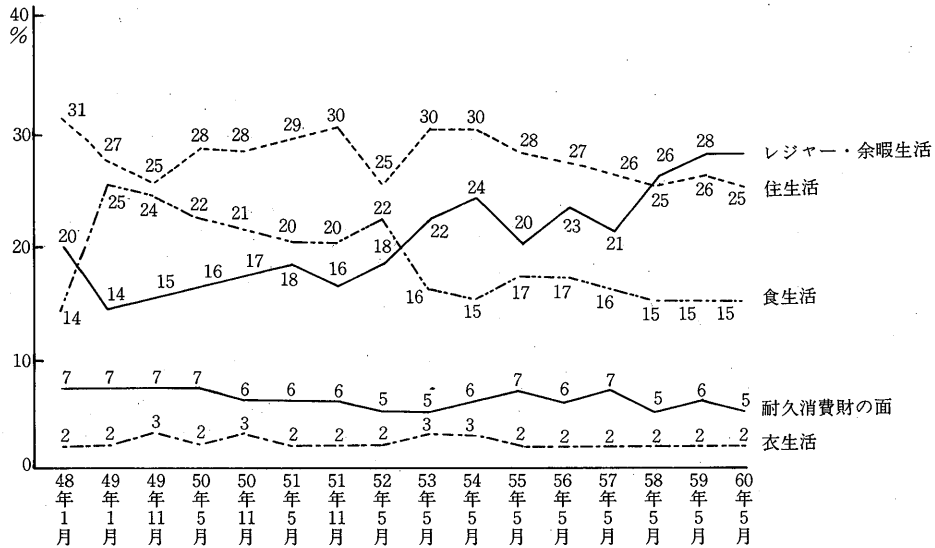
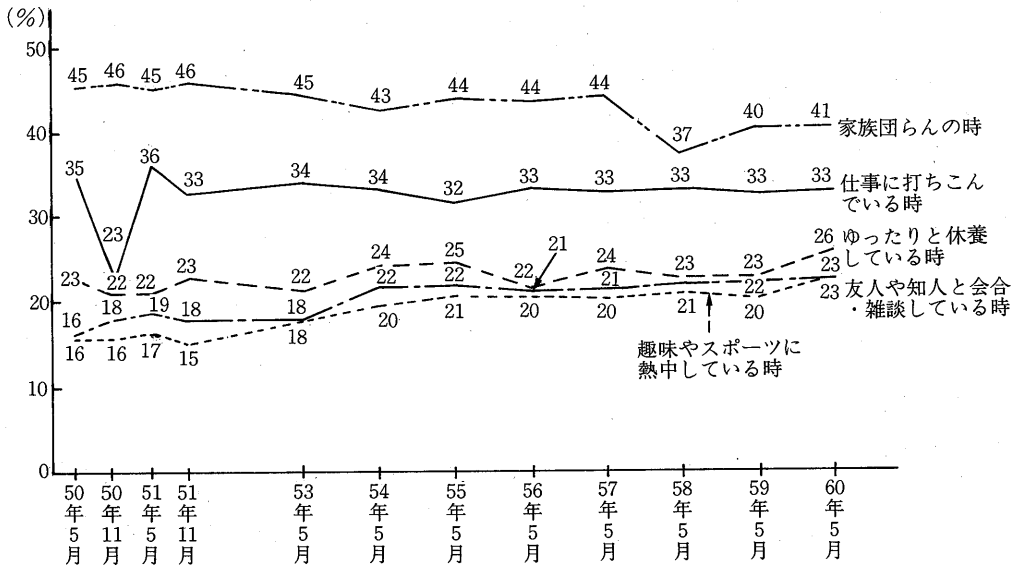


表3 これからの生活の力点の推移



出典：総務庁広報室「国民生活に関する世論調査」

表4 充実感を感じる時



出典：総務庁広報室「国民生活に関する世論調査」

単縮による余暇時間の増加は表の通りで、レジャー産業の中のマーケットとして開発していく、また、いける要素は充分にあることを示唆しているグラフであると思えるが、現実には余暇活動をスポーツや体育的活動に置き

変える事は、人間本来的には、頭の中で解っている、簡単には体を動かすのに金まで出してやるという様なことはしないという面を持っているので、この辺のところを考えに入れて、市場開拓をしていく必要があろう。

表5 スポーツクラブの主要目的

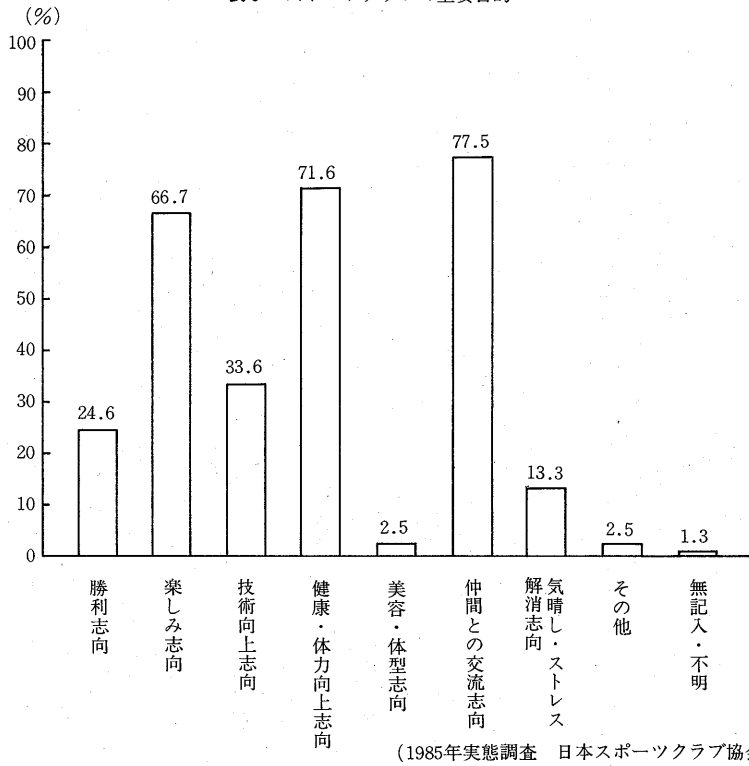


表6 女性中心クラブの活動目的

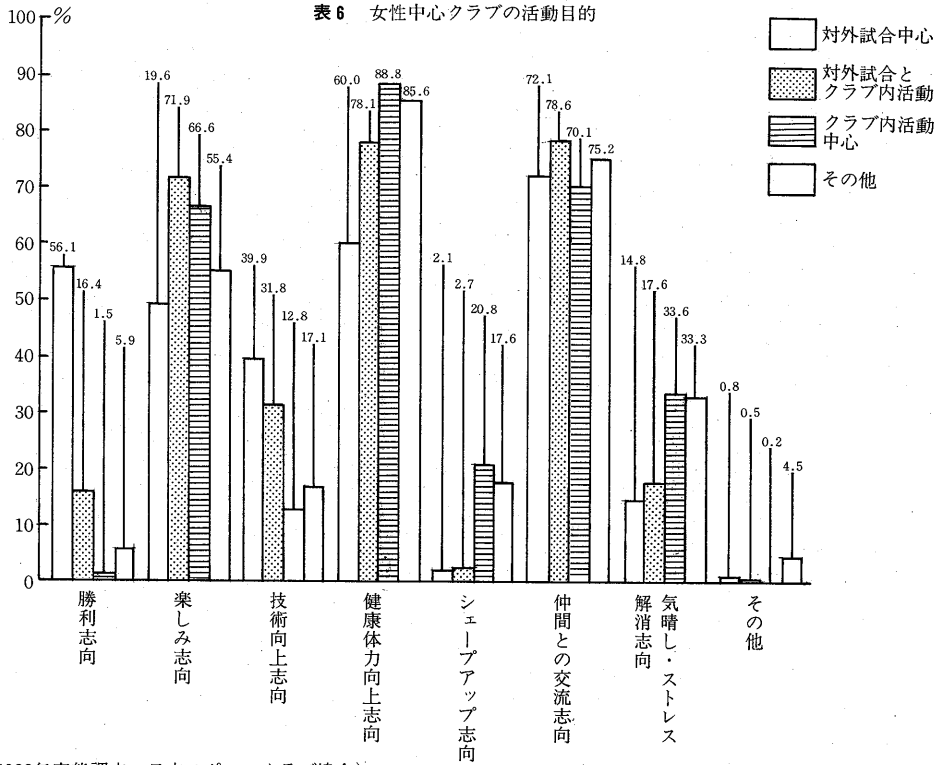
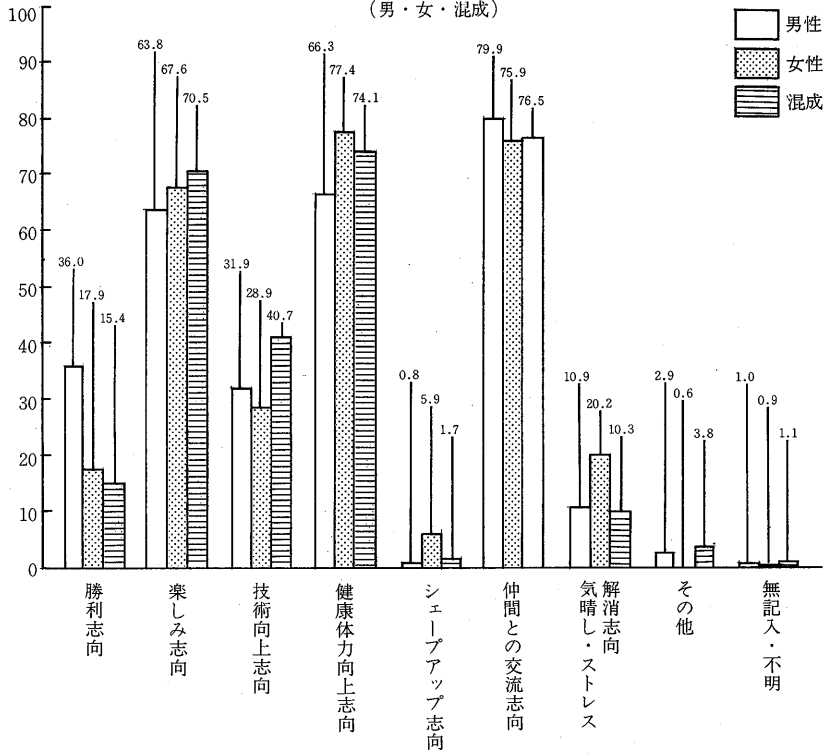


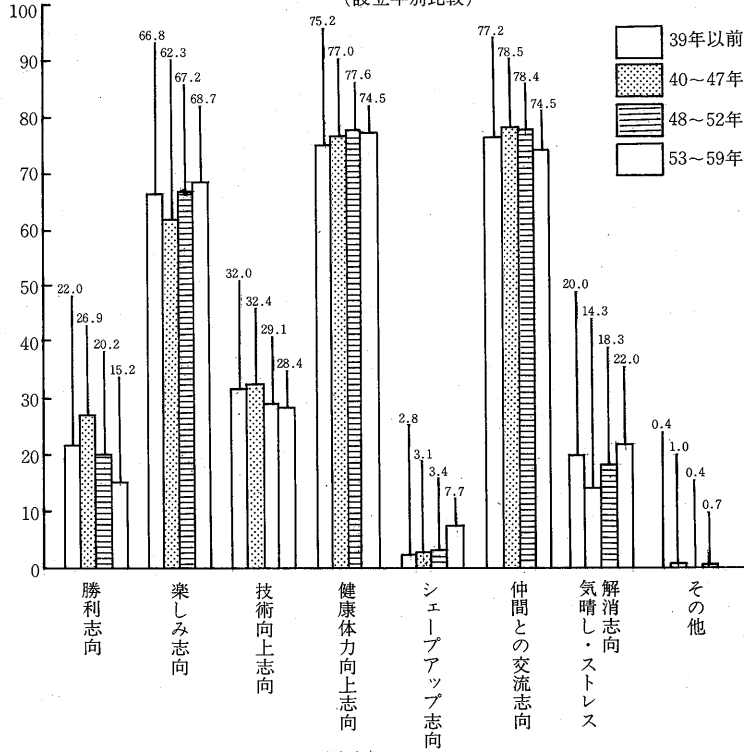


表7 クラブ活動の目的  
(男・女・混成)



(1986年実態調査 日本スポーツクラブ協会)

表8 女性中心クラブの活動目的  
(設立年別比較)



(1986年実態調査 日本スポーツクラブ協会)

今後の商業的体育・スポーツ経営にあたっては、表5の運動志向者層の志向傾向を参考にすることがあろうし、最近の傾向としての、OLや中年女性対象のものに伸びがあるといわれているが、その実情は、表6の女性中心のクラブの活動や、表7の女性のみの場合のシェープアップ志向、気晴し・ストレス解消志向、健康体力向上志向の数値は見逃すことは出来ない。そしてまた、表8の女性中心クラブの活動目的の設立年別比較の内、楽しみ志向、健康体力志向、シェープアップ志向、気晴し・ストレス解消志向の数値の動きも今後の体育・スポーツクラブ経営市場を考える時の実態として考慮に入れるべきである。

いずれにせよ、体育を志すものとしては体育・スポーツ系のクラブが1つでも多く出来ることは好ましい事であるが、採算という点で、ターゲットの問題や、経営戦略の面で充分、練られたものを中核としての経営でなければ、現状の競合や、乱立ぎみのこの業界では生き伸びることは出来まい。

一方、上記以前の問題ではあるが、運動者の予防医学的な、メディカルチェックによる運動内容、方法、量、適性等の指導の為の運動処方（バイオメカニカル・メディカルチェックによる。）の必要性を今後の問題として取り上げたい。

現在、運動処方を科学的に行っている所は、私的機関として3ヶ所、それらもつい先ごろ、順天堂大学の医学部内に設けられつつあるものを含めてである。

この様な施設の少ない理由には、そのメカニズムが、そしてシステムが、未だ完全なルートに乗っていないのが最も大きな原因と考えられるが、人材不足、スタッフとして医師が必要であること、処方の決定に至るまでの判定データ作成の為の機器が高価な事、健保の範囲では取り扱えないこと等多数の問題をかかえているということになる。

ともあれ、これらは一般の人々が予防医学

の立場から、その対象となるのであり、スポーツ・運動の効果的利用による対処と同時に、自己の健康状況のチェックを兼ねて行なえる施設が益々必要になって来るであろう。

又、老人に対しての運動処方も高齢化社会の中で当然必要になって来るのではなかろうか、体を動かさない為におこる弊害としての老化現象の促進は、生理学を持ち出すまでもなく解っていることで、身体活動をいかに楽しくいかに、個々人にあった形で実施できるかということも解決しなければならない大きな問題である。

しかし、その道程は、あまりにも長いと判断せざるを得ないが、それを打開すべく、単に必要性を説くだけでなく、よりよい方法論、実施論、経営管理論に発展させ世に問う形がとれる様、今後も研究を進めていきたいと願っている。

そして、やがては、情報社会の中で、情報機器の利用による経営等は、他の産業と同じ様に有効な取り入れ方をし、キャプテンシステムのプログラムの中に、健康・体力・スポーツに関するものが、体育学的・医学的立場からも個々人を対象としたものがインプットされるとか、C・A・I（Computer assisted instruction）の手法と同じ様なソフト利用による。実践と相俟って、その効果や目的を果たすことができる様なシステムの開発等も行なえる様になるであろう。

## ○ まとめ

学問的誕生年代の割合いも遅いものを対象とし、しかも、結論としては、時代の最先端的なものに持っていこうとしたのであるが、当初の意気込みと出来上がり具合は、結果として思う様にまとまらなかった。

いずれにせよ、今回は、体育経営学の一部を紹介したつもりである。

## 文 献

- 1) 菅原 禮編著. 体育社会学入門, 大修館書店 (1983)
- 2) 八代勉, 木村和彦 Sport Management Symposium の概要 (1985)  
体育経営学研究 第2巻 Vol 1
- 3) 宇土正彦 抑沢和雄 商業的スポーツ施設における経営戦略に関する研究  
体育経営学研究 第1巻 Vol 1 (1984)
- 4) 宇土正彦 体育経営学の基本的課題  
体育経営学研究 第1巻 Vol 1 (1984)
- 5) 山下秋二 スポーツ・マーケティング論の展開  
体育経営学研究 第2巻 Vol 1 (1986)
- 6) 日本スポーツクラブ協会  
スポーツクラブ実態調査報告書 (1985)
- 7) 日本スポーツクラブ協会  
女性スポーツの実態調査 (1986)
- 8) ジョージ・R・テリー 経営学入門  
高柳 暁訳 学習研究社 (1986)
- 9) ジョセフ・L・マッシー編著, エッセンス経営学 高柳 暁, 林 昇一共訳  
学習研究社, (1982)
- 10) 山田一郎 経営学総論 新評論
- 11) 守能信次 地域スポーツクラブの指導について  
日本体育学会第35回大会報告号
- 12) 上記課題シンポジウム別冊
- 13) 体育学研究, 第30巻 第3号 (1985)
- 14) 日本体育経営学会第8回大会号 (1985)
- 15) " 9回大会号 (1986)
- 16) 体育経営学研究論文集 昭和57年度版
- 17) 体育経営学研究会報 No13 (1977)
- 18) " No14 (1978)
- 19) " No16 (1980)
- 20) 宇土正彦教授 退官記念誌 小さなよろこびを求めて (1984)
- 21) 佐藤臣彦 体育概念の哲学的基礎付け  
体育・スポーツ哲学研究 第6, 7巻
- 22) 竹之下休蔵 体育社会学 大修館書店