

# 地域スポーツクラブにおける 多様性を活かす場のマネジメント

高岡 敦史\*

## 抄録

地域のスポーツとコミュニティの活性化を期待される総合型クラブをはじめとした地域スポーツクラブは、経営の範疇としての地域社会が内包する地域住民の多様性を引き受けて経営組織を構築することが求められる。

しかし、経営組織におけるメンバーの多様性は、相互の異質性に他ならず、効率的な意思決定やその妥当性を高める上での阻害要因になりうる。地域スポーツクラブは組織内部の異質性を乗り越える組織マネジメントが求められよう。会議等での対話において顕在化する組織メンバーの異質性は、伊丹(1999)の提唱する場のマネジメントによって乗り越えられ、多様性として活かされる。

本研究は、組織内部の異質性の高い2つの地域スポーツクラブ（事例Aおよび事例B）を事例として取り上げ、会議の会話分析からリーダーの発話内行為を場のマネジメントの下位行為として抽出し、異質性を乗り越えるための場のマネジメントを理解することを目的とした。

事例Aのリーダーの発話内行為は20カテゴリーが抽出され、事例Bのリーダーの発話内行為は11カテゴリーが抽出された。それらの場のマネジメントとしての機能は、【対話を管理する】【対話を促す（引き出す、背中を押す、リズムを生む、下支えする）】【引っ張る】【同じ目線に立つ】というものであった。また、ふたりのリーダーの発話内行為は異なっており、場のマネジメントが組織のメンバー構成や、リーダーとメンバーとの関係性に依存していることが明らかになった。

キーワード：地域スポーツクラブ，多様性，場のマネジメント，発話内行為

---

\* 岡山大学大学院教育学研究科 〒700-8530 岡山県岡山市北区津島中 3-1-1 教育学部本館 109

# Communication management of leveraging diversity in Community sports club

Atsushi TAKAOKA \*

## Abstract

Community sports club which is expected the activation of community sports and community is required to build a management organization to undertake the diversity of the community residents in a range area of the management.

However, the diversity of the members in the management organization , not the other on the heterogeneity of each other, can be a disincentive in order to enhance efficient decision-making and its validity. Community sports club management is required to overcome the heterogeneity of the internal organization. Heterogeneity of the internal organization inside manifested in the communication in a meeting, is surmounted by management of communication which Itami(1999) is proposed.

This study took up two community sports club with high heterogeneity of the internal organization as an example, and extracted the illocutionary act of the leader as subordinate acts of communication management by the conversation analysis. It was aimed at understanding the communication management for overcome the heterogeneity.

Illocutionary act of the leader of the case A has been extracted 20 category , the leader of the case B has been extracted 11 category. Functions of the communication management are, [to manage the dialogue] [encourage the dialogue (draw an opinion, push the back, produce a rhythm, to prop up)] [pull] [stand in the same position]. In addition, there is a difference between the two leaders' illocutionary act, communication management depends on the membership and relationship with leader and members in the organization.

Key Words : community sports club , diversity, communication management, illocutionary act

---

\* Graduate School of Education, Okayama University, 3-1-1 Tsushima-naka, Kita-ku, Okayama 700-8530

## 1. はじめに

平成7年度に文部省(当時)が導入した総合型地域スポーツクラブ構想は、今日の地域スポーツ振興でも、重要な基盤のひとつとしてその創設・育成が要請されている。そして、地域住民の自主的・自律的な経営によるスポーツと地域コミュニティの活性化やまちづくりを担うという期待も、地方分権、地域主権、新しい公共論、地方創生といった地域振興の様態が移ろう中にあるにもかかわらず存在し続けている。

その間、(総合型クラブを含む)地域スポーツクラブの経営上の課題は様々に浮上してきた。最先端の経営課題とその解決事例は、学術研究団体のネットワークやSNS等を通じて地域スポーツクラブ関係者のネットワークに共有され、各クラブはそれらを参考にしながら個別の事情に照らして独自に解決しようとしている、というのが実態であろう。これまで、地域スポーツクラブの多様な経営上の課題の根本原因がどこにあるのか、という問いは立てられてこなかった。

筆者は、地域スポーツクラブが直面する経営上の課題のいくつかは、クラブ経営における意思決定が、地域住民による合意形成としてなされないことに起因するのではないかと、という仮説を立てた。この仮説は、クラブが活動範囲と定める地域に暮らす多様な住民が様々な意見やアイデアを出し合って合意形成に到達することが、妥当性の高い意思決定とスポーツと地域の活性化という成果をもたらすのではないかと、という仮説を背後に持っている。

地域活性化やまちづくりを企図しようとする住民組織が地域社会のそれと同等の高度な多様性を内包することの重要性は、現在の「産官学金労言」(内閣府,2015)による地方創生論においてその極みに到達したと言ってよいほど、これまで繰り返されてきた。また、多様性の源泉となる異質性が大きくなればなるほど、当該組織における合意形成に基づく意思決定は難しくなることは経験的にも理解できることだろう。ここに、地域スポーツクラブ経営がスポーツと地域の活性化という成果を上げる上で、意思決定の困難性の源泉としての異質性を乗り越え、多様性を活かした合意形成の方法とは何か?という研究問題が浮上する。

## 2. 目的

地域スポーツクラブ組織に内在する、対話を通して乗り越えるべき異質性は、様々に想定される。年代差やスポーツ経験歴、クラブ経営やスポーツに関わる考え方の違い、従前に所属していた(いる)

スポーツ団体や地域組織からくる考え方や立場の違いなどである。こういった異質性を、組織的意思決定の妥当性を高めたり、クラブ経営の成果を高めたりする方向に乗り越えたとき、異質性はポジティブな意味での多様性と呼ぶことができるだろう。

地域スポーツクラブにおける多様性を活かした合意形成の方法を明らかにするという研究問題は、合意形成の場に焦点を当てることを要請する。合意形成の場は、言語的コミュニケーションを通じた意見調整やアイデアの共有と連結等が展開する対話場であり、合意に到達すべき個別案件に関する意思決定がなされる会議や話し合いがそれに当たる。

しかし、合意形成の時間軸は案件によって様々であり、利害関係等の状況が複雑な案件によっては一回の対話によって成立せず、時間をかけて醸成されることもある。そのため、異質性が乗り越えられるその瞬間とプロセスを抽出することは困難であることが予想される。

そこで本研究では、組織内の異質性が高い地域スポーツクラブを事例として取り上げ、当該クラブの会議におけるリーダーの「場のマネジメント」(伊丹,1999)に焦点を当てることにした。

地域スポーツクラブ経営組織が内包する異質性は、組織メンバー(会議の参加者)の対話によって、ポジティブにもネガティブにもなりうる。異質性からコンフリクト(葛藤)が顕在化し、それが衝突や対立に発展してしまうと意思決定の効率性や妥当性が一時的に低くなってしまいうだろう。しかし、メンバーの異質性から派生する考え方やアイデアの違いから新たな考え方やアイデアを生み出そうとしたり、効果的な調整が行われれば意思決定の妥当性は高まるだろう。(伊丹,2005)

地域スポーツクラブ経営のリーダーは、当該地域の高度な多様性を内包した組織を効果的にマネジメントすることが求められる。地域住民組織としての地域スポーツクラブにおける意思決定がメンバーによる合意形成とそのための対話によってなされることを踏まえれば、リーダーによる対話場のマネジメントの重要性は看過できないだろう。ここに本研究がリーダーの「場のマネジメント」に着目した理由がある。

伊丹は組織成員間の相互作用の場を経営現象の中心に据えた「場のパラダイム」を提唱している。伊丹のいう「場」とは、「人々が参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、共通の体験をする、その状況の枠組み」(伊丹,1999,p.23)であり、「場」は「組織内の協同的な行動と学習」(伊丹,1999,p.44)を成立させる起点となる。特に、「場のミクロマネジメント」(伊丹,2005,p.154)であ

る場のかじ取りについては、組織の目標達成に向けて、組織成員の知識や自律的な意思決定を相互作用させて組織化を促進するリーダーの振る舞いとして解説され、「かじ取りステップ」（「かき回す」「切れ端を拾い上げる」「道をつける」「流れをつくる」「留めを打つ」）（伊丹，2005，pp.247-269）や「場を動かす働きかけ」（「刺激」「方向づけ」「束ね」）（伊丹，2010，p.75）が提起されている。

### 3. 方法

リーダーの場のマネジメントは、会議におけるリーダーの言語的・非言語的コミュニケーションとして発揮される。リーダーのコミュニケーション行為は、その内に行為意図を含んでおり、特に発話に含まれる行為は発話内行為と呼ばれる。

飯野(2007)は、オースティン、サールの言語行為論、そしてグライスの発話行為論の洞察を手がかりにして、発話内行為の類型化と類型間の系統性を理論的に検討した。その中で飯野は、これまでの言語行為論・発話行為論に対して、発話内行為は単独の発話行為からは十分に分析することはできず、一定のまとまりをもった一連の会話を「会話シーケンス」（飯野，2007，p.36）にこそ発話の意図が帰属しているとし、完結した会話を分析の対象にすべきであると指摘している。

本研究では会議の様子を録画することができなかったため、会議の音声を録音し、それをトランスクリプト化して、一連の会話シーケンスからリーダーの発話内行為を分析対象とした。発話内行為の類型化と各類型の命名に際しては、会議の現場への参与観察とトランスクリプトを通して得られた場のコンテキストの解釈を付加しつつ、伊丹によるかじ取りステップを参考にして行った。

上述のような分析方法によって、リーダーの発話内行為を抽出し、場のマネジメントの下位行為を明らかにすることで、地域スポーツクラブ経営組織における多様性を活かすリーダーの場のマネジメントを明らかにする。

分析対象となる事例は、運営委員の異質性の高い2つの総合型地域スポーツクラブである（Aクラブ・Bクラブ）。両クラブの運営委員会は、性別、年齢、専門とするスポーツ種目等が様々な運営委員によって構成されている。

Aクラブは四国地方の総合型地域スポーツクラブ（一般社団法人）であり、障がい者スポーツや障がいをもった子どもの放課後支援等の事業を展開しており、障がい者と健常者が混在した組織であり、スポーツ指導者や障がい福祉関係者（ソーシャルワ

ーカー等）が運営委員として参画している。Aクラブのリーダーは、自身も障がい者スポーツを実践しているクラブの代表を務める人物である。

Bクラブは中国地方の総合型地域スポーツクラブ（NPO法人）であり、複数のスポーツ少年団の統合として立ち上がっている。そのため専門とする種目とこれまでの少年団運営の事情は様々であり、理事長（60代）と事務局長（60代）と比べて、運営委員は40代（年齢の平均）と若く、職種も様々である。Bクラブのリーダーはクラブ創設当初からの事務局長であり、拠点施設となっているB&G海洋センターの職員である。

両クラブは筆者や研究協力者が運営委員として関わっているクラブであり、参与観察や音声データの録音に支障はなかった。

分析対象となった会議において交わされる会話をすべて録音し、その流れを再現するためのトランスクリプトに書き起こし内容分析した。

### 4. 結果及び考察

#### 1) Aクラブ・リーダーの発話内行為

分析対象となったAクラブの会議は2015年8月4日に開催された全体スタッフミーティングであり、組織づくりのための協議（研修会的な内容）と学校との連携に関する打合せが行われた。

Aクラブ・リーダー（以下、リーダーAとする）の発話回数（発話交代が起こるまでの一続きの発話）は、405回だった。全ての発話を会話シーケンスから解釈して抽出した発話内行為は、以下の20カテゴリーであった。（具体的な発話例は表1参照を参照）

- ・進行：会議の進行役として進行させる発話。
- ・時間管理：会議を時間通りに進めるための発話。主に目標終了時刻を示したり、残り時間を伝える。
- ・意見引き出し（振り）：メンバーから発言や意見表明を引き出すために、名指しして発話を促したり、相手を指定せず場に振る発話。
- ・意見引き出し（発問）：メンバーから発言や意見表明を引き出すための発問。
- ・同意：メンバーの意見に対して同意表明する発話。
- ・同意表明（意見追加）：同意表明の際に、個人的な意見を追加する発話。
- ・受け止め（相づち）：メンバーの意見に対して相づちを打ち受け止めていることを伝える発話。
- ・緩め：冗談を言ったり、面白おかしく返答して場の雰囲気を緩める発話。
- ・繰り返し：メンバーの発話の一部を繰り返すことで、受け止めていることを伝えたり、場に再提示



- してメンバーの意見を全体に共有しようとする発話。
- ・翻訳・言い換え：メンバーの発話の内容を別の言葉で言い換えたり、意味を汲んで翻訳したりすることで、メンバーの意見を全体でさらに共有しようとする発話。
- ・情報提供：保有している一般的な情報を場で共有するために提供する発話。
- ・状況伝達・共有：状況認識を伝え、場で共有するために提供する発話。
- ・状況確認（問い）：状況を確認するためにメンバーに状況認識を問う発話。
- ・状況認識の表明：状況認識（リーダーとしての主観）を表明する発話。
- ・教育的指導：メンバーに対して教育的な立場から指導するような発話。

- ・肯定的フィードバック：メンバーの行為や意見に対して肯定的な評価を与える発話。
- ・仮決定の提示：現時点での意思決定案を示し、決定を促す発話。
- ・意見表明：リーダーとしての立場からではなく、ひとりのメンバーとして意見表明する発話。
- ・反論：メンバーへの意見に対して反意を示す発話。

## 2) Bクラブ・リーダーの発話内行為

分析対象となったBクラブの会議は2015年10月10日に開催された運営委員会であり、大きなイベントの打合せが行われた。

Bクラブ・リーダー（以下、リーダーBとする）の発話回数は、182回だった。全ての発話を会話シーケンスから解釈して抽出した発話内行為は、以下の11カテゴリーであった。リーダーAと同じ発

表1 発話内行為と発話例

リーダーA	発話例
進行	はい。えー、では、質疑応答。(沈黙 11秒)どうぞ。(沈黙 14秒)
時間管理	60分で終わりたいと思います。
意見引き出し(振り)	どうですか。他、みんなはどうですか。
意見引き出し(発問)	チームカッて(沈黙 2秒)、ヤマモトさんにとってチームカッて何です？
同意	そうそう。そうそう。
同意表明(意見追加)	なるほど。うん。波及効果が生まれるのはすごくええことやね。
受け止め(相づち)	うんうん。
緩め	あきらめるの早いっしょ(笑い声)
繰り返し	(前発言者の言葉をそのまま繰り返し)信頼。信頼する。チームとは信頼をする。
翻訳・言い換え	(前発言者の言葉を言い換えて)認め合う。尊重やね。
情報提供	(前発言者の発言への追加で)年に2回やっつた。
状況伝達・共有	学校と教育委員会からのお願いは、旅費は出るけど謝金は出ない(というものだと思います)。
状況確認(問い)	救命救急は全員受けちゃったっけ？
状況認識の表明	民間に頼むことはないと思う。今までに。あんまり聞いけことがない。
教育的指導	言われんなら終わりのやというちゃ。(言われた通り)ブログ書いてください。
肯定的フィードバック	どんどんどんどんさんして。基本的には質問どんどんして。大事、すごい基本的な質問で。
仮決定の提示	もうほんじゃ日決めよう。今、2カ月に1回やっつたら8月、10月に1回目を。
意見表明	事例をまずつくるのが先決なんです。
反論	いやあ、行政はあり得るでしょね。
リーダーB	発話例
進行	他に何か、あ、ありますか。(沈黙 7秒)ないようでしたら、また、言うてください。
緩め	もう、なんぼでも飲んでもらいたいから。(笑い声)
繰り返し(再確認)	(前発言者の言葉をそのまま繰り返し)うん、Dの4。
情報提供	片付けて写真が、全体のを撮りますんで、それが2時半ぐらいの予定で、解散、解散が、3時半ぐらいに解散しとるようです。昨年は、たぶん、そう違わんと思いますけど
状況伝達・共有	もし、まあ、大雨になれば、6時に決定ということしておりますので、6時にホームページと電話対応となるかと思うんで、決定はさせていただきますと思います。
状況確認(問い)	受付が3人。そちらの2人の方どさんと、朝早いのおるん？おるん？そのとき。
決定	青いの着ますか。着ない？青いのな。(沈黙 2秒)青いやつ着ましよう。
対応指示	8時半に来てもらいます。えー、頼どる人は、8時半に、ここで。
同意表明	なるほど、これ、忘れてました。
方向示唆	強うなるいうのは、先生も見えていきよるから、何ほか変わっていつてくれるんじゃないかなと思います。はい。
意見表明	黄色のジャンパーを、あれ暑いからな。ものがいいから、暑いが。

話内行為（進行、同意、緩め、繰り返し（再確認）、情報提供、状況伝達・共有、状況確認（問い）、決定、意見表明）以外のものを以下に示す。（具体的な発話例は表1参照を参照）

- ・対応指示：メンバーに具体的な対応の仕方の指示を伝えたり、お願いしたりする発話。
- ・方向示唆：メンバーに対して、リーダーとして保有しているクラブ経営のあり方や考え方の方向性を示す発話。

### 3) 発話内行為の類型化

事例として取り上げた2名のリーダーの発話内行為をその機能から、大きく4つの類型に分けることができるだろう。

1つ目は会議進行を円滑にしたり、時間通りに進ませようとする【対話を管理する】発話内行為である。2つ目は、【対話を促す】発話内行為であり、これは他メンバーからの発言や意見を引き出そうとする【引き出す】発話内行為、他メンバーの発言からみ取った本人の考えや姿勢を認めることで、今後の発言や参加を促す【背中を押す】発話内行為、他メンバーからの発言が続き、対話が展開し続けるようにするための【リズムを生む】発話内行為、他メンバーの共通理解を醸成し、全員を対話に参加できるようにする【下支えする】発話内行為を含んでいる。3つ目は、リーダーとしての立場を背景にして組織と意思決定を牽引していることを示す【引っ張る】発話内行為であり、4つ目は、ひとりの組織構成員として、他メンバーと同じ立場に立つことを示す【同じ目線に立つ】発話内行為である。

### 4) 両リーダーの場のマネジメントの比較と総合

2名のリーダーの発話内行為は、同様のものが抽

出される一方で、それぞれ固有の発話内行為も抽出された。

リーダーAの発話内行為は、【引き出す】ことにその固有性が認められる。また、教育的指導や肯定的フィードバックが特徴的な【引っ張る】行為が確認できる。一方、リーダーBの【引っ張る】発話内行為は、対応指示や方向示唆が特徴的である。

この相違は、事例Aがスポーツ関係者だけでなく、障がい者福祉に高度な専門職性を有する者を含んでおり、メンバーと同年代のリーダーAが、メンバーの専門職性を認めながら全員での議論を通して意思決定しようと心がける人物（「それをみんなで今決めたかったです」というリーダーAの発話もある）である一方で、事例Bは若いスポーツ指導者によって構成される集団であり、リーダーBはメンバーに対して、年齢やクラブ内での事務局長としての立場、保有する情報量について上位に立っていることに起因していると考えられる。

2名のリーダーによる発話内行為が異なるという結果は、場のマネジメントが組織のメンバー構成や、リーダーとメンバーとの関係性に依存することを示している。このことはFiedler (1964) によるリーダーシップの有効性に関するコンティンジェンシー理論が、組織内コミュニケーションというミクロな次元でのリーダーシップにおいても適応されることを示している。なお、本研究では、2名のリーダーの場のマネジメントが有効であるかどうか検証できていない。しかし、事例Aが障がい児童の運動・スポーツを核とした放課後生活支援の事業拡大を続けていることや、事例Bが本年度末に拠点施設の指定管理者の受託に成功するなど、行政からの信頼を獲得していることを鑑みれば、一定の経営

表2 発話内行為カテゴリー

発話内行為	発話内行為の説明	リーダーA	リーダーB
対話を管理する	会議進行を円滑にしたり 時間通りに進ませようとする発話	進行 時間管理	進行
対話を促す	引き出す	他メンバーからの発言や意見を引き出そうとする発話 意見引き出し（振り） 意見引き出し（発問）	
	背中を押す	他メンバーの発言からみ取った本人の考えや姿勢を認めることで、今後の発言や参加を促すための発話 同意 同意表明（意見追加） 受け止め（相づち）	同意表明
	リズムを生む	他メンバーからの発言が続き、対話が展開し続けるようにするための発話 緩め 繰り返し 翻訳・言い換え	緩め 繰り返し（再確認）
	下支えする	他メンバーの共通理解を醸成し、全員を対話に参加できるようにするための発話 情報提供 状況伝達・共有 状況確認（問い） 状況認識の表明	情報提供 状況伝達・共有 状況確認（問い）
引っ張る	リーダーとしての立場を背景にして組織と意思決定を牽引していることを示す発話 教育的指導 肯定的フィードバック 仮決定の提示	決定 対応指示 方向示唆	
同じ目線に立つ	ひとりの組織構成員として、他メンバーと同じ立場に立つことを示す発話 意見表明 反論	意見表明	

成果を上げられている有効な地域スポーツクラブであると評価して良いだろう。そして、この経営成果がリーダーによる異質性を乗り越える場のマネジメントをひとつの要因にしているという評価も見当違いではないと言えるだろう。

この研究は笹川スポーツ研究助成を受けて実施したものです。



## 5. まとめ

経営組織に多様性を内包する地域スポーツクラブにおけるリーダーの場のマネジメントは、【対話を管理する】【対話を促す】【引っ張る】【同じ目線に立つ】という発話内行為によって展開されていた。

そして、リーダーの場のマネジメントは、組織のメンバー構成や、リーダーとメンバーとの関係性に依存していることが明らかになった。本研究が取り上げた事例においては、メンバーの専門職性が高かったり、リーダーとメンバーとの関係性が水平的であるとき、発言を引き出したり、リーダーとしての先導（【引っ張る】）が教育的指導や肯定的フィードバックを通したものになったりする一方で、垂直的な関係性であるとき、リーダーの先導が対応を指示したり、クラブ経営や事業展開の方向性を示すようなものになることが明らかになった。

本研究は事例研究であり、発見された場のマネジメントの下位行為次元は仮説に過ぎない。今後は、より構造化された事例研究を展開し、地域スポーツクラブ経営組織におけるリーダーシップの下位次元としての場のマネジメントの仮説構成次元を構成するとともに、場のマネジメントを決定づける組織内条件を明らかにすることで、地域スポーツクラブ経営組織リーダーの実践的なリーダーシップ理論の構築に向かいたい。

## 参考文献

Fiedler, F.E. (1964) A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in experimental social psychology* (1), Academic Press

飯野勝己 (2007) 言語行為と発話解釈: コミュニケーションの哲学に向けて. 勁草書房

伊丹敬之 (1999) 場のマネジメントー経営の新パラダイムー. NTT 出版

伊丹敬之 (2005) 場の理論とマネジメント. 東洋経済新報社

伊丹敬之 (2010) 場のマネジメント実践技術. 東洋経済新報社

内閣府地方創生推進室 (2015) 地方版総合戦略策定のための手引き