

<問題提起>

新しい公共を創るクラブマネジャーのあり方について

西村 貴之

The way of Club manager creating the New Public

Takayuki NISHIMURA

I. 問題設定

文部科学省（2013）の「平成25年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査」によると、2013年7月時点で、我が国には3,493の総合型地域スポーツクラブ（以下、「総合型クラブ」と略す）が存在する。ここ5年間の変動を見ても、表1のとおり増加傾向である。

また、全国1,742の市区町村のうち、総合型クラブがある市区町村数は1,377であり、設置率は79.0%となっている。市区町村に最低1クラブを設立するという、スポーツ振興基本計画での目標が概ね果たされつつある現状においては、総合型

クラブの設立よりも、設立後のクラブの事業や活動の充実を図る段階にきている。内閣府（2010）が示した「新しい公共宣言」では、地域住民が自主的に運営する総合型クラブが、スポーツ・健康・文化にわたる多様な活動を通じて、世代間交流やコミュニティの発展に貢献することへの期待が示されている。文部科学省（2012）も「スポーツ基本計画」の中で、総合型クラブが、学校・地域連携、健康増進、体力向上、子育て支援等の地域社会の公共的な課題の解決に寄与していくという、スポーツからの「新しい公共」の創造に期待を示している。

また、今日における市場のグローバル化、そし

表1 総合型クラブの設置数

項目	H20年度	H21年度	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度
クラブ数	2,768	2,905	3,144	3,241	3,396	3,493
対前年度比	-	137	239	97	155	97
(うち創設済みクラブ)	2,233	2,425	2,664	2,851	3,048	3,237
(うち創設準備中クラブ)	535	480	450	390	348	256

出典：文部科学省（2008-2013）総合型地域スポーツクラブ実態調査結果概要をもとに筆者作成

キーワード：新しい公共 総合型地域スポーツクラブ クラブマネジャー

Keywords: New Public, Comprehensive community sports club, Club manager

金沢大学大学教育開発・支援センター

Research Center for Higher Education, Kanazawa University

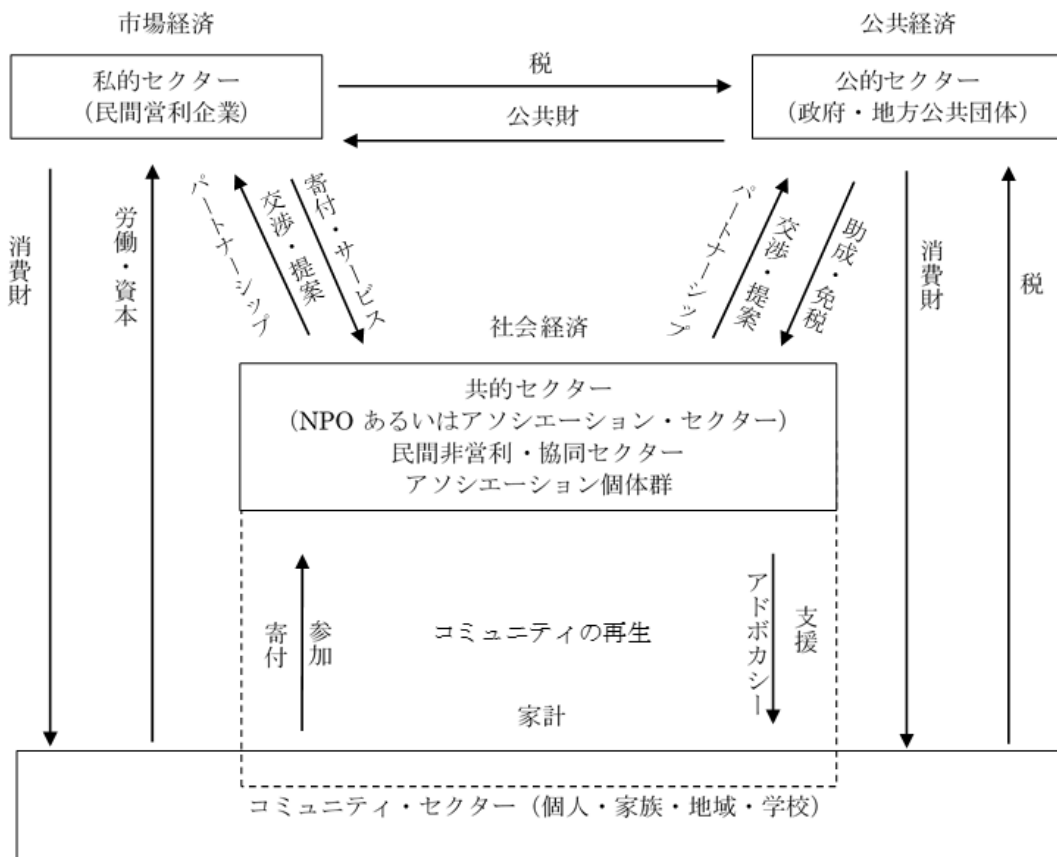
〒920-1192 石川県金沢市角間町

Kakuma-machi, Kanazawa, Ishikawa 920-1192

て、少子高齢化や過疎化等の社会的課題の多様化、複雑化、さらには、2011年3月11日に発生した東日本大震災は、「予測不可能な将来」という大きな不安を人々に与えているといえよう。市場資本主義経済の利潤第一主義が、貧困問題、南北問題、環境問題等の「市場の失敗」を引きおこし、その一方で、政府主導での裁量的な経済政策が意図した成果を上げられない「政府の失敗」を招くというジレンマが生じている。このような時代背景の中では、市場中心社会でもなく、国家中心社会でもない、第三の社会経済システムが求められるであろう。市民自らが主体となって、NPOなどを組織し、企業や行政と連携しながら、コミュニティを再生していくという新たな社会を構想していくことが求められる。そして、このような新たな社会を体現化していく中では、図1で示す「共的

セクター」を媒介とする経済社会システムが必要不可欠である。

総合型クラブには、図1で示した「共的セクター」の中のアソシエーション個体群の一員として、新たな社会、あるいは新しい公共を創造することが期待される。このような前提をふまえ、本稿では、「新しい公共を創る総合型クラブ」を、地域社会の課題に対して、多様なステークホルダーとのパートナーシップのもと、課題解決のための具体的なアクションを主体的に起こすことができるクラブと定義したい。総合型クラブは単なるスポーツ実施者の集団ではなく、自由で新しい発想と、多様なパートナーシップで地域課題を解決することを志向し、また、そのような課題解決プロセスを通じて地域住民を啓発・育成し、新たな市民社会を形成していく、創造的でイノベーティブな組



出典：佐藤（2002）p.5 図表1をもとに筆者一部修正

図1 共的セクター（総合型クラブを含む）と社会システム

織となることが希求されているのである。

しかしながら、現段階では、全ての総合型クラブが新しい公共を創る存在になっているとはいえない。スポーツ政策の中では、大きな期待が総合型クラブへ寄せられているが、総合型クラブの実践現場では、組織運営の基盤づくりもままならず、新しい公共を創るまでの成熟度に至っていないという現実が窺える。このようなジレンマを引き起こしている構造を理解する必要がある。そのような構造を理解する糸口として、本稿では総合型クラブにおける「人」に注目したい。

非営利組織における「人」について、ドラッカー（2007）は以下のように述べている。

非営利組織における組織の成果を定めるのは人であり、組織は自らの人材を超えて仕事をすることはできない。しかも他の組織よりも優れた人材をリクルートし、とどまってもらうことは容易ではない。弦楽四重奏団のような極小の組織は別としても、通常は平均的な人材しかリクルートできず、またとどまってもらえないことを覚悟しておいたほうがよい。

したがって、すでにいる人材からより多くを引き出すことに全力を尽くさなければならない。人的資源からどれだけ引き出せるかによって組織の成果が決定する。それは、誰を採用し、誰を解雇し、誰を雇用し、誰を異動させ、誰を昇進させるかという人事によって決まる。

それら人事の質が、組織が真剣にマネジメントされるか否かを定める。掲げるミッション、価値、目的が口先ではなく、本物で意味のあるものであるか否かを定める（ドラッカー、2007、p.162）。

また、平田・野中（2009）は企業経営における「人」について以下のように述べる、

実際の経営の現場においては、方針を立てるのも実行するのも人間であり、そこでは時として、理屈を越えた人間の不屈の意志が、不可能とも思える状況乗り越えて大きな成果をもたらすこともある（平田・野中、2009、p.180）。

ドラッカー、平田・野中によれば、非営利組織と企業経営という違いはあるにせよ、組織の成果

に対して、人が与える影響は非常に大きく、人事の質がその組織を規定すると要約できよう。したがって、組織としての総合型クラブの成果を定めるのも人であり、総合型クラブが成熟し、新しい公共を創ることができるかどうかは、総合型クラブの現場における、「人」がどのように扱われ、何を実行しているのかについての検討なくして、正しい議論はできないと考える。

これまでの総合型クラブ研究では、総合型クラブの組織マネジメントに言及するものや、総合型クラブの成立効果を取り上げたものなど、組織としてのクラブに着目したものが多かった（炭谷、2012）。そこで、本稿では、総合型クラブに関わる人の中でも、その中心に位置し、リーダーシップを発揮すべき存在であるクラブマネジャーに焦点を当て、「新しい公共を創る総合型クラブ」という期待が具現化に至らない構造の理解を試みたい。具体的には、「新しい公共を創るクラブマネジャー像」と「実践現場で認識されているクラブマネジャー像」のそれぞれを明らかにし、両者を比較検討することで、その背後に潜む構造的な課題について問題提起することを本稿の目的とする。

論の展開としては以下のとおりである。はじめに、これまでのクラブマネジャーに関する先行研究をレビューする。次に、新しい公共を創るクラブマネジャー像と、実践現場で認識されているクラブマネジャー像との比較から、その背後にある構造を明らかにし問題提起とする。

II. クラブマネジャーに関する先行研究

これまでのクラブマネジャーに関する先行研究について見ていく。

新しい公共とクラブマネジャーとの関係性について言及したものとしては、野崎（2008）の論文がある。野崎（2008）は「新しい公共」を担うクラブマネジャーに求められる最も重要な資質は、「問題の潜在性」から「行為の中の省察」「ミクロからマクロへの情報圧縮」といったプロセスを経て、社会の「正当性」を確保する組織活動を立ち上げていく起業家精神であるとし、そのようなクラブマネジャー養成には先行実践の事例研究が欠

かせないことを指摘している。清水（2007）はスポーツを経営する人物に相応しい能力開発論を展開するために、他学問（リーダーシップ論、経営者論、教師論等）をわずかに修正させてその能力を示すのではなく、人についての地道な研究の蓄積が必要であることを指摘している。

クラブマネジャーの現場実践を対象にした研究としては、西原（2012）や村田（2013）のものがある。西原（2012）はクラブマネジャーへの回顧的インタビューの分析を通じて、クラブ運営の実践の中で学び、育まれていく、クラブマネジャーの力量の高まりに着目することで、総合型クラブの質的充実を保証する一助を得ようとした。また、村田（2013）は総合型クラブの経営学的理解の要諦は「人」であり、中でも「中心的人物」であるクラブマネジャーの仕事内容やその取り組み方にあるのではないかという問題意識から、日誌法を用いてクラブマネジャーの仕事内容を詳細に把握することを試みている。

これまでのクラブマネジャー研究の観点を要約すると、(1) クラブマネジャーの現場実践に対する研究の必要性の提示と、(2) クラブマネジャーの実践に対しての観察・記述とに類別できる。ただし、現段階のクラブマネジャーの実践に対しての観察・記述には、絶対数の不足や、一部の任意選出のクラブマネジャーのみが調査対象となっており、さらなる研究の蓄積が必要であろう。

これらの先行研究に対して、本稿が着目するのは、総合型クラブの実践現場において、クラブマネジャーはどのような存在として認識されているかという点である。そもそもの始まりの部分で、新しい公共宣言や、スポーツ振興計画から想定されるような、「新しい公共を創るクラブマネジャー像」と、総合型クラブの現場での実践者、場合によってはクラブマネジャー自身が自己認識する、「実践現場で認識されているクラブマネジャー像」との間に大きな認識の隔たりがあり、その隔たりに、構造的な課題の原因が潜んでいるのではないかと考えるのである。

Ⅲ. クラブマネジャー像に対する認識の隔たり

ここでは、「新しい公共を創るクラブマネジャー像」と「実践現場で認識されているクラブマネジャー像」との認識の隔たりについて、その構造的な課題の原因を明らかにするため、はじめにそれぞれのクラブマネジャー像について検討し、その後両者の比較検討を行う。

1. 新しい公共を創るクラブマネジャー像

まずは、「新しい公共を創るクラブマネジャー像」について検討する。野崎（2008）は、新しい公共の担い手として期待されるクラブマネジャーには、既存のシステムの枠を超えて新しいドメインをひらく職能や、起業家精神が求められると述べている。また、ドラッカー（2007）は、非営利組織のリーダーが行うべきこととして、①長期目標からスタートし、組織のミッションを見直すこと、②成果を中心に据え、優先順位を考え、行動すること、③自らは何をなすべきかを考え、組織の規範となること、④みなが能動的に働く市民社会をつくること、を挙げている。ここでの「市民社会」は、組織に関わるボランティアを含め、みながリーダーであり、みなが責任を持ち、みなが行動する。みなが自らは何をなすべきかを考え、みなビジョンを高め、能力を高め、組織の成果を高めている状態だと述べている。これは筆者が考える、新しい公共を創る総合型クラブが形成すべき市民社会とその考え方を同一にしており、新しい公共を創るクラブマネジャー像は、ドラッカーのいう非営利組織のリーダー像とその位置づけを同じくする。

さらに、「公認クラブマネジャー資格」取得のための、「公認クラブマネジャー養成講習会（主催：公益財団法人日本体育協会）」で使用されるテキストでは、クラブマネジャーには、①経営の専門家（プロフェッショナル）としての能力、②地域スポーツの演出家（プロデューサー）としての能力、③地域活性化の推進者（ファシリテーター）としての能力、などが求められることが示されている（公益財団法人日本体育協会、2006）。このことから、クラブマネジャーは、経営から地域活性

化の推進までの広い領域をカバーし、新しい公共を創る存在として認識されていることが理解できる。

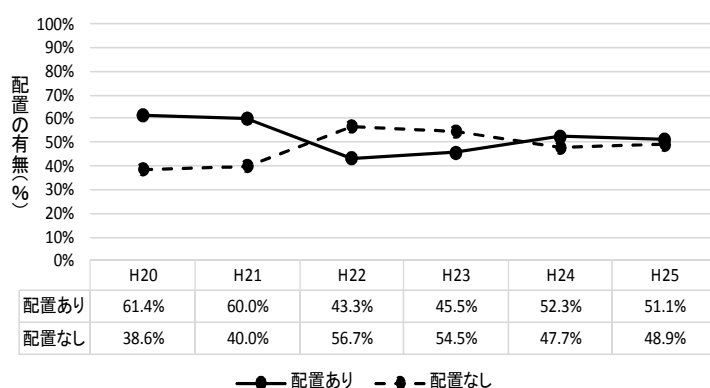
2. 実践現場で認識されているクラブマネジャー像

次に、「実践現場で認識されているクラブマネジャー像」について検討する。はじめに、平成20年度から25年度にかけて文部科学省が実施してきた「総合型地域スポーツクラブに関する実態調査」の結果をレビューする。

クラブマネジャーを配置している総合型クラブ

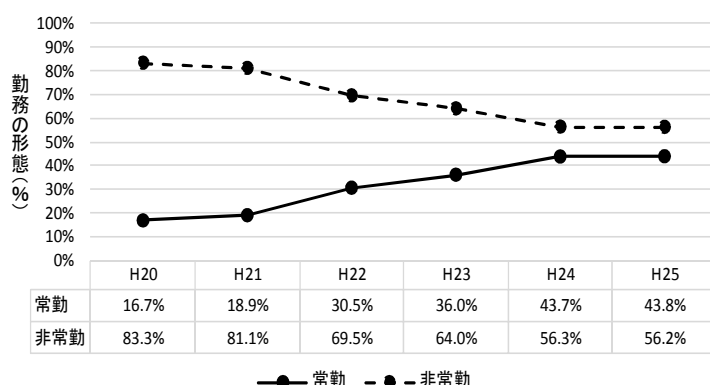
は平成25年度で51.1%であり、半数の総合型クラブでは、クラブマネジャーは配置すらされていない(図2)。そのうち常勤クラブマネジャーが43.8%、実数としては平成24年度で1,010名(平成25年度については実数調査の実績なし)となっており、ここ5年間増加の傾向である(図3、図4)。また、常勤クラブマネジャーの88.0%、非常勤クラブマネジャーの45.6%に金銭的な手当が支給されており、その賃金水準は、常勤で8,192円/日、非常勤で4,206円/日である(図5、図6)。

次に、クラブ運営におけるクラブマネジャーの



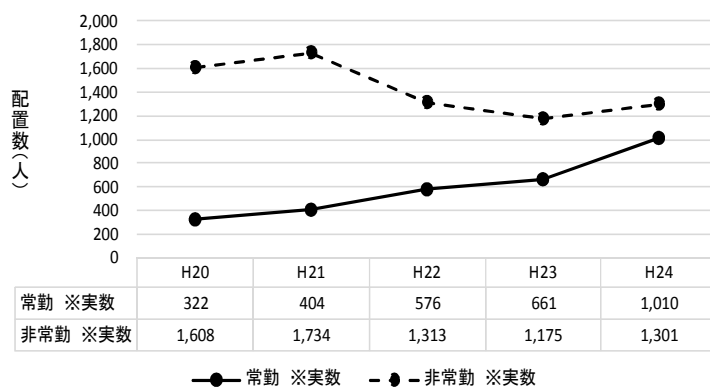
出典：文部科学省（2008－2013）総合型地域スポーツクラブ実態調査結果概要をもとに筆者作成

図2 クラブマネジャーの配置の有無



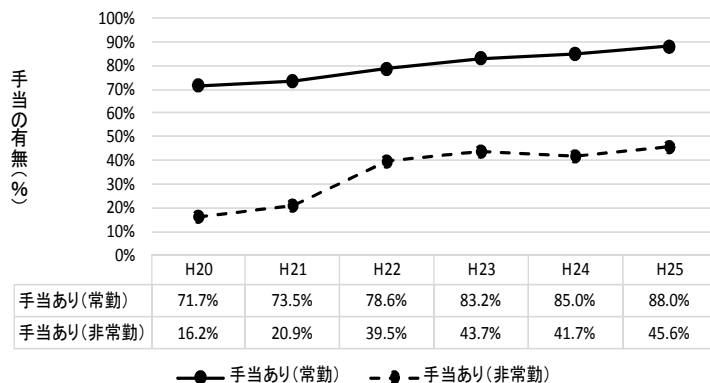
出典：文部科学省（2008－2013）総合型地域スポーツクラブ実態調査結果概要をもとに筆者作成

図3 クラブマネジャーの勤務形態



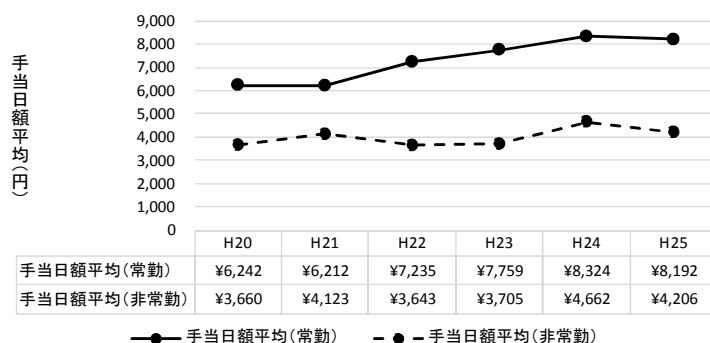
出典：文部科学省（2008－2013）総合型地域スポーツクラブ実態調査結果概要をもとに筆者作成
※平成 25 年度は実施実績なし

図 4 クラブマネジャーの勤務形態（実数）



出典：文部科学省（2008－2013）総合型地域スポーツクラブ実態調査結果概要をもとに筆者作成

図 5 クラブマネジャーの手当の有無



出典：文部科学省（2008－2013）総合型地域スポーツクラブ実態調査結果概要をもとに筆者作成

図 6 クラブマネジャーの所得水準

確保や養成の優先度である。総合型クラブを設立する際の課題として、「クラブマネジャーの確保」をあげた総合型クラブは、平成22年度で19.5%（複数選択可）となっており、14項目中11番目の優先度にとどまっている。上位4項目は「既存団体との調整(57.8%)」、「会員の確保(57.0%)」、「指導者の確保(49.4%)」、「会費の設定(49.0%)」であった(表7)。また、総合型クラブ設立後の現在の課題をみても、「クラブマネジャーの確保(養成)」は、平成25年度21.0%（複数選択可）と、20項目中13番目の優先度であり、平成20年度からその優先度は変わらない。一方で、「会員の確保(増大)」、「指導者の確保(育成)」、「財源の確保」が継続して数値上位の3項目となっている(表8)。

ここまでの結果をみる限り、総合型クラブの実践現場では、クラブマネジャーの存在が予想以上に軽視されていることがわかる。そもそも約半数の総合型クラブでしかクラブマネジャーが配置されておらず、クラブマネジャーの確保(養成)への優先度も上昇していない。会員数を確保(拡大)し、会費収入を上げ、財源を確保するために、指導者を確保(育成)するという、事業推進への関心への非常に強い傾倒があり、クラブマネジャーの確保(養成)に目を向ける余裕がないという実態が推測される。また、場合によっては、クラブマネジャー自身が調査回答者であり、自分自身(クラブマネジャー)の確保や育成を回答として選択しにくいこともポイントが上がらない一因という可能性もある。

表7 総合型クラブ設立時の課題

項目	H20年度	H21年度	H22年度
既存団体との調整	57.5%	58.3%	57.8%
会員の確保	54.6%	55.7%	57.0%
指導者の確保	48.7%	49.1%	49.4%
財源の確保	41.3%	43.3%	44.9%
事務局員の確保	27.1%	28.1%	28.9%
クラブマネジャーの確保	17.0%	17.9%	19.5%

出典：文部科学省（2008－2013）総合型地域スポーツクラブ実態調査結果概要をもとに、
主要項目を抜粋し、筆者作成 ※平成23年度以降は実施実績なし

表8 総合型クラブの現在の課題

項目	H20年度	H21年度	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度
既存団体との関係	24.1%	25.5%	25.9%	-	27.8%	25.9%
会員の確保(増大)	66.8%	66.3%	70.7%	-	73.7%	74.7%
指導者の確保(養成)	52.9%	54.3%	51.9%	-	61.6%	62.6%
財源の確保	51.6%	52.0%	55.0%	-	63.6%	65.5%
事務局員の確保	29.1%	34.2%	27.5%	-	31.9%	33.3%
クラブマネジャーの確保(養成)	18.6%	21.9%	21.8%	-	21.7%	21.0%

出典：文部科学省（2008－2013）総合型地域スポーツクラブ実態調査結果概要をもとに、
主要項目を抜粋し、筆者作成 ※平成23年度は実施実績なし

しかしながら、総合型クラブの事業推進がなされるからには、役職名としてのクラブマネジャーが配置されていないとしても、「クラブマネジャー的人材」の誰かが必ずマネジメント業務を担っているはずである。逆に、クラブマネジャーの役職名を持つ人が配置されていても、その業務の大部分が、スポーツ指導業務や、施設管理業務、あるいは会員管理や経理処理などの事務作業に割かれている場合もある。「クラブマネジャーとしては配置されていないがマネジメント業務を担っている人」がいて、他方では、「クラブマネジャーとして配置されているが、マネジメント業務を担っていない人」がいるという状況がある。このような見解に至った背景として、筆者の総合型クラブでの実践がある。筆者は、総合型クラブ「NPO 法人クラブパレット」（石川県かほく市）の有給・常勤クラブマネジャー（平成 17 年 4 月～平成 25 年 3 月）や、石川県総合型クラブ連絡協議会（いしかわクラブゾーン）事務局（平成 22 年 11 月～現在）等の実践の中で、全国の総合型クラブ関係者との直接的な関わりを有してきた。石川県を例に挙げると、マネジメント業務に専念できる有給・常勤のクラブマネジャーを配置している総合型クラブは、いしかわクラブゾーン加盟 20 クラブ中、3 クラブにとどまっている（平成 26 年 7 月末時点）。このような状況を生起している一因が、「クラブマネジャー資格制度」と「スポーツ振興くじ助成（以下、toto 助成と略す）」にあるのではないだろうか。

toto 助成メニューの中に、「総合型地域スポーツクラブマネジャー設置支援事業」、「総合型地域スポーツクラブマネジャー設置事業」がある。「平成 26 年度のスポーツ振興くじ助成金募集の手引」によれば、申請団体の法人格の有無等により、申請の経路は異なるが、「総合型クラブがクラブマネジャーを設置することにより、クラブマネジメントの強化及びクラブが実施する事業の公共性の向上を図る」という事業の趣旨は同じであり、いずれの事業もクラブマネジャー（正・副各 1 名以内）の設置にかかる人件費を助成する。そして、助成金を得るための資格要件がそれぞれに定められている（日本スポーツ振興センター、2013）。資格

要件については表 9 のとおりである。

平成 26 年度の「総合型地域スポーツクラブマネジャー設置支援事業」は採択件数 341 件、配分額 398,848 千円、「総合型地域スポーツクラブマネジャー設置事業」は採択件数 217 件、配分額 356,618 千円となっており（日本スポーツ振興センター、2014）、過去の累積も含め、非常に多くの総合型クラブがこの助成金を利用し、有償のクラブマネジャーを配置してきている。それは同時に、資格要件を満たすべく、各種のクラブマネジャー養成講習会（アシスタントマネジャー養成講習会等を含む、以下同様）の修了者や関連資格の取得者が生まれていることを意味する。このように多額の助成金が与えられ、そこに資格要件が定められることで、「クラブマネジャーを配置している」ということが、自クラブのメンバー内に「クラブマネジャーの資格保有者がいる」、「各種クラブマネジャー養成講習会の修了者がいる」、「toto 助成金の受給対象者としてのクラブマネジャーがいる」という形式的な認識が生じやすくなる。資格保有や養成講習会の修了により、新しい公共を創るクラブマネジャーの資質が備わるという解釈もあるが、そのことが、クラブマネジャーの日々の業務とは必ずしもリンクしていないという実態もあるのではなかろうか。筆者が講師を務めた、各種のクラブマネジャー養成講習会の開始時に受講動機を聞くと、多くの受講者が「toto 助成金を申請するために必要であるため」という理由を挙げたことは、上記の見解に至った一因である。

3. クラブマネジャー像への認識の隔たりとその原因

ここまで述べてきた、「新しい公共を創るクラブマネジャー像」そして、「実践現場で認識されているクラブマネジャー像」への記述を整理し、比較したものが表 10 である。

両者の比較から、クラブマネジャーが、新しい公共を創るという「役割」ではなく、資格の有無や、toto 助成事業の要件を満たすかという「形式」として捉えられがちであることが顕在化した。総合型クラブが、新しい公共を創ることを標榜し、その実現のために配置・育成される「創りだした」

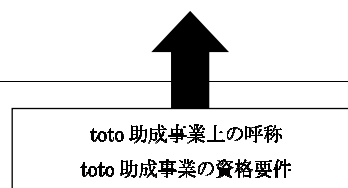
**表9 平成26年度総合型地域スポーツクラブ活動助成に係る
総合型地域スポーツクラブマネジャーの資格要件
＜助成初年度から継続5年目まで＞ ◆クラブマネジャー（正）**

要 件
次に掲げるいずれかの要件を満たすこととする。
1 都道府県体育協会、都道府県教育委員会、広域スポーツセンター等が実施する「（公財）日本体育協会公認アシスタントマネジャー養成講習会専門科目」について修了した者（共通科目についても受講していることが望ましい。）
2 （公財）日本体育協会公認クラブマネジャー又は同アシスタントマネジャー資格認定者
3 文部科学省及び総合型地域スポーツクラブ育成協議会が、平成12年度から平成17年度までに実施した「総合型地域スポーツクラブマネジャー養成講習会」を修了した者
4 平成18年度までに、都道府県体育協会、都道府県教育委員会、広域スポーツセンター等が独自に実施した指導者養成のための講習会のうち、（公財）日本体育協会が承認した講習会を修了した者
5 地方公共団体等において、独自のカリキュラムをもって実施する総合型地域スポーツクラブマネジャー養成講習会のうち、日本スポーツ振興センターが認めた講習会※を修了した者 ※開催要項等により、要件の適否を個別に判断します。
6 スポーツ団体の行う、次のいずれかの講習会を修了した者
（1）（公財）日本レクリエーション協会：レクリエーション・コーディネーター養成通信教育課程
（2）（公財）日本スポーツクラブ協会：全国スポーツクラブマネジャー養成（資格認定）講習会
（3）（公財）日本サッカー協会：SMC（スポーツマネジャーズカレッジ）本講座
（4）（公財）日本サッカー協会：SMC（スポーツマネジャーズカレッジ）サテライト講座
7 その他、上記1～6と同等であると日本スポーツ振興センターが認める場合

出典：独立行政法人日本スポーツ振興センター（2013）平成26年度スポーツ振興くじ助成金募集の手引【総合型地域スポーツクラブ活動助成（抜粋）】をもとに筆者作成

表10 クラブマネジャー像の認識の比較

新しい公共を担うクラブマネジャー像	実践現場で認識されているクラブマネジャー像
<ul style="list-style-type: none"> ・既存のシステムの枠を越え、新しいドメインをひらく ・企業家精神がある ・非営利組織のリーダー、組織の規範となる存在 ・みなが能動的に動く市民社会をつくる ・多様な協働のネットワークを構築する ・経営の専門化（プロフェSSIONナル） ・地域スポーツの演出家（プロデューサー） ・地域活性化の推進者（ファシリテーター） 	<ul style="list-style-type: none"> ・公認クラブマネジャーや公認アシスタントマネジャーの有資格者 ・各種クラブマネジャー養成講習会の修了者 ・クラブマネジャー（正）として、toto助成の対象者になっている者



出典：筆者作成

クラブマネジャーというよりも、資格の有無や、toto 助成事業の要件によって「与えられた」クラブマネジャーとなっていることが垣間見える。このような、深層部分での相違が、総合型クラブ運営の中で最も重視されるべき「人」の存在、そしてその中でも中心的存在であるクラブマネジャーに対する認識の隔たりを生じさせる構造の根本的な原因であると考えられる。

本来であれば、クラブマネジャー資格の有無や toto 助成によるクラブマネジャーの設置要件に拘らず、当該クラブマネジャーが行っている業務内容が新しい公共を創りだすことに貢献しているかどうかが重要である。また、toto 助成の要件となる各種養成講習会は、クラブマネジャーとして、新しい公共を創るための資質を向上させることを趣旨に開催されている。しかしながら、クラブマネジャー資格制度や toto 助成事業の総合型クラブの運営への影響、とりわけ財源面に及ぼす影響の大きさが、上記のような認識の隔たりを見えにくくしているとも言えるであろう。

IV. まとめと課題

本稿は、多くの総合型クラブにおいて、「新しい公共を創る総合型クラブ」という期待が実現されない状況を改善するための前段階の課題として、「新しい公共を創るクラブマネジャー像」と「実践現場で認識されているクラブマネジャーの像」とを比較検討し、両者の認識の隔たりを生む構造の原因を明らかにすることを目的とした。その結果、クラブマネジャー資格制度や toto 助成事業の多大な影響を受けて、「クラブマネジャーの確保・配置」が目的化し、新しい公共を創る「役割」として創りだされるべきクラブマネジャーは、「形式」として与えられたクラブマネジャーとして誤認識されているという構造が考察された。

しかしながら、文科省の調査のレビューや筆者の実践知を論拠とした部分も多く、クラブマネジャーに対する認識を十分に拾い上げることができたかという点において、本稿の限界がある。クラブマネジャーの業務内容についての実態把握、クラブマネジャー養成講習会受講者の受講目的や、

受講がクラブマネジャーの業務内容に与える影響、toto 助成金によるクラブマネジャー配置がクラブに及ぼす影響等についてアンケートやインタビュー調査によって明らかにしていくことを今後の課題としたい。

文 献

- 平田透・野中郁次郎 (2009) 第 5 章—組織の未来をつくる—。野中郁次郎監修 組織は人なり，ナカニシヤ出版，p.180.
- 公益財団法人日本体育協会 (2006) 公認クラブマネジャー養成テキスト，p.8.
- 村田真一 (2013) クラブマネジャーの仕事特性に関する一考察。札幌国際大学紀要 44:115-126.
- 西原康行 (2012) 総合型地域スポーツクラブクラブマネジャーの学びの過程：実践家としての気づきに注目して。体育・スポーツ経営学研究 25 (1) : 25-36.
- 野崎武司 (2008) 専門職としての地域スポーツクラブマネジャー養成の可能性と課題。体育・スポーツ経営学研究 22 (1) : 19-23.
- NPO 法人クラブネッツ監修 (2014) スポーツコモンズ。創文企画。
- P.F.ドラッカー：上田惇生訳 (2007) 非営利組織の経営—ドラッカー名著集 4—。ダイヤモンド社。
- 佐藤慶幸 (2002) NPO と市民社会。有斐閣，p.5.
- 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 21 (1) : 3-14.
- 炭谷将史 (2012) 総合型地域スポーツクラブを対象とした研究における成果と今後の課題。スポーツ産業学研究 22 (2) : 281-293.

参 照 ウェブ サイト

- 独立行政法人スポーツ振興センター (2013) 平成 26 年度スポーツ振興くじ助成金募集の手引【総合型地域スポーツクラブ活動助成 (抜粋)】。http://www.jpnsport.go.jp/sinko/Portals/0/sinko/sinko/pdf/kuji_tebiki_sc.pdf，(参照日

2014年5月30日).

独立行政法人スポーツ振興センター (2014) 平成26年度スポーツ振興事業助成助成金配 分額.

http://www.jpnsport.go.jp/sinko/Portals/0/sinko/sinko/pdf/h26haibun_souhyou.pdf, (参照日 2014年5月30日).

文部科学省 (2009) 平成20年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果概要.

http://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/_icsFiles/afiedfile/2010/01/29/1234765_3.pdf, (参照日 2014年5月30日).

文部科学省 (2010) 平成21年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果概要.

http://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/_icsFiles/afiedfile/2010/02/03/1234682_1.pdf, (参照日 2014年5月30日).

文部科学省 (2011) 平成22年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果概要.

http://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/_icsFiles/afiedfile/2013/07/29/1234682_06.pdf, (参照日 2014年5月30日).

文部科学省 (2012) 平成23年度総合型地域スポ

ーツクラブに関する実態調査結果概要.

http://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/_icsFiles/afiedfile/2013/07/29/1234682_07.pdf, (参照日 2014年5月30日).

文部科学省 (2012) 平成24年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果概要.

http://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/_icsFiles/afiedfile/2014/05/30/1234682_09_1.pdf, (参照日 2014年5月30日).

文部科学省 (2013) 平成25年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果概要.

http://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/_icsFiles/afiedfile/2014/05/30/1234682_10_1.pdf, (参照日 2014年5月30日).

内閣府 (2010) 第8回「新しい公共」円卓会議資料, 「新しい公共」宣言 (平成22年6月4日).

<http://www5.cao.go.jp/npc/pdf/declaration-nihongo.pdf>, (参照日 2014年5月30日).

〔平成26年5月31日受付
平成26年10月4日受理〕

