

# 市町村行政組織のスポーツ政策経営に向けた展望と課題（Ⅰ）

## —市町村行政職員のスポーツ政策経営力量に 関する仮説的概念モデルの構築—

岡村 誠<sup>i</sup>，中西 純司<sup>ii</sup>

本研究は、市町村行政職員に求められる「スポーツ政策経営力量」の構造と具体的内容を解明し、スポーツ政策経営力量に関する仮説的概念モデルを構築することを目的としている。そのため、スポーツ概念の捉え方、政策形成機能、事業実践機能といった3つの視座からスポーツ政策経営力量の構造を吟味するとともに、市町村行政調査結果の分析によって、スポーツ政策経営力量の具体的内容を推理した。その結果、スポーツ政策経営力量は、「スポーツの基本的性質に関する知識」を中核に、「スポーツ政策形成力量」と「スポーツ事業実践力量」の3層構造であることが明確となった。また、スポーツ事業実践力量は、「基本的スポーツ事業の企画・運営力量」「対象者に応じたスポーツプログラムに関する知識」「スポーツ組織・団体等の事務局担当力量」といった3つの「事業展開力量」と、「情報発信力量」「資源配分力量」「資源獲得・活力量」「関係構築力量」といった4つの「資源調整力量」によって構成されることが示唆された。今後は、全国の市町村行政職員を対象とした定性的および定量的調査によって仮説的概念モデルの信頼性と妥当性について検証することが喫緊の課題である。

キーワード：市町村スポーツ行政組織、政策経営、スポーツ政策経営力量、スポーツ概念、政策形成機能、事業実践機能

### I. 緒言

一般に、スポーツ政策（Sport Policy）とは、「行政組織（機関）の大局的な目的や方針・方向性を示す抽象的な表現（存在）」（中西，2006）と捉えられる。国や地方自治体などの行政組織（機関）が政策アクターとして、国民・市民志向のスポーツ政策を的確に実現していくためには、具体的な手段・方策や取組内容の全体像を示す施策（Program）と、そ

うした施策目的や内容を具現化した個別的手段で、具体的な予算と直結した事務・事業（Task / Project）なども同時に体系化していく必要があることは言うまでもない。より現実的には、目的-手段関係（3層構造）で成立するスポーツ政策体系であり、体系的な行政活動を長期的かつ戦略的に計画したスポーツ経営戦略と理解した方が分かりやすい。スポーツ庁（国）が策定・告示するスポーツ基本計画<sup>1)</sup>や、地方自治体（スポーツ推進担当部門など）の地方スポーツ推進計画はまさに、スポーツ政策（体系）に相当するものである。

このように、本研究では、スポーツ庁（国）や地方自治体が国民・市民志向のスポーツ政策を創造し、

i 立命館大学大学院社会学研究科博士後期課程

ii 立命館大学産業社会学部教授

具体的なスポーツ事業を的確に実践していく現象を「スポーツ政策経営」(中西, 2012b)と捉え、行政組織(機関)の根幹をなす重要な社会的責任として位置づけておきたい。それゆえ、高寄(2000, 2004)と中西(2012b)に依拠すれば、スポーツ政策経営とは、「市民の豊かなスポーツ生活の形成・定着・発展をめざして、スポーツ行政組織が、スポーツ政策をエビデンスに基づいて形成し、政策実施に必要な各種資源を戦略的に獲得し効率的に配分しながら、効果的なスポーツ事業を実践・展開すること」と定義することができる。こうしたスポーツ政策経営の発想は、現在よりも比較的潤沢なスポーツ関連予算を活用して、社会体育施設の整備<sup>2)</sup>などのハコモノ行政や、体育協会等への補助金給付といった補助金行政を積極的に振興してきた高度経済成長期時代の市町村スポーツ行政組織には無縁のテクノロジーであったと言っても過言ではなからう。

しかしながら、バブル経済崩壊後の地方行財政悪化によるスポーツ関連予算の大幅な削減動向<sup>3)</sup>は、多くの市町村スポーツ行政組織に対して、限られたスポーツ関連予算を戦略的に活用し効率的に配分しながら、効果的なスポーツ事業を実践・展開するという「政策経営の発想」(高寄, 2000)を強く要請しているものと思料される。いうなれば、これからの市町村スポーツ行政組織の経営においては、「官治的な「制度のムダ、かばひこる前例踏襲の『行政管理』から、複数の実施施策・方式を選択する効率ベースの『施策経営』へ、さらに構造・システム改革をめざす成果的重視の『政策経営』へと、自治体経営システムの変革が目標となる」(高寄, 2004, p.27)のである。つまり、直営方式の人件費をカットし(自治体財源の削減・節約を図り)、公共スポーツサービスを犠牲にしてまでも財政の再建と健全化を優先する減量経営から、地域住民にとって必要不可欠なスポーツ政策の選択・決定の最適化と、行政資源のみならず、地域資源をも有効活用しながら、多様なアクター(主体)とともに質の高い公共スポーツサービスを共創する行政経営システムへの変革

をめざす政策経営へのパラダイムシフトを意味していると言ってもよい。

また、中西(2012b)も、こうした政策経営パラダイムに基づいて、スポーツ行政組織を吟味し、「政策形成(立案・決定)－実施(実行)－評価－改善」という一連の政策マネジメント過程の最適化・合理化をめざす「スポーツ政策経営」という新しい概念を提唱し、その必要性とメカニズムについて詳説している。それゆえ、市町村スポーツ行政組織のスポーツ政策経営の実践においては、政策形成からはじまるPDCAサイクルに基づく政策循環を中核に据えることが必要視されなければならない。とは言え、(公財)笹川スポーツ財団(2016)の調査によれば、1,188市町村のうち61.3%の自治体が地方スポーツ推進計画<sup>4)</sup>(以下「推進計画」という)を策定したことがなく、多くの市町村スポーツ行政組織はスポーツ政策経営のスタートラインにすら立っていないのが実状である。こうした現実には、多くの市町村スポーツ行政組織が長期的なスポーツ経営戦略すらもたずに、金科玉条のごとく毎年同じスポーツ事業をルーティンワークとして実践してきた様子をフィーチャーしている。

戦後、わが国の地域スポーツの普及・振興に向けて「プロダクト・チャンピオン」(Product Champion: Schon, 1963)としての役割を果たしてきた市町村スポーツ行政組織ではあるが、社会環境の急激な変化や地方行財政悪化などが進む現代社会の中で21世紀生涯スポーツ社会を実現していくためには、今こそ、市民志向の公正かつ公平なスポーツ政策経営を実践できる市町村スポーツ行政組織システムへと変革していくことが肝要である。

そこで本研究では、こうした市町村スポーツ行政組織システムへと変容していくためのメルクマールとして、市町村行政職員のスポーツ政策経営力量に焦点をあて、その力量構造と具体的内容について推理するとともに、スポーツ政策経営力量に関する仮説的概念モデル(以下「仮説的概念モデル」という)を構築していくことを主な目的とする。

## Ⅱ. 先行研究の検討と本研究の意義

体育・スポーツ経営学の領野における市町村体育（スポーツ）行政組織を対象とした研究は、管見の限り、行政組織の特性に着目した研究と行政職員個人の特性に関する研究に分類することができる。前者の研究には、柳沢・宇土（1980, 1981）や柳沢ほか（1982, 1983）による市町村体育行政の環境特性と組織構造の関係を分析した研究や、藤田・柳沢（1986）の市町村体育行政に統合的コンティンジェンシー理論（野中, 1983）を援用した研究がある。こうした2つの研究では、単純で安定的な環境下にあっても、効率的な組織は、より明確な環境戦略を設定すると同時に、有機的な組織構造をもっていることや、効率性の高い市町村は、低い市町村と比較して、体育行政に関わる諸部門の組織や団体との統合性が高い傾向にあることなどが実証的に明確にされている。しかしながら、市町村体育（スポーツ）行政に適合的な組織特性を描写するまでには至っていない。

翻って、後者の研究としては、地域スポーツクラブの組織形成過程と職員行動との関係性について管理者行動の視座から分析を行った作野・清水（2001）の研究を挙げることができる。この研究では、クラブ組織化過程（問題認知－問題共有－変革意図－組織化－事業運営といった5段階）における市町村スポーツ行政の職員行動が、①調整、②支持拡大、③討議設定、④討議活性化、⑤信頼関係、⑥配慮、⑦達成強調、⑧情報提供という8次元から構成されることを明確にしている。また、クラブメンバーによる問題認知から問題共有への局面、そして問題共有から変革意図への局面においては、市町村スポーツ行政の職員行動は効果的であるが、クラブメンバーによる変革意図が成立している段階では、こうした職員行動が逆効果となることを示唆している。それゆえ、地域スポーツクラブ育成事業の推進に関わるオペレーショナルな職員行動は実証的に明確にされ

ているが、そうした職員行動の基盤ともなるスポーツ政策経営力量の解明については追究されていない。

このように、体育・スポーツ経営学の視座から市町村体育（スポーツ）行政組織に焦点をあてた研究は、未だ皆無に等しい状況にあると言っても過言ではない。そうした中、本研究では、市町村スポーツ行政組織に従事する職員に着目し、市町村行政職員に今後求められるスポーツ政策経営力量の構造と具体的な内容について解明することに挑戦するものであり、先行研究とは異なる新規性を確認することができる。と同時に、市町村スポーツ行政職員のキャリア・デザインやキャリア形成に必要なスポーツ経営人材養成・育成システムの構築までも視野に入れており、この点にも本研究の独創性を見出すこともできよう。さらには、中西（2012b）が指摘しているように、究極的には、体育・スポーツ経営学の政策科学としての可能性を展望したスポーツ政策経営学の開拓と、そうしたスポーツ政策経営を担うスポーツ行政組織システムへの変革にも寄与していくことをめざしており、本研究の萌芽的研究としての意義や価値を理解することができる。

## Ⅲ. 研究方法

本研究では、市町村行政職員に求められる専門力量を吟味するために、市町村スポーツ行政組織が実施している具体的な事務・事業の観点から市町村行政職員に必要な専門力量を理論的かつ規範的に推理する方法として Competency-Based Approach (Zeigler, 1985, 1987, 2010; Jamieson, 1987; 柳沢ほか, 1991) を援用する。また、この Competency-Based Approach では、'Competency'（専門力量、有能感）を「ある人材が特定の課業を遂行したり、明確な役割を果たしたりするために必要な特性である。有能であるためには、可能性や適格性があり、適切性も備え、将来性があるという意味で、特定の要件を満たすのに十分な知識と能力を有することである」(Zeigler, 2010, p.288) と定義づけるのが一般

的である。

それゆえ、本研究は、鍵概念であるスポーツ政策経営の概念規定と規範的な力量構造について文献研究によって吟味することから始め、続いて、「市町村を対象としたスポーツ事業の実施状況に関する質問紙調査」(以下「市町村調査」という)の統計分析結果からスポーツ政策経営力量の具体的内容を演繹的に推理するという研究手順で進め、最終的には、仮説的概念モデルを理論的に構築していくこととする。

### 1. スポーツ政策経営力量の捉え方

先にも述べたように、スポーツ政策経営とは、「市民の豊かなスポーツ生活の形成・定着・発展をめざして、スポーツ行政組織が、スポーツ政策をエビデンスに基づいて形成し、政策実施に必要な各種資源を戦略的に獲得し効率的に配分しながら、効果的なスポーツ事業を実践・展開すること」と定義し

ておきたい(図1参照)。すなわち、スポーツ政策経営とは、行政目標の達成、たとえば、市民福祉の極大化と自治体財政の健全化のために、スポーツ経営学をはじめとする専門諸科学を活用した政策科学に基づいてスポーツ政策を形成し、スポーツ政策を具現化したスポーツ事業を効果的かつ効率的に実践していくことであると言ってもよい。

したがって、本研究では、こうしたスポーツ政策経営の実践に必要な行政職員の知識や能力等の総称を「スポーツ政策経営力量」と規定しておくことにする。

### 2. スポーツ政策経営力量の分析視座

スポーツ政策経営の中核は、PDCAサイクルに基づく政策循環であり、それらは政策形成(P)、政策実施(D)、行政評価(C)、政策改善(A)といった4つの政策マネジメント過程で構成されている。また、スポーツ政策(施策/事務・事業を含む)を形

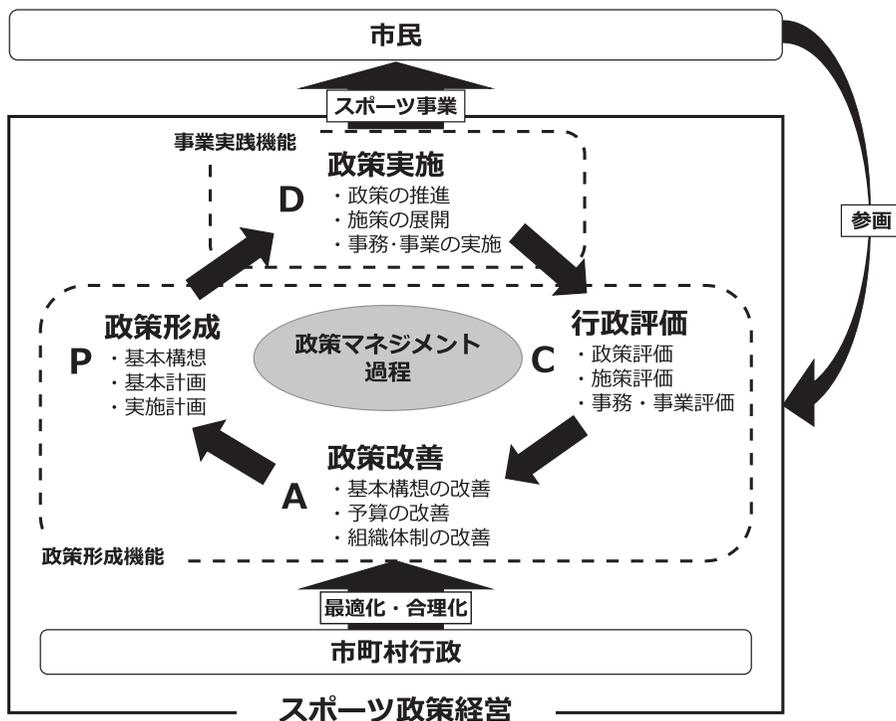


図1 スポーツ政策経営の仕組み (中西, 2012b, p.6の図2をもとに作成)

成する政策形成と、スポーツ政策の進捗状況等の管理を行う行政評価、およびそうした評価結果に基づいてスポーツ政策を改善する政策改善といった3つの政策マネジメント機能は政策形成機能として総括することができる。これに対して、スポーツ政策に基づいて具体化された各種スポーツ事業（予算計画を含む）を実践・展開していくステップである政策実施は、事業実践機能として捉えることができる。

こうした分類をすると、市町村スポーツ行政組織（たとえば、スポーツ推進部門など）が営むスポーツ政策経営は、政策形成機能（行政機能）と事業実践機能（経営機能）といった2つの政策マネジメント機能に集約・整理することができる。もちろん、市町村行政組織には、総合計画の策定のように政策形成機能を中心的に推進する行政体としての役割を担う企画部門もあれば、市民に対して法令等に基づく行政サービスを創意工夫し提供する事業実践機能を主たる任務とする経営体としての役割を果たす市民生活部門などもあり、必ずしも両方の政策マネジメント機能を担うことが義務づけられているわけではない。

しかし、市町村行政組織におけるスポーツ推進部門の場合は、指導・助成といった行政体としての役割（行政機能）のみならず、公共スポーツサービスを企画し、市民に直接提供するという経営体としての役割（経営機能）をも果たしている点に、他部門とは異なる大きな特徴がある。それゆえ、スポーツ推進部門を担当する行政職員は人類共通の文化としてのスポーツの価値を市民とともにどのように共創していくのかを常に問われることになり、行政職員のそうしたスポーツ概念の捉え方がスポーツ政策の形成に大きな影響を与えることは想像に難くないことでもある。

以上のようなことから、本研究では、スポーツ概念、政策形成機能、事業実践機能という3つの視座をスポーツ政策経営力量の仮説的な構造として措定し、こうした3つの視座から具体的な力量内容を分析し推理していくことにする。

### 3. 市町村調査の概要

市町村調査では、推進計画の策定状況およびスポーツ事業の実施状況についてたずねた。そして回答にあたっては、あらかじめ設定した項目から該当するものを選択してもらった多肢選択法を用いた。

#### （1）選択肢の検討

推進計画の策定状況については、推進計画の策定の有無のみならず、策定の根拠となる法律<sup>5)</sup>を明らかにする観点から選択肢の検討を行った。スポーツの分野では、1961年にスポーツの振興に関する行政課題を定めたスポーツ振興法（昭和36年法律第141号）が制定され、その後2011年に、スポーツの基本理念や国・地方自治体の責務等を規定したスポーツ基本法（平成23年法律第78号）へと全面改定されている。そのため、現在、スポーツ基本法（新法）に基づいた推進計画を新たに策定した市町村と、スポーツ振興法（旧法）に基づく推進計画が継続中の市町村とが併存している状況にある。したがって、「スポーツ基本法（新法）に基づく計画を策定済」「スポーツ振興法（旧法）に基づく計画が継続中」「過去に計画を策定したが、現在は失効中（未策定）」「スポーツ推進計画は未策定」の4項目を選択肢として設定した。

スポーツ事業の実施状況については、運動者のスポーツ活動の成立・維持に必要な基礎的条件を直接的に整備する基本的スポーツ事業と、基本的スポーツ事業を支える間接的なスポーツ事業、いわゆる関連のスポーツ事業（八代・中村，2002）に分類し、それぞれ選択肢の検討を行った（表1参照）。

そのため、基本的スポーツ事業に関しては、運動者のスポーツ活動を生起させ、維持させるためのスポーツ施設をととのえる営みであるエリアサービス事業（A.S.）、運動者が自発的にスポーツ活動を行うための集団を育成し、その安定的・持続的な運営や発展を促す営みであるクラブサービス事業（C.S.）、運動者のスポーツ活動の成立に必要な時間や活動内容といった条件をととのえる営みであるプログラム

表1 スポーツ事業の実施状況に関する選択肢項目

種類	観点	選択肢項目（スポーツ事業）
基本的 スポーツ事業	A.S.	設置目的 ①住民の日常的なスポーツ活動のためのスポーツ施設の整備・運営 ②競技選手養成（競技力向上）のためのスポーツ施設の整備・運営 ③障がい者スポーツ施設（障がい者が優先的に利用できるスポーツ施設）の整備・運営
		共同利用 ④市町村立学校体育施設開放事業の運営
	C.S.	形態 ⑤総合型地域スポーツクラブの育成・活動支援 ⑥単一種目スポーツクラブ・サークルの育成・活動支援
	P.S.	目的 ⑦楽しみやレクリエーションを目的としたスポーツプログラム・教室 ⑧競技選手養成（競技力向上）を目的としたスポーツプログラム・教室
		対象 ⑨高齢者を対象とした各種スポーツプログラム・教室 ⑩女性を対象とした各種スポーツプログラム・教室 ⑪子どもを対象とした各種スポーツプログラム・教室 ⑫障がい者を対象とした各種スポーツプログラム・教室
		手段的 (外在的) 価値 ⑬健康増進・介護予防を目的としたスポーツプログラム・教室 ⑭子どもの体力向上を目的としたスポーツプログラム・教室 ⑮地域住民のスポーツ交流を目的としたイベント・大会・行事等 ⑯広く県内外からの参加者も受け入れるスポーツイベント・大会等
関連的 スポーツ事業	⑰スポーツ情報の提供・広報 ⑱指導者養成のための研修会・講習会 ⑲競技者・指導者の顕彰・表彰 ⑳（競技レベルの高い観戦型の）スポーツイベントの誘致活動 ㉑スポーツ合宿の誘致活動 ㉒スポーツ少年団への補助金給付 ㉓体育（スポーツ）協会への補助金給付 ㉔スポーツ推進委員協議会の事務局運営（職員派遣含む） ㉕スポーツ少年団の事務局運営（職員派遣含む） ㉖体育（スポーツ）協会の事務局運営（職員派遣含む） ㉗スポーツボランティア養成のための研修会・講習会 ㉘スポーツを通じた国際交流事業（派遣・受入れ）	

サービス事業（P.S.）の3種類に整理した。

第一に、A.S.は、上述のとおりスポーツ施設を市民に提供することであり、市町村行政にあつては公共スポーツ施設（社会体育施設）を整備・運営する場合と、学校体育施設を一般住民向けに開放する場合が想定される。うち公共スポーツ施設の整備・運営については、設置目的の観点から「住民の日常的なスポーツ活動のためのスポーツ施設の整備・運営」「競技選手養成（競技力向上）のためのスポーツ

施設の整備・運営」「障がい者スポーツ施設（障がい者が優先的に利用できるスポーツ施設）の整備・運営」の3事業を挙げることができる。また、こうした3事業に、先に述べた「市町村立学校体育施設開放事業の運営」を加え、A.S.を4事業の選択肢として設定した。

第二に、C.S.とは、すなわちスポーツクラブやサークルを育成する取組みであるが、その形態に着目してみると、スポーツクラブ・サークルには多種

目・多世代・多志向を特徴とした総合型地域スポーツクラブと、特定のスポーツ種目に特化した単一種目スポーツクラブ・サークルの2つが存在する。そのため、「総合型地域スポーツクラブの育成・活動支援」と「単一種目スポーツクラブ・サークルの育成・活動支援」の2事業を選択肢として設定した。

最後に、P.S.に関しては、事業目的の観点から「楽しみやレクリエーションを目的としたスポーツプログラム・教室」や「競技選手養成（競技力向上）を目的としたスポーツプログラム・教室」といった2事業と、事業対象の観点から「高齢者を対象とした各種スポーツプログラム・教室」「女性を対象とした各種スポーツプログラム・教室」「子どもを対象とした各種スポーツプログラム・教室」「障がい者を対象とした各種スポーツプログラム・教室」の4事業を設定した。また、ほかにもスポーツを手段として活用した「健康増進・介護予防を目的としたスポーツプログラム・教室」「子どもの体力向上を目的としたスポーツプログラム・教室」「地域住民のスポーツ交流を目的としたイベント・大会・行事等」「広く県内外からの参加者も受け入れるスポーツイベント・大会等」の4事業を追加し、あわせて10事業を選択肢として設定した。

一方、関連のスポーツ事業は、基本的スポーツ事業を支える間接的なスポーツ事業を意味しており、指導者等の養成や顕彰といったスポーツ資源を確保したり、スポーツ組織・団体等の活動を支援したりすることや、さらには情報発信（インフォメーションサービス）などのスポーツ活動を間接的に支援するための取組みが想定される。そのため、「指導者養成のための研修会・講習会」「スポーツボランティア養成のための研修会・講習会」「競技者・指導者の顕彰・表彰」「スポーツ情報の提供・広報」「体育（スポーツ）協会への補助金給付」などの9事業を設定した。また、近年、スポーツの商業化が進展していることに鑑み、「（競技レベルの高い観戦型の）スポーツイベントの誘致活動」や「スポーツ合宿の誘致活動」「スポーツを通じた国際交流事業

（派遣・受入れ）」といった、スポーツを通じて地域活性化や経済発展を図ることを目的とした事業を関連のスポーツ事業の選択肢に加えた。

## （2）データの収集

市町村調査は、A県とB県の2県に所在する全49市町村のスポーツ担当部署を対象に実施された。調査対象地域となったA県では、県内の全市町村で推進計画が策定済みであり、スポーツ政策経営が実践されていると推察される。一方B県は、市町村の推進計画策定状況こそ全国平均並ではあるが、二巡目の国民体育大会の開催を契機に整備されたスポーツ施設等の有効活用によって、多くの市町村において総合型地域スポーツクラブの育成やスポーツイベント誘致などの先進的かつ充実したスポーツ事業が行われている。そのため、A県とB県に所在する市町村は、これからの市町村行政職員に求められるスポーツ政策経営力量を推理するのに適していると考えられる。

また、調査は2017年9月4日から10月10日の期間（催促状による延期間含む）で行われ、質問紙調査票の送付・回収にあたっては、電子メールが用いられた。その結果、2県49市町村のうち40自治体、81.6%の有効標本回収数および回収率が得られ、こうした40自治体のスポーツ事業実施状況から、スポーツ政策経営力量の具体的内容を推理した。

## Ⅳ. 結果と考察

### 1. スポーツ政策経営力量の構造の解明

文献研究によって、スポーツ概念の捉え方、政策形成機能、事業実践機能の3つの視座からスポーツ政策経営力量の構造を吟味した結果、市町村行政職員に求められるスポーツ政策経営力量は、「スポーツの基本的性質に関する知識」を中核に、「スポーツ政策形成力量」と「スポーツ事業実践力量」で構成される3層構造であることが明らかにされた。

### (1) スポーツの基本的性質に関する知識

近年、人とスポーツとのかかわり方やスポーツに対する価値観が多様化したことによって、スポーツ概念も職種や業態などの立場の違いに応じて様々な捉え方がなされるようになった。そのため本研究では、市町村スポーツ行政組織の視座から、あらためてスポーツ概念を捉え直すことによって、スポーツ政策経営力量の中核であるスポーツの基本的性質に関する知識について吟味した。その結果、スポーツの基本的性質に関する知識は、「プレイ論に関する知識」「サービス財としての性質に関する知識」「準公共財としての性質に関する知識」といった3つの知識で構成されることが示唆された。

#### ①プレイ論に関する知識

スポーツは「自発的な運動の楽しみを基調とする人類共通の文化」(公益財団法人日本体育協会・公益財団法人日本オリンピック委員会, 2011)であり、人々のプレイ欲求を充足させることこそがスポーツの本質的(内在的)価値である(プレイ論<sup>6)</sup>)。

ところが、近年、わが国の地方公共団体のスポーツ政策においては、スポーツが高い割合で道具的・手段的に活用されている状況にあり、スポーツ手段論<sup>7)</sup>への偏重が指摘されている(中西, 2012a)。本来、国や地方公共団体の行政活動は、国民・市民の代表である議会で制定された法令等に基づいて行われることが原則であり、それゆえ、わが国のスポーツ推進の理念となるスポーツ基本法の前文において、健康増進や経済発展などのスポーツの手段的(外在的)価値が強調されていることは、地方公共団体におけるスポーツの過度な手段化と無関係とは言えない。

とは言え、スポーツの手段論を悪とするのではなく、中西(2012a)が「不易流行」と喩えたように、スポーツが社会に与える多様な手段的(外在的)価値を認めつつも、スポーツ手段論に流されることなく、その底流に存在するスポーツの本質的(内在的)価値を不易なものとして重視していくことが、スポーツ文化の健全な普及・発展につながると言っ

ても過言ではない。それゆえ、市町村行政職員にあっては、スポーツの本質的(内在的)な価値を基軸としたスポーツ政策の形成とスポーツ事業の実践によって、人とスポーツとの豊かなかかわりを創出していくことが求められる。

したがって、スポーツの本質的(内在的)価値、すなわちプレイ論に関する知識は、スポーツ政策経営力量を構成する極めて重要な要素と言える。

#### ②サービス財としての性質に関する知識

市町村スポーツ行政組織においては、地域スポーツの普及・発展に向けて公共スポーツサービスを市民に直接提供することが極めて重要な役割となる。そのため市町村行政職員は、市民の立場にたち、市民のニーズに応じた公共スポーツサービスを効率的かつ効果的に生産・供給することで、市民の豊かなスポーツ生活を創出するという、公共スポーツサービスの「スポーツマーケティング」(中西, 2017)の実践が求められていると言えよう。

一般に、公共スポーツサービスの中心となるのは、A.S., C.S., P.S. といった基本的スポーツ事業であるが、P.S. (スポーツプログラム) を例にとって考えてみると、そこには形がなく、指導者と参加者が出会うことで成立し、生産と消費が同時に行われるといった特徴がある。また、限定された時間と空間での出来事であるため、その場限りで消滅し、またクオリティも、指導者や参加者、あるいは時間や場所などの条件によって毎回変動することとなる。そのため、こうした公共スポーツサービスには、無形性(不可視性)、不可分性(同時性)、消滅性(一過性)、変動性(異質性)といったサービス財としての性質が全て備わっていることが分かる(小川, 1994; 中西, 2017)。

したがって、公共スポーツサービスのスポーツマーケティングの実践にあたっては、物財(有形製品)とは異なるサービス財特有の性質を踏まえた戦略が必要であり、それゆえ、公共スポーツサービスの供給に従事する市町村行政職員は、こうしたスポーツのサービス財としての性質に関する知識を有す

ることが不可欠と言えよう。

### ③準公共財としての性質に関する知識

スポーツ基本法では「スポーツを通じて幸福で豊かな生活を営むことは、全ての人々の権利である」とされ、これは、人々のスポーツ活動の自由に関する権利、すなわちスポーツ権を保障するものと解することができる（日本スポーツ法学会，2011）。それゆえ、スポーツとは本来、全ての国民が、誰からも制限を受けることなく自分の意思で自由にアクセスし、便益を享受することができる公共財<sup>8)</sup>であることが理想とされる。

しかしながら、実際のスポーツ現象に目を向けてみると、たとえばスポーツ施設においては、ある団体が利用している時間は他の団体は排除され、また、施設混雑時には、一人の運動者が享受できる便益（楽しさ）が減少することもある。そのため現実的には、スポーツは非排除性や非競争性といった公共財の性質を完全には備えていない中間的性質をもつ準公共財であり、公共スポーツサービスの供給にあたっては受益者負担が必要とされるのである。したがって、公共スポーツサービスの供給主体である市町村行政職員にあっては、スポーツの準公共財としての性質を理解することが必須と言える。

以上のようなことから、スポーツの基本的性質の構造を図示すると図2のとおりとなる。こうしたスポーツの基本的性質に関する知識は、市町村行政職員がスポーツ政策を形成し、あるいはスポーツ事業を实践するにあたっての基盤となるものであり、それゆえ「スポーツの基本的性質に関する知識」はス

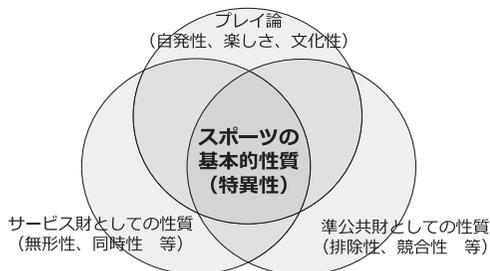


図2 スポーツの基本的性質の構造（筆者作成）

スポーツ政策経営力量の中核であると言える。

### (2) スポーツ政策形成力量

市町村スポーツ行政組織の政策形成機能の観点から市町村行政職員に求められるスポーツ政策形成力量を吟味するにあたって、スポーツ政策の概念と政策形成機能の範囲を確認しておきたい。

先述したとおり、政策とは「行政組織（機関）の大局的な目的や方針・方向性を示す抽象的な表現（存在）」（中西，2006）と捉えることができる。そのため、推進計画をはじめ、市町村スポーツ行政組織におけるスポーツ推進の方向性を示した計画がスポーツ政策に相当することは明らかであろう。また、政策形成機能については、こうした計画を策定する政策形成のみならず、計画に対する目標達成度や事業成果の評価を行う行政評価や、そうした評価を計画や予算の改善に反映させる政策改善といった政策マネジメント過程をも含むものとして捉えることができる。

したがって、スポーツ政策形成力量とは、計画を策定し、その評価・改善を行うための政策マネジメント技術や知識であると言ってもよく、いふなれば政策科学としてのスポーツ経営学理論に関する技術や知識であると言っても過言ではない。

### (3) スポーツ事業実践力量

スポーツ事業実践力量は、市町村スポーツ行政組織が、先述したスポーツ政策に基づくスポーツ事業を实践する事業実践機能を果たすために必要となる市町村行政職員の知識や能力であり、次節において詳細について吟味した。

## 2. スポーツ政策経営力量の具体的内容の推理

本研究では、市町村調査結果の分析によって、スポーツ政策・施策を具体化し、実現していくための基盤となるスポーツ事業実践力量の具体的内容について演繹的に推理した。

### (1) 調査結果の概要

調査で得られた40自治体 (A県: 16, B県: 24) のデータを分析した結果, 2017年8月1日現在, A県では16, B県では8, あわせて24の自治体で, 推進計画に基づいてスポーツ事業が展開されていることが明確にされた (表2参照)。これら24自治体のスポーツ事業の実施状況を要約すると, 以下のとおりとなる。

- (1) 24自治体全てにおいて, スポーツ施設サービスの提供, スポーツクラブの育成・支援, スポーツプログラム・教室の開催といった基本的スポーツ事業が実施されていた。
- (2) 関連のスポーツ事業として, スポーツ団体への補助金給付, スポーツ功労者の表彰, スポーツ広報, スポーツ指導者やボランティアの育成などの間接的にスポーツ活動を支援する多様な事業が行われていた。また, 一部の自治体では, スポーツイベント・合宿誘致といったスポーツを活用して交流人口の拡大や経済拡大を図ろうとする取組がみられた。

表2 推進計画策定状況

推進計画策定状況	n=40			
	A県		B県	
	度数	割合	度数	割合
スポーツ基本法に基づく計画を策定済	16	100.0%	4	16.7%
スポーツ振興法に基づく計画が継続中	0	0.0%	4	16.7%
過去に計画を策定したが, 現在は失効(未策定)	0	0.0%	2	8.3%
計画は未策定	0	0.0%	14	58.3%
合計	16	100.0%	24	100.0%

### (2) 仮説的構成概念の構築

市町村調査の選択肢項目を設定するにあたっては, 宇土 (1985) の事業論の観点からスポーツ事業を表1のとおり分類した。ここでは, 表1の枠組みに依拠したスポーツ事業の実施率 (〔事業実施市町村数 / 対象市町村数 (24)] × 100) を吟味することによって, 市町村行政職員に求められるスポーツ事業実践力量の具体的内容を演繹的に推理した。その際, KJ法を用いて, 事業の性質や目的の観点から同質

性 (類似性) が高いスポーツ事業を細分化し, そうした事業細分化に基づいて, スポーツ事業実践力量の仮説的構成概念を演繹し, 構築した (表3参照)。

はじめに, 基本的スポーツ事業についてみてみると, A.S. では「①住民の日常的なスポーツ活動のためのスポーツ施設の整備・運営」と「④市町村立学校体育施設開放事業の運営」の実施率が90%以上と極めて高いことが分かる。このことは, 市町村行政職員にとって, 公共スポーツ施設や学校体育施設を市民に提供するための力量が不可欠であることを示唆している。次に, C.S. では「⑤総合型地域スポーツクラブの育成・活動支援」の実施率が87.5%と高く, 回答のあった多くの自治体で実施されていた。それゆえ, 市町村行政職員には, 地域のスポーツクラブ・サークル, とりわけ総合型地域スポーツクラブを育成し, 活動を支援するための力量が求められると言ってよい。さらにPS. では, 実施率が87.5%と高かった「⑬地域住民のスポーツ交流を目的としたイベント・大会・行事等」をはじめ, 「⑦楽しみやレクリエーションを目的としたスポーツプログラム・教室」などの7事業で実施率が50%以上であったことから, 様々なスポーツ教室やイベントを企画し, 運営するための力量が必要であることが分かる。以上のようなことから, 市町村行政職員にはA.S., C.S., PS. といった多種多様な基本的スポーツ事業を企画・運営する力量が必要であることが示唆され, こうした力量を「I. 基本的スポーツ事業 (A.S., C.S. PS.) の企画・運営力量」と概念化することができよう。

また, 基本的スポーツ事業のうち, 特にPS. については, 高齢者, 女性, 子ども, 障がい者といった対象者別のスポーツプログラム・教室なども開催されており, なかでも「⑨高齢者を対象とした各種スポーツプログラム」「⑩子どもを対象とした各種スポーツプログラム」の実施率が70.0%以上と高かった。それゆえ, 市町村行政職員にとって, 高齢者や子どもを対象としたPS. を実施するための力量が重要であると考えられる。こうした対象者別PS. は,

表3 スポーツ事業実践力量の仮説的構成概念の演繹・構築

種類	スポーツ事業	実施率	スポーツ政策経営力量の 仮説的構成概念の演繹・推理 (力量名)
基本的スポーツ 事業	①住民の日常的なスポーツ活動のためのスポーツ施設の整備・運営	95.8%	I. 基本的スポーツ事業 (A.S., C.S., P.S.)の 企画・運営力量
	④市町村立学校体育施設開放事業の運営	91.7%	
	A.S. ②競技選手養成（競技力向上）のためのスポーツ施設の整備・運営	50.0%	
	③障がい者スポーツ施設（障がい者が優先的に利用できるスポーツ施設）の整備・運営	8.3%	
	C.S. ⑤総合型地域スポーツクラブの育成・活動支援	87.5%	
		⑥単一種目スポーツクラブ・サークルの育成・活動支援	
	⑮地域住民のスポーツ交流を目的としたイベント・大会・行事等	87.5%	
	⑦楽しみやレクリエーションを目的としたスポーツプログラム・教室	79.2%	
	⑬健康増進・介護予防を目的としたスポーツプログラム・教室	66.7%	
	⑭子どもの体力向上を目的としたスポーツプログラム・教室	58.3%	
	P.S. ⑯広く県内外からの参加者も受け入れるスポーツイベント・大会等	58.3%	
	⑧競技選手養成（競技力向上）を目的としたスポーツプログラム・教室	37.5%	
	⑨高齢者を対象とした各種スポーツプログラム・教室	75.0%	
⑪子どもを対象とした各種スポーツプログラム・教室	75.0%		
⑫障がい者を対象とした各種スポーツプログラム・教室	33.3%		
⑩女性を対象とした各種スポーツプログラム・教室	29.2%		
関連的スポーツ 事業	⑳スポーツ推進委員協議会の事務局運営（職員派遣含む）	100.0%	III. スポーツ組織・団体等 の事務局担当力量
	㉑体育（スポーツ）協会の事務局運営（職員派遣含む）	62.5%	
	㉒スポーツ少年団の事務局運営（職員派遣含む）	54.2%	
	㉓スポーツ情報の提供・広報	87.5%	IV. 情報発信力量
	㉔体育（スポーツ）協会への補助金給付	87.5%	V. 資源配分力量
	㉕スポーツ少年団への補助金給付	70.8%	
	㉖指導者養成のための研修会・講習会	79.2%	VI. 資源獲得・活用力量
	㉗競技者・指導者の顕彰・表彰	70.8%	
	㉘スポーツボランティア養成のための研修会・講習会	20.8%	
	㉙スポーツ合宿の誘致活動	50.0%	VII. 関係構築力量
	㉚（競技レベルの高い観戦型の）スポーツイベントの誘致活動	37.5%	
	㉛スポーツを通じた国際交流事業（派遣・受入れ）	25.0%	

先の基本的スポーツ事業における目的別 P.S. とは異なり、年齢、性別、障がいの有無など、対象者である市民の特性や多様性・異質性に応じた特別な配慮を必要とするスポーツ事業として再分類することができる。それゆえ、対象者別 P.S. の実施にあたっては、市民の特性や多様性・異質性に関する知識が特に要求されることは想像に難くないことであり、基本的スポーツ事業とは独立させて、「Ⅱ. 対象者に応じた P.S. に関する知識」として概念化した。

翻って、関連的スポーツ事業についてみると、「㉔スポーツ推進委員協議会の事務局運営（職員派遣含む）」の実施率が100%と、全ての関連的スポーツ事業の中で最も高く、回答のあった全ての市町村で行われていることが分かる。したがって、市町村行政職員には、スポーツ推進委員協議会の事務局を

運営するための力量が必要不可欠と言える。また、「㉒スポーツ少年団の事務局運営（職員派遣含む）」や「㉑体育（スポーツ）協会の事務局運営（職員派遣含む）」の実施率も50.0%以上であり、これらはいずれも地域の体育（スポーツ）協会やスポーツ少年団といったスポーツ組織や団体（以下「スポーツ組織・団体等」という）の事務局を運営する事業である点で、同一のカテゴリーにまとめられる。それゆえ、市町村行政職員がこれらの事業を円滑に遂行するためには、スポーツ組織・団体等の事業計画を作成したり、総会や理事会を開催したりといった、多岐にわたる事務局業務を担当する力量が必要とされる。したがって、こうした力量については、「Ⅲ. スポーツ組織・団体等の事務局担当力量」と命名することができる。

続いて、関連的スポーツ事業のうち、実施率が2番目に高かった事業として「⑰スポーツ情報の提供・広報」を挙げることができ、回答のあった自治体の87.5%で取り組まれていた。当該事業は、市町村調査の選択肢項目に設定されたスポーツ事業で、唯一インフォメーションサービスに該当するものである。市町村行政職員が効果的なインフォメーションサービスを実施するためには、ホームページ、SNS、広報誌、マスメディアなどの多様なテクノロジーやチャンネルを駆使してスポーツ情報を発信する力量が必要であり、こうした力量を「Ⅳ. 情報発信力量」と概念化することができよう。

また、「⑲体育（スポーツ）協会への補助金給付」も、上述した「⑰スポーツ情報の提供・広報」と同じく実施率が87.5%であり、これより、市町村行政職員にとって体育（スポーツ）協会に補助金を給付するための力量は重要であることが分かる。また、「⑳スポーツ少年団への補助金給付」も70.0%以上の自治体で行われており、体育（スポーツ）協会のみならず、スポーツ少年団に補助金を給付するための力量も必要とされる。一般に、行政においては、「㉑体育（スポーツ）協会への補助金給付」や「㉒スポーツ少年団への補助金給付」などをスポーツ関連予算における補助金給付事業として取り扱うことが通例となっているため、同一カテゴリーに再分類することができる。市町村行政職員がこれらの補助金給付事業を遂行するためには、行政組織が有する財務資源を、地域のスポーツ組織・団体等に適正かつ公正に配分するための力量を有していることが必要であり、こうした力量を「Ⅴ. 資源配分力量」と命名することができる。

そのほかにも、関連的スポーツ事業として「⑳指導者養成のための研修会・講習会」や「㉓スポーツボランティア養成のための研修会・講習会」といったスポーツ人材の養成を目的とした事業が実施されており、とりわけ前者に関しては実施率が79.2%と高かった。そのため、市町村行政職員にあっては、指導者を中心に、優れたスポーツ人材を獲得する能

力が求められていると言える。また、そのほかのスポーツ人材を対象とした関連的スポーツ事業に「競技者・指導者の顕彰・表彰」があり、回答のあった7割以上の自治体で実施されていた。それゆえ、以上のような「㉔指導者養成のための研修会・講習会」「㉕スポーツボランティア養成のための研修会・講習会」「㉖競技者・指導者の顕彰・表彰」といった取組は、基本的スポーツ事業の質的確保と向上を支えるスポーツ人材育成・活用事業として同一カテゴリーに再分類することができ、市町村行政職員がこれらの事業を遂行するためには、スポーツ人材の資質向上に向けた研修会・講習会を企画・運営する能力や顕彰の手続きに関する知識といった、優れた人的資源を確保し、活用する力量が必要とされる。ここでは、こうした力量を「Ⅵ. 資源獲得・活用力量」と概念化しておきたい。

最後に、上述したような代表的な関連的スポーツ事業以外にも、一部の自治体においては「㉗（競技レベルの高い観戦型の）スポーツイベントの誘致活動」「㉘スポーツ宿泊の誘致活動」「㉙スポーツを通じた国際交流事業（派遣・受入れ）」が実施されていた。これらの事業は、いずれもスポーツを通じて地域外との交流拡大を図ることを目的とした事業であり、その実現のためには、市町村行政職員が、誘致・交流の対象となる行政組織外のスポーツチームやスポーツ団体と交渉し、良好な関係を構築する力量を有していることが不可欠と言える。それゆえ、こうした事業を遂行するための力量を総括して「関係構築力量」と命名したい。しかしながら、現時点において、これらの事業の実施率が高いとは言えないものの、わが国は、2019ラグビーワールドカップや東京2020オリンピック・パラリンピック大会といったメガスポーツイベントを控えており、今後はこのような取組を行う市町村が全国的規模で増加することが予想されるため、こうした力量の重要性もより一層増してくるものと考えられる。

このように、スポーツ事業実践力量の具体的内容として、「Ⅰ. 基本的スポーツ事業（A.S., C.S.,

PS.)の企画・運営力量」「Ⅱ. 対象者に応じたPS.に関する知識」「Ⅲ. スポーツ組織・団体等の事務局担当力量」「Ⅳ. 情報発信力量」「Ⅴ. 資源配分力量」「Ⅵ. 資源獲得・活力量」「Ⅶ. 関係構築力量」といった7つの仮説的構成概念を演繹的に推理することができた。さらに、これらの仮説的構成概念のうち、「Ⅰ. 基本的スポーツ事業（A.S., C.S., PS.）の企画・運営力量」「Ⅱ. 対象者に応じたPS.に関する知識」「Ⅲ. スポーツ組織・団体等の事務局担当力量」は、実際にスポーツ事業を展開するための力量であり、これらは「事業展開力量」（Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ）という力量概念として総括することができる。一方、「Ⅳ. 情報発信力量」「Ⅴ. 資源配分力量」「Ⅵ. 資源獲得・活力量」「Ⅶ. 関係構築力量」は、スポーツ事業を展開する際に必要となる経営資源（人材、施設、資金、情報）を調整するための力量であり、「資源調整力量」（Ⅳ・Ⅴ・Ⅵ・Ⅶ）という、より規範的な力量概念として整理することができる。

以上のようなことから、市町村行政職員は、A.S.,

C.S., PS. といった基本的スポーツ事業を企画・運営する能力や、高齢者や女性、子どもといった対象者に応じたPS.に関する知識、さらには、スポーツ推進委員協議会の事務局を担当するための能力といった事業展開力量のみならず、こうした事業展開を間接的に支援するための資源調整力量として、スポーツ情報の提供や指導者養成研修会・講習会の開催および体育（スポーツ）協会への補助金給付などに関する知識や能力といった、多岐にわたる力量形成が求められているということが示唆された。

### （3）仮説的概念モデルの提示

これまで考察してきたように、Competency-Based Approach を用いた演繹的推理から構築された仮説的概念モデルを提示すると、図3のとおりである。なお、図3に示すとおり、市町村行政職員がこうしたスポーツ政策経営力量を発揮するためには、法律に関する知識や職務遂行の作法などの行政職員としての基礎となる力量<sup>9)</sup>が必要になることは言うまでもないが、本研究は、スポーツ推進に従事す

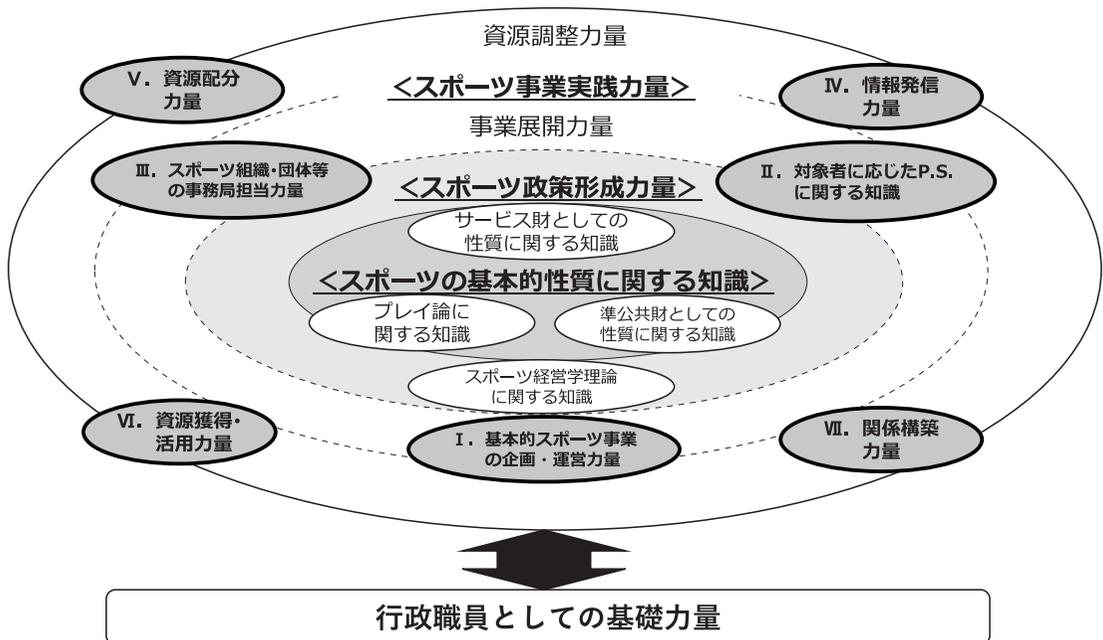


図3 スポーツ政策経営力量に関する仮説的概念モデル（筆者作成）

る行政職員に求められる特異的かつ専門的な力量の解明が目的であり、全ての行政職員に共通して求められる基礎力量については言及していないことを断っておきたい。

## V. まとめと今後の課題

本研究の目的は、これまで十分な研究の蓄積がなされてこなかった、市町村スポーツ行政組織に従事する職員の専門力量について探究するために必要不可欠なスポーツ政策経営力量の仮説的概念モデルを構築することにあった。そのため、文献研究によって、スポーツ概念の捉え方、政策形成機能、事業実践機能の視座からスポーツ政策経営力量の構造を明らかにした上で、市町村調査結果の分析により具体的内容を演繹的に推理することで、本研究の目的達成をめざした。

その結果は、以下のように要約することができる。

- (1) スポーツ政策経営力量は、スポーツの基本的性質に関する知識を中核に、スポーツ政策形成力量とスポーツ事業実践力量をその周辺とする3層構造で成立していることを明確にすることができた。
- (2) スポーツ事業実践力量として、「Ⅰ. 基本的スポーツ事業の企画・運営力量」「Ⅱ. 対象者に応じたPSに関する知識」「Ⅲ. スポーツ組織・団体等の事務局担当力量」といった3つの事業展開力量と、「Ⅳ. 情報発信力量」「Ⅴ. 資源配分力量」「Ⅵ. 資源獲得・活用力量」「Ⅶ. 関係構築力量」といった4つの資源調整力量で構成されることが示唆された。

しかしながら、本研究は、先行研究や市町村スポーツ行政の現場で実践されている具体的な事業を考慮して、理論的・規範的に仮説的概念モデルを構築したものであり、当該モデルが多くの市町村行政職員(スポーツ推進担当部署)において適合するか否かまでは検証していない。加えて、仮説的概念モデルを推理する根拠となった市町村調査の選択肢項目

は、全てのスポーツ事業を網羅しているわけではなく、そのため、仮説的概念モデルが理論的飽和に至ったとは言えない。

したがって、今後は、全国の市町村行政職員への定性的および定量的調査によって、仮説的概念モデルの理論的飽和を目指すとともに、信頼性と妥当性について実証的に検証し、実用的なスポーツ政策経営力量モデルを構築することが喫緊の課題である。

## 注

- 1) 特に、国(文部科学省)は、2000年にスポーツ振興基本計画を、2012年にスポーツ基本計画をそれぞれ策定・告示し、文部科学省の外局として総合的なスポーツ推進を任務とするスポーツ庁の設置(2015年10月1日)以降は、2017年に(第2期)スポーツ基本計画を策定・公表している。
- 2) ハコモノ行政や補助金行政などと揶揄されながらも、とりわけ、社会体育施設整備に関しては、1972年の保健体育審議会[文部省(当時)の諮問機関]の答申(「体育・スポーツの普及振興に関する基本方策について」)において施設の整備基準・方針が提示されたことを契機に、全国の市町村で急速に進み、「体育・スポーツ施設現況調査」(文部省/文部科学省/スポーツ庁が1969年から5~6年周期で実施する全国的調査)によれば、公共スポーツ施設数は、1969年調査の10,193箇所から1996年調査では65,528箇所とピークを迎えたが、2015年調査では52,719箇所へと大幅に減少している。
- 3) 地方自治体のスポーツ関連予算は、1995年度の1兆84億円をピークに減少傾向にあり、2013年度には5,340億円(1995年度の約2分の1)となっている[スポーツ庁 スポーツ審議会(第2回;平成28年3月16日(水))「参考資料5-1 スポーツ関係データ集(1)」[http://www.mext.go.jp/sports/b\\_menu/shingi/001\\_index/shiryo/1368686.htm](http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/001_index/shiryo/1368686.htm)より]。また、平成28年度スポーツ政策調査研究「地方スポーツ行政に関する調査研究」報告書(スポーツ庁、平成29年3月)によれば、スポーツ政策予算は、都道府県(n=45)が平均41億9,400万円であるのに対して、市町村(n=790)が9億

- 2,800万円であった。
- 4) 地方自治体のスポーツ推進の指針となる単独の計画であり、生涯学習推進計画や教育振興計画、総合計画、条例などは該当しない。地方自治体によって様々な呼称が用いられているが、本研究では「地方スポーツ推進計画」と統一しておきたい。
  - 5) スポーツ振興法（旧法）では第4条第3項、スポーツ基本法（新法）では第10条第1項の規定によって、地方公共団体は推進計画を策定するよう努めることとされている。
  - 6) プレイ論とは、スポーツは、その基本的性格においてプレイ（遊び）であり、「アゴン（競争）」「アレア（運）」「ミミクリ（模倣）」「イリンクス（めまい）」といった人間の根源的欲求を充足し、そうした欲求充足に伴って爽快感・充実感・達成感・知的満足感などの楽しさや喜び（本質的・内在的価値）をもたらすものであるという考え方である（ホイジンガ，1973；カイヨワ，1990；中西，2012a）。
  - 7) スポーツ手段論とは、スポーツと特定の社会的諸課題（政治や経済・経営，教育など）の解決を目的—手段関係と定位し、スポーツの手段的（外在的）価値実現の手段（道具）としてスポーツを正当化しようとする考え方である。それに対し、スポーツという文化に内在するスポーツの本質的（内在的）価値を重要視し、スポーツ経験そのものが人間と社会にとって意味と価値を持ち、人間の欲求充足のための自己目的的な活動としてスポーツを意味づけようとする考え方は、スポーツ目的論と呼ばれる（中西，2012a）。
  - 8) 一般に公共財とは、料金を払わない者を排除することができないといった非排除性と、複数の者が同時に等量のサービスを消費することができるといった非競争性の両方の性質を有している財のことである。公共財の供給を民間に任せると市場の失敗（過小供給）が生じるため、社会的効用が最大となる量の公共財が供給されるためには、政府（行政）による介入が必要となる（井堀，2004）。
  - 9) 林（2013）は、東京都X区の幹部職員10名に対するインタビュー調査から、現代の自治体職員に求められる専門性として、住民の幸せに対する思い、住民を原点とする思考などの「倫理」、資格、

各分野に精通する知識などの「専門的な知識や技術」、新しい価値を生み出す創造力、企画立案力などの「政策立案展開力」、法律知識や職務遂行のやり方や作法などの「基礎」といった4つの力量を抽出した。

## 文 献

- カイヨワ：多田道太郎・塚崎幹夫訳（1990）遊びと人間。株式会社講談社。
- 藤田雅文・柳沢和雄（1986）市町村体育行政の組織過程に関する基礎的研究。体育経営学研究，3(1)：1-12。
- 林奈生子（2013）自治体職員の「専門性」概念—可視化による能力開発への展開—。公人の友社。
- ホイジンガ：高橋英夫訳（1973）ホモ・ルーデンス。中央公論。
- 井堀利宏（2004）リスク管理と公共財供給。株式会社清文社。
- Jamieson, L. (1987) Competency-Based Approaches to sport Management. *Journal of Sport Management* 1(1): 48-56.
- 公益財団法人日本体育協会・公益財団法人日本オリンピック委員会（2011）「スポーツ宣言日本」—21世紀におけるスポーツの使命。https://www.joc.or.jp/about/sengen/、(参照日2018年5月25日)。
- 公益財団法人笹川スポーツ財団（2016）スポーツ振興に関する全自治体調査2015。http://www.ssf.or.jp/research/report/category2/tabid/1108/Default.aspx、(参照日2018年3月9日)。
- 中西純司（2006）スポーツ政策を生かす経営。山下秋二ほか編著，改訂版スポーツ経営学。大修館書店。
- 中西純司（2012a）「文化としてのスポーツ」の価値。人間福祉学研究，5(1)：7-24。
- 中西純司（2012b）スポーツ政策とスポーツ経営学。体育・スポーツ経営学研究，26：3-15。
- 中西純司（2017）スポーツマーケティングの基本。柳沢和雄ほか編著，テキスト体育・スポーツ経営学。大修館書店，pp. 90-93。
- 日本スポーツ法学会（2011）詳解スポーツ基本法。株式会社成文堂。
- 野中郁次郎（1983）経営管理。日経文庫，pp. 173-188。
- 小川孔輔（1994）ブランド戦略の実際。日本経済新聞

- 社：pp. 129-152.
- 作野誠一・清水紀宏（2001）地域スポーツクラブの組織形成過程における市町村行政職員の行動とその効果—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—。体育・スポーツ経営学研究, 16(1)：43-58.
- Schon, D.A. (1963) Champion for Radical New Inventions. *Harvard Business Review* 41(2): 77-86.
- 高寄昇三（2000）地方自治の政策経営—政策と経営のバランスシート—。学陽書房.
- 高寄昇三（2004）新地方自治の経営—自治体経営の実践的戦略—。学陽書房.
- 宇土正彦（1985）体育管理学改訂版。大修館書店.
- 柳沢和雄・宇土正彦（1980）体育行政の効果に関する研究—特に効果の構造と測定方法について—。日本体育学会大会号, 31：480.
- 柳沢和雄・宇土正彦（1981）体育行政の効果に関する研究—特に組織作用の効果・効率をめぐって—。日本体育学会大会号, 32：474.
- 柳沢和雄・宇土正彦・八代勉（1982）体育行政の効果・効率に関する研究—特に組織の環境適応をめぐって—。日本体育学会大会号, 33：488.
- 柳沢和雄・宇土正彦・八代勉（1983）体育行政組織の効率に関する研究—特に組織の環境適応をめぐって（その2）—。日本体育学会大会号, 34：415.
- 柳沢和雄・八代 勉・中西純司（1991）商業スポーツ施設における指導者及び経営者の専門的能力に関する研究。筑波大学体育科学系紀要, 14：9-20.
- 八代勉・中村平（2002）体育・スポーツ経営学講義。大修館書店.
- Zeigler, E.F. (1985) A proposed model for competency- based management development. In: Howell, M.L. and Moore, K. (Eds.) Proceedings of the VII Commonwealth and International Conference on Sport, Physical Education, Recreation, and Dance. University of Queensland, Australia, pp.3-10.
- Zeigler, E.F. (1987) Sport Management: Past, Present, Future. *Journal of Sport Management* 1(1): 4-24.
- Zeigler, E.F. (2010) *Management Theory and Practice in Physical Activity Education* (Including Athletics). Trafford Publishing: Bloomington.

## Perspectives and Issues Concerning Management Sciences for Sport Policy in Municipal Administrative Organizations (I) : Special Focus on Competency of Municipal Officers

OKAMURA Makoto<sup>i</sup>, NAKANISHI Junji<sup>ii</sup>

**Abstract** : The purpose of this study was to clarify a hypothetical conceptual model for the competency of municipal officers (CMO).

Therefore, first of all, we examined the structure of CMO by literature review in relation to sporting values, policy-making function, and business-operation function. Next, data from municipal questionnaires were analyzed. From September 4 through October 10 in 2017, questionnaires were distributed to a total of 49 municipalities, and a total usable sample was returned by 40 municipalities, resulting in a response rate of 81.6%.

The main findings were summarized as follows:

- 1) Core competency was ‘understanding about sporting values,’ and fringe competency had twofold: ‘policy-making for sport,’ and ‘business implementation for sport.’
- 2) More specifically, it is suggested that ‘business implementation for sport’ consists of seven competencies: ‘planning/operation of basic sport businesses,’ ‘creation of sport programs,’ ‘management of sport organizations,’ ‘information dissemination,’ ‘resource allocation,’ ‘resource development,’ and ‘public relations (P.R.) management.’

In the future, we need to build a reliable and appropriate CMO model by conducting empirical research.

**Keywords** : municipal sport administrative organization, management sciences for sport policy, the competency of municipal officers, sporting values, policy-making-function, business-operation-function

---

i Doctoral Program, Graduate School of Sociology, Ritsumeikan University

ii Professor, Faculty of Social Sciences, Ritsumeikan University