

退職記念共同研究会

スポーツ経営学とのつきあい

山下 秋二ⁱ

年度末のお忙しいなか、お集まりいただき、ありがとうございます。最後ということで、わたしが長年めざして参りました「スポーツ経営学」というものについて、しばしおつきあいください。

その前にお断りしておかなければならないのですが、この大学にお招きいただくまで、わたしはたくさんの大学を転々としてきました。この段に及んで、今更なんだ！と学部長先生からきついお叱りを受けそうで恐縮しているんですが、その間（長い大学遍歴の間）、実はわたし、そんなもの（スポーツ経営学）……本学では「スポーツマネジメント論」と称していますが、一度も担当したことがなかったのです。学歴・職歴詐称だとおっしゃらないでくださいね。どの大学のカリキュラムにもそんなものは置かれていなかったし、学問体系として樹立していたわけでもなかったからです……。ともあれ、15回の授業は本当にきつかった、というのが本学での最大の思い出です。

最後の最後にきて、ようやく15回分の授業ができるようになりました。立命館にはその意味で大変感謝しています。本日お配りしています資料は昨年の学会で講演させていただいたものですが、これが立命館でやってきた「スポーツマネジメント論」の講義内容です。学会用に多少アレンジしてありますが、事実上のシラバスです。本日はこれを詳細にお話する時間など無いと思います……。もっとも、正直に申しまして、学生さんたちの授業アンケートなどを見ても、ほとんど理解されていないようにも感じています。そんなわけで、今日はちょっと立場・角度を変えて、わたしの胸の内にくすぶっている思いを少しだけ吐き出させていただければ、ありがたく思います。

この資料の冒頭に「宇土正彦」という先生のお名前が出て参ります。この方は戦後の学校体育を創りあげてきた著名なお方で、今日でいう「スポーツマネジメント論」とか「スポーツ経営学」、当時は「体育管理学」といっていましたが……。その創始者でもあったお人です。わたしも大学院からずっとお世話になってきた先生でありますからして……。わたしの研究の大半がこの先生の影響下にあったと考えるのが普通です。そのことは、きっと学界の誰もが信じて疑わないと思います。

ところが、本当はそうではないんです。わたしの研究の原点は別の人にありました。その先生のお名前は「横山一郎」といって、わたしの学生時代の最初の指導教員でありました。今はあまりご存じない方のほうが多いかと思いますが、この先生こそ当時の「スポーツ社会学」の急先鋒に立っていた人なのです。困ったことに、確か宇土先生はこの先生のことをあまり快く思っていなかったように記憶しています。とにかく、これはわたしたちの研究分野にとってはアカデミックタブーに触れる大問題であったわけでして、現在まで誰にも言えずにいました。これも広い意味の学歴詐称にあたるのかなあ、と、ふと思ったりするのですが……。も

i 立命館大学産業社会学部教授、2014年4月より特別任用教授、名誉教授

ういいだろうと思って公言する次第です。まあ、みなさん方にとりましては、おそらくそんなこと取るに足らない話であり、まったく意に介する必要などない、とおっしゃりたいんじゃないでしょうか。でも、このことを知らないと、わたしがなぜ一風変わった「スポーツ経営学とのつきあい」方をしてきたのかが、ご理解いただけないと思い、また、同じ専門領域の方がこの場に（中西純司先生を除いて）いないということもあって、話す気になったのです。

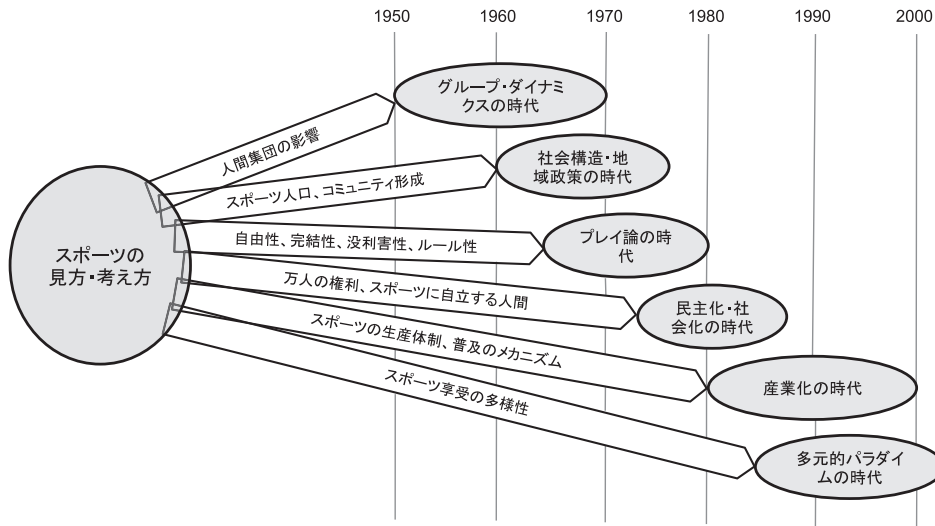
わたしがまだ大学2年生の頃だったと思います。横山先生は、最初のゼミ生であるわたしを前にして、「連字符社会学」（こんな日本語は今や死語になってしまっていますが）……、いわゆるハイフン付きの特殊社会学のことです。確かマンハイムというヨーロッパの社会学者が用いた用語だったと記憶しています。このことを盛んに話されていたことを、今でも時々思い出します。おっしゃっていることは、当時のわたしにはほとんど理解できなかったのですが、結論部分だけが妙に印象に残っているんです。それは、「スポーツ社会学」が学問として成立するためには、「スポーツ社会」というものが明確に区別できなければならない、ということ。実際、先生は「エリートスポーツ社会」という構想を打ち立てようとしていました。しかし、わたしはスポーツエリートでも何でもありませんから、これにはとてもついて行けず、方向転換を余儀なくされました。もっと身近に「スポーツ」を感じることでできる研究分野はないか、ということで選んだのが「スポーツ経営学」でした。

時間の関係上、ここから一気に本題に入りたいと思いますが、「スポーツ経営」というのは、簡単にいってしまえば、いろんな資源を活用して、どこかに新しくスポーツ現象を惹起させたり、それを継続させたりするはたらきのことです。わたしは基本的にはそうした機能主義（ファンクショナリズム）の立場を取っています。特段、固定した構造とか体系に則って考えなければならないもの、とは考えていません。しかしながら、「スポーツ経営学」ということになると、先ほどの「スポーツ社会学」と同様、何らかの実体概念を前提しなければ、なかなか学問として認められません。つまり、スポーツ現象というものには、時代時代によって、その受け皿みたいなものがあってですね、結果的には、わたしがめざした「スポーツ経営学」もその流れに翻弄されることになるのです。

次の図を見てください。この図は、それぞれの時代を席卷した典型的なパラダイム形成を、わたしなりに分類したものです。スポーツの受け皿がこの50年、いや60年でどう変化してきたかということを端的に示しています。この図を使って、本日お話ししたかったことをまとめてみたいと思います。

その前に、「スポーツ経営」というものに対する科学的な関心ということで申しますと、それは戦前からありまして……、というか明治時代には、もうすでに小沢卯之助という人が著した『運動場の経営』という本があります。ただ、内容的には運動場の土質や舗装材などの研究成果です。もっといえば、「経営学」自体の系譜には従業員の身体動作を研究するものまであります。作業者が仕事を怠けるのを防止するためですね。スポーツバイオメカニクスも、もとを辿れば大変実用的な学問だったんですね。ただ、わたしたちの学生時代はそんな「物自体」だとか「物理的な現象」を扱うよりも、もっと抽象的なものを求める風潮があったんですね。だから、わたしよりも一足早くこの産社を退職なさった金井先生や草深先生が所属していらっしゃる研究室からは、つねに「管理！」「管理！」と揶揄されていましたよ。その反発から機能主義に徹するようになったのかもしれない。

さて、「グループダイナミクスの時代」から順次レビューして参りますと……、まず最初に問題にされた実体概念は、当然「スポーツ集団」ということになります。わたしが思う「スポーツ経営学」からすれば、マネジメント機能は「集団凝集性」とか「集団規範」といったキーワードに集約されます。競争力のあるスポー



ツ集団はまとまりがよいだとか、メンバー間の相互作用が同化や斉一性を促し、人間関係をととのえる（集団の秩序を保つ）ことができる、などの研究が盛んに行われました。当時、それを「スポーツ経営学」だという人は誰もいませんでしたが……。でもわたしは、スポーツにみられる「対人的な影響」については大変興味を持っていました。

次に「社会構造・地域政策の時代」に入ってきますと、スポーツ享受に見られる学歴格差，地域間格差，職場格差などのようなものが次第に明らかになって参ります。わたしたちの専門領域では，とくにスポーツ享受の量的・質的な差を問題視し，その差を埋める手だてを考えようとしていました。要は，人々のスポーツ活動をできるだけ組織的，継続的，合理的な方向に向かわせようということでありまして，そうした経営機能を「上昇移動」と呼んでいました。もっと端的に言えば，先の時代に多少なりとも見えてきた「スポーツ集団のよさ」みたいなものを最大限地域政策（コミュニティづくり）に活かそうということです。上昇移動を可能ならしめる要因を社会的サービスのコントロールの及ぶ範囲内に，できるだけたくさん見出そうとみんな躍起になっていました。

ただ，わたしだけは，ある集団に所属してスポーツをするなどの人間行動は，政策とかサービス運営の条件よりも，むしろ参加者自身の社会関係に大きく左右される……，みたいなことを勝手に主張していたことを思い出します。

やがて「プレイ論の時代」を迎えます。人々が，スポーツは自己の身体や所属する集団の優位性を証明する格好の装置であるということ強く意識するようになると，厄介なことに，過度の勝利主義に走ったり，目的のためには手段を選ばない，などの行為が目立つようになります。こうなると，スポーツの無法律状態（アノミー化）を懸念する研究者がどんどん出てきても不思議ではないわけです。極端に言えば，「スポーツ集団のよさ」など誰もいわなくなりました。必要とされたマネジメント機能は「遊びの条件確保」ということです。

ところが，この「遊びの条件」というのは，本来，経営によって「何とかやりくりできる」ような範疇のものではなく，きわめて文化論的な議論を要するレベルのものですよね。だから，大学院時代にわたしと一緒にテーブルを挟んで議論していた人たちはみな，この時代を境に「スポーツ経営学」に見切りを付け，教科

教育の分野に方向転換してしまいましたよ。つまり、「楽しい体育」の授業づくりに活路を見出したわけです。かの横山先生も「スポーツ社会」の舞台を「教科体育」に移し、遊びのなかで発せられる言語活動の意味とか、子どもたちの表情を追うような研究をなさるようになりました。わたし1人が悶々と「スポーツ経営学」にこだわっていたんですが、行く先々で「神聖な遊びの世界に金儲けの話を持ち込むとは何か！」などと、よくいわれましたよ。わたし自身は、金儲けの話をした覚えなどまったくなかったのですがね……。

時代はそのあと、「民主化・社会化」へと向かいます。スポーツは「万人の権利」であり、「自由で、自発的な身体活動のすべて」を「スポーツ」と呼ぼう、という機運が高まります。この時代のキーワードは、スポーツへの「自立過程」です。人々がどのようにして「スポーツ社会」の一員になっていくのか、ということが盛んに研究されました。わたしはこうしたメカニズムの解明が、「マーケティング」とか「スポーツ消費行動」の研究とマッチすると考えていました。これまでずっと関心を持ち続けてきた「对人的影響過程」の分析規範を用いて「スポーツ市場」の実態を描き出そうとしました。

これは余談ですが……、わたしがはじめて「市場」という用語を用いて文章を書いたときのことです。ある著名な先生がわたしのところにやってきて、「山下さん、この『いちば』という考え方は面白い！」っていうんですね。いま思えば、この「いちば」という言い方は、それなりに含蓄のある言葉だとは思いますが……。まあ「スポーツ経営学」といっても、この頃はまだその程度の認識だったんです。

さて、時代は「産業化の時代」を迎えます。ようやく「スポーツ経営」という実体が明確に姿を現しはじめます。スポーツの生産経済単位、そう、「スポーツ企業体」です。スポーツに自立しようとする人々を囲い込むことによって、大きなビジネスチャンスが生まれるという認識が広まったわけです。こうして、スポーツは時空的に完結し、没利害的な活動だとするプレイ論の枠組みを脱していきます。実際には「企業にとって都合のよい真実」だけがクローズアップされるようになっただけの話なんですが、この流れに乗って、わたしも、自身の『スポーツ経営学』を世に問うことができるようになりました。研究内容も自然と、意思決定単位を「個人」から「組織」に移したものに変わっていきました。したがって、この時代のキーワードを選ぶとすれば、「組織戦略」が適当かなと思います。

ところで、これも余談といえば余談なんですが、わたしは人一倍「経営とは何か」について考えてきたつもりなんですが、それはあくまでも机の上だけのことで、「実体験としての経営」については、それまでまったく知りませんでした。幸か不幸か、『スポーツ経営学』の出版に際して、いろんな人との間でコンフリクト（対立）が生じました。そのとき得た結論です。経営とは、「自分と気の合わない人たちといかにうまく仕事をしていくか」ということです。「トップマネジメント・プランニング」とは、きっとそういうことをいうんでしょうね。学部長先生とか執行部の先生方にとっては、釈迦に説法かもしれません……。

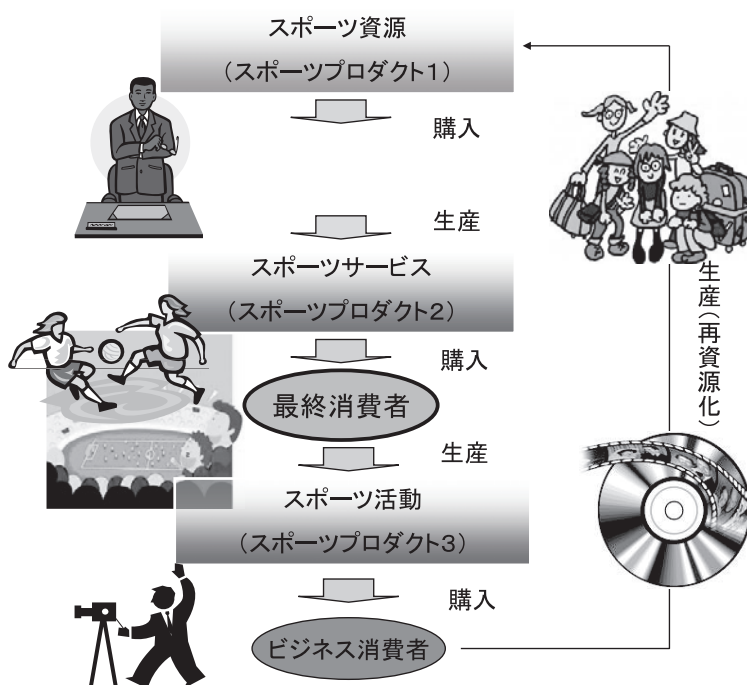
最後に「多元的パラダイムの時代」です。「する」「見る」「支える」といったように、さまざまな範疇のものがスポーツ活動として考えられるようになりました。「アダプテッドスポーツ」「エスニックスポーツ」などにもスポットが当たるようになりました。いろんなスポーツの楽しみ方ができるようになったということ、それ自体は大変結構なことだと思います。しかし、この時代のマネジメントにはいくつか疑問点がありますので、2、3指摘して終わりたいと思います。

まず、これはマネジメントというよりむしろ「行政」の問題だと思うんですが、国は多様なスポーツ価値を具現化するという名目で、全国各地に「総合型地域スポーツクラブ」という画一的な受け皿を用意しようとしていますよね。これって何なんでしょうね？ サッカーの試合でいえば、11人いる相手チームにゴールキーパー1人で対抗するようなものじゃないですか。環境が多様であれば、それと同じ程度の多様性を保持すると

というのが「組織戦略の原則」でしょう……。わたし、つきあいもあるので、ある大学に非常勤で「スポーツ経営学」を担当しに行っているんですが、先日その大学から連絡があって、シラバスを書き換えてくれていうんですよ。どう書き換えたらいいんだと思ったら、講義内容の70%を「総合型地域スポーツクラブの運営方法」にしてくれていうんですよ。どうも、わたしの「スポーツ経営学」では「公認スポーツ指導者」の資格認定がもらえないらしいんです。本務校が立命館で本当によかったなあと思います。

それから、わたしは長い間京都市の「市民スポーツ」を考える会議の委員長を任されているのですが、昔は、市民自身がスポーツで汗を流す場を「こうして欲しい」「ああして欲しい」という話ばかりでした。しかし、ここ数年は、「京都マラソン」のボランティアをどう集めるか、といったようなことが盛んに議論されます。同じ汗を流す場といっても、それは、走り終えた他府県のランナーが入る「お風呂」のことです。これって「市民スポーツ」なんだろうかね……。ちょっと日本全体に目をやりますと、先頃「東京オリンピック」の開催が決定しましたね。あちこちで歓迎の声が上がっていますが、わたしにはやっぱり、国民総動員で「お・も・て・な・し」をやれ、というふうにしかな聞こえないんです。こんなファッショ化した「スポーツ経営」、何だかぞっとしないうすよね。

もうひとつ。これは最近とみに感じるようになったことですが、学生さんたちが考える「スポーツ」とわたしが考える「スポーツ」には、大きなギャップがあるということです。わたしにとってのスポーツは、自分が経験できる範囲での「身体的な運動」であり「自発的な遊び」です。ところが、多くの学生さんたちにとって、スポーツは今やそんな「自己完結的なリアリティ」としては存在しません。ちょっと次の図を見てください。これは、現代のスポーツ生産のプロセスをわたしなりに描いたものです。ご覧いただいておりますが、わたしたちは日頃、何気なく「スポーツマネジメント」なんて言葉を使っていますが、それは必ずしも「スポーツ自体」を生産したり、販売したりしていることを意味しているわけではないんですね。



だから、これは何も本学の学生さんに限ったことではなく、みんな知らず知らずのうちに、いろんな種類の企業にさまざまに色づけされた「プロダクトミックス」として、あるいは「メディア複合体」として、スポーツの存在を知覚するようになってしまったわけです。もはやスポーツは、たんなる人間の身体活動ではなく、それこそ「バーチャルな空間に蠢く得体の知れない生き物」なんです。

問題は、これだと「コントロールの主体」が誰だかわからなくなる、という点です。「最終的に責任を持つ存在がいない」ということでは「スポーツ経営学」は成立しません。わたしは、実際の「スポーツ参加者」、この図でいうと「最終消費者」ですね。これを主役に据えるしかないと思います。スポーツは基本的にいつ「自家生産の産物」です。たとえエリートスポーツ選手であっても、自己の「身体資本」は正常価格で取引されなければなりません。企業が勝手に操作すべきものではありません。したがって、これからのスポーツ経営を暗示するキーワードとしては、「セルフカンパニー」「自分株式会社」といったようなものが浮かび上がってきます。

そうしたものを概念要素として構成される社会こそが、かつて横山先生がおっしゃりたかった「スポーツ社会」ではないか、と今更ながら思うんです。そうした社会をまとめ上げ、正常に維持していくマネジメント機能とは何なのか？おそらくこのレベルでは、「集団凝集性」とか「集団規範」といったミクロな機能概念は使えないでしょうから、それに代わる「ソーシャルガバナンス」などの研究が必要かと思います。それをやれば、殊更、メジャーリーグがどうやって儲けているか、など「経営の抜け道」や、メディア、ゼネコン、スポーツツーリズム業などの「便乗商法」を追っかけなくて済むわけです。

大変大きな課題を残してしまいましたが、これでわたしの仕事は終わりたいと思います。ありがとうございました。

山下秋二教授 略歴と業績

1. 略 歴

- 1948年4月 福井県に生まれる
- 1971年3月 福井大学教育学部教員養成課程卒業
- 1973年3月 東京教育大学大学院体育学研究科体育学専攻修士課程修了
- 1973年4月 松阪女子短期大学助手
- 1976年4月 鳥取大学教養部専任講師
- 1979年4月 鳥取大学教養部助教授
- 1980年4月 福井医科大学医学部助教授
- 1986年4月 大阪大学健康体育部助教授
- 1992年3月 博士（筑波大学・体育科学）
- 1993年4月 京都教育大学教育学部教授
- 2008年4月 立命館大学産業社会学部教授
- 2008年4月 京都教育大学名誉教授
- 2014年3月 学校法人立命館定年退職
- 2014年4月 立命館大学特別任用教授

2. 専門分野

- 研究課題
- ・スポーツの生産過程
 - ・スポーツビジネスにおける組織相互依存性
 - ・スポーツイノベーションとスポーツガバナンス

所属学会 日本体育学会, 日本体育・スポーツ経営学会（理事：1987年2月～2012年1月）, 日本教科教育学会, 日本教育医学会

3. 主な研究業績

著 書

1. 『スポーツイノベーションの普及過程』（不昧堂出版）1994年2月
2. 『図解スポーツマネジメント』（編者, 大修館書店）6-41頁, 168-191頁, 2005年4月
3. 『スポーツ経営学改訂版』（編者, 大修館書店）8-45頁, 78-92頁, 118-121頁, 193-196頁, 326-33頁, 2006年2月
4. 『健康・スポーツ科学のための調査研究法』（編者, 杏林書院）1-20頁, 188-194頁, 2014年2月

論 文

1. 「障害者スポーツボランティアの類型化に関する研究—活動期待の視点から—」（共著、『体育・スポーツ経営学研究』18巻1号, 日本体育・スポーツ経営学会）1-12頁, 2003年3月
2. 「スポーツ経営におけるサービス戦略とサービス品質—日中フィットネスクラブの分類—」（共著、『京都体育学研究』19巻, 京都体育学会,）15-26頁, 2003年5月
3. 「高等学校体育における評価基準の提示と実践的課題」（共著、『京都教育大学教育実践研究紀要』4号, 京都教育大学教育実践総合センター）111-120頁, 2004年3月
4. 「スポーツマネジメント研究の展望」（『体育学研究』50巻1号, 日本体育学会）79-89頁, 2005年1月
5. 「“よい体育授業”に影響を及ぼす要因」（共著、『北陸体育学会紀要』41号, 日本体育学会北陸支部）11-21頁, 2005年3月
6. 「“スポーツビジネスがスポーツを亡ぼす”に反論する」（『体育科教育』54巻1号, 大修館書店）16-19頁, 2006年1月
7. 「高等学校における“よい体育授業”の因子構造およびその教師と生徒の関連性」（共著、『日本教科教育学会誌』28巻4号, 日本教科教育学会）11-20頁, 2006年3月
8. 「学校における体づくり環境と体づくりプログラムに関する調査研究」（共著、『京都教育大学教育実践研究紀要』7号, 京都教育大学教育実践総合センター）51-60頁, 2007年3月
9. 「生徒の価値態度からみた体育授業の構成要因および各要因を代表する項目の検討—体育授業の目標・学習内容を踏まえて—」（共著、『日本教科教育学会誌』30巻4号, 日本教科教育学会）29-38頁, 2008年3月
10. 「体育授業に対する生徒の価値態度の構成要因およびその構成因子の性差の検討」（共著、『日本教科教育学会誌』31巻2号, 日本教科教育学会）29-38頁, 2008年9月
11. 「生徒が判断する体育授業の構成要因の検討—校種間差及び性差の観点から—」（共著、『日本教科教育学会誌』32巻2号, 日本教科教育学会）11-20頁, 2009年9月
12. 「Jクラブの創出過程と地域特性（1）—浦和レッズを事例に—」（共著、『体育経営管理論集』2巻, 日本体育学会体育経営管理専門分會）71-80頁, 2010年6月
13. 「Jクラブ経営のイノベーション・プロセス—地域スポーツクラブとしての発展に向けた新たな事業モデルの検討—」（共著、『体育経営管理論集』3巻, 日本体育学会体育経営管理専門分會）1-10頁, 2011年3月
14. 「スポーツブランド考」（『現代スポーツ論の射程』有賀郁敏・山下高行編・文理閣）249-274頁, 2011年11月
15. “Service quality and user satisfaction in sports facilities for disabled persons in Japan: characteristics of two different types of facilities”,（共著、『教育医学』58巻2号, 日本教育医学会）273-291頁, 2012年10月

教師用指導書等

1. （共著）『スポーツ科学講習会標準テキスト』柔道整復研修試験財団, 441-450頁, 2002年6月

4. 社会における活動

京都市市民スポーツ振興計画策定委員会委員長（2010年4月～現在に至る）

京都市スポーツの絆が生きるまち推進会議（スポーツリエゾン京都）委員長（2011年4月～現在に至る）

奈良市スポーツ推進計画策定委員会委員長（2012年9月～2013年3月）