

《書評》

# 『はじめて学ぶスポーツマネジメントの基礎と実践』

中西純司\*編、みらい、2024年

浪 越 一 喜<sup>†</sup>

本書は、大学等でスポーツマネジメントを初めて学ぶ人のためのテキストとして企画・編集され、出版されたものである。そのため、スポーツマネジメントを「スポーツ組織がスポーツの文化的価値の創造と Well-being（豊益潤福）なスポーツ社会の実現をめざして、スポーツプロダクトの効率的な生産と供給および交換と共に創・協創を促進するために行う人間的かつ協働的な調整活動」と定義したうえで、スポーツ文化の普及・推進と豊益潤福なスポーツ社会の創造をめざすスポーツマネジメントの理論知と実践知が「マネジメント＝調整活動（機能）」という視座から解説されている。

本書は、以下に示すように、基礎理論と実践領域の2部14章構成（執筆者）となっている。そこで、各部各章の概要とポイントを紹介することで書評としたい。

## 第Ⅰ部 スポーツマネジメントを学習するうえでの基礎理論

- 第1章 現代社会とスポーツの文化的価値（中西純司氏）
- 第2章 スポーツをめぐる人間行動の理解（山本悦史氏）
- 第3章 スポーツマネジメントの考え方（中西純司氏）
- 第4章 スポーツマネジメントの理論と実践技術（中西純司氏）
- 第5章 スポーツ組織を動かすパワーマネジメント（西原康行氏）

## 第Ⅱ部 スポーツマネジメントの実践領域（現場）

- 第6章 学校体育・スポーツのマネジメント（川崎登志喜氏）
- 第7章 総合型地域スポーツクラブのマネジメント（田代祐子氏）
- 第8章 公共スポーツ施設のマネジメント（永田秀隆氏）
- 第9章 民間スポーツ・フィットネスクラブのマネジメント（古屋武範氏）
- 第10章 プロスポーツ組織のマネジメント（山本悦史氏）
- 第11章 スポーツイベントのマネジメント（齊藤隆志氏）
- 第12章 スポーツ行政組織のマネジメント（長谷川健司氏）
- 第13章 スポーツ団体のマネジメント（馬場宏輝氏）
- 第14章 パラスポーツのマネジメント（行實鉄平氏）

\* 立命館大学産業社会学部教授

† 帝京大学教育学部教授

inamikos@main.teikyo-u.ac.jp

はじめに、第Ⅰ部（基礎理論）は、第1章から第5章までの5章構成となっている。第1章では、現代社会とスポーツの文化的価値、特に本書で取り扱うスポーツ文化の共通理解を図るとともに、生涯スポーツの推進をめぐる諸課題について解説されている。なかでも、スポーツは、「不便で面倒くさい運動に自ら進んで挑戦しなければ得られない価値（効用）」を有する人類共通の文化であり、不便だからこそ得られる益（価値や効用）のある「不利益」文化であることが主張されている（14-15頁）。そのうえで、便利化する現代社会においては、むしろ、スポーツという「不利益」文化が人々の人間らしい楽しさや生きる喜びを伴う「豊かな生活」の形成・定着に大きな役割を果たすことが期待されている。まさに、スポーツのこうした文化性をささえるのがスポーツマネジメントの使命であると同時に、人々の豊益潤福なスポーツライフの形成・定着を図るためにには、スポーツに対する「権利」意識と文化的認識の向上、および「応益・応能の原理」を基調とするスポーツ推進システムの確立こそがスポーツマネジメントの責務でもあるとしている。

第2章は、スポーツをめぐる人間行動に着目し、スポーツ参与行動プロセスの捉え方やそれを阻害する要因について新たな解釈を加えて論じている。これまで、スポーツにかかわる人に対する呼称も、対象の広がりやかかわり方によって「運動者・スポーツ生活者」「スポーツ消費者」「スポーツ市民」と個別的であったが、本書では、「スポーツアクター」という新しい概念を用いることによって「スポーツにかかわっている、もしくはかかわるかもしれない行為主体（個人・集団・組織）」として包括的に捉えている（29頁）。また、スポーツ参与行動プロセスの理解には、これまでAIDMA（Attention、Interest、Desire、Memory、Action）理論やAISAS（Attention、Interest、Search、Action、Share）理論が用いられてきたが、現代的特徴に合致した「共感の獲得」という視点から、口コミやSNSの影響を重視するVISAS（Viral、Influence、Sympathy、Action、Share）理論やSIPS（Sympathize、Identify、Participate、Share & Spread）理論を援用することによって、スポーツ参与行動に即効性がない場合（スポーツに参与しない人々）でもスポーツの普及や顧客づくりに貢献する可能性があるとしている。さらには、スポーツ参与行動を阻害する要因として「知覚リスク」という概念を適用することで、スポーツ逃避あるいは離脱行動をとる人々が抱える問題や不安などを解消することができるかもしれないと指摘している。

第3章は、スポーツマネジメントの考え方（概念・目的・構造等）について論究しており、本書の理論的全体像を理解するうえで重要な章である。それゆえ、スポーツマネジメントの概念と目的について共通理解を得るために、Chelladurai（1985）の組織論的な概念化や、Chelladurai（1994）およびPitts and Stotlar（2002）のマーケティング的な概念化を俯瞰したうえで、本書では、スポーツマネジメントを「スポーツ組織が、スポーツの文化的価値の創造と豊益潤福なスポーツ社会の実現をめざして、スポーツプロダクト（特に、参加型・観戦型スポーツサービス）の効率的な生産と供給（提供）および交換と共に創・協創を促進するために行う人間的かつ協働的な調整活動」と定義し（49頁）、「調整機能（coordination）としてのスポーツマネジメント」（Chelladurai, 2001）を構想している。そして、スポーツマネジメントの目的（使命と責務）はスポーツ文化の普及・推進と人々の豊益潤福なスポーツライフの実現を図ることにあるとしている。こうしたスポーツマネジメントの概念と目的に従って、スポーツマネジメントの構造（全体像）とその特異性（「競争」と「共創・協創」の共時性、スポーツ経験の予測不可能性）が示されている。とりわけ、スポーツマネジメントを遂行するさまざまなスポーツ組織による調整活動が、①スポーツ資源調達、②スポーツ需要創造、③スポーツ価値共創という「事業調整活動」と、④PDCAサイクル、⑤組織デ

ザイン、⑥スポーツガバナンスといった「(内・外部) 環境調整活動」によって体系的に構造化されている。

第4章では、第3章で示された3つの調整活動（①～③）や、第Ⅱ部（実践領域）で展開されるスポーツマネジメント実践領域の分類（I～IV）について詳しく解説されている。なかでも、①スポーツ資源調達とはスポーツサービスの産出に必要な人的・物的・財務・情報資源（スポーツ資源）を効率的に調達し適切に配分するための調整活動であり、特に「プロダクト・ポートフォリオ分析」を活用することで、スポーツ組織が生産・供給するスポーツサービスの今後の成長性を診断し（事業の選択と集中の吟味）、有限なスポーツ資源の最適配分を行うことが重要であるという。また、②スポーツ需要創造とはスポーツアクターの多様なニーズや欲求等を把握し、それらに的確に対応しながら、スポーツ資源を変換して適正なスポーツサービスを生産・供給することで自発的なスポーツ参与行動を促進するための一連の調整活動（スポーツマーケティング）であり、「マーケティングのABC+D」（宇野, 1987）を基調とするスポーツマーケティング戦略を策定し展開することが肝要であるとしている。さらに、③スポーツ価値共創とは多様なスポーツアクター（個人・集団・組織）との相互作用を通じてスポーツという「不利益」文化を創造するための調整活動であり、「カスタマージャーニー・マップ」（Costumer Journey Map）を活用することによって、スポーツサービスから得られる興奮・感動、心地よさ等の感性的な、望ましい経験価値を共創・協創していくことが大切であるとしている。

第5章では、第4章で詳説された①～③の調整活動を効率的かつ効果的に統制・展開する、司令塔としてのスポーツ組織のマネジメント（④～⑥の環境調整活動）について詳しく論じられている。すなわち、スポーツ組織が質の高いスポーツサービスの生産・供給と豊かな経験価値を共創・協創していく（①～③の調整活動の効率化の）ためには、Plan（計画）- Do（実行）- Check（評価）- Action（改善）といった④PDCAサイクルに従ってスポーツマネジメントを司る必要がある。加えて、スポーツ組織が「協働システム」として機能するためには、組織形態・構造（マトリックス型組織など）と組織過程（リーダーシップ、モチベーションやコンフリクト処理など）を巧く調整し設計するという⑤組織デザインが強く求められる。さらに、スポーツマネジメントは「多様な外部環境に開かれた社会的な営み」であるため、スポーツ組織には、様々な競争環境や他のスポーツ組織の状況等への柔軟な環境適応しながらも、「スポーツインテグリティ」（スポーツの文化的価値とスポーツ組織の健全性の擁護・確保）を統治（協治・共治）するという⑥スポーツガバナンス機能が必要不可欠である。

続いて、第Ⅱ部（実践領域）は、第6章から第14章までの9章構成となっている。第6章は、学習指導要領をはじめ、様々な法律や規則に依拠して展開される学校体育・スポーツのマネジメントを対象に、学校という「公教育」組織のスポーツマネジメントのあり方（クラブサービス、プログラムサービス、エリアサービス等）やカリキュラム・マネジメントについて解説している。加えて、部活動の地域展開（移行）・地域連携の動向も取り上げ、生徒を主体とした新たな運動部活動マネジメントの視点についても提言している。

第7章では、住民主体の総合型地域スポーツクラブのマネジメントについて論究し、地域社会の危機（地域スポーツの分断と地域コミュニティの崩壊）を超克する総合型地域スポーツクラブの現代的意味について説明するとともに、クラブマネジメント（運営組織や地域スポーツ推進事業等）に成功している2つのクラブ事例（グッドプラクティス）の質的分析から、持続可能なクラブづく

りに必要な14の戦略的ポイントを提示している。

第8章では、スポーツ活動実践の基本的な場である体育・スポーツ施設について、その性格やタイプ、ニーズによる施設利用調整、および現代的課題解決のためのPFI (Private Finance Initiative) や指定管理者制度、ネーミングライツ等の資源調達や民間活動支援による公共空間の有効活用等、官民協働によるマネジメントの必要性を説いている。一方、身近な施設である学校においても、開放事業とともに総合型地域スポーツクラブとの関係構築や公共スポーツ施設との連携による新たな地域づくりを包括するマネジメントについても論及している。

第9章では、民間スポーツ・フィットネスクラブ（総合業態と総合業態以外）のマネジメントのあり方や運営方法などについて説明している。顧客志向のマーケティングの基本的なステップ（業界全体や競争環境の把握等の環境分析、STP (Segmentation、Targeting、Positioning) 分析による対象の明確化、マーケティング・ミックスの最適化）によるスポーツ需要創造や新しい業態・サービスの構築、および新しい価値創造のポイントを解説している。

第10章では、プロスポーツ組織のマネジメントについて論究し、わが国独自のリーグ形態・構造を説明するとともに、プロスポーツクラブの持続可能なマネジメントの実現（収益規模の拡大と地域貢献活動の展開）に向けた調整活動として、ファン・マーケティングという需要創造活動（マネジリアル・マーケティング）と、CSV (Creating Shared Value) を重視した経営戦略（ソーシャル・マーケティング）などが必要不可欠であるとしている。

第11章では、スポーツイベントの開催に必要な、顧客の明確化や顧客別の利益、および顧客満足の創造を軸としたマネジメントをはじめ、ファンエンゲージメント、チケッティング、スポンサーシップや放映権等のマーケティング活動の重要性について論究している。また、国民スポーツ大会にも触れ、事業目的、組織、スポーツ資源、スポーツサービス、大会資産等を事業マネジメント・システムとする新たな提言もなされている。

第12章では、スポーツ政策を生かすスポーツ行政組織のマネジメントについて論究している。ここでは、スポーツ政策を「政策－施策－事務・事業」の3層構造からなる政策体系として捉えたうえで体系的な行政評価を行うことの必要性を指摘し、国民・市民のスポーツニーズを反映したスポーツ政策の策定・展開にはPDCAサイクルに基づく政策循環が不可欠であるとしている。特に、スポーツ庁による第3期スポーツ基本計画からは、国が「スポーツ政策マネジメント」を進めていくことがうかがえる。

第13章では、スポーツ団体のマネジメントについて、スポーツアクターの統括や、資源調達と需要創造に関する調整活動が重要であり、①スポーツの文化的な普及・推進、②競技力の向上、③スポーツによる社会貢献が主な役割であるとしている。特に、スポーツ団体は、「スポーツインテグリティ（誠実性・健全性・高潔性）」を統治・協治・共治するための調整活動（スポーツガバナンス）を重要視し、グッドガバナンスを実践できる「グッドオーガニゼーション」へと進化していくことが重要であると指摘している。

第14章では、パラスポーツのマネジメントについて論究し、その推進に向けた課題として、指導者の養成とカリキュラムの充実、およびパラスポーツ施設の整備充実が急務であると指摘している。また、「アダプティド・スポーツ」という魅力づくりの発想に基づいて、既存スポーツの改変や新しいスポーツの開発に取り組むことによって、新たな楽しみ方を体験できるパラスポーツの需要創造までもが期待されている。

書評の結びに、本書を読み終えたときの率直な感想を記したいと思う。評者は、これまで組織論的解釈からのスポーツ経営学（スポーツマネジメント）を学び、教壇に立っているが、マーケティング的解釈の新鮮さを感じるとともに、図を用いた丁寧な説明や補完的資料も多数掲載されており、初学者向けのテキストとしてもわかりやすく、質の高い（専門書に匹敵する）内容となっているようだ。また、多面的な考察に論拠を示していることもあり、疑問をもつこともなかった。

編者がスポーツマネジメントを「調整機能」として広く捉え直したことから、第Ⅱ部の実践領域では、各章の執筆者の専門性が十分発揮されながらも、第Ⅰ部の基礎理論が柔軟に展開されていくことで、評者にとっては特に、第9章や第10章などの理解は霧が晴れる思いであった。また、企業あるいは民間にとっては、スポーツアクターのニーズに対する即効性のある対応が存続の鍵となることから多面的な調整活動が必至である一方で、公的なスポーツ組織などは比較的そのスピードが遅く、本書を活用しスポーツサービスの質を高める調整活動を推し進めることによって、スポーツ文化のさらなる普及・推進と豊益潤福なスポーツライフの実現に寄与することが期待される。

最後に、編者は、スポーツマーケティング研究の第一人者であり、35年余り一貫した研究活動を継続しているが、本書は、これまでの独創的な研究的蓄積と理論構築のための実践（調査・フィールドワーク）の往還の集大成であり、秀逸な著書でもあると感じている。