

## 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

柳 沢 和 雄・八 代 勉・中 西 純 司

### Sport management professional skills and abilities in the commercial sport facilities

Kazuo YANAGISAWA, Tsutomu YATSUSHIRO and Junji NAKANISHI

#### Purpose :

A significant change in the curriculum in Japanese physical education colleges can be observed recently. The major reason for this change were the decreasing demand for school physical education teachers and the increasing demand for instructors or managers in the commercial sport sector. The purpose of this study was to investigate the way the physical education college ought to be and to investigate the future direction of physical education college curricula, clarifying the professional knowledge and abilities required for both an instructor and manager in the commercial sport management.

#### Procedure :

A survey was conducted using a random sample of employers and instructors in the commercial sport facilities such as swimming pools and tennis courts.

#### Results :

The results of the survey show the majority of sport instructors are required not only to teach but to do task involved in sport management. Nevertheless, they are not really ready to do all the management tasks required. Therefore the future task in the physical education colleges is to develop the curriculum to include the knowledge and the field experience, necessary in sport management.

Key words : Commercial sport, Management competency, Professional preparation

#### I 緒言 (問題の所在と研究の目的)

ここ数年間、体育・スポーツ専門家養成課程をもつ大学において、その養成プログラムに大きな変化が生まれてきている。その変化(革新)とは、体育系大学の卒業生の職業市場(job market)の変化に対応するものであり、簡単にいえば、従来の保健体育科教員養成を中心としたプログラムからの脱皮である。この変化の背景は次の3つにまとめることができる。

まず、これまでは、体育系大学が養成した人材

の多くは、学校をはじめとする教育関連の職場に就職するという傾向が長く続いてきたが、児童生徒数の減少が主な原因となって、卒業生の多くのjob marketとしての存在がきわめて弱くなってきた。したがって、卒業生の多くは、教育関係の職場以外の職場を見つける努力をしなければならなくなってきた。さらに、学生達にとって、教育関係の職場が魅力を失ってきていることも、学生が教育の世界に進まなくなってきた原因の一つであろう(確かに、近年の日本における各種労働環境

の改善が進む中で、教育界のそれは著しく遅れていることは確かである。筑波大学における体育系学生の卒業後の進路の年次変化をみても教育界への進出は徐々に減少してきており、逆に一般企業への就職が激増している。

第2の理由は、学校以外のjob marketとしてのCommercial Sectorが急激に増加しており、その領域からのスポーツ専門家の養成に対する期待が強くなってきていることである。わが国における民間商業スポーツ経営体の増加傾向をみると、1966年には全国でわずか2箇所しかなかったこの種の施設が、1989年には1158箇所と非常な勢いで増加してきており、特に1983年以降の成長率はきわめて大きいことが指摘される。わが国のCommercial SectorのBusinessは、主としてスイミングプール、テニス、そして最近ではフィットネス関係の複合的なサービスを提供する経営体を中心に発達してきており、現在では、特にスイミング等では、企業のライフサイクルからみると、既に成熟期を迎えようとしてきており激しい競争状態にある。従って、企業は経営体の生き残りをかけて、真のスポーツの専門家による質の高いサービスを提供する必要に迫られており、それ故に、スポーツの指導やサービスの企画や運営に当たることのできる人材を求めてきている。体育系大学は、その有能な人材の重要な供給源とみなされてきており、大学においてもそのためのプログラムの改革の必要を感じてきている。

第3の理由は、文部省をはじめ、厚生省、労働省そして最近では通産省までが、特にCommercial Sectorにおける仕事に従事する人材に関して強い関心もちはじめ、文部省や厚生省、労働省では公的な資格制度を設けてきている。体育系の大学をはじめ、関係組織（日本体育協会や民間の商業スポーツ経営者団体）は、この公的な資格制度にきわめて敏感な対応を始めており、大学は各々の生き残りをかけて、専門家養成プログラムの中にこの種の公的資格制度に盛り込まれた専門科目をできるだけ含めるように努めてきている。

以上のような背景をもちながら、いくつかの体育系大学では、専門家養成のプログラムの改革に着手してきている。特に私立大学では、今後の学生数の減少に対して、大学の存続をかけて、大学の特徴を出すことによって、改革が大胆かつ柔軟

に進みつつあるが、国公立の大学においては対応は必ずしも敏捷ではない。アメリカ合衆国においてはスポーツマネジメントを想定した専門科目の設定やインターン制度の充実が報告されているが、わが国においてはこの点が特に弱いと思われる。大学の専門家養成課程の改革が進まない理由は、大学の教員に危機感が希薄なこと、そしてもっと根本的なかつ深刻な理由は、仮にプログラムを変えてもそれを担当できるものがないという事情であろう。多くの教員は、長い間同じ専門分野だけの研究と教育に従事しており、他の分野へのシフトを考える教員は少ない。したがって、新しい分野の専門科目の開設が必要になっても組織内にそれを担当することのできる教員がないといった事態にどの大学もが大なり小なり陥ることになる。このことが、わが国における専門家養成課程の改革にとって最も大きな問題点ということが言えよう。

上記のような背景と問題点を抱えながらも、わが国の今後の体育・スポーツ指導者の専門家養成のプログラムの改革はきわめて重要な課題であり、本研究は体育系大学における専門家養成プログラムの改革のための具体的な手がかりを得ることの一環として、特に商業スポーツ施設の経営及びそれに従事する指導者の実態と今後この領域における指導者に求められる専門的な能力や技能とは何かを明らかにすることを目的とする。

## II 研究の方法

### 1. スポーツ経営における Competency Based Approach

民間商業スポーツ施設の経営に従事する指導者や経営者に求められる専門的な知識や技能とは何かを明らかにする方法としては、一つには、この分野におけるサービスの内容や具体的な業務内容などを考慮してその専門性を理論的・規範的に演繹する方法がある。一方、現実のスポーツ施設で指導やマネジメントに従事している指導者や経営者からの直接的なニーズや要求等の情報によって、求められる専門性を帰納的に描写することも必要である。しかしながらこのようなスポーツ経営やスポーツの指導をめぐる専門性及び教育内容に関わる研究は、わが国においては全くなされていないといつてよい。

最近のアメリカにおけるスポーツマネジメント

の研究の中には、スポーツマネジメントの発展やスポーツの経営者養成を前提とした専門家養成に関連する研究、いわゆる Competency Based Approach による専門的能力育成に関する研究が行われはじめてきている。

ここで“Competency”とは、“特定の課題を遂行する、あるいは明確な役割を引き受けることのできる人間の適性や資質に関する諸属性（あるいは無能力でないこと）の実態”であり、“有能 competent であるためには、何ができるとか、十分な、ふさわしい、実力があるといった意味で、特定の要求に対応できる十分な知識と能力を持っているべきである<sup>(3)</sup>” (McCleary, 1973) 個人の属性を意味している。

また Zeigler (1987) は, Snyder and Scott (1954) の提案した専門家養成課程における 'problem-solving approach'<sup>(4)</sup> が何らかの重要性が強調されたにもかかわらず成果が上げられていないとし、経営課題を解決できる卒業生を育成するために直ちに Competency-Development-Approach を採用すべきだと主張している<sup>(5)</sup>。さらに彼は、彼自身が最適な専門性開発のモデル（それは①適切な哲学、②課程や仮説が具体化された理論、③専門家養成課程、④専門的な経営実践、⑤科学的研究体制といった5つの要因の相互作用が必要とされるモデル）に、Katz (1974) が分類した概念的な技術、技術的なスキル、人間に関わる技術という3つのマネジメント・タスク分類<sup>(2)</sup>を適応し、Competency-Based Approach による経営発展のモデルを提示し、専門家教育の方向性を示している<sup>(5)</sup>。また、Jamieson (1987) は、Competency-Based Approach に依拠し、Entry レベル、Middle レベル、Top management レベルのスポーツマネージャーにその専門的能力の重要性の調査を行い、Competency レベルを①経営過程、②資源経営、③パーソナル・マネジメント、④計画と評価、⑤プログラム技術という5つに集約している<sup>(1)</sup>。

## 2. 経営の組織階層とその Competency

本研究においては、Jamieson (1987) が整理した5つの Competency レベル（それはさらに細分化されている）などの Competency-Based Approach に依拠し、商業スポーツ施設の経営に従事する指導者の実態をできるだけ具体的に把握するとともに、理論的・規範的な方法を併用しな

がらその専門性の抽出を行った。

商業スポーツ施設における指導者や経営者に求められる専門性については、スポーツの指導に係わる専門性と施設のマネジメントに係わる専門性とに大別し、Fig. 1 に示すような主な専門性の内容を抽出した。Fig. 1 は、経営組織の階層を前提としてはいるものの、そこで対象とする構成員を指導者と経営者という2種類を仮定しているため、Middle management と Top management を総合してそこで必要と思われる専門的能力の内容を示している。指導者ではスポーツのインストラクトに必要な運動技術、指導力、専門的知識が最低必要な能力として仮定され、Middle management と Top management には、商業スポーツ施設経営に必要な経営能力とその専門的知識、スポーツ事業の企画能力、経営組織を運営するリーダーシップや調整能力等が仮定された。そして抽出された専門性に係わる知識や技能に係わる具体的な内容は、その重要性の程度を5段階リカート尺度で問うた。さらにその他にも商業スポーツ施設の指導者の実態や意識を調査するため、職務内容、勤務体制、職務満足、昇進の可能性等に関する項目、指導者養成制度に関わる内容としてインターンシップの必要性や経営者の受け入れ意識等についても問題とした。

また、指導者の専門的能力とその養成課程における具体的な教育内容に関する項目は、北米スポーツマネジメント学会会員でアメリカ合衆国オハイオ州立ボーリンググリーンステート大学の Dr. J Parks と Dr. R Quain が共同開発したものを参考にして作成すると共に、彼らとの共同研究という形をとった。

## 3. 調査の方法

商業スポーツ経営の現場における情報収集は2種類の調査票によってなされた。一つは、経営者（マネジメントの業務に従事するもの）に対するものであり、他の一つは、直接スポーツの指導に従事する指導者に対するものであった。

それぞれの調査票は、1989年10月から11月にかけて、日本スイミングクラブ協会、日本プロテニス協会の協力によって提出されたメンバーリストの中から各500が任意に抽出され、郵送による方法で回収された。

回収された分析に利用された標本数は、経営者

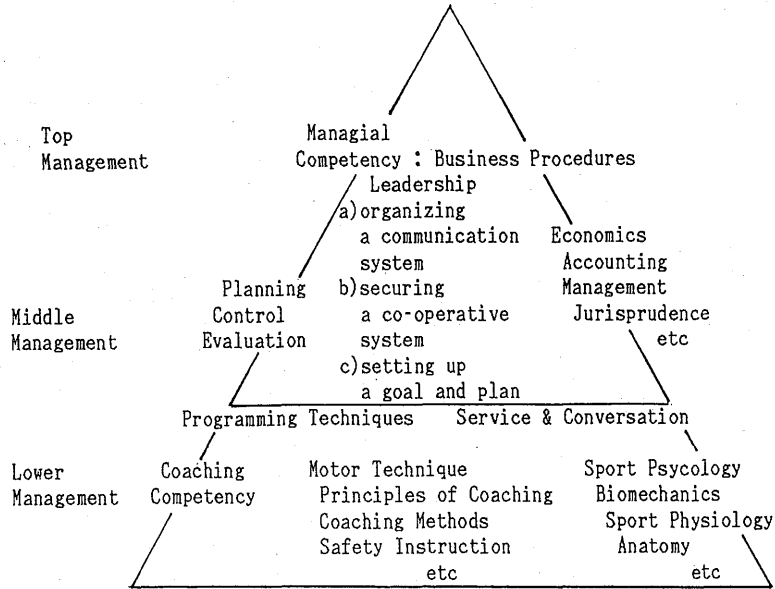


Fig. 1 Expected competencies in relation to organizational structure

用130（回収率26％）指導者用144（回収率28％）であった。

### Ⅲ 結果と考察

#### 1. 商業スポーツ施設における指導者の実態

本研究は、Competency-Based Approachによって、商業スポーツ施設経営に必要な専門的諸能力、とりわけ今後の指導者の可能性と必要とされる養成カリキュラムを明確にすることを課題としているわけであるが、まず商業スポーツ施設における勤務内容の実態から、実際の業務に必要な専門的能力の概要を検討してみよう。

##### (1) 指導者の業務内容

Table 1は、商業スポーツ施設の指導者が日常的に行っている業務内容を示したものである。“時々ある”“いつもある”の頻度を見ると「指導・安全管理」というインストラクターとしての業務が当然のことながら95.7%と最も高い。

しかしながら、「事業の企画立案」が77.4%、「事業運営」が70.8%となっており、商業スポーツ施設のスポーツの企画業務や、「会員募集・宣伝」76.3%、「情報収集・市場調査」57.7%と、スポーツ事業以外の業務であるマーケティング活動に關

わる業務の頻度もかなり高いことがうかがえる。

以上の結果から、商業スポーツ施設の指導者は、単にインストラクターとしての機能だけでなく、施設経営全般に関わる広範な業務を行っていることがわかる。従って、商業スポーツ施設経営の現実では、指導者に多様な能力が要求されていることが示唆されるであろう。

Table 2は、指導者の職務満足を示したものである。調査の性質上、“やや不満”“満足”に答える割合が高いものの、満足できる職務と不満傾向を示す内容とがあるようである。「指導対象（年齢）」は“満足”“非常に満足”あわせて91.3%、「指導対象（技能レベル）」89.1%と満足している割合が高い。一方、「職務内容」は75.0%は満足してはいるものの、「給与・賞与」は“やや不満”“非常に不満”が68.1%、「勤務体制」46.7%、「週の勤務日数」40.7%、「週の勤務時間」40.0%と、不満を示している。すなわち、実技の指導には満足しているものの、給与や勤務条件には不満を持っていることがわかる。

##### (2) 指導者の昇進の可能性

本研究の問題意識のなかには、商業スポーツ施設における指導者が単にインストラクターとして

Table 1 Job contents of sport club instructors

Job Contents	Not	Not Very	Occasionally	Usually	Total
1. Instruction / Safety Management	4 (2.9)	2 (1.4)	17(12.2)	116(83.5)	139(100.0)
2. Business Planning	11 (8.0)	20(14.6)	47(34.3)	59(43.1)	137(100.0)
3. Business Management	12 (8.8)	28(20.4)	40(29.2)	57(41.6)	137(100.0)
4. Recruiting / Advertising	10 (7.4)	22(16.3)	41(30.4)	62(45.9)	135(100.0)
5. Market Research	24(17.8)	32(23.7)	35(25.1)	44(32.6)	135(100.0)
6. Accounting	37(27.0)	40(29.2)	28(20.4)	32(23.4)	137(100.0)
7. Receptionist / Front Desk	26(19.0)	30(21.9)	41(29.9)	40(19.2)	137(100.0)

\*) Note; Frequency (Percentage)

Table 2 Job satisfaction

Statements	Not Satisfactory	Not Very Satisfactory	Satisfactory	Very Satisfactory	Total
1. Weekly Days of Duty	9 (6.6)	54(39.4)	60(43.8)	14(10.2)	137(100.0)
2. Weekly Hours of Duty	11 (8.0)	52(38.4)	66(48.2)	8 (5.8)	137(100.0)
3. Duty System	15(10.9)	49(35.8)	62(45.9)	10 (7.4)	136(100.0)
4. Instruction Objects (Age)	1 (0.7)	11 (8.0)	108(78.9)	17(12.4)	137(100.0)
5. Instruction Objects (Skill Level)	1 (0.7)	14(10.2)	103(75.9)	18(13.2)	136(100.0)
6. Job Contents	7 (5.1)	27(19.9)	84(61.8)	18(13.2)	136(100.0)
7. Salary / Reward	27(20.3)	63(47.4)	36(27.0)	7 (5.3)	133(100.0)
8. Promotio	10 (8.0)	42(33.6)	65(52.0)	8 (6.4)	125(100.0)

\*) Note; Frequency (Percentage)

のみ機能するのではなく、将来経営能力を持った経営者として経営の Top-Managementあるいは Middle-Managementとして経営に参加することが、指導者にとって、さらに経営体自体にとっても有益であろうという規範的な仮定がある。すなわち実技指導者が単に実技指導者に終わるのではなく、彼らが Top-Managementあるいは Middle-Managementとして施設経営やスポーツ事業の企画・展開に参加することができるという可能性は、指導者の将来設計との関連から、指導や勤務への強い動機づけの要因になるであろうことが予想されるからである。また、スポーツに関する専門的能力を備えた人材が経営の Topあるいは Middle-Managementに参画することは適切なスポーツサービスを提供する上で欠くことのできない人事構成になるからである。

Table 3は、指導者からみた昇進の可能性を示したものである。「経営を任される」と答えたものが21.0%であるのに対し、「現在の状況と変わらない」と考えているものは38.3%である。すなわち現在の指導者の多くは経営の Top-Managementになる可能性について消極的な見通しを持っていることがわかる。さらに Middle-Managementに位置する「指導者のチーフとなる」は14.3%であり、Top-Management以上にその可能性が低いことを示している。以上の結果から、商業スポーツ施設における指導者は、昇進の可能性について否定的な意見を持っていることがうかがえる。

給与・賞与に強い不満を持ち、昇進の可能性の低い職場に勤務する指導者は、現在の職をどの程度継続しようと考えているのであろうか。Table

4 は、指導者の職務継続の意思を問うた結果である。「退職を考えたことはないし、今後も継続する」という強い継続意識を持つ指導者は28.4%にすぎず、残りの指導者は退職を考えたことがあったり、

今後はわからないと答えている。その中でも「今後はわからない」「退職したい」とする指導者は、54.0%にも達し、高い割合の指導者が不安定な継続意識を持っていることがわかる。

Table 3 Prospect in possibility of the future promotion by sport club instructors

Statements	Frequency (Percentage)
1. Management	28 (21.1)
2. Business Planning / Coordination	17 (12.8)
3. Head Instructor	19 (14.3)
4. Same Position	51 (38.3)
5. Unknown	18 (13.5)
Total	133(100.0)

Table 4 Intention of job continuance

Statements	Frequency (Percentage)
1. not think and continued	36 (26.4)
2. not think but unknown	22 (16.2)
3. think but continued	28 (20.6)
4. think but unknown	25 (18.4)
5. change employment to another sport facility	16 (11.8)
6. change employment for better opportunity	9 (6.6)
Total	136(100.0)

## 2. 商業スポーツ施設経営における Competency の養成カリキュラム

(1) 商業スポーツ施設経営に必要な Competency  
 商業スポーツ施設における指導者には、その日常的な業務として単にスポーツのインストラクターとしての機能だけでなく、多様なマネジメント能力が必要とされている。さらにインストラクターとして必要な能力と経営者として要求される能力あるいは Top-Management, Middle-Management, Lower-Management という経営のレベルでもその内容は異なる。しかしその具体的な内容については、わが国のスポーツマネジメント研究の中では明確にされてきていない。

Table 5 は、商業スポーツ施設の指導者に最も要求される能力について、指導者と経営者に問うたものである。最も強く必要とされる能力は、「体力・精神力」であり、指導者35.6%、経営者43.2%と経営者の方がより強く期待している。またスポーツの技術や指導能力は比較的強く期待される能力としてあげられているが、その中でも「幅広いスポーツ技術」に関しては指導者が8.7%であ

Table 5 Instructor's professional competencies which should be acquired

Statements	(response from Instructors themselves)	(response from Directors in Commercial Sport Club)
1. Physical Fitness / Mental Fitness	49 (35.6)	50 (43.2)
2. Comprehensive Sports Technique	12 (8.7)	17 (14.7)
3. High Level Sports Technique	14 (10.1)	14 (12.1)
4. Knowledge of Sports	9 (6.5)	9 (7.5)
5. Sport Instruction Competencies	14 (10.1)	14 (12.1)
6. Interpersonal Communication / Service & Conversation	15 (10.9)	1 (0.8)
7. More Human Relations within the Company	5 (3.6)	0 (0.0)
8. Business Competencies	9 (6.5)	5 (4.3)
9. Business Planning Competencies	4 (2.9)	3 (2.6)
10. Company Management Competencies	7 (5.1)	3 (2.6)
Total	113(100.0)	116(100.0)

Table 6 Directors / managers' professional competencies which should be acquired  
(response from directors in commercial sport club)

Statements	Frequency (Percentage)
1. Physical Fitness / Mental Fitness	26 (23.1)
2. Comprehensive Sports Technique	7 (6.2)
3. High Level Sports Technique	10 (8.8)
4. Knowledge of Sports	13 (11.5)
5. Sport Instruction Competencies	17 (15.0)
6. Interpersonal Communication / Service & Conversation	20 (17.7)
7. More Human Relations within the Company	7 (6.2)
8. Business Competencies	3 (2.7)
9. Business Planning Competencies	4 (3.5)
10. Company Management Competencies	6 (5.3)
Total	113(100.0)

\* ) Note; Results in Agencies' Survey

るのに対し、経営者は14.7%と多種目にわたる指導を期待しているようである。最も必要な能力の割合ということもあり、事業の企画に関する能力はスポーツ技術に関する能力に比べ両者とも相対的に低く、さらに経営者は「会社の経営能力」2.6%、「接客・話術」0.8%とその必要性は低いと考えているようである。Table 6は、経営者が考える、経営者に必要な能力を示したものであるが、経営者が考える指導者の能力に比べ、「接客能力・話術」17.7%、「会社内の人間関係」6.2%と対人的な能力を重要なものと考えていることがわかる。また「スポーツの知識」が11.5%と高くなっており、経営者のスポーツに関する知識の重要性が示唆される。

#### (2) 経営者からみた指導者と経営者の Competencyとカリキュラム

商業スポーツ施設における指導者・経営者に必要な専門的能力は、実際の養成カリキュラムに反映されなければその意味は薄くなる。Fig. 2は、経営者からみた指導者に必要とされる専門教育内容と経営者に必要な内容とのちがいを示したものである。またTable 7には、各教育内容の重要性についてのt-検定の結果が示されている。その結果、指導者に必要とされる教育内容と経営者に必要とされる内容との間で、ほとんどの項目に有意

な差が確認された。

指導者として必要とされる内容としては、例えば、運動生理学、栄養学、心理学、スポーツ心理学、運動能力の発達、救急法、スポーツ傷害、スポーツコーチング法、体力づくりの基礎、フィットネスプログラムの作成・指導、コーチングの原則、安全指導などスポーツのインストラクトに関わる教育内容を重視している。

一方、商業スポーツ施設を経営する経営者に必要とされる教育内容としては、例えば、経済学、会計学、商業数学、財政・財務論、予算論、統計学、法律問題、レストランマネジメント、経営学（マネジメント）、マーケティング、マスコミュニケーション、販売コミュニケーション、経営組織論など体育・スポーツに関する科学以外の教育内容が必要とされている。

このように経営者は、指導者と経営者に必要とされる専門的能力を明確に区別し、その養成を期待していることがわかる。この結果は、商業スポーツ施設における指導者と経営者の役割や機能を別なものとして認識していることを意味しており、従って商業スポーツ施設における指導者の経営者への職務の移動は難しいものとなっていることが予測できる。しかしながら現実の指導者の職務内容は、スポーツのインストラクトだけでなく多様な業務をこなしているという実態を見ると、経営

<Statements>

1. Anatomy    2. History & Philosophy    3. Chemistry    4. Personal & Community Health
5. Biomechanics    6. Structural Kinesiology    7. Exercise Physiology
8. Nutrition    9. Human Psychology    10. Psychology of Sport    11. Sociology of Sport
12. Gender & Sport    13. Graphic Design & Layout    14. Motor Development
15. First Aid    16. Sports Injuries    17. Disabled Populations
18. Sport-Specific Coaching Methods    19. Foundations of Physical Fitness
20. Physical Fitness Activities    21. Designing & Directing Fitness Programs
22. Principles of Coaching    23. Safety Instructions    24. Officiating
25. Economics    26. Accounting    27. Business Math    28. Finance
29. Budgeting    30. Statistics    31. Legal Issues    32. Computer Utilization
33. Technical Writing    34. Restaurant & Food Management    35. Management
36. Marketing    37. Mass Communication    38. Public Relations    39. Sales Communication
40. Organizational Management    41. Leaderships    42. Business Planning & Management
43. Athletic Administration    44. Facility Planning & Management
45. Behavior Management    46. Interpersonal Communication    47. Service & Conversation
48. Various Motor Technique    49. High Motor Technique    50. Physical Fitness

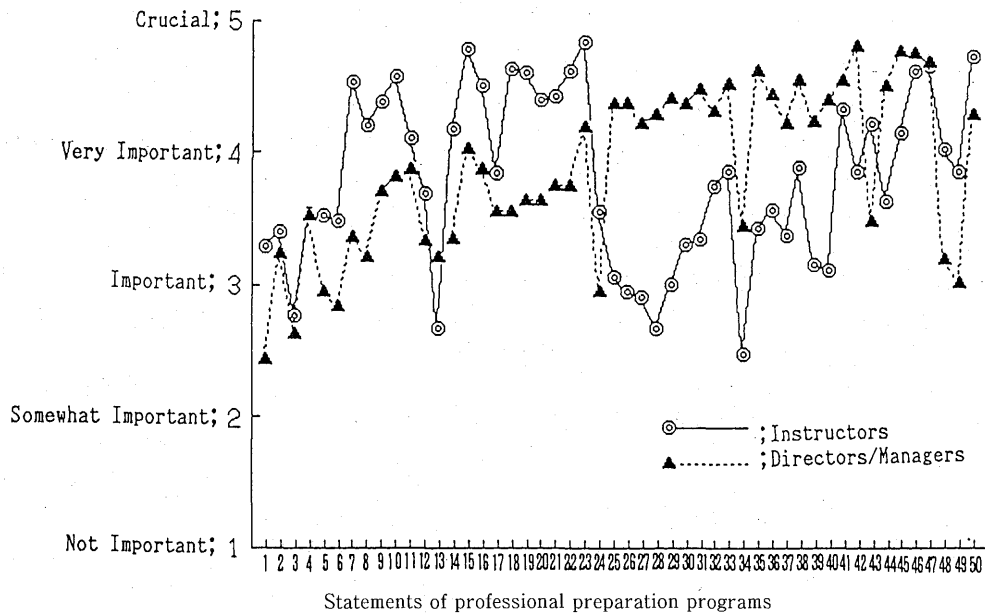


Fig. 2 The comparison of professional preparation programs between instructors and directors / managers

者は両者の機能を区別することを（両者に必要とされる専門的能力の違い）を期待しながらも、現実の商業スポーツ施設経営においては指導者の機能を拡大せざるを得ないというマネジメントの現実があることがわかる。

(3) 経営者と指導者の認知する指導者の

Competency とカリキュラム

Fig. 3 は、商業スポーツ施設の指導者に必要とされる専門的な教育内容に関する、指導者の意識と経営者の意識とを比較したものである。Table 8 はそれらの重要性に関するt-検定の結果である。結果は、両者の間に教育内容に必要性に対しておきな違いの傾向を示すものとはなっていない



Table 7 The t-test on the differences of professional preparation programs between instructors and directors / managers

Statements Number	Degress of Freedom	t-Value	Statements Number	Degress of Freedom	t-Value
1	113	9.07 ***	26	114	-15.1 ***
2	113	1.89 n.s	27	114	-13.1 ***
3	112	1.66 n.s	28	114	-16.5 ***
4	113	.17 n.s	29	114	-13.9 ***
5	110	5.98 ***	30	113	-11.3 ***
6	107	5.83 ***	31	114	-12.0 ***
7	112	12.2 ***	32	114	-7.14 ***
8	113	10.6 ***	33	116	-7.77 ***
9	112	7.25 ***	34	114	-9.04 ***
10	113	8.84 ***	35	114	-11.4 ***
11	113	2.45 *	36	116	-8.72 ***
12	112	4.40 ***	37	114	-7.95 ***
13	112	-5.21 ***	38	116	-5.21 ***
14	113	8.64 ***	39	114	-6.88 ***
15	114	7.87 ***	40	113	-11.4 ***
16	114	6.62 ***	41	115	-14.2 ***
17	112	3.44 ***	42	114	-2.72 **
18	114	11.9 ***	43	114	-12.0 ***
19	112	-7.45 ***	44	115	6.77 ***
20	113	7.68 ***	45	115	-9.17 ***
21	114	6.54 ***	46	115	-2.17 *
22	114	10.0 ***	47	114	-.40 n.s
23	114	7.67 ***	48	115	8.45 ***
24	113	5.50 ***	49	114	7.86 ***
25	114	-13.9 ***	50	115	5.69 ***

Note; \*p < .05 \*\*p < .01 \*\*\*p < .001 n.s no significance

いようである。すなわち、指導者に必要な内容として強く期待されるのは、例えば運動生理学、栄養学、心理学、スポーツ心理学、運動能力の発達、救急法、スポーツ傷害、スポーツコーチング法、体力づくりの基礎、体力づくりの活動、コーチングの原則、安全指導、対人的コミュニケーション、接客能力、体力などであり、経済学、会計学、商業数学、財政・財務論、予算論、レストランマネジメント等は重視されていない。

しかし指導者と経営者の重要度に違いがみられる教育内容で留意すべき点は、その相対的な重要性は低いものの、指導者が、経済学、会計学、商業数学、財政・財務論、予算論、統計学、法律問題、レストランマネジメント、経営学（マネジメ

ント）、マスコミュニケーション、事業計画の立案と基礎、施設の設計と経営といったインストラクターの機能以外の業務内容に関わる教育内容を、経営者以上に強く重要であるとしていることである。この結果は指導者の業務内容が多岐にわたっていることからしても当然の結果であるといえよう。また彼らが将来 Top-Management や Middle-Management としての職務に携わることを期待するとしたならば重要な能力、教育内容となろう。

(4) 商業スポーツ施設指導者養成における Internship

さてわが国における指導者は、体育学系大学と

<Statements>

1. Anatomy    2. History & Philosophy    3. Chemistry    4. Personal & Community Health
5. Biomechanics    6. Structural Kinesiology    7. Exercise Physiology
8. Nutrition    9. Human Psychology    10. Psychology of Sport    11. Sociology of Sport
12. Gender & Sport    13. Graphic Design & Layout    14. Motor Development
15. First Aid    16. Sports Injuries    17. Disabled Populations
18. Sport-Specific Coaching Methods    19. Foundations of Physical Fitness
20. Physical Fitness Activities    21. Designing & Directing Fitness Programs
22. Principles of Coaching    23. Safety Instructions    24. Officiating
25. Economics    26. Accounting    27. Business Math    28. Finance
29. Budgeting    30. Statistics    31. Legal Issues    32. Computer Utilization
33. Technical Writing    34. Restaurant & Food Management    35. Management
36. Marketing    37. Mass Communication    38. Public Relations    39. Sales Communication
40. Organizational Management    41. Leaderships    42. Business Planning & Management
43. Athletic Administration    44. Facility Planning & Management
45. Behavior Management    46. Interpersonal Communication    47. Service & Conversation
48. Various Motor Technique    49. High Motor Technique    50. Physical Fitness

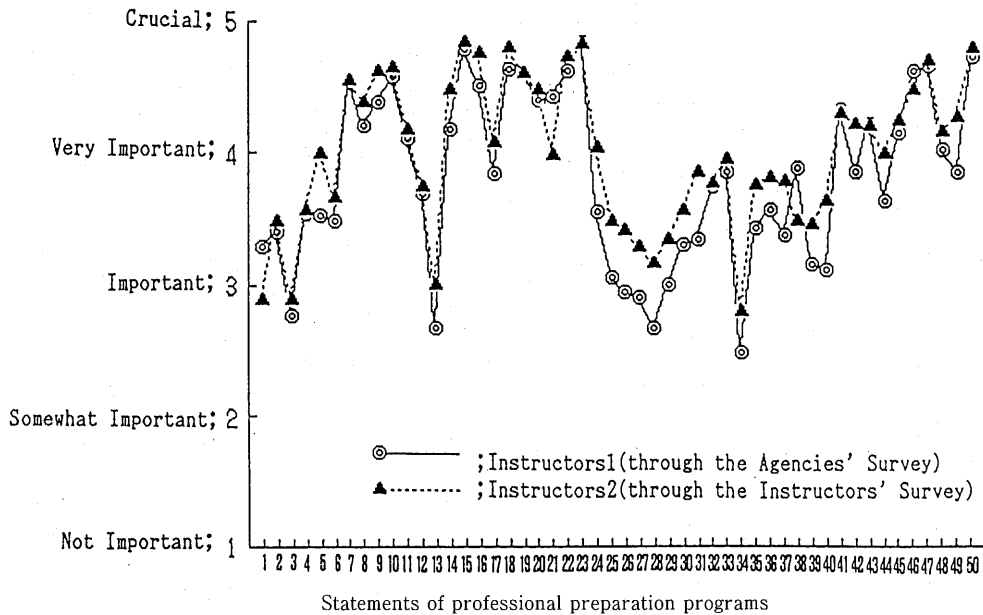


Fig. 3 The comparison of professional preparation programs between instructors 1 and instructors 2

教育学系大学が中心に養成されてきたが、その多くは小中高等学校の教員養成を前提としてきた。しかしながら現在の商業スポーツ施設の隆盛やそこにおける指導者の需要、指導者養成カリキュラムを見ると、商業スポーツ施設の指導者養成に対応したものになっていたとは言えない。とりわけ商業スポーツ施設指導者のInternship制度はアメ

リカなどに比べ遅れているといわざるを得ない。Table 9とTable 10は、商業スポーツ施設の経営者が考えるInternshipの重要性と各施設におけるInternshipの受け入れの可能性を示したものである。

商業スポーツ施設指導者のInternshipの必要性に関しては、“非常に重要”が44.6%，“かなり重

Table 8 The t-test on the differences of professional preparation programs between instructors 1 and instructors 2

Statements Number	Degree of Freedom	t-Value	Statements Number	Degree of Freedom	t-Value
1	252	2.49 *	26	253	-3.39 ***
2	250	-.49 n.s	27	252	-2.79 **
3	249	-.91 n.s	28	252	-3.69 ***
4	249	-.31 n.s	29	252	-2.47 *
5	249	-3.89 ***	30	251	-1.97 *
6	233	-1.29 n.s	31	253	-3.98 ***
7	250	-.09 n.s	32	252	-.43 n.s
8	252	-1.66 n.s	33	254	-.94 n.s
9	251	-2.72 **	34	250	-2.15 *
10	252	-.95 n.s	35	250	-2.16 *
11	252	-.73 n.s	36	253	-1.90 n.s
12	251	-.51 n.s	37	248	-3.27 **
13	248	-2.56 *	38	248	3.33 ***
14	251	-3.21 **	39	251	-2.12 *
15	253	-1.09 n.s	40	250	-3.85 ***
16	252	-5.82 ***	41	253	.27 n.s
17	251	-1.98 *	42	251	-3.07 **
18	253	-2.34 *	43	251	.07 n.s
19	253	-.04 n.s	44	250	-2.94 **
20	250	-.69 n.s	45	250	-.86 n.s
21	253	4.15 ***	46	253	1.70 n.s
22	250	-1.23 n.s	47	253	-.72 n.s
23	253	.19 n.s	48	254	-1.31 n.s
24	253	-3.83 ***	49	254	-3.62 ***
25	252	-3.13 **	50	254	-1.23 n.s

Note; \*p < .05 \*\*p < .01 \*\*\*p < .001 n.s no significance

Table 9 The necessity of internship for careers in commercial sport club

Crucial	Very Necessary	Somewhat Necessary	Not at All	Total
54(44.6)	42(34.7)	25(20.7)	0(0.0)	121(100.0)

\*) Note; Frequency (Percentage)

Table 10 The intention of accepting internship

Acceptable	Impossible	Possibly Acceptable	Total
57(47.1)	12(9.9)	52(43.0)	121(100.0)

\*) Note; Frequency (Percentage)

要”が34.7%と非常に多くの経営者が強くその必要性を認識しており，“必要ない”とするものは0%であった。また Internship の受け入れの可能性については，“可能”が47.1%，“おそらく可能”が43.9%であり，“不可能”は9.9%となっており、ほとんどの商業スポーツ施設で Internship を受け入れる可能性があることを示している。

#### IV 結語と課題

これまでの商業スポーツ施設経営においては、その発展経緯もあり、その経営者の専門性が十分確保されていたとは言えない。指導者に関しても同様に、その養成課程において商業スポーツ施設の指導者にふさわしい十分な教育を受けていたわけではなく、その結果様々な資格付与制度の出現を見るに至っている。しかしそのような資格付与制度における教育内容、さらには改革されつつある大学のカリキュラムは、いわゆる経験的、あるいは規範的な方法でその内容が検討されてきたように思える。

本研究は、これまで十分な研究の蓄積がなされてこなかった商業スポーツ施設の経営者・指導者に必要な専門的能力 (competency) を明らかにすることにあった。現在の商業スポーツ施設における指導者は、スポーツの実技指導ばかりでなく施設経営にまで関わる多様な業務内容を行っており、多くの人が給与やその将来性に不満や不安を抱いていることが明らかにされた。そのような現状の中で、経営者からみた指導者に期待される専門性と経営者のそれとは全く別な能力であり、指導者には実技のインストラクトに関わる能力、経営者にはスポーツとは関係のない経営能力を期待しているようである。指導者に必要とされる専門性に関しては、指導者と経営者ともその重要性には大きな相違はみられなかったものの、指導者自身はスポーツ以外の経営能力に関する能力を経営者より強く感じているようである。一方で経営者自身も、経営者に必要な能力としてスポーツの知識をあげている。

これらの結果から、指導者と経営者に必要とされる能力は基本的に異なったものではあるが、そ

れらは組織内での単純な役割分化によって商業スポーツ施設経営が成功するのではなく、経営者はスポーツに関する知識、指導者は経営に関する専門性を備えることが重要であることを示している。確かに、組織の構造的な役割分化の有効性は、組織の規模や業務の特性によって異なる。商業スポーツ施設という相対的に小規模な、そしてサービスを提供するという事業特性からは、指導者に限らず経営者もスポーツの特性を理解する必要性があろうし、指導者もまた今後スポーツの専門的な能力と共に経営の専門的能力を持つことが指導者自身の昇進や施設経営の発展にも重要なものとなる。そのためにも、資格付与制度の充実と実行成果の向上とともに、Internship の検討や経済学・経営学などの導入等指導者養成カリキュラムの現実的対応が望まれる。

(本稿は、Fifth Annual Conference, North American Society for Sport Management, 1990, 5.31において発表した『Sport Management Professional Preparation Programs in Japan』の一部を加筆・修正したものであり、調査は(財)水野スポーツ振興会「スポーツ学等研究助成金」を得て行われたものである。)

#### 引用文献

- 1) Jamieson LM (1987) : Competency-Based Approaches to Sport Management. *Journal of Sport Management*. 1 : 48-56.
- 2) Katz RL (1974): Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*. 52 : 90-112.
- 3) McCleary LE (1973): Competency-based educational administration and application to related fields. In *Proceedings of the Conference on Administrative Competence*. Bureau of Educational Research, Arizona State University. pp. 26-28.
- 4) Snyder RA & Scott HA (1954): *Professional preparation in health, physical education, and recreation*. New York : McGraw-Hill.
- 5) Ziegler EF (1987) : Sport Management : Past, Present, Future. *Journal of Sport Management*. 1 : 4-24.