

わが国スポーツ組織の組織的特性 に関する一考察

—そのガバナンス体制の構築に向けた予備的検討—¹

大野 貴司 / 徳山 性友

- I 問題意識
- II 組織ごとに見たわが国スポーツ組織の特性
- III 若干の考察
- IV むすびにかえて

I 問題意識

2012 年、2013 年は日本社会を大きく騒がせたスポーツ界における 2 つの事件が発生した。ひとつは、自殺者を出した大阪市立桜宮高校バスケットボール部の体罰事件であり、もうひとつは、全日本柔道連盟（以下全柔連と表記）女子強化選手 15 名による体罰の告発事件である。この 2 つの事件と、その前に起きていた大相撲の一連の不祥事（八百長事件、賭博事件、力士による大麻使用、時津風部屋の力士暴行死事件）、有罪判決が下った柔道金メダリストによる準強姦事件、大学運動部員による女性暴行事件、大麻栽培事件などの日本社会を騒がせたスポーツ界の事件なども相まってスポーツ界においても「ガバナンス」² の必要性和その制度構築の必要性が叫ばれるようになった。2010 年代以降、文部科学省の委託事業により海外（アメリカ、イギリス、オーストラリア、カナダ、インド）のスポーツ組織のガバナンスの調査が行われたり（WIP ジャパン株式会社, 2012）、「ガバナンス」をテーマにした書籍（公益財団法人笹川スポーツ財団, 2014；スポーツにおけるグッドガバナンス研究会, 2014 など）が複数公刊されたり³、スポーツ組織のガバナンスを考えるシンポジウムなどが開催されたり⁴、スポーツにおけるガバナンスの問題は、スポーツ組織経営の実務上の主要な課題となっている。日本スポーツ産業学会、日本スポーツ法学会、日本体育・スポーツ経営学会などの学会においても、スポーツのガバナンスをテーマにしたシンポジウムが開催されている。また、2014 年 2 月に発刊された日本体育・スポーツ経営学会の学会誌『体育・スポーツ経営学研究』（第 27 巻）においては、スポーツ経営とガバナンスに関する特集が組まれ、ガバナンスをテーマとする 6 本の論文が掲載されたり、白鷗大学で行われた 2014 年度の同学会の全国大会では、ガバナンスをテーマにしたシンポジウムが実施されている。このような学会の潮流からもガバナンスの問題は、今後研究者においても主要な課題となっていくものと考えられる。しかしながら、高峰（2014）が指摘しているように、今までのスポーツマネジメント研究（特

に日本)においては、スポーツ組織の倫理性、道徳性、遵法性と、それに基づく運営のあり方についてはほとんど考えられてこなかった(それ以前に日本のスポーツマネジメント研究においては、鹿児島大学教育学部教授の武隈晃などを一部の研究者を除いて、組織論的な視角からスポーツを捉えていこうとする研究はほとんど見られなかった)。その一方で一般経営学の領域においては、コーポレートガバナンス、企業倫理など企業経営の倫理性、道徳性、遵法性などに関する議論は今日まで積極的に展開されてきた。実務的な要請や一般経営学の流れを受けて、今後、研究者のコミュニティである学会とそこに所属する研究者においても研究としてスポーツ組織の倫理的側面、道徳的側面、遵法性などを加味したマネジメント研究、組織論的研究などが展開されていくものと考えられる。

本稿の研究課題は、そうしたわが国のスポーツ組織のガバナンス研究に対する基礎的な資料を提供することである。具体的には、わが国のスポーツ組織のガバナンスを考えるにあたり必要となるわが国スポーツ組織の組織的な特徴を、スポーツ組織ごとに明らかにしていきたいと考えている。スポーツ組織の特徴と組織としての問題点が明らかになってはじめて、それをどのように統治していくのかについて議論していくことが可能になるためである。また本稿は、わが国のスポーツ組織のガバナンスの基礎資料を提供する他、スポーツ組織の組織論的な研究を行う上での基礎的な資料を提供することももうひとつの目的であることを付記しておく。

II 組織ごとに見たわが国スポーツ組織の特性

本章では、わが国のスポーツ組織の組織的な特性について検討していきたい。そこからわが国のスポーツ組織の各々の現状や問題点を明らかにしていきたい。

周知のようにわが国のスポーツは、学校を主たる担い手として発展してきた。子どもは学校でスポーツをするきっかけを得て、有望な生徒は、プロサッカーのユースチームなど一部の例外を除いて中学、高校、大学、そして企業、あるいはプロで競技を続けるのである。21世紀に入り、総合型地域スポーツクラブなどの新しいスポーツの実践の受け皿が現れたが、学校と企業がわが国のスポーツシステムの主体、とりわけスポーツエリートの主たる養成機関であることは変わらないであろう。そこで、本稿では、わが国のスポーツシステムの中核的な構成者である学校スポーツ、企業スポーツ、競技スポーツの統括団体である中央競技団体に焦点を当て、その組織的な特性と動向について検討していきたい。

① 企業スポーツ

企業スポーツは、バレーボールやバドミントンなどのプロスポーツのないスポーツ競技においてトップスポーツに位置し、その競技の「高度化」を担っている存在である。硬式野球のようにプロリーグがある競技においては、そこに選手を供給する重要な役割を担う存在である。その意

味では、企業スポーツはわが国のスポーツシステムの主要な構成者のひとつであると言える。関(2014)は、わが国に企業スポーツが生まれた背景を学校スポーツが盛んになるにつれ、社会としての受け皿も必要となったと論じている。戦後、経済的に余裕が出てきた企業は、その社会的な要請を受ける形で、社内に福利厚生施設としてのスポーツ施設をつくるようになり、必然的に運動部をつくるようになったのである(関, 2014)。特に戦前から人気スポーツであった野球は戦後の鋼鉄産業界で急速に成長した(関, 2014)。

社会的な要請を受けて成立した企業スポーツであるが、運動部を保有する企業にはどのようなメリットがあったのであろうか。左近允(2001)は、自らが実施した運動部を保有している企業へのアンケートにより、企業スポーツを保有するメリットとして、「親会社や商品の広告・宣伝」、「会社のイメージアップ」、「職場の一体感・モラルの向上」、「愛社精神の高揚」を挙げている。特に従業員を新卒から定年退職まで一貫して雇用し続ける旧来の日本的な雇用慣行制度の下では、愛社精神を高める効果のある企業スポーツは、それを企業が抱えるメリットはあったものと考えられる。

しかしながら、こうした企業と企業スポーツの関係はバブル経済の崩壊以降一変する。企業の業績悪化により、経費節減の名の下に多くの企業スポーツが活動停止に追い込まれることになったのである⁵。左近允(2001)によると、1991年から2000年までの10年間でスポーツ活動から撤退した企業の運動部は177チームにのぼったという。このように、有望な大学生、高校アスリートが卒業後、企業で選手としてスポーツを本格的に継続する機会、場は縮小している。

企業スポーツは、既述のように企業が保有する運動部であり、その活動に必要な資源の獲得において大きく親会社に依存する仕組みによって成り立っている。その意味では、株式会社という制度によって運営され、自ら事業活動を展開しているJリーグやbjリーグなどに属するプロスポーツチームとは異なり、自分たちの運命を自分たちで決めることができないのである。親会社からの支援が打ち切られたら活動ができなくなるのである。言い方を変えていくと、企業スポーツは、「親会社」というステークホルダー⁶にその活動に必要な資源を過度に依存する仕組みが成立しており、親会社というステークホルダーからの支援が打ち切られた場合は、その活動が出来なくなる制度であると言える。ここに企業スポーツの制度としての弱さがあると言えよう。「プロスポーツ」ではあるが、プロ野球、特にパシフィック・リーグの球団も似た問題を孕んでいる。プロ野球球団の経営上の数値はほとんど公開こそされていないが、赤字の球団が多いこと、その球団の赤字は、プロ野球球団の親会社が広告費の下に埋め合わせをしていることは周知の事実である。その意味では、プロ野球球団も、企業スポーツと同じく、企業(親会社)依存型のスポーツ組織であると言えよう。

こうした問題のある企業スポーツであるが、親会社依存という問題点を超克すべく近年では、堺プレイヤーズ(旧新日鉄プレイヤーズ)や、釜石シーウェイブス(旧新日鉄釜石ラグビー部)、ニッポンランナーズ(旧リクルートランニングクラブ)⁷のように、企業から離れ、NPOや株式会社として自ら事業を展開し、親会社に依存することなく、自らの活動に必要な資源を自分たちで獲

得していこうという動きも出ていることを付記しておく。プロスポーツチームや総合型地域スポーツクラブとして地域に根付きながら活動を展開していくことにより、後述する学校スポーツ、運動部活動で充足できない子ども、中高生のスポーツニーズに応じていくことも可能となり、学校、総合型地域スポーツクラブ、プロスポーツなどの地域スポーツを担うアクターが連携しながら地域のスポーツ文化を豊かなものにしていける可能性を秘めている。

② 大学スポーツ

大学スポーツは、スポーツの「高度化」を担うエリートスポーツ選手の養成機関としてわが国のスポーツシステムの主要な構成者のひとつである。大学スポーツは、有望な高校生アスリートを生徒として受け入れ、大学4年間でその競技能力をさらに高めさせ、企業スポーツやプロスポーツへと送り出す重要な役割を果たしてきた。

大学スポーツは、社会に対しては「エリートスポーツ選手の養成」という重要な役割を果たしてきた。その一方で受け入れ先である大学に対しては、どのような役割を果たしてきたのだろうか。まず考えられるのは、大学の宣伝、イメージアップの効果である。娯楽の少なかった戦前期はスポーツが国民的な娯楽であり、その中でも野球は、「野球狂時代」とも呼ばれた時代があったほどの王道的な娯楽であった（高津，1994）。大正時代に創設された東京六大学野球は、母校の勝利を信じて応援に駆け付ける学生だけでなく、多くの一般国民が球場に訪れ、野球を楽しんでいた。こうした中で活躍ができれば、当然大学のイメージは良くなるであろうし、大学の宣伝に繋がる。2013年度まで4年連続で志願者数日本一を誇った明治大学なども、硬式野球部、ラグビー部、柔道部、競走部などの数多くの優秀な戦果を収めている運動部を擁しているのは、この事実と決して無関係ではないと言えよう（明治大学ホームページ）。現在も、全国ネットで放映されている箱根駅伝など、スポーツは、私立大学のプロモーション活動に積極的に利用されてきたふしがある。こうした私立大学とスポーツとの関係は、大学の成立以降今日まで脈々と受け継がれているものであると言えよう。

私立大学のプロモーション戦略として位置づけられてきたスポーツであるが、その他にも効用はある。企業スポーツとの共通点でもあるが、スポーツを通じて学生の愛校心を高めることや学生同士の連帯感づくりである。六大学野球や早稲田大学と慶応義塾大学のラグビーの対抗試合の早慶戦などは毎年多くの学生がゼミナールやサークル単位で応援に訪れる。そこで仲間と声を張り上げ、応援し、勝利を喜ぶことにより、自らの早稲田大学（あるいは慶応義塾大学）の学生としてのアイデンティティを構築し、大学への愛着（愛校心）を深めるだけでなく、仲間との結束を深めていくのである。つまり所属大学のスポーツ観戦を通じて仲間と様々な価値を共有（校歌やイメージカラーなど）することで応援する者同士の絆を深め（Wann & Branscombe, 1990）、観戦者は大学への所属意識を強固なものとするにより学内コミュニティを好意的な存在と位置づけるのである（Murell & Dietz, 1992）。わが国の私立大学、その中でもスポーツに力を入れ

ている大学のすべてが早稲田大学や慶応義塾大学、明治大学のような一般学生による運動部への応援文化、観戦文化が成熟しているわけではないが、在学生による対外試合での活躍は、その他の一般学生に対し、自らの大学への関心や愛校心を深める上で正の効果をもたらすものであると考えられる (Schurr et al., 1987)。

近年では、学生獲得に苦しむ地方の（特に経済・経営学系の学部を擁する）私立大学を中心に「スポーツ」、「スポーツマネジメント」、「スポーツビジネス」などを冠した学部や学科を新設する大学も増えてきた。減りゆく高校生を獲得するための戦略としてスポーツが重要な位置を占めるようになってきたのである。高校生が比較的興味を持ちやすい、「スポーツ」を学部や学科、コース名称に掲げ、運動部に所属しており、大学入学後も競技を継続していきたい高校生を中心に獲得していこうという戦略である。このようにスポーツは、大学経営において課外活動のみではなく、学募戦略においても重要な位置づけを占めるようになってきているのである。

このように大学経営における重要な位置を占めているスポーツであるが、危惧すべき問題も孕んでいる。2000年以降特に顕著にみられるようになってきた大学運動部員による不祥事のある。こうした不祥事はなぜ生じるのだろうか。

岡本 (2006) によれば、大学の運動部は大学当局の統制を離れた自立的な運営がなされており、クラブの構成員の自助努力によって活動が支えられてきたという。岡本 (2006) は、現役部員の努力で限界のある部分は、OB・OG会が資金的に援助したり、OBが監督・コーチをほぼ無償で務めるなどの形で支えられ、この自助努力が運動部の自立・自治の基盤になってきたとしている。しかしながら、岡本 (2006) は自立・自治を支えるこの「自助努力」や「自前主義」は、OB・OG会を含めた「プレイの共同体」としてのクラブを内向きの組織にし、内部の者同士の精神的な結びつきを強固なものとする一方で、外部の者への無関心やクラブ間の交流・関係を築くことの阻害要因ともなってきたとも指摘している。

大学運動部は、既知のことであるが、先輩の言うことには絶対服従の封建制の下でその運営がなされている。現役の部員であるならば、4年生が、OBであるならば、卒業年度の早いOBが組織の運営における重要な意思決定権を持つという制度である。年長者、組織に身を置くのが早かった者に意思決定権を集中させるというヒエラルキーに基づく中央集権的な管理運営こそが、大学運動部という組織における秩序の維持方法である。先に述べたように、大学運動部は、有望な高校生アスリートが本格的に競技を続けるための場であり、彼らがプロ選手、実業団スポーツの選手として活躍するための中継ぎ的な場でもあり、19～22歳世代の本格的に競技を行いたい若者にとって大学スポーツを代替する場はわが国のスポーツシステムには存在しない（中退して企業スポーツに転じるという手段もあるが、その場合は大卒という肩書きの取得は諦めなければならなくなる）。ゆえに、運動部員は、大学でスポーツを続けるため、すなわち高いレベルで競技を続けるため大学運動部側から押し付けられる価値観を享受し、先輩などのいじめやしごきに理不尽だと思ってもそれに従うのである。それだけでなく、難関私立大学の場合は、スポーツ推薦入学者と一般入学者の学力格差の問題もある。運動部員である限り、大学側から単位取得に関する優

遇措置が存在する場合もある（山口，2013）。退部をして，運動部員でなくなることはこうした優遇措置を得ることが出来なくなることを意味し，スポーツ推薦入学者の卒業を大きく不利なものにする。卒業をするためにも，運動部員は先輩やOBなどから理不尽な目に遭ったとしても，我慢し，部に留まるということを選択するのである。体育大学においては，体育教員を卒業後の職業として選択する学生も少なくないが，彼らの大部分は大学では運動部に在籍しており，部の社会化を通じ，運動部の秩序や編成原理を内面化し，卒業後，体育教員となり，中高の部の顧問となった場合は，内面化された大学時代の運動部の秩序や部の編成原理を基に，顧問を務める部の運営に当たるのである。

以上，運動部による自立的運営，意思決定の集中化による秩序維持原理，運動部員にとって代替的な選択肢が存在しないという3つの要因により，大学運動部は内向きで封建主義的な組織文化を有する組織となったことが分かった。昨今の大学運動部員による不祥事件は，運動部員の運動部の組織文化への過剰適応による世間の認識との乖離によりもたらされたものと考えることができよう。後輩への暴行事件であるならば，部の組織文化に過剰適応するあまり，指導が行き過ぎてしまったり，女性の性的暴行や覚せい剤の使用ならば，大学，社会との接点を持つことなく，部の組織文化のみに適応し，そこに過剰適応するあまり，一般社会で生きるのに必要な社会常識を養うことができなかつたということが考えられよう。大学側も入学してくる運動部員の人間性を選別し，教育を施していくカリキュラム，方法を持たず，その教育は運動部に丸投げしてきた。肝心の運動部も，競技技能の向上と部への組織社会化を教え込むことに重点を置いてはいるものの，学力はもちろん，部員の精神性，徳育を養う明確な教育体系が存在していないことも大きいであろう。

閉ざされた場であった大学運動部にも近年変化が起きている。近年特に大学による社会貢献活動が活性化しているが，その社会貢献活動の重要なツールとしてスポーツが位置づけられるようになってきている。具体的には，早稲田大学のワセダクラブ，筑波大学のつくばユナイテッド，東京学芸大学の学芸大クラブ，鹿屋体育大学のNIFSスポーツクラブ，岐阜経済大学のアスリート育成クラブなどのように大学がスポーツクラブを設立し，自らが保有しているスポーツのナレッジをスポーツ教室や大会の開催，スポーツをする場の提供などの形で地域社会に還元しようという動きである⁸。クラブの会員からの会費収入が大きくなれば，専任のコーチングスタッフを雇用することも可能であるし，部の運営に必要な資金を賄っていくことも可能となり，OBに依存しない運営が可能となる（岡本，2006）。また，こうしたクラブは運動部の部員がボランティアで指導や運営に従事しており，彼らと地域，社会との接点を作ることを可能とし，彼らの学習の機会を創出することにも繋がる（岡本，2006）⁹。

従来は，運動部員を選別し，教育することへの関心が高くなかつた大学当局にも変化が生じている。立命館大学では，1998年に「スポーツ能力に優れた者の特別入学試験」制度を導入し，従来の競技種目ごとの枠を撤廃し，純粋な競技能力と学力で入学の評価をすることにより各部関係者に対し，入学試験を突破できるような運動能力と学業，共に優れた高校生のリクルーティン

グへの努力をさせることにより、有望な学生の獲得に努めている（種子田，2006；立命館大学，2014）。大学競技スポーツが高度に発展しているアメリカの大学スポーツシステムは大いに参考となる。アメリカにおいては大学スポーツを統括する組織が複数存在し、その最大組織が加盟大学1000校を超えるNCAA（全米大学競技スポーツ協会）である。同組織の役割は多岐にわたるが、その重要な役割の一つに学生アスリートの競技スポーツチームへの参加条件規定が挙げられる。NCAAは学生アスリートに対して学業基準を課し、基準を満たさない学生へは対外試合へ出場を禁ずるなどのペナルティが与えられる。各大学には競技スポーツを統括する専門部署が存在しNCAAの規則を順守することが求められている（Hums & MacLean, 2008）。指導者は大学が契約し雇用しているが、その契約に学生の学業に関することが含まれることも稀ではなく（Wilson et al., 2011）、学生を競技にのみ没頭させることを未然に防ぐことを目指している。またNCAAの規則順守は当然のことながら、大学として別にNCAAより高い学業基準を設定している大学も多く存在する。NCAAと大学が協同し、これらの取り組みを通じて学生アスリートの学業機会を確保するよう努めているのである。

近年、大学側がスポーツ系学生の学業面にコミットしようという動きが日本でもでてきている。立命館大学では「学業ガイドライン」を設定することにより、公式戦出場の基準を明確化し、修得単位数が基準を下回る学生には、学業に専念させる措置を取っている（種子田，2006）。早稲田大学においても修学・キャリア支援プログラムWAP（早稲田アスリートプログラム）を2014年4月より開始させ、競技スポーツへの参加基準を設けるなど多岐にわたり学生アスリートのサポートを実施している（早稲田スポーツセンター，2014）。日本においてはNCAAのような全大学的な体育会を統括する団体は存在しない。それゆえ各大学が自らの運動部員に対し、自発的に勉強させていく仕組みを自立的に構築していくことこそが、大学の価値、差別化を実現していくうえで重要となろう。2018年から18歳人口が減り始めるいわゆる「2018年問題」は目前に控えており、各大学が受験生、そしてその保護者から「選ばれる大学」になるため、運動をする環境を整備したり、優秀な指導者を呼ぶだけでなく、教育、そのアウトプットである進路開拓に力を入れ始めたというのが近年の動向であろう。こうした現状を踏まえるならば、優秀なアスリートを育成できるだけでなく、成果である大学教育の面でどのような付加価値を付けることができるかが、大学の価値、ひいては生き残りを決定づける要因となろう。

③ 中高スポーツ

学校スポーツが企業スポーツと並んでわが国のスポーツシステムの重要な構成者であり続けているのは既知の事実である。わが国のスポーツ選手は一部を除き学校の部活動で育てられている。明治時代に欧米諸国からスポーツが移入し、そのスポーツの受け皿となったのが学校であった。関（2014）は、明治維新の以前の日本にも、相撲、乗馬、泳法、剣術、柔術などのスポーツ的な要素を持つ競技があったが、それらの競技は武士、兵士の肉体鍛錬の要素が強く、楽しむという

性格の競技ではなかったが、この肉体（精神）鍛練的な気質が、明治以降、欧米の文明要素と化学反応しながら学校スポーツへ多大な影響を与えた指摘している。

東京帝国大学の予科であった第一高等中学校（一高）の野球部では、寄宿舎制度、校友会組織などを整備しながら、徳育を重視した結果、欧米から移入されたベースボールは、野球となり、武士道的な精神と結びつき、「負けは恥」、「勝ち」、すなわち「勝利至上主義」を強く意識したものとなっていったのである（関、2014）。関（2014）は、ベースボールが学校教育を起点とした移入されたがゆえに、一生懸命に頑張る、精神を鍛錬する「精神主義」が展開されていくことになり、余暇時間にスポーツを楽しむといった欧米の観念や価値とは異なる日本的なスポーツ観が醸成されていったと指摘している。一高で学んだ者は東京帝国大学に進学し、卒業後は、わが国における指導的な立場に就いたわけであるが、彼らが一高で学んだスポーツ観や観念、価値観は国内の学校へと伝えられることとなり、日本的な武士道精神と結びついた勝利至上主義的なスポーツ観が学校スポーツにおける基本的な価値観となっていったのである（関、2014）。1919年から1925年まで早稲田大学野球部の監督を務めた飛田徳洲は、自らの野球の心得を「学生の本分は試合に在らず練習場にのみ在る」、「選手は監督に対して絶対的な忠誠と服従を示さねばならぬ」、「選手は絶対に不平を口にしてはならぬ」、「絶えざる血涙と汗水が純粹なる魂を生み、心理への到達を可能ならしめる」とし、これらによって「武士道」と「禅」を調和させた日本独自のスポーツのエトスを形成していった（関、2014）。このように、戦前における学校スポーツは、武士道的な要素が加味され、精神修養、すなわち徳育的な部分を期待され展開されたのである¹⁰。現在もなお学校部活動で続く絶対服従的な指導者と生徒の関係は、戦前にはすでにその体系が構築されていたのである。こうして、部活動は、生徒の徳育的な機能を期待され、生成し、「隠れた教育課程」（関、2014）として、その擁護者である部の指導者である教員たちの手により、学校教育という制度の中で発展し、今日に至るまで彼らの手により守られてきたのである。

わが国の中高の運動部を指導する教師は、「監督」と呼ばれ、監督は練習方法の採用、選手の起用などの絶対的な権限を持ち、生徒を掌握している（嶋崎、2013）。この全体服従的な師匠一弟子的な関係は先に見たように、スポーツ移入期に形成された日本的なスポーツの価値観をその形成基盤としている。加えて、中学、高校の運動部は既述のようにわが国のスポーツシステムにおける重要な構成者であり、生徒たちが（特に本格的に）競技を継続しようと思ったら、そこに留まるしか選択肢はなく、指導者や先輩から理不尽な扱いを受けたとしてもそれに耐えて、部に留まるしかないのである。関（2014）が論じているように、中高の運動部の指導に当たる教員はほぼボランティアでその休日などの勤務外時間を割いて指導をしており、こうしたボランティアによる指導が保護者、生徒当人に行き過ぎた厳しい指導を行う教員に対し、苦情を言うことを抑制する装置として機能しており、「体罰」の問題を今日までスポーツ指導の現場で蔓延させてきた遠因となっていることも否定できない。

さらには運動部活動で好成绩をあげることが上級学校の進学的手段となっており、上級学校へ生徒を推薦するのは監督である教員である。試合への出場権とともに、進路という重要なファク

ターも監督者である教員に握られており、生徒も保護者も監督に逆らえないような風潮が広がっている (嶋崎, 2014)。

中高の運動部は、先述のようにわが国のスポーツシステムの中核的な構成者のひとつであり、中高の運動部はわが国のスポーツシステムにおいては、未来の日本代表選手、メダリストの養成機関として位置づけられており、競技団体などもそのような役割を担うことを期待している (体操競技や水泳競技などのように中高の選手が日本代表になる場合もある)。わが国の競技団体は、長年にわたり、旧文部省に対して、中高生の対外試合の参加基準を緩和するよう強く求めてきた歴史がある (鈴木, 2014)。各競技団体からの継続的な要請を受け 1954 年「学徒の対外競技について」から別記として特定の競技能力を持つ生徒に限り、中高生の試合参加制限を徐々に緩和し (1961 年「全国中学生選抜水泳大会」)、国民体育大会にも中学生種目が入り、2013 年には 13 種目に拡大された (鈴木, 2014)。こうした中高生の対外試合の開催回数と参加回数の向上により、中高の運動部活動は完全にわが国のスポーツシステムの一翼を担う存在となったのである。競技団体の養成を受け、中高の運動部活動はエリートスポーツ選手の養成機関となったわけであるが、そこにいる運動部員の育成に関しては、各学校、部の指導者に一任され、競技団体自体は直接的には関知はしていないのが実情である。ゆえに、体罰などの現場の行き過ぎた指導などを感知することが困難であるという問題がある。

学校においては、運動部活動は正課の教育課程ではなく、課外に位置づけられてきたゆえ、直接的にコミットすることはなく、その統治は、顧問の教員 (監督) に委任されてきた歴史がある。2008 年の学習指導要領の改定により、部活動は教育課程外に位置づけられ、学校の関与はますます小さくなり、顧問の教員に与えられる権限はますます大きくなった。現在では、中学校の学区域緩和により学校選択の幅が広がっていることから、小学生による中学校の運動部選択は入学者の増減に影響している (鈴木, 2013)。それゆえ、成績を収めることのできる部の指導者は重宝されることとなり、多少厳しい指導があったとしても黙認されてきたのである。一方高校では、運動部活動の成績は、運動部員の進学率、受験生の確保、学校のイメージアップにも大きく寄与する要因となるゆえ、成績の良い運動部活動の顧問の教員は、高校経営上のキーマンとして重宝され、多少厳しい指導があったとしても黙認されてきた。嶋崎 (2013) などは、部活動で良い成績を収めている教員は学校や保護者から高い評価を受けやすいと指摘し、ゆえに教員としての本務よりも試合で勝つことを優先する教員が現れ、必然的に指導、練習が苛烈化することを指摘している。

部活動が苛烈化するもうひとつの理由はわが国の中学生、高校生の競技会のあり方に求められる。日本の学校スポーツの競技会は、「インターハイ (全国高等学校総合体育大会)」, 「全中 (全国中学校体育大会)」のような全国大会を頂点として、それに向かい、地区大会から都道府県大会、ブロック大会と負けたら終わりのノックアウト形式で行われている (嶋崎, 2013)。

「負けたら終わり」ゆえに、そこで勝つために指導も必然的に厳しくなり、練習も苛烈化していく。嶋崎 (2013) が指摘しているように、そこでは生徒に考えさせるよりも、教員が勝ち方を教えてそれを押し付けるほうが勝利への早道になる。当然、メンバーも固定化して、3 年間一度も試合

に出場することなく引退を迎えるたくさんの「補欠」も出てくる（嶋崎，2013）。レギュラーとして活躍した生徒も、引退後バーンアウト（燃え尽き症候群）し、高校や大学に進学後、その競技を続けられないこともままある¹⁾。これは、大学運動部にも言えることであるが、「勝利」という価値の一元化にその原因が求められよう。勝利という要素に価値が一元化されるゆえ、能力が高く、指導者の指導方針に適応性の高い生徒に優先的に練習する場、試合に出場する機会が与えられ、運動能力の高くない生徒、指導者の指導方針に適応できない生徒には十分な練習の場、試合に出場する機会が与えられないのである。そうした生徒は途中で部をドロップアウトしてしまうか、在学中に燃え尽きて進学後はその競技を続けなくなるのである（これは指導者の指導方針に適応し、試合に出場する機会を十分に与えられた生徒も例外ではない）。このように、現行の学校運動部活動では、価値が一元化しているゆえ、多様なスポーツニーズを捉えることができないという問題がある。総合型地域スポーツクラブなどは、そうした中学生、高校生のスポーツニーズに応える可能性を秘めた制度であるが、総合型地域スポーツクラブが、そうした中高の運動部活動が対応できない、中高生の多様なスポーツニーズに応えきれていないと言いが現状である。

部活動に生きがい、アイデンティティを見出し、休日も返上して、指導に当たる教員が存在する反面、顧問であるにも関わらず、指導に当たらず、練習にも顔を出さない「名ばかり顧問」も存在し、中高運動部の現場は、決して生徒が等しくスポーツを実践できる場とは言いが実情である。現時点で熱心な顧問教員がその学校を転任した場合（公立中高においては転任は不可避であることは既知の事実であろう）、適切な後任を確保できない場合は、残された生徒が引き続いて活動を継続できる保証もないのが実情である。こうした一様とは言いが中高のスポーツ環境であるが、外部資本を導入し、この問題を克服しようという動きも出ている。東京都杉並区立和田中学校では、企業と契約し、部活動の指導者の外部委託制度を導入した。生徒は1人あたり500円を支払い、専門指導者の指導を受ける形である（『朝日新聞』2012年9月26日号）。これがうまく機能すれば、生徒は専門的な指導を受けることが可能となり、教員は校務負担の軽減が可能となり、企業には新たなビジネスチャンスを得ることが可能となる。

以上、中高の部活動を中心に学校スポーツについて検討してきた。そこにおいては、熱心な指導者がいる部においては、「勝利」という一元的な価値の下、武道における師範と弟子的な関係が監督の教員と生徒の間に存在し、監督が絶対的な権限を持ち、生徒に苛烈な練習を強いてきたことが確認された。関（2014）も指摘しているように、指導に当たる教員は中学、高校、大学を通じて運動部活動に身を置いてきた者が多く、そこに適応し、生きるためのナレッジを獲得するとともに、そこでの経験を通じ、運動部活動という制度に対し、肯定的な感情を抱いており、自らが学んできたもの、培ってきたものを教え子に伝えているのである。部の指導に当たる教員の、運動部活動に対するそうした肯定的な感情が運動部活動という制度を維持運営する原動力となっているものと言えよう。榎本（2001）などは、部活動は、生徒たちの「青春の血と汗と涙」の結実する場であり、一種独特のコミュニタス的な集団を形成するものであり、その教育的意義をそこに求める指導者たちが存在する限りは部活動を学校教育の範疇に留めようというドライブはかかり続

けると論じている¹²。

一方、学校では、先に確認したように運動部活動は教育課程の外に位置づけられており、そこにはコミットせず、その直接的な管理運営は顧問という名の教員に委任してきた。それゆえ、教員が行き過ぎた指導をしたとしてもそれを監視するのは難しい状況にあったと言える。加えて、先に確認したように、運動部の活躍は、学校経営上非常にプラスの影響を及ぼすゆえ、そこでの厳しい指導が黙認されてきたというのも実情であろう。このように、中高における運動部活動においては、学校によるガバナンスは機能しておらず、その運営における健全性の確認は、監督という名の教員という内部者にのみにゆだねられてきたのである。先に述べたように、監督はメンバーの選任、進路決定などに強い権限を有しているため、生徒やその保護者はその方針に意を唱えることは困難であり、生徒という内部者、保護者という外部者によるガバナンスが機能してきたとは言い難い。それゆえ、教員が誤った指導や意思決定をしたとしても、それをとがめることは誰もできず、桜宮高校のような大きな事件が起きて初めて、その運営の問題点が外部に明らかになるということは決して驚くべきことではないのである。

④ 中央競技団体

中央競技団体（以下競技団体と表記）は、わが国のスポーツシステムの頂点を担う存在であり、その競技の普及とレベルアップの意思決定を担う責任主体である。各競技の競技団体は、各国に1団体しか存在せず、オリンピックなどの国際試合の自国の代表選手の選出など、競技団体がその競技において有する権限は非常に大きい。選手は、各国に1団体しかない自分の競技の競技団体に所属することになる。競技団体は、国際試合の代表決定など、選手に対し、強力な交渉力を有しており、選手は競技を続けるためには、その決定に従わざるを得ないのである。

競技団体の運営は、基本的には「元選手」により行われる。そこではマネジメント能力の有無ではなく、「現役時代の実績」、「先輩であること」などが「上」に上り詰め、大きな影響力を及ぼす条件となる。上村春樹、山下泰裕など重量級の金メダリストが重職を担ってきた全柔連、横綱・大関経験者が重職を担ってきた日本相撲協会などはその典型であろう。競技団体は、そこに身を置く元競技者が身をおいてきた大学運動部的な年功序列型の封建主義により運営がなされており、そこでは当然、中央集権の下に意思決定がなされることになるのである（高峰，2014；辻口・堀田，2014）。

女子柔道の世界選手権で金メダルを獲得し、ソウルオリンピックで銅メダルを獲得した女子柔道のパイオニアの山口香なども、柔道などの相手との優劣が確認できる格闘技においては、「強い者が絶対」、男尊女卑的な価値観が蔓延していることを指摘して（山口，2013）。

こうした上層部が意思決定権限を持つ中央集権的な組織構造こそが、競技団体において急変的な環境への適応を遅らせ、組織変革を困難なものにすることができる。

加えて、公益財団法人笹川スポーツ財団（2013）でも指摘されているように、わが国の競技団

体の職員は9割が非常勤であり、大半の業務がボランティアの手により行われている。こうした事情も、先に確認した学校運動部活動のように競技団体の運営業務に当たる人間に対し、苦言を呈することを難しくしていると言える。

競技団体は、財団法人、社団法人などにより運営されているケースがほとんどである。そこでは、当年度の予算を、事業計画通りに遂行することが志向され、株式会社のような利益を生み出すことは志向されていない。武藤（2014）は、当年度の予算を当年度の事業計画通りに使い切るというのは「役所的」な慣行であり、組織の存続を考えるにあたっては一定の合理性を有してはいるものの、株式会社と異なり、こうした法人の活動を評価する主体が存在しないことを指摘している。すなわち、財団法人、社団法人などの公益法人はその活動における遵法性、倫理性、事業活動の適性を評価する第三者、そしてそれを自ら評価する基準を持ち合わせていないということである。これは、競技団体も例外ではなく、近年の日本相撲協会、全柔連などの競技団体において多発している問題は、自らの活動の適性を評価する評価基準、第三者による評価という視点を有しえなかったがゆえに起きたものであるとすることができよう。

実際に、中島（2013）、落合（2014）などが指摘するように、日本相撲協会、全柔連においては組織のガバナンスは機能していなかったと言える。中島（2013）、落合（2014）が指摘するように女子選手告発前の全柔連、一連の不祥事発覚前の日本相撲協会において、意思決定機関である理事会の構成員は元選手で占められており、それを監視する立場である評議会も同様に元選手で占められており、意思決定主体と指導の現場、そして監視主体が不分離の状態にあり、両者が「身内」で構成されており、理事会に対する十分な監視機能が働いていなかったのである。また「身内」で構成されているがゆえに、外部社会との接点は薄くなり、その乖離が進み、内向きな組織となり、多様性と柔軟性に欠けた意思決定が行われてきたことは想像に難くない。

競技団体は、スポーツの高度化と普及という2つの重要な役割を担った社会的な存在である。競技団体が、株式会社ではなく、財団法人、社団法人という公益法人の形態を取っていることから、それが社会的な存在であることは明らかである。「高度化」について言えば、オリンピックは、競技団体において、その活動資金の獲得、競技人口の獲得において非常に重要なイベントとして位置づけられている。そこで金メダルを取れるか取れないかは組織の活動のあり方に重要な影響を及ぼすのである。オリンピックへの注目は日本政府や競技団体を統括する日本体育協会だけではない。普段はあまり注目を集めない競技でもオリンピックでは、多くの国民がその競技に注目し、日本代表選手の金メダル獲得を願ってテレビ観戦をする。政府や国民などの金メダル獲得への「外圧」がオリンピック開催の年に、競技団体へ向けられるのである。こうした外圧は、競技団体の組織内部に「成果（金メダル獲得）重視」という価値観を蔓延させることに繋がる。こうした「成果重視」は「アスリート・ファースト」という価値観に押し勝ち、成果を重視した厳しい指導、時に選手の人権を無視した指導が行われることになるのである。日本柔道においては、ロンドンオリンピックにおいて金メダルを獲得できたのは、女子57キロ級の松本薫だけであり、成果を重視されるオリンピックにおいてこの結果に対する全柔連の焦りは相当なものであったと言えよう

(鈴木, 2014)。

以上、競技団体について見てきたが、そこにおいては元選手が理事・評議員のほとんどを占め、その運営が占有し、十分な内部、外部によるガバナンスが機能してこなかったことが確認された。一連の不祥事を受けて、全柔連では、田辺陽子、谷亮子、山口香などのメダル獲得経験のある女子の元選手や、橋本聖子などの異競技で活躍した元選手、早稲田大学スポーツ科学学術院教授の友添秀則（スポーツ教育学）などの外部の有識者を理事、監事などに起用した（2014年6月30日付、公益財団法人全日本柔道連盟ホームページ参照）¹³。今後、世論を受けて各競技団体における女性、外部者の理事登用の流れは加速するものと思われる。そうした理事者と競技経験者との相互作用の中で、民主的な運営がなされることを期待したい。

図表1 わが国スポーツ組織の組織的特性まとめ

	企業スポーツ	大学スポーツ	学校部活動	中央競技団体
運営目的	従業員の福利厚生、レクリエーション	学生のスポーツニーズの受け皿、スポーツを通じた学生教育	スポーツを通じた生徒の教育	スポーツの普及、振興、レベルアップ
運営主体	企業の運動部	大学運動部（体育会系クラブ）	学校運動部	中央競技団体
主要な資金提供者	親会社	大学当局	地方自治体	政府
主たる経営者	監督	監督、OB会役員	教員（顧問）	理事長
権力の集中	監督に権限が集中	監督、OB会役員に集中	教員に集中	理事、役員に集中
運営方法	トップマネジメントの監督が運営	監督、OB会役員が専制的に運営	教員が専制的に運営	役員が専制的に運営
参加者	社員アスリート	運動部員（学生）	運動部員（生徒）	競技選手（アスリート）
外部監視	企業の一部ゆえ強	弱（自治運営、内部の凝集性の強さ）	弱（部活動は教育課程の外に存在）	弱（元競技者で役員を構成）
外部との連携体制	弱（親会社とは強）	弱（内向き）	弱（内向き、学校、部内で完結）	弱（内向き）

筆者作成

Ⅲ 若干の考察

前章では、わが国の代表的なスポーツ組織のいくつかを取り上げ、その特性について検討した。本章では、前章で検討したそれぞれのスポーツ組織の特質を統合し、わが国のスポーツ組織の特性を明らかにしたうえで、その倫理的、遵法的かつ組織の目標達成を可能とするような運営を実現していくための方法を考えていきたい。まずは、わが国のスポーツ組織の特質を明らかにしたい。

一点目は世間的な価値観との乖離である。前章でも確認したように、学校スポーツや競技団体などは、独立した運営がなされてきた歴史があり、運動部活動であるならば、学校、地域社会、保護者、競技団体であるならば、文部科学省などの政府などから独立し、自らの自治により運営されてきた歴史がある。それは、同時に自らの責任をもって、自らの価値判断のみに基づいて行

うということであり、外部社会の評価、批判にさらされないということの意味する。株式会社であるならば、その経営は絶えず株主、資本主義市場の評価にさらされるというように、そこには絶えず第三者の監視にさらされるため、自らの文化、価値観を世間的な価値観とすりあわせることが可能であり、反面、監視の目が絶えず光っているがゆえに、違法な行為、非倫理的な行為というのは行いづらい。

しかしながら、わが国のスポーツ組織はそうした第三者の監視に晒されるということはなく、内部者がイニシアチブを持ち、その運営に当たってきた。その運営のよりどころとなるのは、自らの価値観であり、その価値観は代々内部者同士で受け継がれてきたものであるわけであるが、外部との接点なく、内部者のみで運営を行ってきたがゆえに、みずからの価値観と世間的な価値観とのすり合わせが行われることはなかったのである。その結果、スポーツ組織の価値観と世間的な価値観との差異の再生産が促進され、その産物が今日多発しているスポーツ界における不祥事であると言えよう。

二点目は同族により組織が構成されていることである。ここでの同族とは、同じ競技を学生時代から一貫して行ってきた仲間のことである。この仲間は、大学、中高の運動部のように先輩が力を持ち、後輩は先輩に従わなければならない。これこそがスポーツ組織の運営原理であり、組織を維持するための秩序である。同族により組織が構成されることは、組織の構成員同士が強い結束力を有し、組織を運営していけるというメリットもある。その反面で、同族により組織が構成されるということは、メンバーが画一化するということであり、その思考様式も画一化するということである。スタティックな外部環境であれば、画一化した思考でも、既存のルーティンをもつものごとに対処していくことは可能である。しかしながら、今日のような急変的な環境（例えば、外国人力士の台頭、ヨーロッパ柔道選手の台頭など）に画一的な思考で対応していくことは困難であると言えよう。思考の柔軟性の欠如以外の同族により組織が構成されることのデメリットとしては、「グループシンク」(Janis, 1982)の問題が挙げられよう。すなわち、組織に過剰適応するあまり、組織の首脳陣が誤った意思決定を下したとしても、誰もそれを疑うことなく、それに従い誤った行動を取ってしまうことである。先に確認したように、スポーツ組織は、外的世界とは隔離されており、その構成員は自らの価値観を照応させる機会は少なく、その結果、組織やそこにいる構成員も内向きになりグループシンクに陥りやすい。思考様式が画一化されることにより、皆が誤った方向へと突き進んでしまう危険性があるのである。これは、外的世界と遮断されていることも大きい。

三点目は、権力の集中である。先に確認したように競技団体を中心としたスポーツ組織では、先輩が力を持ち、後輩を支配し、後輩は先輩に従う封建制を組織の維持原理、すなわち組織維持のための秩序とし、組織を運営している。ゆえに、組織においては、「先輩」である年長者に権力が一元化され、組織において重要な意思決定を行う主体も一元化される。これは画一化にも言えることであるが、スタティックな環境下であれば、一元化された意思決定主体が、経営判断を行っても十分それに対応することは可能である。しかしながら、現在は、スポーツ界を取り巻く環境

もビジネス界を取り巻く環境も、あらゆる世界を取り巻く環境もスタティックでは決してありえず、極めて可変性に富んでいる。こうした環境下に、「上」である年配者のみが合理的な意思決定をし、環境変化に柔軟に対応していくことはきわめて困難であると言える。スポーツにおいても、競技人口、メディア露出を順調に増やしているスポーツもあれば、衰退に向かっているスポーツもある。その差は、現在のスポーツを取り巻く環境変動に適応できているかそうでないかの差であるが、この結果は、意思決定の問題とも多分に関係があると言うこともできよう。

以上、わが国スポーツ組織の特性の導出を試みたが、次に、今後、わが国のスポーツ組織経営の健全化を促していくために何が必要かを考えていきたい。まず求められるのは、スポーツ組織を運営する者が「マネジメント」の感覚を持つことであろう。与えられた予算をいかに消化するかという役所的な感覚ではなく、競技団体であるならば、「競技の普及と発展」という組織の目標（ピーター・ドラッカーの言い回しを用いれば「ミッション」）をいかに達成するのかを考えること、そしてその目標達成のために必要な経営資源をどのように獲得し、活用していくかを考えることが求められるのである。企業経営においてはこうした発想は当たり前のことであるが、学校という公的組織、財団法人、社団法人などの特殊法人の形で運営されてきた競技団体においては、活動に必要な経営資源は予算という形ですでに充足されていたため、このような発想を持つことはなかなか難しいことであったと言える。先に確認したように、競技団体のトップマネジメントである理事長には、金メダリストなどその競技で著しい活躍をした元選手が選任されるケースが多い。こうした現役時代に著しい戦果を収めた元選手が必ずしも組織を運営していけるマネジメント能力があるとは限らない。その意味では、今後、スポーツ組織を適正に運営していくためには、その選任基準も変わらなければならないと言えよう。わが国において、「スポーツマネジメント」という言葉が定着して久しい。近年では、筑波大学、早稲田大学、大阪体育大学、同志社大学、立命館大学などスポーツマネジメント⁴を専門に学修する大学院も増え、そうした大学院でスポーツマネジメントの研究を修め、スポーツの現場に入る（あるいは戻る）人も増えている。こうした慣習や経験のみに依存しない、スポーツを「マネジメント」の視点から捉えることのできる実務者が、プロスポーツ、企業スポーツ、企業団体、学校スポーツの現場へと入り、そうした人材が増えていくことにより、わが国のスポーツ組織が変わっていける可能性を秘めている。わが国スポーツ組織の経営の質を高めていく意味でも、わが国において増えてきたスポーツマネジメントを冠する大学、大学院の教員の資質向上、教育の質を高めていくことは急務であると言える。

二点目はその画一性の打破である。先述したように、組織の構成員が画一化することは、その認識の画一化に繋がり、自らを取り巻く環境変動への対応を硬直的なものとしてしまう。加えて組織をグループシंकの状態に陥らせる危険性がある。こうした状況を打破するためには、組織を多様な人々で構成していくことが求められる。多様なバックボーン、キャリア、価値観を有する人々で組織を構成することにより、組織の価値観、文化の画一化、硬直化を防ぎ、組織を柔軟な状態に保ち、グループシंकを回避するのである。先に確認したように全柔連では、一連の不祥事による世間的な非難を受け、その理事、監事に女性、異競技経験者、外部有識者などを加えた。

近年、経営学の領域においては、「ダイバーシティ・マネジメント」が注目を集めている。ダイバーシティ・マネジメントとは、女性や障がい者、高齢者、外国人など、多様な人々を組織へと包摂することにより、従来の男性中心主義で進んできた日本企業にはない新たなものを生み出しているという経営手法である。少子高齢化、学校スポーツにおける勝利至上主義への懐疑など近年のスポーツは、ますますそのニーズは多様化している。トップアスリートの男性の目線だけでなく、複眼的な視点が必要となる。アシュビー（1954）の「必要多様性の法則（Requisite Variety：多様性を駆逐できるのは多様性のみであるとする法則）」を踏まえるならば、今後のわが国のスポーツ組織には多様性が求められるのである。

最後は、外部社会との接点の確保である。これは内向き型組織からの脱却を意味している。既述のようにわが国のスポーツ組織は、内部者同士の強力な結束力の下でその運営がなされてきた。内部者の強力な結束力は、外部社会との結びつきの排除を代償として成り立っていたといっても過言ではない。外部社会と接点がなかったゆえに、自らの価値観と外部社会の価値観を照応し、自らの価値観を是正していくことができなかつたことは既述の通りである。その意味では、スポーツ組織が健全に、すなわち遵法的かつ倫理的に運営されていくためには、その価値観と外部社会の価値観を絶えず照応させていくこと、自らの活動を自分達だけでなく、第三者により評価されることが求められよう。先に確認した大学によるスポーツクラブの設立の動きは、大学運動部や、その部員と社会との接点を作ることに繋がり、部への過剰適応状態を回避する機能を果たすものと予測される。

株式会社であるならば、監査役、そして経営に必要な資金を出資する株主が企業の経営行動の健全性を評価する役目を果たす。では、スポーツ組織であるならば誰がその経営行動の健全性を評価する役割を果たすべきなのであろうか。競技団体であるならば、自らの活動に必要な資金を提供するのは、政府である。学校スポーツならば、活動に必要な資金を提供するのは学校であり、教育委員会であり、政府である。その意味では、資金の提供者がその用途だけでなく、自らの目標達成のために適切に使用されているのか、それだけでなく、その活動の効率性、健全性などを責任をもって評価していくことが求められよう。わが国のスポーツ組織を取り巻くステークホルダーは資金の提供者だけではない。その最大の受益者はスポーツの競技者、実践者である。競技団体であるならば、そのスポーツの実践者のため、学校の運動部活動であるならば、運動部員のために存在しているのである。そしてスポーツ組織の非倫理的な行動により、被害をこうむるのは一般のスポーツ競技者であり、実践者である。その意味では、スポーツ組織の運営においては、一般のスポーツ競技者、実践者が、そのスポーツ組織の運営の遵法性、倫理性、適切性などを評価できる仕組みが求められよう。こうした評価ができるためには、今回の全柔連の体罰の告発のような内部告発が起きた場合に、内部通報者に被害が及ばない（内部通報者の保護）体制を構築する必要があると言えよう。その他、スポーツ組織が一般のスポーツ参加者に参加を呼び掛けていくことも求められよう。横山（2014）などは、学校であるならば、保護者や地域住民を意思決定へと参加させることにより、経営の当事者として位置づけていく必要性を論じている。そして

横山 (2014) は参加を促すだけでなく、彼らの利害を調整するための対話も重要となることを指摘している。

以上、本章では、今後、わが国のスポーツ組織をどのように健全に運営させていくべきかその方策を考えてきた。すべての方策に言えることであるが、重要なのは、わが国のスポーツ組織を支配している価値観、その組織構成員の行動様式を規定している組織文化の変革である。これは、外部社会とのかかわりを断ち、組織を内部者により画一的に構成し、上の者が方針を決めて、下の者がそれに従うという従来のスポーツ界の価値観からの脱却である。これはすなわちトップマネジメントであり、それに準じる者たちにとっては自らの利権を放棄するに等しい行為であり、素直にそれに従うというのはきわめて難しい行為であると言える。しかしながら、各々のスポーツ組織がわが国スポーツ界を取り巻く急変的な環境に適応していくためには、私的な利権を放棄し、そのスポーツのために行動していくことが求められるのである。その意味では、今後のスポーツ組織を統括するトップマネジメントには、慣習、経験に基づく運営を行い、自分や自分に近い仲間の利得を追求する人物ではなく、公益的、公共的な視角からそのスポーツの発展を志向したマネジメントを実践できる人物が求められると言えよう。そうした人材の発掘、育成こそが今後のスポーツ界には求められるであろうし、そうした人材の育成は我々スポーツマネジメント教育に携わる大学人にも求められよう。

IV むすびにかえて

以上、本稿では、わが国のスポーツ組織の組織的な特性を明らかにし、そのうえで、その問題、その健全な運営を実践していくために必要な方策を明らかにしてきた。その意味で、本稿が課題としたスポーツ組織のガバナンスを考えるための基礎資料という研究課題を達成することができたと確信している。

最後に本稿の議論を踏まえた、今後の研究課題を挙げて本稿を閉じることとしたい。まず一点目であるが、本稿では、外部役員の積極的導入の必要性を指摘したが、こうした外部役員を組織の活性化、グループシンクの回避のためにどのように活用していくべきかを考える必要性を指摘したい。非常勤の外部役員の場合は、彼らがそのスポーツ組織にコミットする時間には限界がある。専任の外部役員を登用したとしても、わが国スポーツ組織が有するその同族性と排他性の強さゆえ、思うような周囲のサポートが得られなかったり、組織になじめなかったりなどの理由により十分な力が発揮できない場合も想定しうる。今後、組織論やダイバーシティ・マネジメントの枠組みなどを活用し、人材の多様性の観点からスポーツ組織の活性化に関する研究を展開していくことにより、外部役員を活用した組織の活性化に関して実りある議論が展開できるように思われる。

二点目は、スポーツ組織がどのように外部に対して開かれた存在となっていくのか、その開放の仕方を考えていく必要性である。それは、自らを取り巻くステークホルダーにいかん当事者意識を持ってもらい、その経営に参加してもらうのか、その仕組みを作ることである。しかしなが

ら、先に述べたようにスポーツ組織が開かれた存在となることは、自らの行為に意図的に外部者の監視を付ける行為であり、時にそれは自らの利権を放棄することにもなりかねない。それゆえに、スポーツ組織の上層部の人間には外部との接点を持つ、そうした監視体制を構築するという行為は喜ばしい行為ではないことは推察可能である。そうした喜ばしくない体制をいかに導入していくのか、そのプロセス、体制を考え、提案していくことが、今後、スポーツ組織論、スポーツ組織のガバナンスを考えていく研究者には求められよう。

〔注〕

- 1 本稿は、2015年2月22日に、三重交通Gスポーツの杜鈴鹿にて行われた三重県スポーツ指導者研修会で第一著者の大野が使用した講演資料に、第二著者の徳山の協力を得て加筆訂正を施したものである。本学大学院修士で三重県バレーボール協会常任理事の黒川祐光氏には貴重な講演の機会をいただいた。ここに記して御礼申し上げたい。
- 2 スポーツマネジメント領域における「ガバナンス」に関する統一的な定義は存在していないが、武藤(2013)、公益財団法人笹川スポーツ財団(2014)、スポーツにおけるグッドガバナンス研究会(2014)などのガバナンスについて言及された諸文献を参考にする限り、おおよそ「スポーツ組織において倫理的、遵法的な運営がなされるよう当該組織の内部、外部の両方から当該組織を統治していく行為」のことであるという認識が共有されている。もちろん、倫理的、遵法的な視点に立ち、組織の目的を達成していくことが重要であり、スポーツ組織のガバナンスについて考えるということは、スポーツ組織における倫理、遵法的な運営と成果の統合を考えなければいけないということである。
- 3 公益財団法人日本スポーツ仲裁機構では、スポーツガバナンスに関するガイドブックを発行しており、当該ガイドブックは2014年2月までで第4版が発行されている(公益財団法人日本スポーツ仲裁機構、2014)。
- 4 一例を挙げると2013年5月23日に開催された日本スポーツ法学会主催の「アスリートの権利擁護とスポーツ団体のガバナンス」、2013年6月28日に開催された公益財団法人笹川スポーツ財団主催の「日本のスポーツガバナンスを考える」、2014年2月11日に開催された日本スポーツ産業学会主催の「日本のスポーツガバナンス：スポーツ界の自立に向けて」、2014年12月8日に開催された公益財団法人日本スポーツ仲裁機構主催の「スポーツ仲裁とグッド・ガバナンス」などの「スポーツのガバナンス」をテーマとしたシンポジウムが開催されている。
- 5 左近充(2001)は自ら実施したアンケート調査を踏まえ、経費節減以外の撤退理由として、統廃合、補強難、会社自体の倒産、成績不振、リーグの方針への反対などを挙げている。
- 6 ステークホルダーとは、ステークホルダーとはフリーマン(1984)によれば「それらの支援がなければ組織が存続することができない集団」であり、フリーマンはステークホルダーの例として株主、従業員、顧客、供給業者、金融業社、社会などを挙げている。
- 7 ニッポンランナーズの活動の詳細は、松野(2004)を参照されたい。
- 8 各大学が設立したスポーツクラブの活動の詳細は、岡本(2006)、山本(2009)を参照されたい。
- 9 岡本(2006)などは、学生によるこうしたスポーツクラブへのコミットは、スポーツ、学業以外の時間を必要とする行為であり、学生たちが負担と感じ、運動部へ加入することを敬遠させる要因となる可能性もあると危惧している。
- 10 関(2014)は、学校教育において、徳育は、知育と体育と違い、明確に位置づけることが困難で、学校におけるスポーツ活動に精神性を加味することにより、スポーツに徳育的な機能を担わせたと指摘している。
- 11 筑波大学付属高等学校教諭の中塚義実、「負ければ終わり」の高体連の大会では得られないスポーツ文化を育むことを目的として1999年に東京都文京区、豊島区の高校サッカー部や地域クラブに声をかけ、

- 「DUO リーグ」と名付けられたサッカーのリーグ戦を開始した (中塚, 2013)。DUO リーグの詳細は、中塚 (2013) を参照されたい。
- 12 沢田 (2001) などは、体育教師の大学運動部での経験は、その組織が有する官僚制的な性質ゆえに、大学卒業後入職する体育教師集団における権力構造を学習し、社会化していくことを容易にさせるとしている。また沢田はこうした経験は、生徒指導などの校務を担う際に非常に有用であるとしている (沢田, 2001)。
- 13 その一方で、理事者の一覧を見る限り、日本相撲協会における外部者の登用は進まなかったと言える (公益財団法人日本相撲協会ホームページ参照)。
- 14 「スポーツマネジメント」については、本稿では、「スポーツを事業とする組織の存続・運営の方策を研究する」行為であり、学問であると定義したい。

〔参考文献〕

- Ashby, W. R. (1952), *Design for a Brain*, Wiley. (山田坂仁他訳『頭脳への設計：知性と生命の起源』宇野書店, 1967年)
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.
- Hums, M. A., & MacLean, J. C. (2008), *Governance and Policy in Sport Organization* (2nd ed.), Holcomb Hathaway Publisher.
- Janis, I. L. (1982), *Groupthink* (2nd ed.), Houghton Mifflin.
- 公益財団法人日本スポーツ仲裁機構編・発行 (2014)『トラブルのないスポーツ団体運営のために ガバナンスガイドブック (第4版)』
- 公益財団法人笹川スポーツ財団編・発行 (2013)「中央競技団体現状調査」
- 公益財団法人笹川スポーツ財団編 (2014)『入門スポーツガバナンス』東洋経済新報社
- 高津勝 (1994)『日本近代スポーツ史の底流』創文企画
- 榎本直文 (2001)「学校運動部論—『部活』はどのような身体文化を再生産してきた文化装置なのか—」杉本厚夫編著『体育教育を学ぶ人のために』世界思想社, 262-280頁
- 松野将宏 (2004)『地域プロデューサーの時代—地域密着型スポーツクラブ展開への理論と実践—』東北大学出版会
- Murrell, A. J., & Dietz, B. (1992), "Fan Support of Sport Teams: The Effect of a Common Group Identity," *Journal of Sport & Exercise Psychology*, Vol.14, pp.28-39.
- 武藤泰明 (2013)「体育・スポーツにみるガバナンスとコンプライアンス」『体育の科学』第63巻10号, 770-774頁
- 武藤泰明 (2014)「中央競技団体の財務をどう評価するか—評価基準と評価体制・手続きについて—」公益財団法人笹川スポーツ財団『入門スポーツガバナンス』東洋経済新報社, 34-51頁
- 中島隆信 (2013)『こうして組織は腐敗する』中央公論新社
- 中塚義実 (2013)『「仕組み」を変えてスポーツ観を見直そう! 高校部活動における取組み』森川貞夫編著『日本のスポーツ界は暴力を克服できるか』かもがわ出版, 163-178頁
- 岡本純也 (2006)「大学運動部の現在」友添秀則編『現代スポーツ評論』創文企画, 36-45頁
- 落合博 (2014)「スポーツガバナンスの行方—全日本柔道連盟の一連の不祥事を中心に—」公益財団法人笹川スポーツ財団編『入門スポーツガバナンス』東洋経済新報社, 14-31頁
- 立命館大学編・発行 (2014)「スポーツ能力に優れた者の特別選抜入学試験要項 <含 特別奨学金制度>」(<http://ritsnet.ritsumeiji.jp/application/sports/pdf/1sports-youkou-ritsnet2015.pdf>, 2015年3月31日アクセス)
- Schurr, K. T., Wittig, A. F., Ruble, V. E., & Ellen, A. S. (1987), "Demographic and Personality Characteristics Associated with Persistent, Occasional, and Non-Attendance of University Male Basketball Games by College Students," *Journal of Sport Behavior*, Vol.11, pp.3-17.

- 左近允輝一 (2000) 「不況とともに崩壊 企業スポーツ (上) —トップレベルの 177 チームが撤退」『朝日総研レポート』第 145 号, 4-29 頁
- 沢田和明 (2001) 「体育教師論—体育教師はどのように作られ, 利用されてきたか—」杉本厚夫編著『体育教育を学ぶ人のために』世界思想社, 214-218 頁
- 関朋昭 (2014) 「日本の学校スポーツに関する研究—スポーツ経営と勝利至上主義に着目して—」『北海学園大学経営論集』第 12 巻第 2 号, 25-119 頁
- 嶋崎雅規 (2013) 「運動部活動を教師のものから生徒のものへと変えよう」森川貞夫編著『日本のスポーツ界は暴力を克服できるか』かもがわ出版, 132-147 頁
- スポーツにおけるグッドガバナンス研究会 (2014) 『スポーツガバナンス実践ガイドブック』民事法研究会
- 鈴木知幸 (2013) 「体育・スポーツ行政から見た運動部活動の問題と課題」森川貞夫編著『日本のスポーツ界は暴力を克服できるか』かもがわ出版, 48-66 頁
- 鈴木知幸 (2014) 「五輪に向けたレガシーの創造—スポーツガバナンスのイノベーションを問う—」公益財団法人笹川スポーツ財団編『入門スポーツガバナンス』東洋経済新報社, 72-89 頁
- 高峰修 (2014) 「スポーツ統括組織のガバナンスと倫理的対応の問題」公益財団法人笹川スポーツ財団編『入門スポーツガバナンス』東洋経済新報社, 54-70 頁
- 種子田穰 (2006) 「立命館大学の挑戦」友添秀則編『現代スポーツ評論』創文企画, 72-78 頁
- 辻口信良・堀田裕二 (2014) 「全日本柔道連盟～暴力・暴言事案とガバナンス」スポーツにおけるグッドガバナンス研究会編『スポーツガバナンス実践ガイドブック』民事法研究会, 28-36 頁
- 早稲田スポーツセンター編・発行 (2014) 『早稲田アスリートプログラム』の実施について
(<http://waseda-sports.jp/news/35305/>, 2015 年 3 月 31 日アクセス)
- Wilson, M. J., Schrage, M., Burke, K., Hawkins, B. J., & Gauntt, L. (2011), “NCAA Division I Men’s Basketball Coaching Contracts: A Comparative Analysis of Incentives for Athletic and Academic Team Performance,” *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, Vol.4, pp.396-410.
- WIP ジャパン株式会社 (2012) 「スポーツ政策調査研究 (ガバナンスに関する調査研究) 調査研究成果報告書」文部科学省スポーツ・青少年局スポーツ・青少年企画課スポーツ政策企画室
- 山口香 (2013) 『日本柔道の論点』イースト・プレス
- 山本順之 (2009) 「大学におけるスポーツの役割に関する研究—大学スポーツの変遷と発展—」『社会文化研究所紀要』第 64 号, 81-99 頁
- 横山剛士 (2014) 「学校部活動の経営とスクール・ガバナンス」『体育・スポーツ経営学研究』第 27 巻第 1 号, 79-86 頁

〔参考資料〕

朝日新聞社『朝日新聞』2012 年 9 月 26 日号

〔参考 URL〕

- 公益財団法人日本相撲協会ホームページ <http://www.sumo.or.jp/> (2015 年 3 月 31 日アクセス)
- 公益財団法人全日本柔道連盟ホームページ <http://www.judo.or.jp/> (2015 年 3 月 31 日アクセス)
- 明治大学ホームページ <http://www.meiji.ac.jp/> (2015 年 3 月 31 日アクセス)