

地域スポーツ振興における コプロダクション・システムに関する研究

柳 沢 和 雄・八 代 勉

A study on the coproduction system for the development of community sport

Kazuo YANAGISAWA and Tsutomu YATSUSHIRO

The administrative agency used to be considered as a closed-system and a bureaucratic organization. However, it is appropriate that administrative agency, especially municipal sport government as a service organization is open to its environment. And many contingency theorists were not concerned with organizational goals but with the organizational structure and process. The Purpose of this study is to examine the system for the promotion of community sport from the coproduction system for municipal sport services.

It may well be that coproduction of sport services will develop resident's competencies for a self-government and autonomy concerning with sporting activities. Board of education in Sugunami Ward had an administrative committee for organizing the association for sport promotion as horizontal mediating structure.

Because the mediating structure was organized without inter-organizational network and inter-organizational regulation, the association caused unexpected conflicts and confusion with other voluntary organization which has same organizational goals. Accordingly the board of education organized a new administrative committee for solving organizational conflicts and restructuring a sport promotion system in Sugunami Ward.

Key words : Contingency theory, Self-government, Coproduction, Mediating structure

I. 問題の所在と目的

筆者はこれまで Contingency 理論に依拠し、地域におけるスポーツ振興システム、及び行政組織について検討してきた。その結果、地域の課題環境に応じた課題（情報）処理システムの検討の必要性やその課題を指摘してきた（例えば柳沢：1983，藤田，柳沢：1986，柳沢：1986）^{32,3,33}。確かにスポーツ振興をめぐる、いかなる自治体や地域にも共通で有効な、実践的レベルでのスポーツ振興の方法を描き出すことは困難であり、自治体の持つ条件性により、有効なスポーツ経営、あるいは

スポーツ振興のための組織像は異なってくる。

しかしながら Contingency 理論に依拠した研究には、いくつかの問題があった。筆者は、Contingency 理論の持つ問題を大きく研究方法上の限界に関する問題と、スポーツ振興の実践に係わる問題とに整理できると考えている。

Contingency 理論の持つ研究方法上の問題点の一つは、Contingency 理論が環境適応理論とも訳されるように、環境の条件性への一義的な依存関係を問題にするところにある。つまり分析の対象となる組織体（この場合は行政組織）は、所与の

環境を変えるよう働きかけることなく、その環境に適合するよう自らの組織や行動を修正することになり、組織の自律性は抹消されることになる。

(Child, J : 1972)²⁾。しかし実際の行政体や関連機関は、むしろ環境、特に地域住民のスポーツに対する意識や態度、スポーツ行動、スポーツ生活を意図的に変革・創造しようと努力しており、その意味では環境適応的な視点は必ずしも妥当しない。

また、組織レベルの Contingency 理論における基本的な命題は、単純な環境下では機械的な組織(システム)が有効であり、複雑な環境下では有機的な組織が機能的である、というものである(加護野 : 1980)⁵⁾。これら組織レベルの Contingency 理論の諸命題は、Merton (1949)⁸⁾の中範囲の理論や官僚制組織の逆機能、あるいは closed system から open system へと組織の認識が変化してきたことによる、従来の経営組織論からのパラダイム変換を意味している。しかし、田尾(1988)²⁹⁾が指摘するように、現実の行政組織は一方で官僚制的な性格を持つと指摘はされているものの、その逆機能の多くは中央官庁や行政規模の大きな組織体に顕著な特性であり、市町村レベルのスポーツ行政組織のようなサービス組織は常に住民との対応の中で活動を模索しなければならないので、極めて open な特性を有していると見るができる。

さて、Contingency 理論は、ある特定の環境下で有効な組織の方法を検討するという意味では現在においてもその研究方法上の有効性は認められると考えるが、スポーツ振興の現実的な方法を検討する場合には基本的な視点が欠落する可能性もあると考えられる。つまり Contingency 理論は、それが組織論の立場から研究されることが多いため、条件性に依りて有効な組織の方法論の検討には意味あるものであったが、組織活動の目的自体は殆ど分析対象として採り上げられてはこなかったのである。そのような組織の目的自体は、分析対象となる組織に課せられる領域に固有な問題であり、組織論は直接的な分析対象とはしなかった。従って、どのような地域社会や運動者を目標にするかに関する議論は殆どなされず、スポーツ振興という抽象的目的がア・プリオリなものとして与えられ、研究方法が目的化するという研究上における逆機能を結果したと思われる。

また、これまで行政組織を対象にした研究の具

体的な対象は、教育委員会の一部組織や体育指導委員組織など単一の組織を扱ってきたに過ぎない。しかし地域スポーツは、例えば教育委員会の社会体育課が提供するスポーツ事業のみに依存して振興しているのではなく、他の部局も関連的にスポーツ振興に係わっているという現実がある。平成2年中央教育審議会答申(1990)³⁰⁾にみるように、とりわけ生涯学習が強調されるようになるに従い、従来のスポーツ関係部局のみならず他の関連部局も積極的にスポーツとの係わりを求めるようになると考えられ、その組織の方法はこれまで以上に複雑になると予想される。以上のような地域スポーツ振興上の諸問題を背景に、本研究では複雑になるスポーツ振興組織(システム)を組織間関係論及び Coproduction (協働生産)という視点からその意義と課題を検討することを目的としている。

II. 地域スポーツ振興の目標と Coproduction

1. 地域スポーツ振興の目標

既述したように、地域におけるスポーツ振興の組織は若干ではあるが問題にされてきたものの、その目標自体に関してはスポーツ経営の立場から余り議論されてこなかった。それは従来の体育経営学の理論志向や実践レベルでの現実的課題がスポーツ振興とその経営方法に志向し、運動者行動の拡大やスポーツ生活の充実が、研究者間の暗黙の了解となっていたからであろう。しかし、スポーツ人口の増大は必ずしも地域スポーツの振興やスポーツ生活の充実につながるとは限らないし、スポーツ活動自体も地域社会の中で公共性を持つものとも言えない。場合によってはスポーツが地域社会の人間関係を崩壊することもありうる。

内海(1989)³¹⁾は地域スポーツの主体形成に係わる能力として、つまづきを克服する能力といったスポーツそれ自体の能力、クラブの課題を分析できる能力に代表されるスポーツ組織の能力、自治体で活動できる能力といったスポーツの社会的意義に関する能力をあげている。八代・中村(1987)³⁴⁾は、地域社会(コミュニティ)におけるスポーツ活動を検討する中で、スポーツは自発性と受益者負担を行動原則とするものであり、自治的な活動ができる地域社会を形成することが望ましいとしている。

また、行政サービスの特性という観点からスポ

ーツ活動の性質を位置づけてみると、住民のスポーツ事業への係わりを理解することができる。スポーツは本来自発的な活動であり、行政サービスの可分性という視点からみるとその便益は個人あるいはスポーツ集団に帰属する非公共財であり、租税と利用者負担両方で賄われるサービスであるとされる(能勢：1980)¹⁰⁾。さらに行政サービスが肥大化するにもかかわらず、そのサービス組織自体は従来のものである場合が多い。従って、事業団のような新たなスポーツ事業の供給システムの設定や、住民の自治による施設の自主運営にみるように、その権限を他の組織に委譲する方法をとらざるを得ないのである。このような状況になると、Mannheim (1971)⁷⁾の社会的教育論 (social education) にみる社会的環境の教育的側面や開かれた心、協同への準備状態など、民主的行動の統合のための民主的パーソナリティ拡大や学習参加の機会に関する民主的計画が、地域スポーツを振興する際の具体的な方法として、さらには期待される住民の能力として重要になってくる。

このように現実のスポーツ振興システムを見ると、スポーツ活動に関する自治的な能力育成は地域社会の目標として再認識されるべきであり、その醸成が可能となるスポーツ振興のシステム作りが要請される。

2. Coproduction の経営モデル

例えば、教育委員会以外の福祉課や保健所等がスポーツに係わるサービスを提供するようになると、地域内のスポーツ事業の提供機能に重複が生じ、類似したサービスが他組織との調整もなく非効率的に提供されることになる。行政組織とは本来、地方公共団体の目的を実現するため意図的に調整された人間の活動及び諸力のシステムであり、自治体は多数の人間が自己の個人目的追求のために固有の活動を営みつつ、同時に他人と補完的・競争的・寄生的などさまざまな相互作用を営んでいる協働システム(森本：1980)⁹⁾である。つまり、行政体も地域住民も一つの協働体系に包摂されているわけであり、その協働体系の中から自主的・自治的なスポーツ活動が創出されるよう協働システムを配慮する必要がある。ここに地域スポーツ振興の目的と、その方法としての協働体系との関連が明らかになり、自治的な能力をもった地域住民を育成するための機会の重要性が理解される。

このような活動体系は、行政サービスの Coproduction (協働生産) と見ることができよう。Coproduction とは、住民と自治体職員とが、心を合わせ、力を合わせ、助け合って、地域住民の福祉の向上に有用であると自治体政府が住民の意思に基づいて判断した公共的性質を持つ財やサービスを生産し、供給してゆく活動体系(荒木：1990)¹¹⁾ といえることができる。行政サービスをめぐる Coproduction の有効性は経済的にも説明可能である。その経済的な有効性はいくつかの前提のもとで、Coproduction の最適解が求められるとされている。(Roger & Parks, 1981：荒木, 1990)¹¹⁾。つまり自治体職員の労働投入 (RP) と、住民の投入 (CP) とが代替的な関係でなく相互依存関係にあると仮定した場合(生産関数 $Q=cRP^dCP^e$)、一投入当りの生産効率が一定でない場合、そして自治体職員の賃金率 (w) と住民の機会費用 (o) の関係(行政の予算関数 $B=wRP+oCP$) が仮定されるとするならば、人的資源の投入の経済的な最適解が演繹できる(図 1)。

3. Coproduction とスポーツ振興システムにおける媒介構造

このような経済モデルは、演繹的には最適協働の解は求められるものの、その前提や係数の操作化には経済学特有の限界があるといわねばならない。

さらに実際のスポーツ振興システムの分析は、多様な組織がスポーツ振興に係わる現実を考慮す

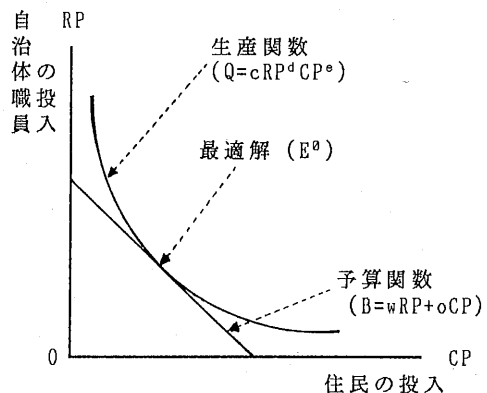


図1 Coproduction の最適解。c：比例定数，d：自治体職員の限界増加，e：住民の限界増加，w：自治体職員の賃金率，o：住民の機会費用。

ると、この問題は組織間関係論の立場から検討される必要が出てくる。特にスポーツに係わる多様な行政組織の部局や地域住民の活動組織との相互関係は、その組織関係は基本的には共通の目的をもった組織が相互の役割関係を持つ役割集合(role-set)にあるものの、その集合の形態は、住民←→行政の垂直方向と住民間・行政組織間の水平方向とのネットワーク(今井：1986)⁴⁾を想定する必要がある。

一方、スポーツ事業に限らずサービスは、提供者と消費者の両者の協働に依ってその質は規定されるし、実際スポーツ事業は行政職員だけで提供されているわけではない。例えば多くのスポーツ事業に住民がボランティアで協力していたり、自主的にスポーツ事業を自己生産している。従って、この視点は全く新しいものというわけではないものの、理論的に十分検討されているわけではない。スポーツ事業のCoproductionをめぐる行政—住民の関係は、自助→互助→協働と展開するが、その最適な供給システムは住民の成熟度や地域構造、行政サービスの特性などの条件性によって異なると考えられる。図2は、地域住民の成熟度・自治意識によってどの様なCoproductionが可能となるかを示したものである。自治意識が低くスポーツ活動の便益を個人に帰属するものと捉えている住民の場合には租税主義になると予想できるので、Coproductionは殆ど不可能となり、行政に対する要求や対抗という行動をとることになる。一方自治意識が高くスポーツ活動の便益を地域に還元し

ようとする住民の場合には自主運営や市民参加といった自治活動が可能となりスポーツ事業の協働生産が期待できる。なおここで住民参加型運動とは、特定の地域あるいは特定集団の利益という部分利益を求めて行政活動への参加・要求をする運動ではあるが、その便益志向が集団的であるためにCoproduction可能領域に入れてある。また市民参加型運動とは住民が主権者または納税者という立場に立って意思決定に参加する(加藤：1988)⁶⁾行動を意味している。

これまでの研究の多くは、住民、体育指導委員組織、施設の経営組織、行政組織等を対象にしながらも、それらが単独で問題にされるものが多く、それらの水平的・垂直的關係、とりわけ住民自身による問題発見・課題解決・調整活動を通して自治活動の促進が可能となる媒介構造(Mediating Structure)を問題にした研究は殆ど見あたらない。スポーツ行政の規模が肥大化するなかで、Coproductionと自治能力の醸成を可能にするのは、媒介構造しての行政—地域内の協働組織の創造であると考えられる。そのような媒介構造における住民と行政の協働活動には、地域全体のスポーツ振興計画や戦略の策定、地域内に生じるコンフリクトの解消、さらに地域住民の自治能力の向上、行政職員の資質開発、情報収集と共有の場等を提供してくれるはずである。

III. 杉並区の事例研究

以上のような組織間関係としてのCoproduction

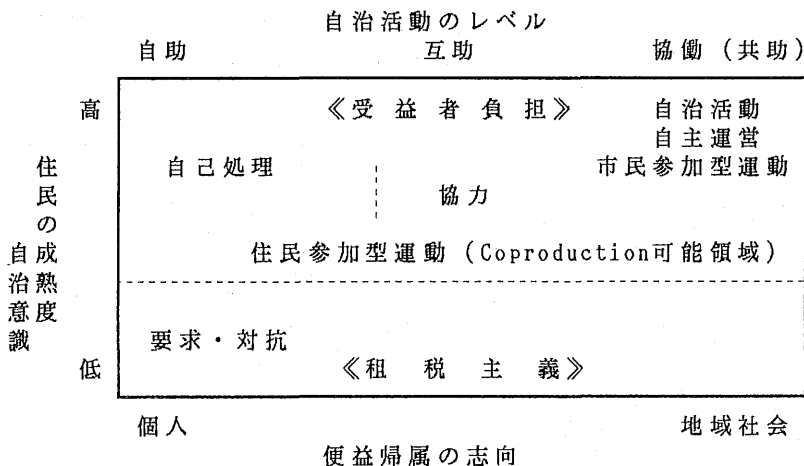


図2 地域社会の特性と Coproduction 可能領域

の状況、媒介構造の形成を把握するために、東京都杉並区のスポーツ振興体制の検討を試みた。調査は教育委員会その他関係機関の代表者、及び杉並区におけるスポーツ振興体制の検討委員会の参加者への面接調査を中心としながら、継年的な資料収集を行った。調査期間は、1991年4月～9月である。

1. 杉並区スポーツ振興会の組織と活動

杉並区の行政では、従来から社会福祉協議会、健康づくり推進協議会、保健所運営協議会など住民の代表者や関連機関による協議会方式がいくつか採用されていた¹²⁾。

社会体育課でも効率的な地域のスポーツ振興のために、昭和61年4月にスポーツ振興会設立検討委員会を設置した。この検討委員会は、先に述べた媒介構造として考えることはできるが、その機能はCoproductioによるスポーツ経営を行う杉並区スポーツ振興会という媒介構造の創出のための組織であり、その意味では調整的な機能を持つ一時的な媒介構造と言うことができる。その構成メンバーは、体育会が推薦する者(5名以内)、体育

指導委員(5名以内)、地域区民センター運営協議会が推薦する者(5名以内)、学校開放連絡協議会が推薦する者(5名以内)、体育館の利用者団体が推薦する者(5名以内)、障害者団体が推薦する者(2名以内)、学識経験者(1名)で構成されていた¹³⁾。ここに最初の、住民の機能的な組織レベルにおける水平的な媒介構造を見ることができる。そして昭和62年4月に、地域における区民の自主的なスポーツ活動を振興し、区民の健康の増進と交互の交流を図ることを目的に、スポーツ振興会が設立された。その具体的な役割は、①5地区体育施設の経営管理、②自主事業の企画・運営、③教育委員会の事業計画に基づく地域事業への参画とされており、その組織は図3に示したように、地域部制をとり、委員は区民からの公募も含んだ多様な関連組織からのボランティアな委員で構成されていた¹⁴⁾。また振興会の活動成果も、表1の自主事業数や利用者数にも見るように着実に増加してきている^{19,20,21,22,23,24,25,26,27)}。

このように振興会の組織や活動状況を見ると、機能的に媒介構造が形成され多様な関係機関の有機的連携が図られているかのようである。しかし、

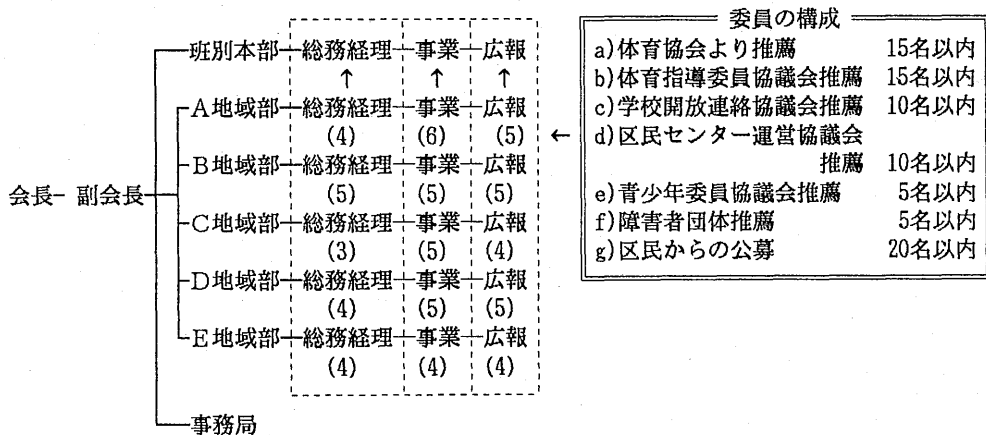


図3 杉並区スポーツ振興会の組織

表1 杉並区スポーツ振興会の事業実績

年度	スポーツ教室			スポーツ行事		無料開放 参加者数	体育館 利用者数	振興会 会議数
	延時間	延回数	延参加者	数	参加者数			
62	28	106	3,952	5	289	18,254	185,051	191
63	244	118	4,491	9	787	20,072	190,291	141
1	240	120	4,776	10	749	20,005	195,140	141

委員の多くはスポーツクラブの代表であり、その機能の中心は地域住民のための事業提供よりもクラブ間の施設利用調整に重点が置かれていると、教育委員会の代表者はその矛盾を指摘していた。すなわちスポーツ振興の機能化を意図した媒介構造のメンバー構成方法及びメンバー自体の目的・帰属意識に問題があったようである。従って、組織の自治能力は高くなく、スポーツやスポーツ事業の便益を地域社会に還元しようとする傾向が希薄であったと推測される。

そのような振興会内部の問題に加え、その設立は地域スポーツ振興体制内に新たな矛盾とコンフリクトをもたらすことになる。

2. 杉並区スポーツ振興体制の矛盾

スポーツ振興会の設置は、体育指導委員組織の機能と重複することになり、体育指導委員組織の機能が混乱する結果となった。振興会設立以前の各組織の役割は、図4に示したように、社会体育課の影響力のもとに地区体育館を基盤に体育指導委員、体育協会、社会体育課の機能分化が行われていた。しかし振興会が発足し、体育館の経営管理と自主事業を行うようになると、従来体育館を拠点に活動していた体育指導委員組織の活動基盤が消滅してしまっただけでなく、つまり振興会が、体育協会と体育指導委員組織の役割分担の中に類似した機能を持った組織として参入したことによって、地域スポーツ振興体制に混乱を生じさせる結果となった。

また、他の自治体では体育指導委員組織は学校開放を中心に活動しているところも多いが、杉並区の学校開放は図5¹²⁾のように社会教育部振興課の管轄であり学校開放運営委員会がその経営管理を行っており、社会教育課は学校開放に関する運営権や発言権を持っていなかったのである。その結果、体育指導委員組織は制度的に地域の中に活動拠点を開拓する可能性も限定され、活動目的が希薄になり自主事業の展開も期待できない状況に陥っていた。

組織は他組織の保有する資源への効率的な依存のために組織間関係を形成するという資源依存パラダイムに依れば、スポーツ振興の組織も、地域社会内に存在する諸資源の積極的な有効利用・共有を検討することによって、より効率的・専門的な行政サービスの展開が期待できる。例えば保健

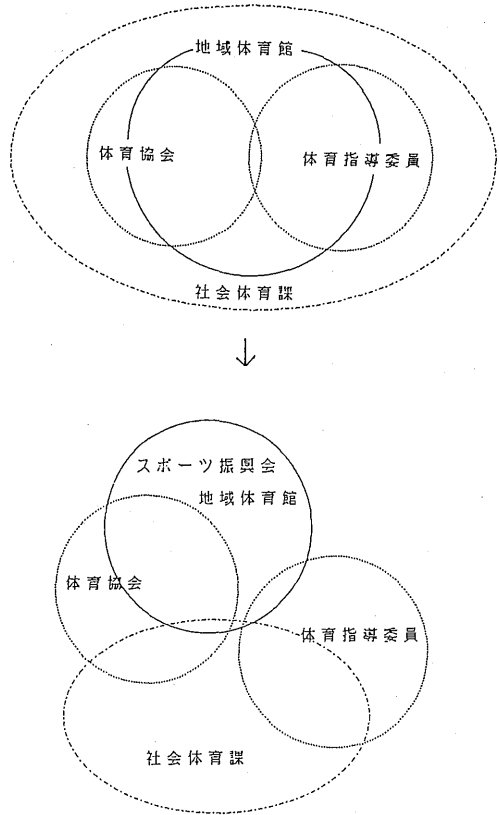


図4 スポーツ振興会設立による関連組織の機能の混乱

所と協同事業を行うことによって保健所の持っている専門的なノウハウを共有することができるし、保健所も社会体育課関係の施設や指導者を有効に活用することができるようになるであろう。

しかし図5のように、杉並区の行政機構とその事業を見ると^{12,15,16,17)}、いくつかの部局が相互依存することなく独自でスポーツに関する事業を提供していた。このような行政の実態は多くの自治体に共通する構図ではあるが、それが地域社会における事業の非効率と住民の混乱を招いている。

このようないくつかの矛盾の原因は、行政組織の部門間関係が形成されていないこと、計画的な役割分化を前提として振興会組織が形成されなかったことに起因するものであり、その遠因は検討委員会という媒介構造は設けたが各組織の連携活動を実際に実現できる媒介構造の調整メカニズムの欠如、構成委員の自治能力の低さによるものと

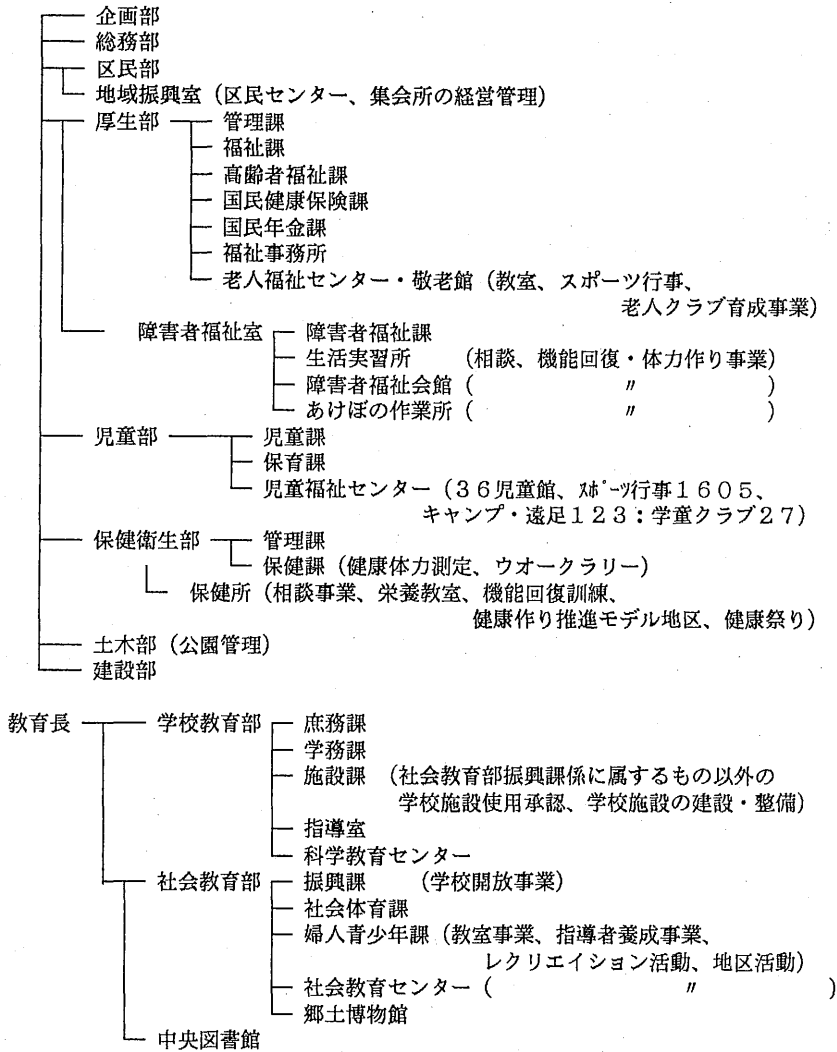


図5 杉並区の行政組織

考えられる。

3. 新たな媒介構造と機能

スポーツ振興会のもたらした振興組織間の矛盾を解決するために、平成3年4月杉並区スポーツ指導者役割検討委員会が設置¹⁴⁾され、新たな構造を作り出すための検討が行われた。検討委員会は、図6に示したように7つの関連組織代表者が中心となった住民の活動組織レベルの水平的な組織であり、振興体制の矛盾を解決するための一時的な媒介構造である。

検討委員会では、小学校区を単位とした行政区のゾーニング方式を導入することにより体育指導委員、体育協会、スポーツ振興会の役割分化を図った。具体的には、体育指導委員組織は小学校区の地区を基盤にその活動を検討するという方向性が示され、地区(小学校区)における組織づくり・地域づくり、地区におけるスポーツ事業の提供、情報の収集と提供といった活動が示された。一方、体育協会は競技力の向上や競技スポーツの振興とともに全区域を対象とした事業や指導者養成を、スポーツ振興会は複数の小学校区単位を対象に自主

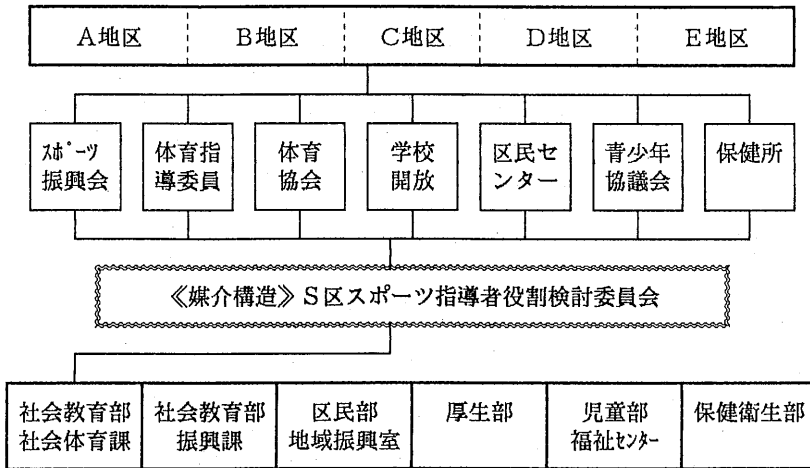


図6 関係組織の機能調査のための媒介構造

運営による施設経営を基盤とすることが提示された²⁸⁾。

しかし行政機構内における部門間の水平的なネットワークは確保されないまま教育委員会の主導によって検討委員会が進められたこともあり、体育指導委員の活動基盤を保証するスポーツ関連施設の管轄部局間との調整活動に課題は残されたままであった。

IV. 結 論

スポーツに係わるサービスは住民の生活に直結しているため、サービス組織としての行政組織は開放的な性格を持たざるを得ない。従って、従来の官僚制の特性を援用してその機械的な組織構造を分析することには問題があることが理解された。地域のスポーツ振興をめぐるも同様な認識が成り立つが、その場合開放的な組織である意味、すなわちスポーツに関するサービスを行政が提供する意味と目的を、地域住民への福祉を越えて、能動的な地域住民としてその自治能力の向上に求めることは今後のスポーツ振興にとって欠くことのできない観点となろう。さて、仮にそのような行政目的が設定されたとしても、その目的を達成するための方法論としての民主的計画が、具体的に振興システムと活動の中に具体化されなければ意味を持たない。その計画を進める際に有効となる視点として、スポーツ事業の Coproduction とその機会としての媒介構造という視点が重要な示唆を

与えてくれる。例えば、住民参加型の計画立案や自主運営方式、委員会制度などは有効な媒介構造となろう。

杉並区の事例を通して、行政機構の枠を越えた Coproduction を可能にする媒介構造としての委員会制度 (administrative committee) あるいはプロジェクト制度が重要な調整メカニズムの機能を持ち、地域のスポーツ振興システムをリストラクチャリングする可能性を持っていることが示唆された。つまり住民によるスポーツ施設の自主運営組織 (目的とされる媒介構造) を形成するための委員会制度 (調整機能を持つ一時的な媒介構造) が形成され、新たに設立された自主運営組織がもたらす矛盾を解決するために委員会制度が設立されるというスクラップ・アンド・ビルドが行われ、より有効な地域スポーツ振興システムの創造が試みられていた。しかしながら、その具体的な展開過程にはこれまで行政が形成してきた縦割の体質が依然として障害となり、行政機構内での水平的ネットワークの形成が困難であること、住民協議会が多く採用されている区においても、委員会の参加者の自治意識は決して高くはなく、依然として利益代表としての性格を有している実態が明らかとなった。

また、行政組織内における部門間の調整機能のとり方、スポーツ事業の Coproduction の適用可能な住民の条件性、Coproduction の経済的効率に関する検討は今後の課題である。

引用・参考文献

- 1) 荒木昭次郎 (1990) : 参加と協働, ぎょうせい, p. 9
- 2) Child J. (1972) : Organization Structure, Environment and Performance—the Role of Strategic Choice-. Sociology
- 3) 藤田雅文, 柳沢和雄 (1986) : 市町村体育行政における組織過程に関する基礎的研究, 体育経営学研究. pp. 1-12
- 4) 今井賢一(1986) : ネットワーク組織 展望, 組織科学, Vol.20, No3, pp. 2-12
- 5) 加護野忠男 (1980) : 経営組織の環境適応, 白桃書房. pp. 115-116
- 6) 加藤富子 (1988) : 国・府県・市町村・住民の権限と機能の変化, 組織科学, Vol. 22, No. 2, p. 10
- 7) Mannheim K. : 池田秀夫 (訳) 自由・権力・民主的計画, 未来社.
- 8) Merton RK (1949) : 森東吾他 (訳) 社会理論と社会構造, みすず書房. pp. 2-10, pp. 179-189.
- 9) 森本三男 (1980) : 都市経営と行政組織, 組織科学, Vol. 14, No. 2, pp. 3-6.
- 10) 能勢哲也 (1980) : 公共サービスの理論と政策. 日本経済新聞社, p. 57.
- 11) Roger BP et al. (1981) : Consumers as Coproducers of Public Services, Some Economic and Institutional Considerations. Policy Studies Journal, Vol. 9, No. 7
- 12) 杉並区企画部広報課 (1990) : 杉並区勢概要—2年度版—.
- 13) 杉並区教育委員会 (1986) : 杉並区社会体育振興会設立検討委員会設置要項.
- 14) 杉並区教育委員会 (1991) : 杉並区スポーツ振興指導者検討委員会設置要項.
- 15) 杉並区教育委員会 (1991) : 事務事業概要, 文教委員会資料.
- 16) 杉並区厚生部高齢者福祉課 (1991) : 高齢者福祉のしおり.
- 17) 杉並区立児童福祉センター (1991) : 児童館のあんない.
- 18) 杉並区社会体育振興会設立検討委員会 (1986) : 地域におけるスポーツ活動の発展をめざして—杉並区スポーツ振興会の設立と体育館の運営管理のあり方について—.
- 19) 杉並区スポーツ振興会 (1986) : 昭和61年度収支決算書.
- 20) 杉並区スポーツ振興会 (1987) : 昭和62年度事業報告書.
- 21) 杉並区スポーツ振興会 (1987) : 昭和62年度収支決算書.
- 22) 杉並区スポーツ振興会 (1988) : 昭和63年度事業報告書.
- 23) 杉並区スポーツ振興会 (1988) : 昭和63年度収支決算報告書.
- 24) 杉並区スポーツ振興会 (1989) : 平成元年度事業報告書.
- 25) 杉並区スポーツ振興会 (1989) : 平成元年度収支決算報告書.
- 26) 杉並区スポーツ振興会 (1990) : 平成2年度事業計画書.
- 27) 杉並区スポーツ振興会 (1990) : 平成2年度収支予算書.
- 28) 杉並区スポーツ振興指導者検討委員会 (1991) : 52万区民皆スポーツの実現をめざして—杉並区スポーツ振興指導者検討委員会報告書—.
- 29) 田尾雅夫 (1988) : 地方自治体における組織分析の視点と理論展開, 組織科学, Vol. 22, No. 2, p. 32.
- 30) 中央教育審議会 (1990) : 生涯学習の基盤整備について (答申).
- 31) 内海和雄 (1989) : スポーツの公共性と主体形成. 不昧堂, pp. 221-229.
- 32) 柳沢和雄 (1983) : 体育行政の効果・効率に関する研究—特に体育行政組織の環境適応をめぐる—, 筑波大学体育科学研究科修士論文.
- 33) 柳沢和雄 (1986) : 体育行政研究における環境適応理論の可能性, 日本体育経営学会第9会大会号, pp. 41-42.
- 34) 八代勉, 中村平 (1987) : 宇土正彦 (編著), 社会体育ハンドブック. 大修館書店, pp. 68-69.