スポーツマネジメント研究の展望

山下 秋二

New horizons for the studies of sport management

Shuji Yamashita

Key words : sport business, sport marketing, sport operation

(Japan J. Phys. Educ. Hlth. Sport Sci. 50: 79-89, January, 2005)

キーワード：スポーツビジネス、スポーツマーケティング、スポーツオペレーション

I はじめに

体育経営管理分野の研究（以下、国際化の情勢に合わせて「スポーツマネジメント研究」と表記する）は、スポーツ実践を具体的に操作することを目的としたものであることから、研究者の数も多く、研究される内容も非常にバラエティに富んでいる。しかし、そこで生まれた知識が学問的資産としてうまく蓄積されてきたかといえ、決してそうではない。論文という形式をとって、本誌（体育学研究）や他の学会誌（体育・スポーツ経営学研究、スポーツ産業学研究、Journal of Sport Management, Sport Marketing Quarterly など）に投稿されるケースがきわめて少ないことがそのことを物語っている。

スポーツマネジメントに関する知識創造の源泉はスポーツ実践の直接体験であり、言葉や文章で表すことが難しい主観的な「暗黙知」であるから、といってしまうまでもあるが、それでは学会としての使命は果たせない。さまざまなスポー

ツ資源を活用するメカニズムを知ることなく、いつまでも「成り行き管理」が続くようであれば、わが国のスポーツ実践のありようは、高質な文化として急速に発展しつつある世界の潮流から取り残される。わが国のスポーツは現在、これまで経験したことのない巨大な環境変化（経済の停滞、情報価値の高騰、組織再編、人口激減、等々）に直面しているわけであるが、スポーツ組織者や実践者の多くは、何をどう考えればいいのか、発想の方法そのものすら容易につかめず、もがき苦しんでいる。優れたマネジメント、とりわけ強い組織の動き方の特徴がどこにも、学び生かせる形で示されていないからである。

50年の歴史を持つ学会活動の中で、多くの研究者が多大なエネルギーを注いできたことには敬意を払う必要がある。しかし、そうした努力の数々が、暗黙知と暗黙知の共感にとどまり、より多くのスポーツ実践の場に効率よく吸収される「形式知」のレベルまでには達してこなかったという事実は真摯に受け止めなければならぬ。これまでのスポーツマネジメント研究が、暗黙知を形式知に変換する作業を完全に怠っていたわけではないが、研究者相互に創造力を競い合う程度で、

実証の積み重ねが極端に不足している。全体としてみれば、雑多な知識の単なる寄せ集めであり、現実のスポーツを動かす知識体系というにはあまりにも脆弱でありすぎる。

なぜ、このような事態に至っているのか。原因は2つある。ひとつは、暗黙知を形式知に変換するための方法論が未成熟であったためである。今ひとつは、形式知と形式知を連結する仕組み（スポーツマネジメント体系）が確立されていないからである。前者に関しては、現在、親学問への関心が高まり、経営学や社会学、社会心理学などの理論を積極的に導入し、スポーツ実践を具体的にイメージできる概念に磨き上げる作業が進んでいる。データ処理技術の発達と相まって、諸概念間の関係を実証する操作化の手続きも精緻化され、方法論に関しては改善の兆しが見られる。問題は後者である。各研究者の思いやイメージだけが先行し、相互の結びつきがまったく考慮されないままである。したがって、各研究者は学会における自らの居場所（スポーツマネジメント研究としての位置づけ）を明確にすることができず、論文投稿を躊躇せざるを得ない。積極かつ多様な親学問開拓も、皮肉なことに、そうした事態に拍車をかける結果にしかっていないのである。

こう書いてくると、いや単に雑学的に研究を進めているのではなく、従来からあるマネジメント体系に依拠し、また、自らが表出化しようとする形式知と他の形式知を結びつけて体系化する努力も怠っていないと主張する向きが多かろう。では、どうして効率的な知識蓄積へと進展しないのか。それは、従来型のスポーツマネジメント体系のいずれもが、領域論的もしくは目的論的なこだわりを強く持ちすぎていたからである。そもそもマネジメントとは、さまざまな資源を活用して組織目標の達成をめざして働く「機能」そのものである。この機能がスポーツ実践の場にどのように存在しているのかといったことを明示しないまま、各領域（たとえば学校、地域、企業など）ごとに、組織が直面しているトピカルな課題を指摘し、それぞれの組織ミッションに即した解決方法を断片的に提示するなどしたところで、学問的な価値はさ

ほどない。それらは時代が動けば、陳腐化していく運命にあるからである。

マネジメントが実践性の強い学問であるからこそ、また、対象が異なれば実際上の意味内容も異なってしまうものであるからこそ、共通する機能を明示し、より堅固に設計された（領域論や目的論の壁を取り払った）スキーム上に知識が蓄積されていく必要がある。そうした知識体系が整備されていてはじめて、スポーツ組織者や実践者は、その時々戦略的必要に応じて適切な機能を選択していくことができるのである。スポーツマネジメントという実践的な学問を維持していくためには、この基本姿勢を保つことが重要である。

以上のような問題認識に立って、本稿では、これまでの研究成果を機能論的に見直し、新しいスポーツマネジメント体系を提案することとした。

II スポーツとマネジメント

清水（1994）が指摘しているように、スポーツマネジメントは、「スポーツ」と「マネジメント」（清水はアドミニストレーションと表記しているが、このことについては後で触れる）の2つの語から成る構成概念である。したがって、スポーツマネジメント概念の形成にあたっては、両語の意味と両者の結合論理を明らかにしておく必要がある。

まず、概念構築の出発点となるスポーツについてであるが、実際上は遊びのスポーツ、健康スポーツ、能力スポーツといったふうに、さまざまな形態で社会に息づいている。それは、スポーツを文化として共有できる人々の範囲が飛躍的に拡大していることの現れでもある。それら具体的なスポーツ活動は、あるスポーツ組織が意図的に産み出した生産物であると考えれば、「スポーツプロダクト」といったいい方も可能である。ただし、個々のプロダクト特性（価値判断）をもってスポーツの定義だとした場合には、マネジメント体系の一本化は非常に困難なものとなる。スポーツはあくまでも「伝統化された一連のルール」として

定義されるべきものであり（ワイス，1985），そのように抽象化されたスポーツに生命を吹き込む活動がスポーツマネジメントである．スポーツプロダクトは，現実のスポーツ活動がもはやマネジメントというソフトウェアなしでは成立しないという考え方を強く打ち出すために工夫された概念に他ならないわけであり，学問研究の認識素材となるスポーツと，組織努力の結果であるスポーツプロダクトは明確に区別されなければならない．

さて，スポーツは個人が勝手に楽しむもの，といった時代はとくに過ぎ去ってしまったようであり，そのことを反映してか，わが国でも，スポーツマネジメントという言葉が次第に定着しつつある．しかし，ある人はそれをスポーツクラブや球団などの「経営」という意味で使用したり，またある人は，スポーツ施設やスポーツレッスン，イベントなどのようなスポーツ活動の場を設定する「サービス」という意味で使ったりする．時には，オリンピックやワールドカップ等への代表選手の選考，あるいは監督・コーチなど現場スタッフの手による具体的な「チームメイク」を指して使われたりすることもある．このように，スポーツマネジメントという言葉自体は大変身近なものになってきているのではあるが，ややもすると，同じ言葉を使いながら互いに意味の通じ合わない事態も生じてきているのではないと思われる．スポーツマネジメントは実にさまざまな機能を持っているのである．今後の研究と効果的なマネジメント実践を促進していくためにも，交通整理が必要であろう．

マネジメントとは，組織の行動を総合的に説明する学問である．通常，組織はトップマネジメント，ミドルマネジメント，ローアマナジメントの3つの階層から成っており，同じマネジメントといいながらも，それぞれは「経営」「経営管理」「作業管理」という違った働きを担っている．経営とは，組織という価値の増殖体全体の運営に関わる領域であり，全般的，長期的，基本的な方針を持って組織を指揮し，組織活動の結果に責任を負う体制のことである．そして，そうした体制のもとで，実際のアクションプランを策定し，それ

が計画通り行われるように誘導するのが経営管理である．作業管理は，それにしたがって具体的な現場の作業（オペレーション）をコントロールすることである．一般的なマネジメント研究は，これら各階層のマネジメント機能が相互に関連し整合性を保ちながら，全体として無秩序な人々の集まりを生産性のある組織に変えていくことをめざして行われる．清水（1990），武隈（1994，1995）の研究などは，この考え方をそのままスポーツ組織に当てはめた典型例である．

この種の研究より得られた知見を一般組織研究に還元するのではなく，スポーツ実践に活かすことを考えるならば，マネジメント機能を上述のように，組織階層論的に理解するだけでは不十分である．実際にスポーツ活動を産み出していく過程で，どのようなマネジメント機能が具体的に発生するのかを知っておく必要がある．筆者は，スポーツ活動の生産過程を，1）さまざまな資源を「イベント」「クラブ」「スクール」「施設」などの運営（スポーツサービス）のために活用することを考える段階，2）スポーツを消費の対象として人々（スポーツコンシューマー）に向けて，適切なサービス供給ができるようにする段階，そして，3）彼らに協力してスポーツ活動を実際に生産できるようにする段階，の3つに分けて考えている（山下ほか，2000）．それに沿っていえば，スポーツ組織には，諸資源をうまく結びつけ採算のとれるようにするマネジメント（具体的には「調達する」「組織する」「成果を配分する」などの機能），市場の条件に合わせて販売ができるようにするマネジメント（具体的には「分析する」「適合させる」「訴求する」などの機能），スポーツ活動への直接的マネジメント（具体的には「導く」「演出する」「支える」などの機能）が自ずと必要になる．

こうしたマネジメント機能の分化にしたがって，スポーツ組織の中に「スポーツビジネス」「スポーツマーケティング」「スポーツオペレーション」という，3つの仕事分野が確立することになるのである．これらの概念は，いわば，組織階層論として整理されていたマネジメント機能を，

一旦ばらばらに分解し、スポーツ活動を生産するという新たな枠組みの中で単純構造が得られるよう（すなわち、ある特定の仕事を意味づけしやすいよう）、各機能を再編成することによって誕生したものである。したがって、こうした概念枠を使えば、先の清水、武隈の研究らによって得られる知見は、3つのいずれの分野においても応用可能となるわけである。「管理者」ないし「管理行動」は人間が事を成す過程において、あまねく見受けられる現象である。

なお、スポーツ活動の生産過程は、行動主体をスポーツ組織に置くことなく、コンシューマーサイドに立つことによって、ある程度は描くことができる。実際、コミュニティ住民の社会運動として（作野，2000）、あるいはスポーツサービスのユーザー間における普及現象として（山下ほか，1984；山下・出村，1988；山下，1994）、そのメカニズム解明が試みられたという経緯がある。しかしながら、上述したスポーツマネジメント機能の数々を単純にどこかに割り当てられるほど、明白なスキームではないし、問題が広範囲に及びすぎる。ここは、スポーツ組織というものの存在を前提に考えるべきであろう。ただ確かに、スポーツを動かすという目的達成の手段は、そうした前提以前の人間の能力であるとも考えられる。人間社会に散在するさまざまなマネジメント機能を広く見直す必要がある。

III スポーツビジネスのマネジメント

スポーツ組織とは、スポーツに関わる特定の目的を達成するために、意図的に調整された協働システム（武隈，1995）と定義される。このシステムを維持していくのがスポーツ経営であり、基本的にはトップマネジメントの職能とみなされる。従前は、スポーツ組織の内部につくられた「規則」や外部機構の「権威」を実行するためのもの、という感が強かった。すなわち、これまでのスポーツにはどちらかというと、福祉・行政上のサービスとして「上から与えられるもの」という考え方が支配的で、それを促進する管理の実情は「アド

ミニストレーション」という色彩が非常に濃いものであったわけである。実際、スポーツ経営を「エスタブリッシュメント」ないし「ガバナンス」の問題としてとらえた研究もいくつか散見する（里見，1992，1994）。またアドミニストレーションは、広く意思決定から分離した「事務部門」の活動を表す語にも使われることがあり、財務など伝統的な管理研究（Ejiri et al., 1967）を支える重要な概念であることには間違いはない。

しかし現在では、環境変化の激化と多様な組織の出現に伴って、さまざまに「利害関係」を工夫することが求められるようになり、スポーツ経営の概念はスポーツアドミニストレーションからスポーツビジネスへと、大きくシフトしてきている（Oga and Kimura, 1993；Oga, 1998）。こうした時代のスポーツ組織の活動を説明するためには、新たな枠組みが必要である。

まず、組織特性の把握についてであるが、組織階層を中心に意思決定とその実行を行うという「ヒエラルキーパラダイム」とは別に、個人間や集団間、組織間の相互作用を通じて意思決定とその実行を行うという「場のパラダイム」が必要である（伊丹，1999）。この考え方は、組織対応の多様性を知る上で汎用性が高い。たとえば、学校という公的な組織においてさえ、すべてが完全な形でのヒエラルキー構造を有し中央集権的にマネジメントが行われているわけではなく、清水（2001）が行った組織変革のケーススタディなどをみても、中にはヒエラルキーパラダイムよりも場のパラダイムで理解したほうが適切であるような組織もある。また、民間のフィットネスクラブなどでは、異業種間の結びつきから成る「ビジネスクラスター」をつくり、経営を営んでいるといった報告もある（Yamashita et al., 1995）。さらにいえば、Jリーグや日本プロ野球組織（NPB）などを構成する個々のチームや球団は、法的には個別の法人であっても、もともと単独では経営が成立しない特異性を持っている。種々のステークホルダーたちと調和していかなければならず、常に「全体個」の問題意識に立ったマネジメントが必要である（広瀬，2004）。なお、国民体育大会

図1 スポーツ組織の分類次元

など、社会文化事業として行われるスポーツイベントは本来、地域社会との関係を抜きにしては考えられないわけであるが、原田ら（1992）は一部ステークホルダーとしての認識が希薄である大会があることを指摘している。

次は、戦略特性の問題である。宇土・柳沢（1984）が指摘するとおり、スポーツ組織もそのビジネス構造は戦略に従うのが常である。もちろん、組織の営みの中から戦略が発生してくる場合もある。戦略とは、いうなれば組織のかじ取りの方向であり、自分たちはどういう組織になりたいかを語ることである。スポーツ組織というものの発生の原点は、スポーツ実践者相互の利益を守り、スポーツ活動を効率的に生産するという点にある。この点からすれば、戦略のひとつとして、スポーツの本質的な機能（体の動かし方、技の追求など）を重視するという方向があることは明白である。これが「オペレーション志向」である。スポーツ組織が長期的に生存していくための基本的戦略ではあるが、多くのスポーツが組織化と専門化の歴史を経て、実践者中心のものから観戦者中心のものへと徐々に進展してきているという事実があり、それだけでは対応が難しい時代である。スポーツ活動を観戦者側のニーズにフィットさせ、より効果的に生産するといったことも非常に

重要な戦略なのである。これには、スポーツの本質機能を高めるだけではなく、表層機能をも高めようとするのが含まれており、プロスポーツ組織に限らず、一般のスポーツ組織においても適用可能な戦略である。総じて「プロダクト志向」といったいい方ができよう。この戦略実行の結果、現在のスポーツ活動にはさまざまな付加価値が加わり、多属性商品化する傾向がきわめて強い（仲澤，1991）。

かくして、スポーツ組織は図1に示すような2次元空間のどこかにポジショニングされることになる。スポーツビジネスのマネジメント研究は、あらゆるスポーツ組織を包括する共通の次元上に焦点組織を置き、実際の機能を対比するべきである。

Ⅳ スポーツマーケティングのマネジメント

スポーツマーケティングは、スポーツ組織がビジネス的な発想をより鮮明な形で示そうとする（市場チャンスを積極的に生かそうとする）中から誕生した概念である。その考え方にはさまざまなものがあるが（山下，1985；広瀬，1994；原田，2004），端的に言えば、スポーツサービスを効果的に供給することである。したがって、研究

上の関心はその供給先に向けられることが多い。事実、この分野の研究は、スポーツサービスの種別に応じたスポーツ実践者のセグメンテーションから始まった (Udo, 1972)。その後、サービスの受け手にスポーツ観戦者が含まれるようになり、広く「スポーツ消費行動の研究」へと進展することになったわけである (山下, 1988 ; 原田・菊池, 1990)。

さて、スポーツマーケティングの関心の中心に位置するスポーツコンシューマーについてであるが、それに「スポーツ生活者」という言葉があげられることがままある (八代・中村, 2002)。スポーツ観戦者のみならず、スポーツ組織者をも含めた概念と筆者は理解している。スポーツとの関わり合いは、その人の生活の都合や事情、それに生活観といったようなものから多様に生まれてくる。確かに、生活者は消費者と生産者を包括する上位概念であり、スポーツコンシューマーの原点でもある。ただ、特定サービスの受け手を明示する概念としてはどうであろうか。

スポーツコンシューマーという言葉には、モノやサービスを消費するだけの存在というイメージがつかまとう。ややもすると、単なるセールストークの対象とみなしてしまう。そういう近視眼的なマーケティングの考え方を是正しようという意図はわからないでもない。しかし、スポーツ消費自体を目的とした生活など、もともとあり得ないし、スポーツ実践者、スポーツ観戦者、スポーツ組織者といっても、みな、個々に社会生活を営んでいる人間であることはだれもが周知している。そうした自明の理をいくら強調してみたところで、マネジメントという観点からすれば益するところがない。スポーツマーケティングのマネジメント研究は、サービス対象となる人々をむやみに拡張し曖昧化することが目的ではない。マーケティング機能の絞り込みが目的であり、いついかなる時に生活者が消費者になるかのほうが問題なのである。その意味ではむしろ、スポーツコンシューマーからスポーツ種目別にみた「スポーツユーザー」、さらにはスポーツ組織 (またはブランド) 別にみた「スポーツカスタマー」へと概念形成が

進展していかなければならない。富山ら (1997) の研究はそのことを示唆している。

では、このユーザーやカスタマーの確保をめざして、スポーツサービスはどのように供給されなければならないのであろうか。まず、サービス本来の意味を考えてみる必要がある。サービスとは、その提供者が所有しているヒト、モノ、カネ、情報といった資源そのものではない。あくまでも、諸資源が有用な機能を果たす、その働きが売買の対象とされたものである。したがって、「イベント」「クラブ」「スクール」「施設」などのスポーツサービスも、それらを単に、出来合いの製品としてみるのではなく、さまざまな機能の集合としてみる必要がある (山下ほか, 2003)。すなわち、ユーザー化ないしカスタマー化を促進しようと思えば、何はともあれ、スポーツという無形の財にどのような機能が求められているかを知る必要があるわけである。

スポーツは「経験的なもの」であり「形がないもの」である (Mullin et al., 1993) などとうそぶいてみたところで、ビジネスは成り立たない。形がなければ、「形あるもの」にしてやらなければならない。スポーツ活動の無形性という性質をどこまで弱められるかが、スポーツサービスというものの基本的使命である。二宮ほか (1993) の研究は、スポーツサービスの選択に際して消費者が行う、各サービス属性間のトレードオフの実態を扱ったものであるが、消費選好には、実際のところ立地と付帯施設が相当影響していることがわかる。このように「場所」や「物的環境要素」は、スポーツ活動の有形化という点での基本的なサービス属性と考えられる。もちろん指導者や活動メンバーの固定、料金設定、活動コースの明示など、「人材」「価格」「提供過程」などを操作することからも、そこでのスポーツ活動が具体的にイメージされることはある。また近年では、ITの発達に伴って、生産対象としているスポーツを、インターネット上に表現する試みがいたるところでなされている (松枝, 1997 ; 広瀬, 2000)。この「販売促進」の新しい手法は、有形化の今後の方向として、見落とせない部分である。スポーツ

図2 スポーツサービスの分類次元

サービスには、そうしたさまざまなサービス属性を通じて、無形のスポーツをシンボライズするという重要な働きがあるのである。

ところで、サービスという機能は、顧客の便益や満足に直接作用するものであるから、顧客との「相互作用」のあるところにしか生起しない（飯嶋，2001）。スポーツ組織はまさに、この機能を使ってスポーツを販売しているのである。つまり、スポーツ組織は顧客がどのような内容と品質のスポーツ活動を求めているのか、換言すれば提供されるスポーツサービスのスペックを正確に把握しなければ生産を開始できないことになる。同様に顧客も、このスペックをスポーツ組織に伝えなければ、実際にサービスを購入し、スポーツを消費することなどできない。山下ほか（1985）の研究は、ビジネス時代の到来に先駆けて、そのことを予測したものに他ならない。現在、この研究は飛躍的に進んでいる（中西，1994；中路・築瀬，1995）。

スポーツマーケティングのマネジメントの問題を明らかにするためには、関連するさまざまなスポーツサービスを、生産対象とされているスポーツの無形性の度合いと、顧客とスポーツ組織の相互行為の度合いにより分類し（図2参照）、この分類内における焦点スポーツサービスの位置づけ

を把握すればよいと思われる。

V スポーツオペレーションのマネジメント

スポーツオペレーションは、上述のようなサービス属性を操作することではなく、スポーツプロダクトそのものを操作することである。宇土（1992，1993）は、それを「スポーツプロデュース」と呼んだ。宇土の問題意識は、スポーツを決まった形で展開するだけでなく、より魅力あるものへとつくり変えていく（新製品の開発といってもいい）ということにあるのであるが、ここでは、既製スポーツを効率よく生産することも含め、幅広く解したい。

スポーツオペレーションのマネジメントを行うにあたっては、まず、スポーツと人間の接点にあって、両者の仲介をする装置、およびそれを制御するソフトウェア的な機能について知っておかなければならない。コンピュータ工学ふうにいえば、「ヒューマンインターフェース」の設計である。スポーツプロダクトはスポーツ組織と顧客の共同作業の産物であるから、スポーツ組織側の努力のみでこれを考えるわけにはいかない。スポーツ活動は、ある一定の装置さえ用意されていれば成立するというものではない。顧客は自らの知的欲求

に基づいて自分自身を動機づけるのであり、また、スポーツの楽しさとかやりがいといった主観的な価値が動機づけを高めるのである。したがって、少なくとも1) 装置的、2) 認知的、3) 感性的、の3つのインターフェースがマネジメントの対象とされなければならない。

装置的インターフェースの研究は、従前は、施設用具の配置や必要量（宇土ほか、1962, 1965）、あるいは誘致距離（中村、1977, 1979）といったものに注がれることが多かった。今後は、そうした物理的な場の設定に関する研究のみならず、スポーツ自体をひとつの装置としてみなす研究（スポーツデバイスの研究）も必要であろう。コンピュータデバイスにキーボードやマウスなどの「入力装置」とプリンタやディスプレイなどの「出力装置」があるように、スポーツデバイスもスポーツパフォーマンスへの影響の与え方によって「人員」「物品」「時間」「空間」などの装置が区別できる。これらのアングルから、中村（1995）が指摘するルールの可変性の問題なども一度精密に検討する必要がある。スポーツプロデュースの現状は、言葉だけが先行しているように思えてならない。

認知的インターフェースの研究としては、スポーツプロダクトの認知パターンに着目したHata and Umezawa（1995）などの研究が示唆的であ

る。また、スポーツオペレーションのマネジメント研究には、伝統的に「説得コミュニケーション」「リーダーシップ」「コーチング」などが含まれている（山下、1977；武隈、1985；野崎・植村、1989；柳川ほか、2001）が、スポーツ活動の内容、方法、効果等の確認と深く関係し、同種の研究として位置づけられよう。なお、認知的インターフェースは、言葉を換えれば、顧客の1人ひとり「ナレッジ・ワーカー」としてみなすという考え方でもあり、スポーツ技術やゲーム戦術そのものの成否に関する原因帰属の知識（中・出村、1991；出村・郷司、1994）なども、もっと豊富に蓄積されてよいものと思われる。

感性的インターフェースは、スポーツ活動を通して得られる達成感や充実感、他者との交流における共感性といった情緒的な機能として存在する。したがってこれは、単純に「スポーツコミットメント」や「スポーツパートナー」に帰結する問題（Matsuoka et al., 2003；山下、1981；Yamashita and Tada, 1982）である、といえないこともない。しかし、問題をより精密化するならば、顧客の動機づけは、1) 努力すれば得られる達成感などの心理的報酬、2) 努力が報酬につながる確率、3) 報酬の魅力（主観的価値）の相乗効果ともいえる（品田・池田、1991）。永田（1998）もチームメイクのあり方について、同様

図3 スポーツプロダクトの分類次元

の観点から言及している。いずれにしろ、こうした感性的インターフェースに作用する機能を明示できないかぎり、顧客のファースト・トライアルは誘導できても、消費のリピート化を促進するのは難しい。

さて、以上のように種々のインターフェースの存在を理解した上で、実際に産出されたスポーツプロダクトの分類に用いることのできる包括的な次元について考えてみよう。要は、装置的・認知的インターフェースは、製品としてみた場合の「性能」ないし「効用」の問題であるのに対して、感性的インターフェースは、顧客自身の「使用感」の問題である。とすれば、この2次元を用いればいい。一般的なユーザ工学では、それぞれ「ユーティリティ」、「ユーザビリティ」とネーミングされている（黒須ほか、1999）。

図3は、この2次元を利用したものである。これに焦点スポーツプロダクトをポジショニングすれば、それがどの程度「使いもの」になっているか、あるいはどの程度「使いやすい」と感じられているかを、相対的に確認できる。スポーツオペレーションのマネジメントとは、それら（ユーティリティとユーザビリティ）の程度を高めることであり、関連するインターフェース機能を適切に操作すればよい。

VI おわりに

スポーツマネジメントとは、いってみれば、スポーツをめぐっての人間と人間の間をつくり出す機能を総称したものである。スポーツ組織での仕事がトップの意思に沿ったものであるかどうかを管理することから、顧客が自分にあったサービスを獲得したりスポーツをカスタマイズすることを手助けするものまで、実に幅広い。スポーツマネジメント研究は、ややもすれば際限なく分化の一途をたどる可能性がある。したがって、本稿ではすべての機能を、ひとつのスポーツ組織の仕事として収斂させることをめざした。しかしそれは、ある特定の目的や価値観によって、組織、サービス、あるいはそこでの産物であるスポーツ活動を

類型化しようとしたものではない。あくまで研究対象となるマネジメント機能との関連から、それらが抱えている問題点が的確に把握できるように工夫したつもりである。優れたマネジメントとか、強い組織の動き方とかいったものは、自らが持っている機能の自己分析能力と深く関わっているのである。

使用した資料は体育学研究掲載論文を中心とし、若干を他誌等より補った。一見ばらばらに散在しているようにみえた形式知も、ここにきて随分と共有できる部分があることを感じている。誌面の都合上、大変粗削りなスポーツマネジメント体系となってしまう、申し訳なく思っている。より詳細には別稿（山下・原田、2005）を参照いただければ幸いである。

文 献

- 出村慎一・郷司文男（1994）ソフトテニスの勝敗に対する原因帰属の性、ポジション、競技年数及び競技力の差異について。体育学研究，38：469-485。
- Ejiri, H., Udo, M., and Yatsushiro, T. (1967) A study on finance and budget for physical education program. Jpn. J. Phys. Educ., 11: 137-146.
- 原田宗彦・菊池秀夫（1990）スポーツ参加者のライフスタイルに関する研究。体育学研究，35：241-251。
- 原田宗彦・鴨井 啓・富山浩三（1992）国民体育大会に対する開催地住民の意識：沖縄・京都・北海道の事例。体育学研究，37：305-313。
- 原田宗彦編（2004）スポーツマーケティング。大修館書店：東京。
- Hata, O. and Umezawa, N. (1995) Use of fitness facilities, equipment, and programs: a case study of a Japanese fitness club. J. Sport Manage., 9: 78-84.
- 広瀬一郎（1994）プロのためのスポーツマーケティング。電通：東京。
- 広瀬一郎（2000）ドットコム・スポーツ：IT時代のスポーツマーケティング。TBSブリタニカ：東京。
- 広瀬一郎（2004）「Jリーグ」のマネジメント。東洋経済新報社：東京。
- 飯嶋好彦（2001）サービスマネジメント研究：わが

- 国のホテル業をめぐって. 文真堂: 東京.
- 伊丹敬之 (1999) 場のマネジメント: 経営の新パラダイム. NTT出版: 東京.
- 黒須正明・伊東昌子・時津倫子編 (1999) ユーザ工学入門. 共立出版: 東京.
- 松枝 禮 (1997) スポーツにおけるインターネットの利用研究. スポーツ産業学研究, 7: 51-60.
- Matsuoka, H., Chelladurai, P., and Harada, M. (2003) Direct and interaction effects of team identification and satisfaction on intention to attend games. Sport Mark. Q., 12: 244-253.
- Mullin, B.J., Hardy, S., and Sutton, W.A. (1993) Sport Marketing. Human Kinetics Publishers: Champaign.
- 永田靖章編 (1998) スポーツ集団のマネジメント. ぎょうせい: 東京.
- 中比呂司・出村慎一 (1991) バレーボールゲームにおける集団技能の成就に対する構成技能の貢献度: 大学トップレベルを対象として. 体育学研究, 35: 325-339.
- 中路恭平・築瀬 歩 (1995) フィットネスクラブにおける顧客満足の概念と測定法の検討: 認知パフォーマンスと期待不一致度の比較. 体育学研究, 40: 14-28.
- 中村 平 (1977) 運動施設の誘致距離に関する研究: 公営体育館の体育経営. 体育学研究, 22: 93-100.
- 中村 平 (1979) 運動施設の誘致距離に関する研究: 地域体育における施設経営. 体育学研究, 24: 117-125.
- 中村敏雄 (1995) スポーツルール学への序章. 大修館書店: 東京.
- 中西純司 (1994) スポーツ経営における消費者苦情行動論に関する研究: 消費者苦情行動モデルの構築をめざして. 体育学研究, 39: 77-89.
- 仲澤 眞 (1991) スポーツ施設サービス業におけるプロダクトの構造に関する研究. スポーツ産業学研究, 1: 23-36.
- 二宮浩彰・菊池秀夫・池田 勝・永吉宏英 (1993) 商業スポーツクラブをめぐる選好行動の分析: コンジョイント分析の適用事例. 体育学研究, 38: 279-290.
- 野崎武司・植村典昭 (1989) リーダーの構造づくり行動がスポーツチームに及ぼす効果. 体育・スポーツ経営学研究, 6: 1-7.
- Oga, J. and Kimura, K. (1993) Recent trends in the sports industry in Japan. J. Sport Manage., 7: 249-255.
- Oga, J. (1998) Business fluctuation and the sport industry in Japan: an analysis of the sport industry from 1986 to 1993.
- 作野誠一 (2000) コミュニティ型スポーツクラブの形成過程に関する研究: 社会運動論からみたクラブ組織化の比較分析. 体育学研究, 45: 360-376.
- 里見悦郎 (1992) ソビエト社会主義共和国連邦の学校体育改革をめぐる諸問題について. 体育学研究, 37: 183-194.
- 里見悦郎 (1994) 1992年独立国家共同体オリンピック統一選手団派遣事業に関する史的考察: ソ連邦消滅から独立国家共同体移行期のスポーツ改革の分析を中心にして. 体育学研究, 38: 323-336.
- 清水紀宏 (1990) 体育経営体における管理行動に関する研究. 体育学研究, 35: 41-52.
- 清水紀宏 (1994) 「スポーツ経営」概念の経営学的考察. 体育学研究, 39: 189-202.
- 清水紀宏 (2001) 外生的変革に対する学校体育経営組織の対応過程: 2つの公立小学校の事例研究. 体育学研究, 46: 163-178.
- 品田龍吉・池田延行 (1991) スポーツ行動への期待理論の適用に関する基礎的研究: 走り高跳び授業を手がかりに. 体育・スポーツ経営学研究, 8: 11-21.
- 武隈 晃 (1985) リーダーシップ行動の規定要因及び有効性の検討: 地域スポーツクラブ指導者の指導活動に関する動機論的研究. 体育経営学研究, 2: 33-41.
- 武隈 晃 (1994) 体育経営組織における管理者行動の規定要因および有効性について. 体育学研究, 38: 361-374.
- 武隈 晃 (1995) 管理者行動論によるスポーツ組織の検討. 体育学研究, 40: 234-247.
- 富山浩三・川西正志・宮田和信 (1997) 商業スポーツクラブ会員の行動特性: 活動参加頻度と心理的なクラブ評価. 体育学研究, 41: 474-483.
- 宇土正彦・梅沢宣雄・大内勝夫・作野史朗・永田靖章・佐藤良男・高島 稔 (1962) 運動生活の階層に関する体育管理学的研究: 特にPhysical Education Service との関係 (その3) 運動生活の階層構

- 成と施設（用具も含む）経営の技術．体育学研究，7：422.
- 宇土正彦・佐藤勝弘・梅沢宣雄（1965）施設・用具の設置基準に関する体育管理学的研究（その1）教科体育の施設、用具、とくに数量算出法について．体育学研究，10：292.
- Udo, M. (1972) Influence of physical education service on physical activities of the participants. Jpn. J. Phys. Educ., 16: 327-334.
- 宇土正彦・柳沢和雄（1984）商業的スポーツ施設における経営戦略に関する研究．体育経営学研究，1：9-17.
- 宇土正彦（1992）スポーツプロデュースの課題：スポーツ経営・学校体育への応用をめざして．体育・スポーツ経営学研究，9：63-73.
- 宇土正彦（1993）スポーツプロデュースとスポーツプロダクト．体育・スポーツ経営学研究，10：1-6.
- 山下秋二（1977）体育広報の方法とその効果．体育学研究，22：81-91.
- 山下秋二（1981）校内競技プログラムへの参加過程に生起する影響者についての研究．体育学研究，25：261-272.
- Yamashita, S. and Tada, N. (1982) Some aspects of influence exchanges among the members of Community sport clubs. Jpn. J. Phys. Educ., 27: 247-257.
- 山下秋二・出村慎一・松沢甚三郎（1984）健康マラソンの普及過程に関する研究：影響者の経営学的機能・特性の視点から．体育学研究，29：99-113.
- 山下秋二（1985）スポーツマーケティング論の展開．体育経営学研究，2：1-11.
- 山下秋二・出村慎一・多田信彦・松沢甚三郎（1985）スポーツクラブ成員の満足・不満足構造：指導者問題への対応化を中心として．体育学研究，30：195-212.
- 山下秋二・出村慎一（1988）スポーツイノベーションの普及速度を決定する諸変数の検討：スイミングスクールの場合．体育学研究，33：15-26.
- 山下秋二（1988）スポーツ消費者論．体育・スポーツ経営学研究，5：41-47.
- 山下秋二（1994）スポーツイノベーションの普及過程：スポーツの産業化に伴う個人と組織の革新行動．不昧堂出版：東京．
- Yamashita, S., Yamagata, O., Demura, S., Naka, H., and Gohshi, F. (1995) An analysis of interorganizational relationships in health/fitness clubs: some aspects of organizational interdependence. Jpn. J. Phys. Educ., 40: 1-13.
- 山下秋二・畑 攻・富田幸博編（2000）スポーツ経営学．大修館書店：東京．
- 山下秋二・徐 湘萍・金山千広・濱口幸子（2003）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．京都体育学研究，19：15-26.
- 山下秋二・原田宗彦編（2005）図解スポーツマネジメント．大修館書店：東京．
- 柳川 元・山下秋二・岡奈補子（2001）水球選手の競技意欲を高める指導者のことばかけ：16pf 人格検査による検討．日本体育・スポーツ経営学会大会号，24：16-17.
- 八代 勉・中村 平編（2002）体育・スポーツ経営学講義．大修館書店：東京．
- ワイス：片岡暁夫訳（1985）スポーツとはなにか．不昧堂出版：東京．＜Weiss, P. (1969) Sport, a philosophic inquiry. Southern Illinois University Press: Illinois.>

（平成16年11月10日受付）
（平成17年1月8日受理）