

体育・スポーツ経営学

赤松喜久(大阪教育大学)

体育経営学とスポーツ経営学

- **体育経営学**; スポーツ・体育固有の条件整備に関わる理論
Science of Sports Management
 - ◇**体育経営管理学講義 大修館**
例) 学校や市町村の運動生活の質的充実方策
- **スポーツ経営学**; スポーツ(という産業分野)への経営学の援用
Management Science of Sports
 - ◇**スポーツ経営学 大修館**
例) NIKEの経営戦略、Jリーグクラブの経営

体育・スポーツ経営学が対象とする領域

領域	対応する資格
学校 (学習者)	教育課程内の活動 教員
	教育課程外の活動 指導員、コーチ *1
地域 (市民)	公益を目的とする活動 指導員、コーチ、AT *1
	収益を目的とする活動 FT *1、 健康運動実践指導士
職域 (従業員)	企業従事者の福利厚生活動 運動指導担当者
	企業のP.R. を目的とする活動

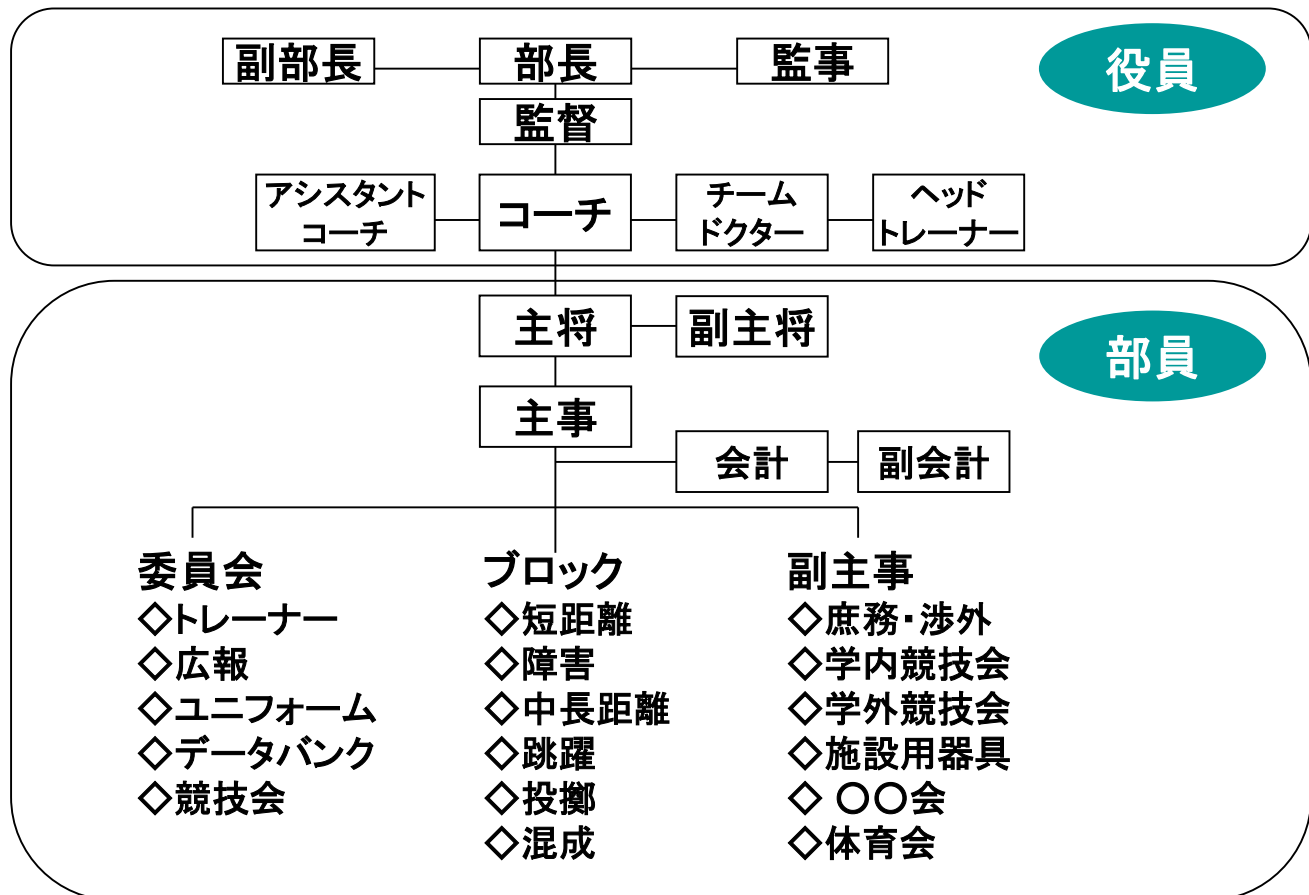
*1は、財団法人日本体育協会公認の地域スポーツ指導者。
詳しくは[日本体育協会](#)の公式サイト参照。

「経営」とは？

「経営」は、「如何に儲けるか」の考え方や実践に限定されるわけではありません。

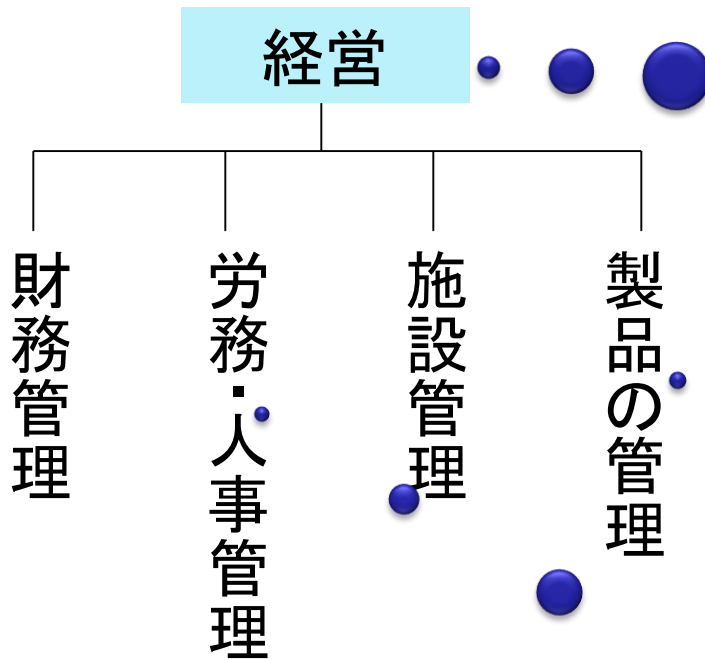
経営とは、ある目的の実現に向かう人と人との協同の体系(組織)が成す営みの総称のこと。

《大学のクラブを例にみても》 ○○大学陸上部 組織図(組織構造)



経営と管理

● 経営 (management) と 管理 (administration) (control)



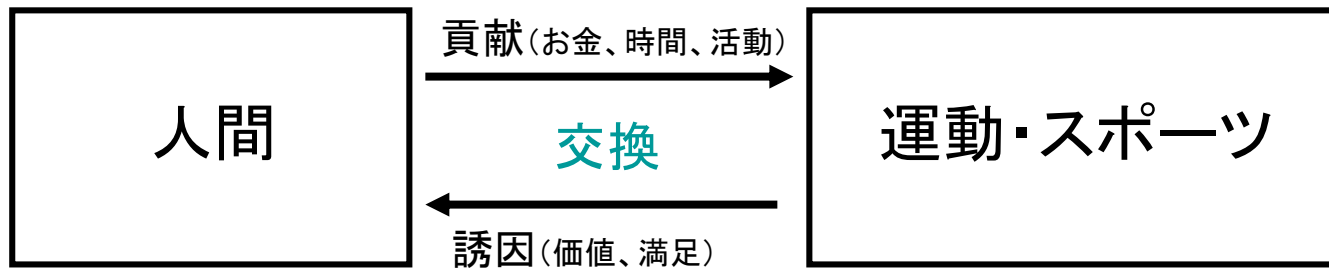
経営とは、組織の目標を達成するために遂行される諸種の管理業務の総体といえる。

不良品を出さない等の製品の品質管理 (Quality Control)

経営・管理の営みは、規制・制御に偏重するものではない。

体育経営学の枠組み

人々が運動・スポーツに関わる(実際に行う、観る等)という行為を、単発的なものに終わらせないためには、諸種の条件整備が欠かせない。そこで、何を、どのように整えていけばよいのか等についての理論的な枠組みを示していくのが体育・スポーツ経営学といえる。



その製品特性;**非分離性**(生産と消費が同時)

◆基本的体育事業(スポーツサービス)

Club Service: 活動仲間、指導者等の人的条件整備

Area Service: 施設や場所の物理的条件整備

Program Service: 活動時間・内容の条件整備

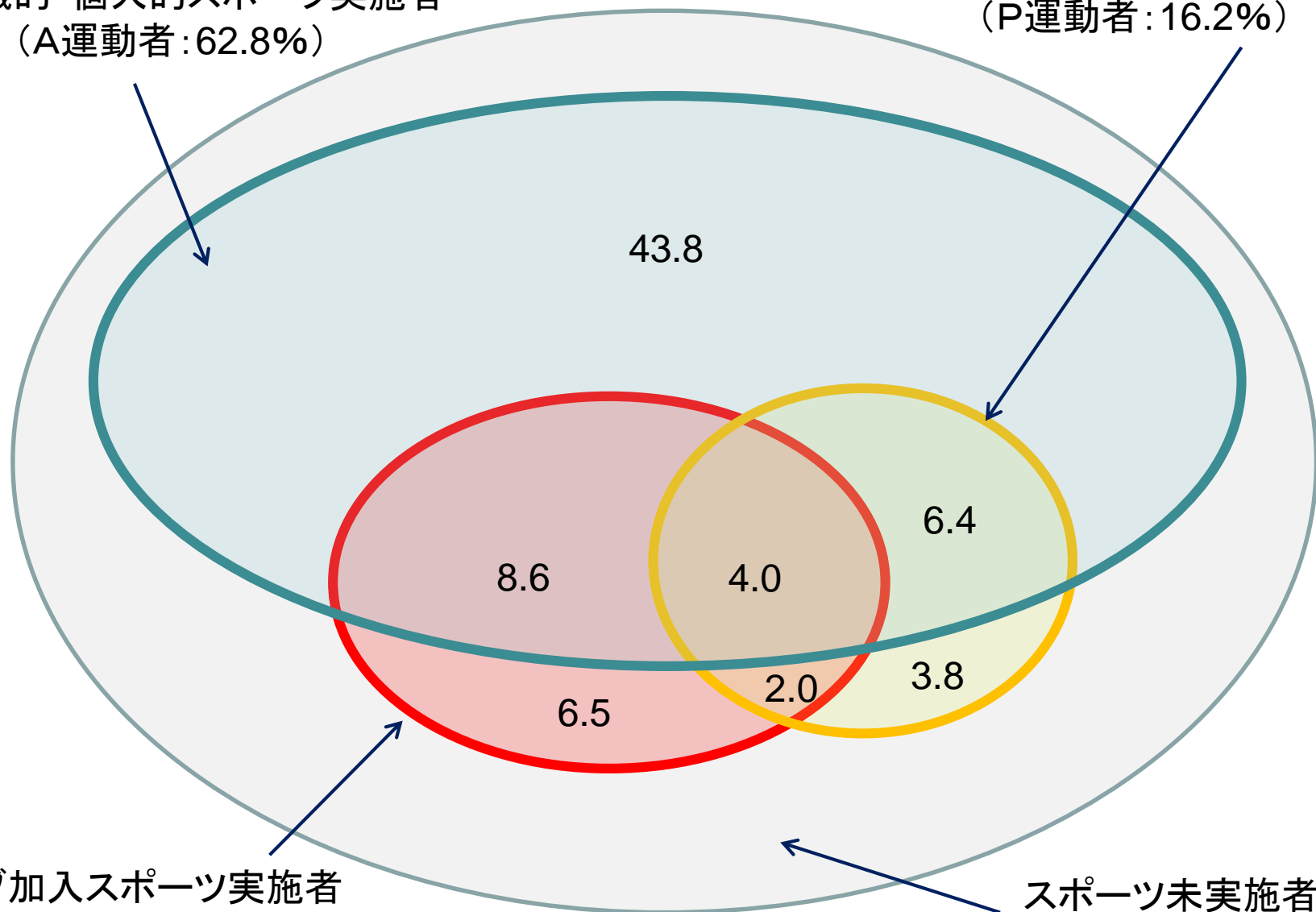
◆関連的体育事業(スポーツサービス)

Information Service: 関連情報の収集・加工・提供

スポーツ実施形態（大阪府民を対象とする運動生活調査結果より 2013年）

未組織的・個人的スポーツ実施者
(A運動者:62.8%)

プログラム参加スポーツ実施者
(P運動者:16.2%)



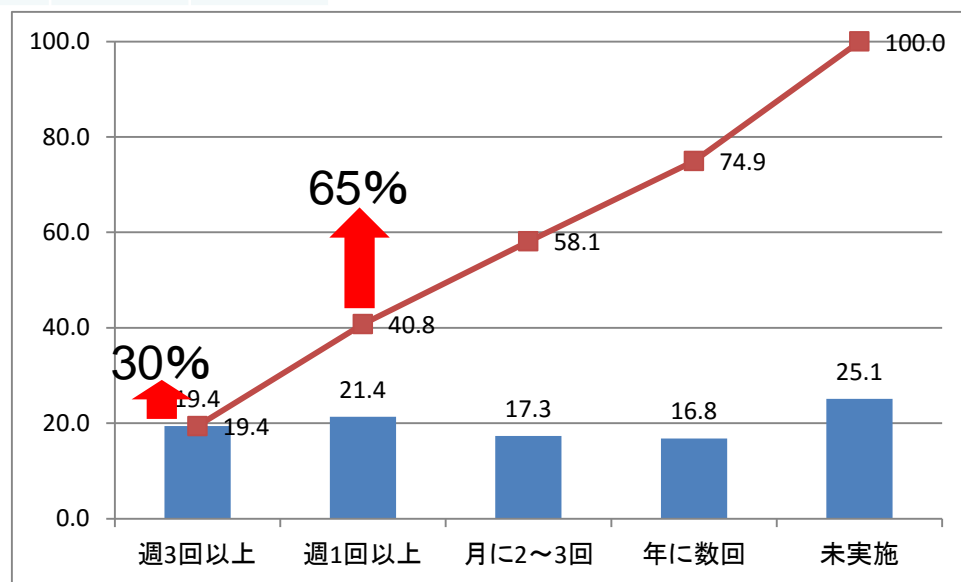
クラブ加入スポーツ実施者
(C運動者:21.1%)

スポーツ未実施者
(S運動者:25.1%)

大阪府民のスポーツ実施頻度

Q2)どのくらいの頻度で行いましたか。(最もよく行った内容を一つだけ選択してください)

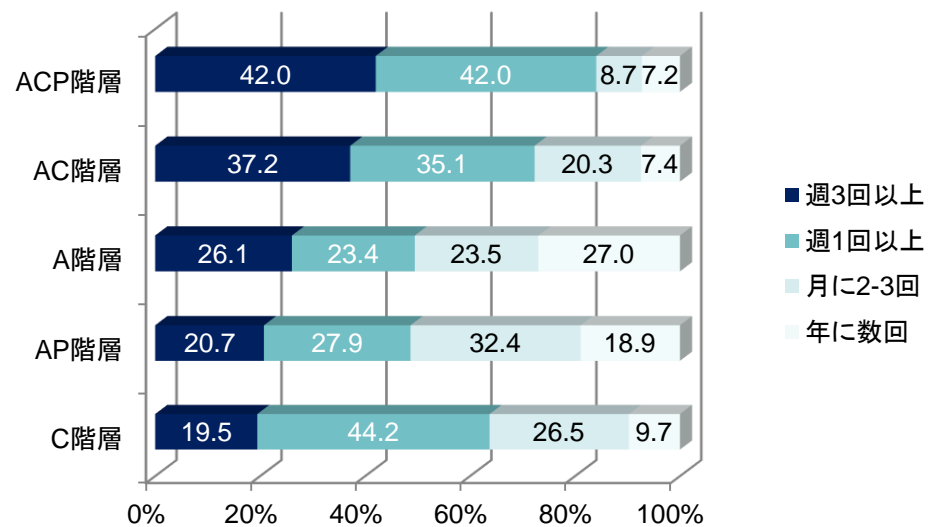
	週3回以上	週1回以上	月に2~3回	年に数回	合計1	未実施	合計2
男性	180	161	132	104	577	110	687
	31.2	27.9	22.9	18	100		
	26.2	23.4	19.2	15.1		16.0	100.0
女性	155	208	167	186	716	323	1039
	21.6	29.1	23.3	26	100		
	14.9	20.0	16.1	17.9		31.1	100.0
全体	335	369	299	290	1293	433	1726
	25.9	28.5	23.1	22.4	100		
	19.4	21.4	17.3	16.8		25.1	100.0
累積	19.4	40.8	58.1	74.9		100.0	



スポーツ実施形態別に見たスポーツ実施頻度

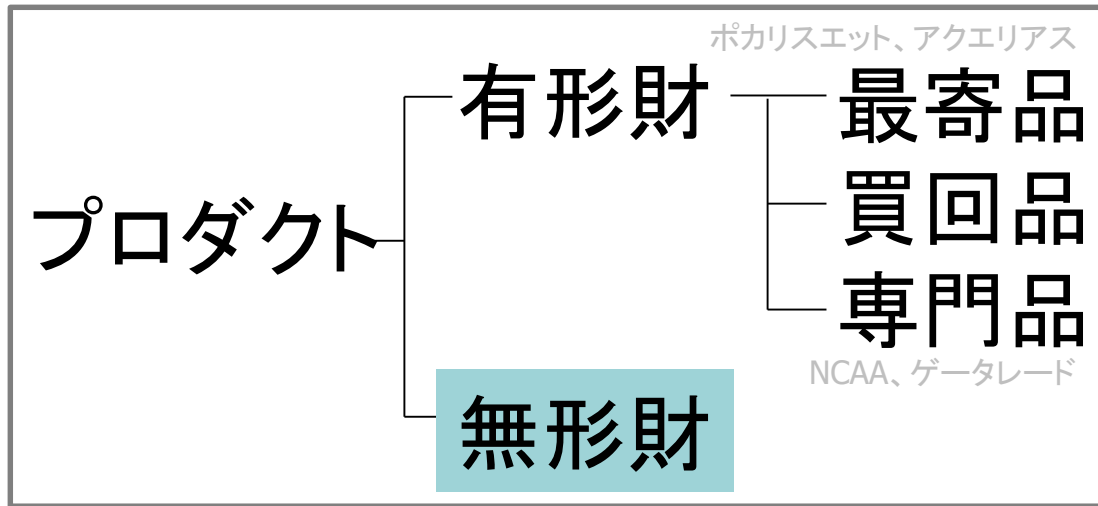
スポーツ実施形態別に見たスポーツ実施頻度

		週3回以上	週1回以上	月に2-3回	年に数回	合計
A階層	n	197	177	178	204	756
	%	26.1	23.4	23.5	27.0	100.0
C階層	n	22	50	30	11	113
	%	19.5	44.2	26.5	9.7	100.0
P階層	n	4	14	11	33	62
	%	6.5	22.6	17.7	53.2	100.0
AC階層	n	55	52	30	11	148
	%	37.2	35.1	20.3	7.4	100.0
AP階層	n	23	31	36	21	111
	%	20.7	27.9	32.4	18.9	100.0
CP階層	n	5	16	8	5	34
	%	14.7	47.1	23.5	14.7	100.0
ACP階層	n	29	29	6	5	69
	%	42.0	42.0	8.7	7.2	100.0
全体	n	335	369	299	290	1293
	%	25.9	28.5	23.1	22.4	100.0



P<0.01

活動内容・時間の条件整備をめぐって



プロダクトとしてのスポーツは無形財ですが、この分類は参考になります。

無形財(プロダクト)の特性

- ①無形性: 実体がない
- ②非分離性: 生産と消費が同時
- ③消滅性: 在庫として残らない
- ④プロセス特性: 消費者と供給者が一緒に創り上げる
- ⑤異質性: 時間、場所、担当者の違いによって中身が変わる

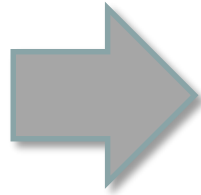


参考；プロダクト特性の考え方の応用

「大教SC子ども陸上部」が提供するプログラムのプロダクトの性格は；

最寄品扱い

専門品扱い



陸上競技に興味・関心の強い子どもだけではなく、体を動かすことの楽しさや良さを味わいたいという“ねがい”をもつ、子ども(保護者)に広く開かれたクラブ運営。

しかし、①部員数の増大、②陸上競技にかかわる技能の向上という2つの大きな状況の変化を迎え、**革新(イノベーション)が必要**となっている。
このように、**経営とは状況の変化に適応するための革新の繰り返し**とも言えます。

クラブ・サービス

テーマ； 学校や地域、企業のスポーツクラブの現状から
スポーツ推進の具体策を検討する。

問題① 「学校の運動部の意義と現状の課題」

問題② 「地域スポーツクラブと学校の運動部の補完関係の可能性」

学校運動部

学校教育の一環である(運動)部活動に多数の生徒が加入し、顧問教員、保護者ともに高いやりがい意識、満足を有する。

地域スポーツ クラブ

全国の自治体の8割に、約3500の地域住民の自主運営による総合型地域スポーツクラブが創設されている。

企業(実業団) スポーツクラブ

企業にとって、スポーツクラブは「所有から支援へ」シフト。

民間スポーツ クラブ

全国に約4000の施設が多様な事業展開。

部活動をめぐる今日的動向1

市立中学校の運動部、指導の外部委託を検討 大阪市

2014年9月22日16時21分(朝日新聞デジタル)

大阪市と同市教育委員会は22日、市立中学校の運動部の練習指導を外部に委託する検討に入った。教員の負担軽減や競技能力の向上が狙いで、スポーツクラブなどが連携の対象となる。同日午後に関橋下徹市長と教育委員の協議会で本格協議を始める。

市関係者によると、**運動部の顧問になると、教員が休日に一日も休めないケースがあり、指導レベルにもばらつきがあるため、法人格がある総合型地域スポーツクラブや地域のスポーツ団体への委託を検討**する。「学校活動」の形態を維持するため、委託は指導面に限り、教員を「管理顧問」などとして配置し、引き続き安全管理や運営にあたらせるという。

市教委などは、モデル校を決めて休日などに先行実施し、拡大を検討する考えだ。部活動の外部委託は東京都杉並区が一部の学校で行っている。

部活動をめぐる今日的動向1-2

中学「部活」指導、“外注”検討...大阪市教委、教員の負担軽減図るも費用は最大数十億円

2014.9.22 11:45更新 (産経WEST)

市教委内では教員が運動部の部活指導のために**残業や休日出勤をすることで超過勤務となり、勉強や生活態度に対する指導の時間が短くなる**という指摘がある。市教委は部活指導の外部委託でこうした現状が改善される上、運動部に外部の目を入れることで**体罰を未然に防止できる**と判断。橋下市長も前向きな姿勢を示しているという。市教委関係者によると、プロコーチらを派遣する企業、団体に練習などの指導を委託。委託料は市が負担し、生徒は無料で参加できるようにする案が出ている。ただ**顧問に教員を就けなければ中学校体育連盟の大会に出られない**ため、**委託後も教員が顧問として技術指導以外の運営には携わることを検討する**。

また指導を希望する教員については勤務時間外に行うことを条件に認めるかも考えていく。

市立中学校(約130校)の運動部は計約1440。市教委関係者によると、すべての運動部の毎回の指導を委託する全面委託も視野にいれるが、その場合は**千人以上の指導人材と数十億円の費用が必要**。市教委担当者は「教員の声も聞き、制度設計を進めていきたい」としている。

部活動をめぐる今日的動向2

開かれた部活動に 杉並区、公費で中学校に民間コーチ

2013年2月1日8時6分(朝日新聞デジタル)

週末の部活動に公費で民間コーチを派遣——。

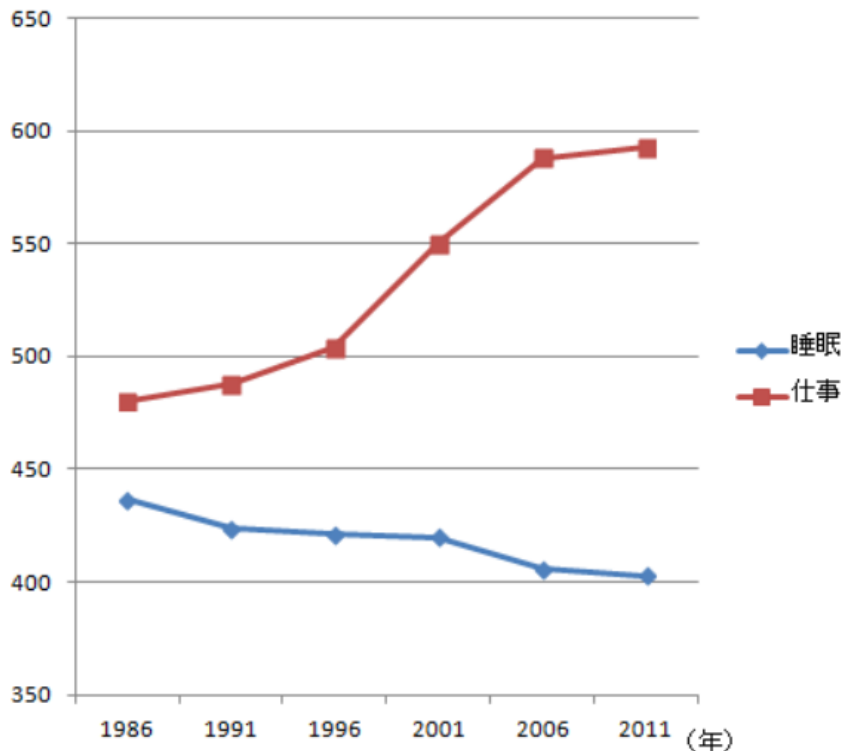
そんな試みが新年度、東京都杉並区立の中学校で始まる。教員の休日出勤の負担などを考慮し、区教育委員会が支援に乗り出す。校外に人材を求めることで、体罰などを生む閉塞(へいそく)的な状況を避けられる、との期待もある。

杉並区では、区立和田中が昨年、サッカーなど六つの部活動の土日の練習を、**部活保護者会が民間企業のコーチに委託する試みを始めた。家庭が1人1回500円を負担している。**

区教委はこれを発展させ、運動部を対象に公費で支援する。区が企業と契約し、派遣コーチが月5回ほど土日の練習をみる。

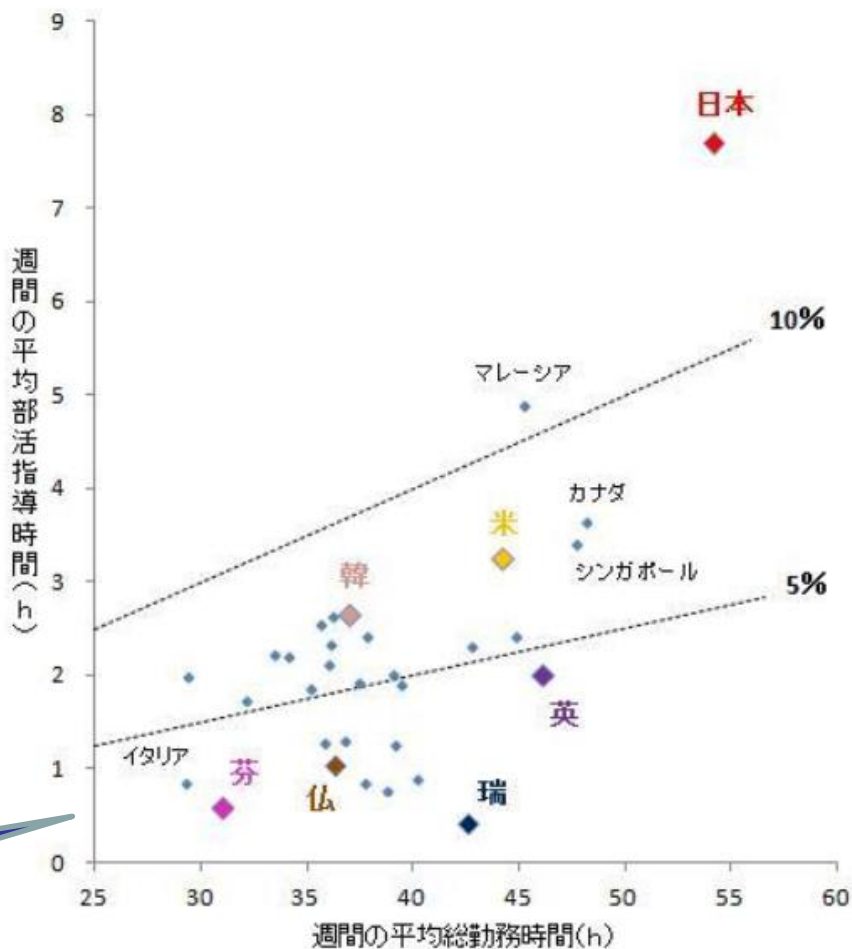
日本の教員の生活実態の一面

教員の睡眠・仕事時間の推移
(平日1日あたりの行動者平均:分)



資料:総務省『社会生活基本調査』
作成者:舞田敏彦 (@tmaita77)

中学校教員の部活指導時間の国際比較



*点線は、部活指導時間が総勤務時間に占める比率。

資料:OECD「TALIS 2013」

作成者:舞田敏彦 (@tmaita77)

学校の部活動は日本独特のもの、
部活動というシステムがない国が多い。



運動部活動の在り方に関する調査研究報告

(中学生・高校生のスポーツ活動に関する調査研究協力者会議) 文部科学省 平成9年12月 より

●運動部への所属状況						
	中学校			高等学校		
	全 体	男 子	女 子	全 体	男 子	女 子
運動部に所属している者	73.9%	83.0%	64.1%	49.0%	56.3%	41.1%
地域のスポーツクラブ等に所属している者	7.7	10.2	5.0	4.2	5.7	2.6
文化部など運動部以外の部に所属している者	17.1	7.9	27.1	22.0	13.8	30.9
学校以外の文化的教室等に所属している者	7.0	3.9	10.4	3.1	1.4	5.0
どれにも所属していない者	7.8	7.6	8.2	27.3	28.1	26.6

●運動部活動は楽しいか(校種及び学年別の運動部員)								
	中学校				高等学校			
	全 体	1年生	2年生	3年生	全 体	1年生	2年生	3年生
楽しい	83.4%	87.8%	82.5%	79.4%	83.8%	83.5%	82.9%	85.2%
とても楽しい	43.1	52.8	38.6	37.4	43.4	45.5	38.7	45.6
どちらかという楽しい	40.3	35.0	43.9	42.0	40.4	38.1	44.2	39.7
苦しい	16.6	12.2	17.5	20.6	16.2	16.5	17.2	14.8
どちらかという苦しい	12.2	9.6	13.4	13.7	11.9	12.1	12.7	10.8
とても苦しい	4.5	2.6	4.1	6.9	4.3	4.4	4.5	4.0

運動部活動の在り方に関する調査研究報告

(中学生・高校生のスポーツ活動に関する調査研究協力者会議) 文部科学省 平成9年12月 より

●子供の運動部活動に満足しているか(運動部員の保護者)

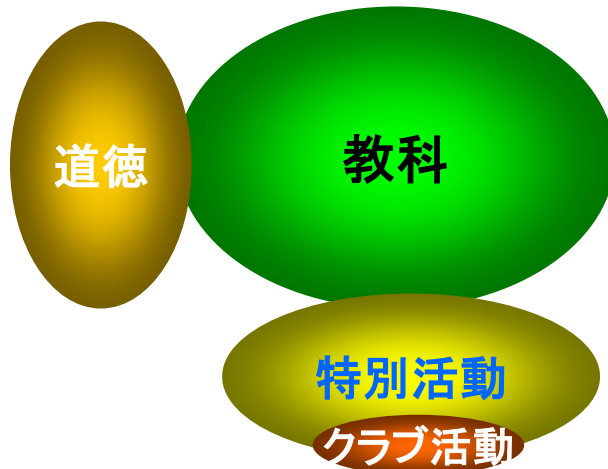
	中学校	高等学校		
満足している	87.4%	90.3%		
大いに満足している	16.4	20.3		
ある程度満足している	55.3	56.7		
少しは満足している	15.6	13.4		
満足していない	12.7	9.7		
あまり満足していない	11.4	8.7		
全く不満である	1.3	1.0		

●運動部活動の指導をどう受け止めているか(運動部顧問)

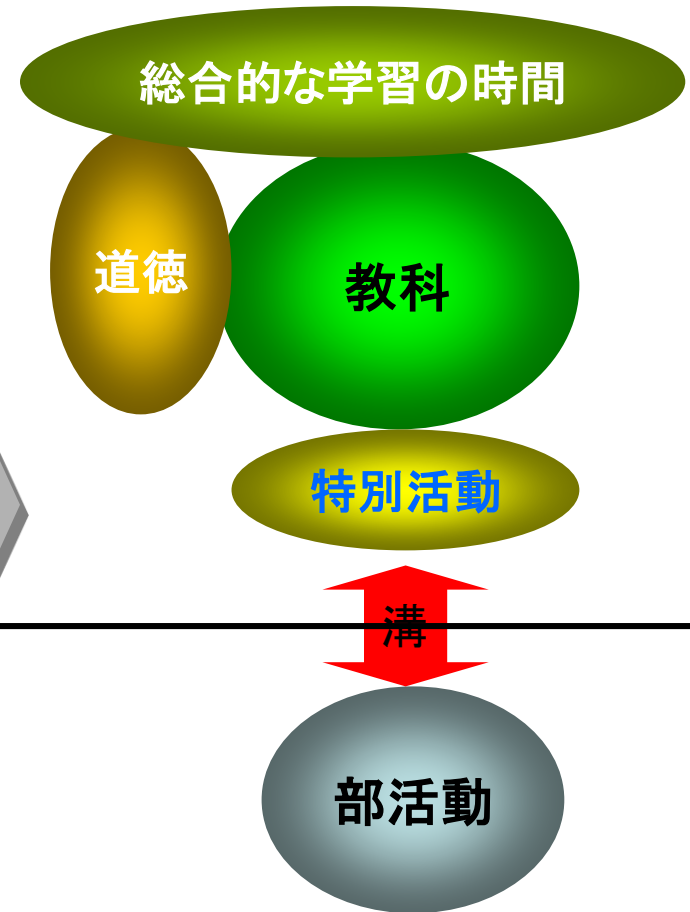
	中学校	高等学校		
やりがいを感じる	88.4%	87.7%		
子供のために重要な活動であり大いにやりがいを感じる	41.4	48.0		
趣味の延長として考え楽しんでいる	12.0	14.0		
要請により引き受けたがある程度はやりがいを感じる	35.0	25.8		
やりがいを感じない	11.6	12.3		
仕方なく引き受けたのであまりやりがいを感じない	9.3	9.4		
いやいややっている	2.4	2.9		

学習指導要領(平成10年改訂)による学校体育(中学校)の内容

教育課程内の活動



平成10年
改定

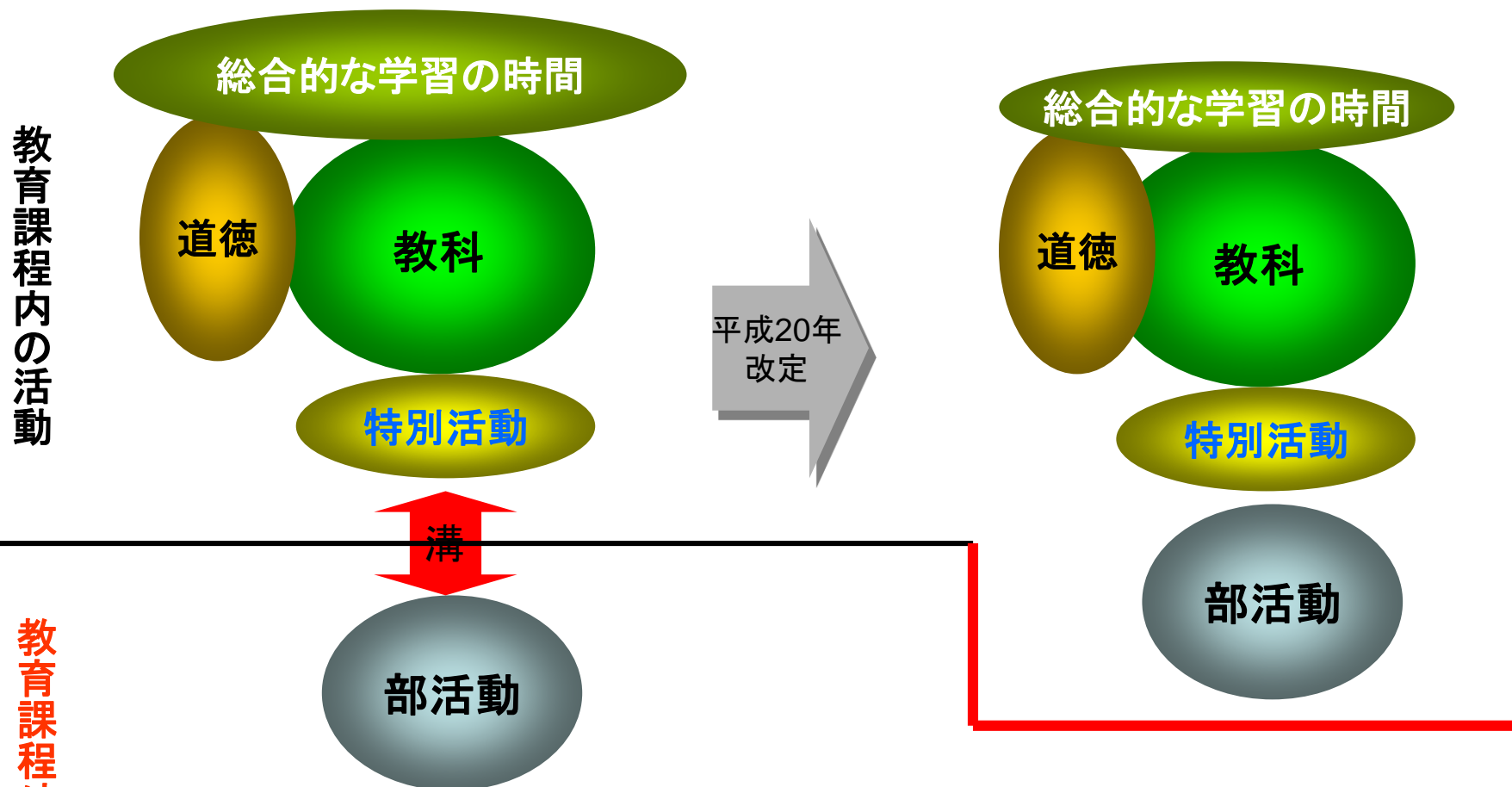


教育課程外の活動

平成元年学習指導要領より一部抜粋

部活動に参加する生徒については、当該部活動への参加によりクラブ活動を履修した場合と同様の成果があると認められるときは、部活動への参加をもってクラブ活動の一部又は全部の履修に替えることができるものとする。

学習指導要領(平成20年改訂)による学校体育(中学校)の内容



中学校学習指導要領（平成20年改訂）から一部抜粋
部活動については、…学校教育の一環として、教育課程との関連が図られるよう留意すること。

学校教育の一環として明示された部活動

中学校学習指導要領(平成20年改定)

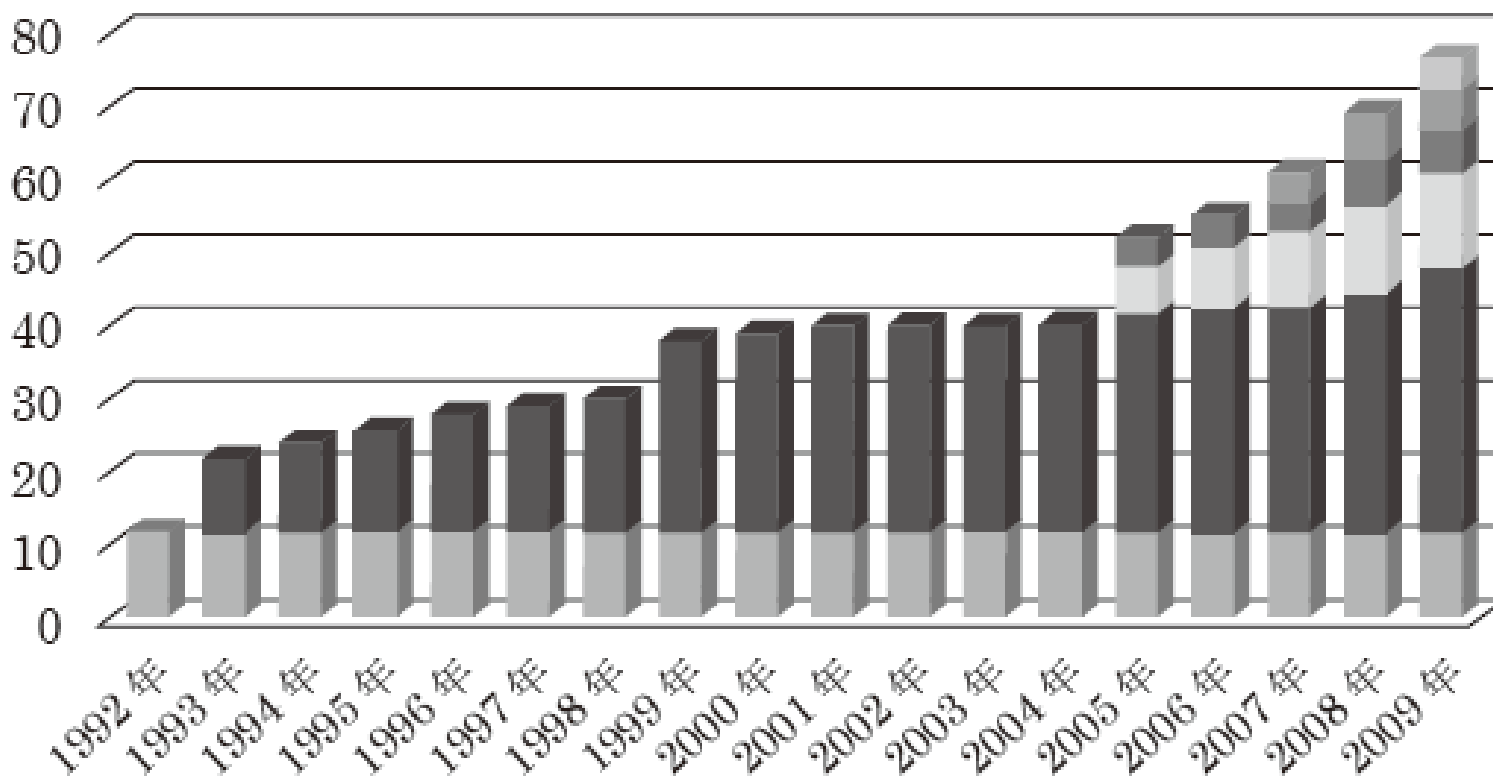
総則 第4 指導計画の作成等に当たって配慮すべき事項

(13) 生徒の自主的, 自発的な参加により行われる部活動については, スポーツや文化及び科学等に親しませ, 学習意欲の向上や責任感, 連帯感の涵養等に資するものであり, 学校教育の一環として, 教育課程との関連が図られるよう留意すること。 **その際, 地域や学校の実態に応じ, 地域の人々の協力, 社会教育施設や社会教育関係団体等の各種団体との連携などの運営上の工夫を行うようにすること。**

注) 下線は説明のために付しました

企業（実業団）スポーツクラブの現状

図表 2: わが国におけるプロスポーツチーム数年次推移



■ NPB

福田拓哉 企業スポーツにおける運営論理の変化に関する史的考察
 — 日本的経営・アマチュアリズム・マスメディアの発達を分析視座として
 『立命館経営学』第49巻第1号 2010年5月に所収。

■ 四国・ナ

出所は、上林和生(2009)『企業スポーツの発展と変遷』

福田拓哉 企業スポーツにおける運営論理の変化に関する史的考察
 — 日本的経営・アマチュアリズム・マスメディアの発達を分析視座として
 『立命館経営学』第49巻第1号 2010年5月に所収。出所は、各競技
 団体ウェブサイトから福田が作成と記されている。

ク

リーグ

総合型地域スポーツクラブとは

知っていましたか？ 気軽に楽しめる「スポーツクラブ」

「総合型地域スポーツクラブ」があります。

「総合型地域スポーツクラブ」とは地域に住む「皆さん」が主役となって自ら運営・管理をする新しいスポーツクラブのシステムです。いろいろな種目を、様々な人々がその興味・関心や競技レベルを問わずそれぞれのスタイルで気軽に楽しむことができます。



地域のみなさん



会員として活動に参加

- 自分のやりたい種目に
- 複数の種目に

多様目

- 幼児から高齢者まで
- 親子で、家族で、仲間と

多世代

- 自分が楽しめるレベルで
- 自分の目的に合わせて

多志向

会費を支払う(受益者負担)

クラブ運営の参画

総合型地域スポーツクラブの活動

スポーツ教室
サークル活動
オフ会など

さらに、医師による健康相談や地域住民全体との交流イベントやその他さまざまな活動が行われます。世代を越えた交流が新しい地域コミュニケーションを生み出します。

総合型地域スポーツクラブ誕生の背景

総合型地域スポーツクラブ 誕生の背景

「新しい公共」の担い手として期待

現在、「自助・共助・公助」の3つの助け合いが互いに役割を分担し、相互連携することで多様な社会を支えています。

自助

自分の責任で、自分自身が行うこと

共助

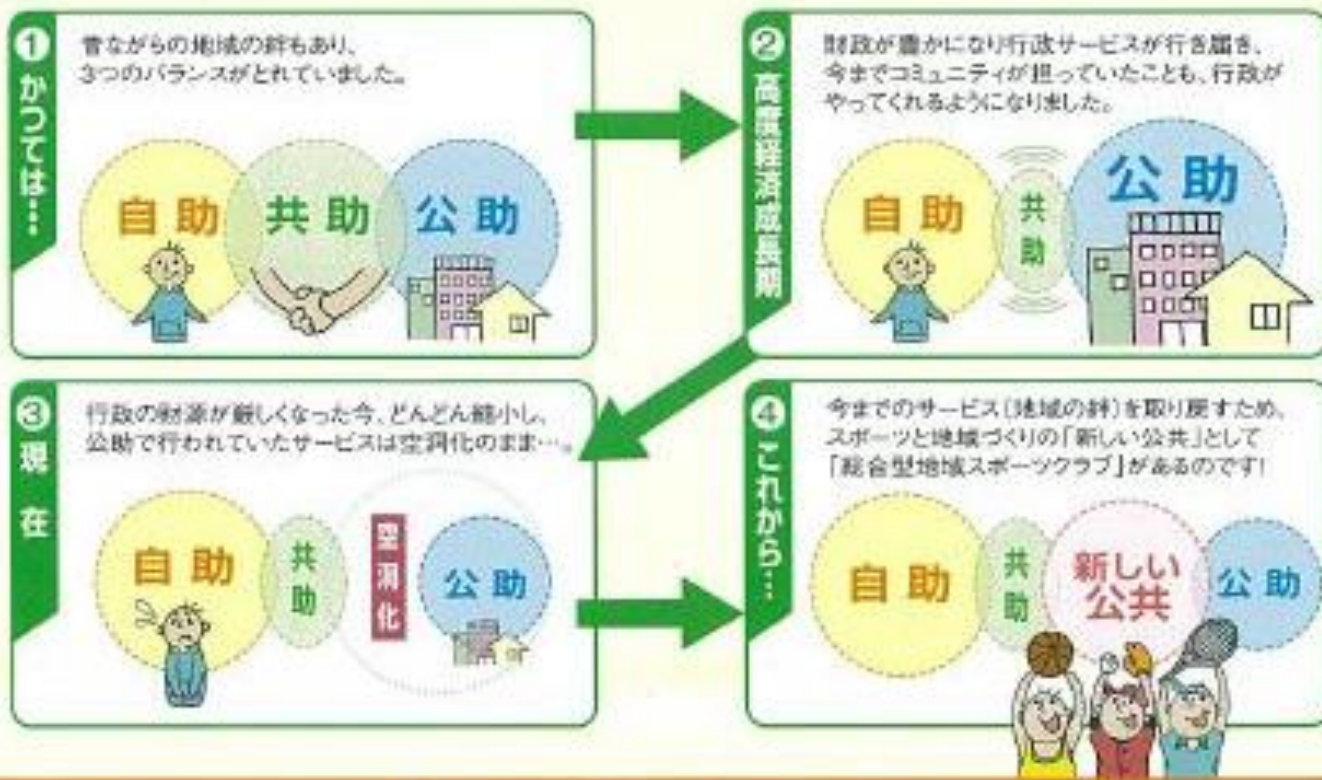
自分だけでは解決や行動ができない困難なことについて、周囲や地域が協力して行うこと

公助

個人や周囲、地域あるいは民間の力で解決できないことについて、公共(公的機関)が行うこと

ワンポイント用語解説

【新しい公共】…公共サービスを市民自身やNPOが主体となり提供する社会、または考え方です。
これまでの公共サービスは、行政が管理的に提供する立場、市民は供給される立場でしたが、新しい公共では市民も公共サービスの提供者となること、行政は市民に場を提供し、信頼し、権限を移譲することが求められます。



まちづくりに不可欠な地域住民の自助努力

自助とは

それぞれができることを自分の努力で行なうこと。

互助とは

隣近所の住民同士で思いやりをもって、助け合うこと

共助とは

いろいろな活動を、住民・団体、事業所などが協働でおこなうこと

公助とは

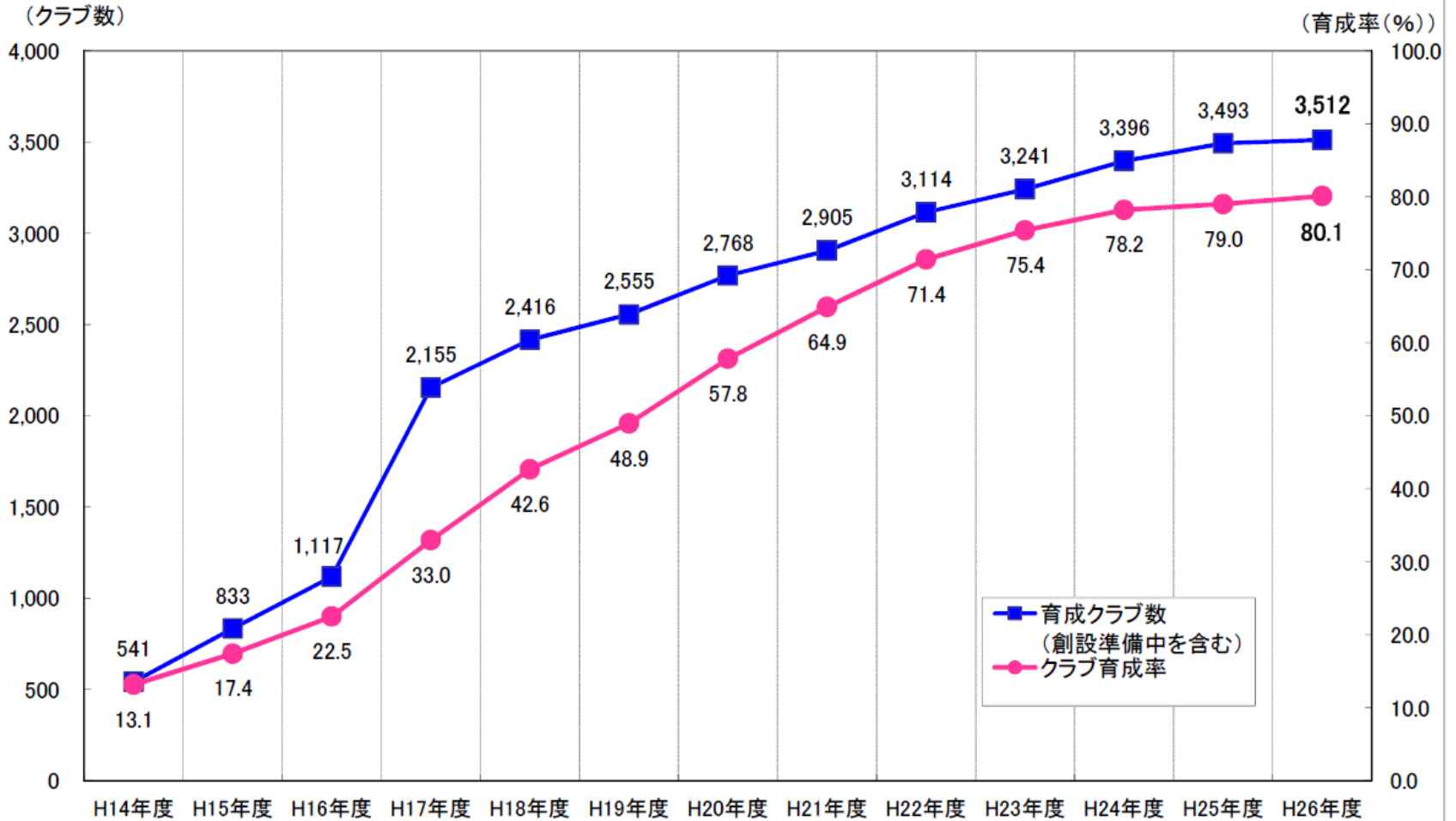
自助・互助、共助でできないことを行政が取り組みをおこなうこと

総合型地域スポーツクラブ育成状況

(文部科学省調べ)

総合型地域スポーツクラブ育成状況推移(H14~26)

(平成26年7月1日現在)



民間スポーツクラブの運営動向



日本の民間フィットネス
クラブの市場規模は
4,000億円強あり、
会員数は、約延400万人

2008年からの5年間でみ
ると、施設数は微増傾
向、
売上高はほぼ横ばい。

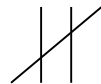
これからの地域社会に求められる地域スポーツクラブ

年代別にみた求めるクラブ像

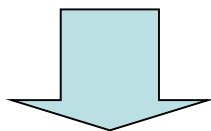
H市民を対象とする調査結果より 平成17年

求めるスポーツクラブ	20代(n=65)	30代(n=117)	40代(n=104)	50代(n=121)	60~(n=101)
○ いろいろな世代の人たちがともに集えるようなクラブ	38.5	47.9	49.0	49.6	42.6
○ いろいろな種目を楽しむことができるクラブ	40.0	43.6	52.9	49.6	40.6
クラブ運営の世話をしてくれる人がいるクラブ	15.4	17.1	17.3	12.4	10.9
運動の指導をしてくれる指導者がいるクラブ	29.2	41.9	40.4	34.7	17.8 **
明るい雰囲気のあるクラブ	60.0	55.6	50.0	37.2	38.6 **
技能の上達など活動の成果が実感できるクラブ	21.5	21.4	11.5	6.6	5.9 **
スポーツ以外の文化的な活動もできるクラブ	26.2	31.6	31.7	33.9	31.7
その他	6.2	4.3	1.9	4.1	3.0

「地域住民の総合型地域スポーツクラブに対する認知度が低い」

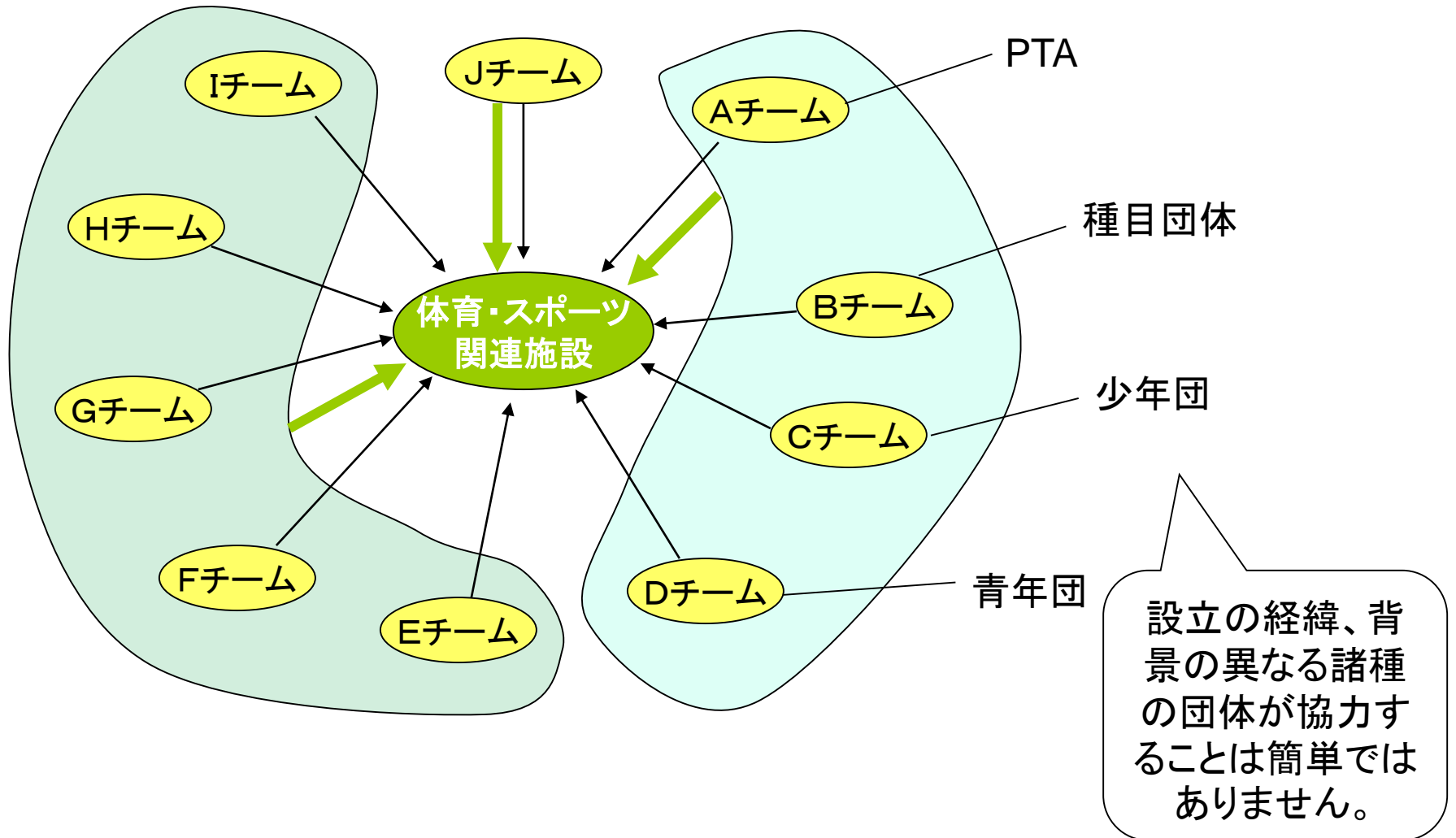


「総合型地域スポーツクラブに対するニーズがない」

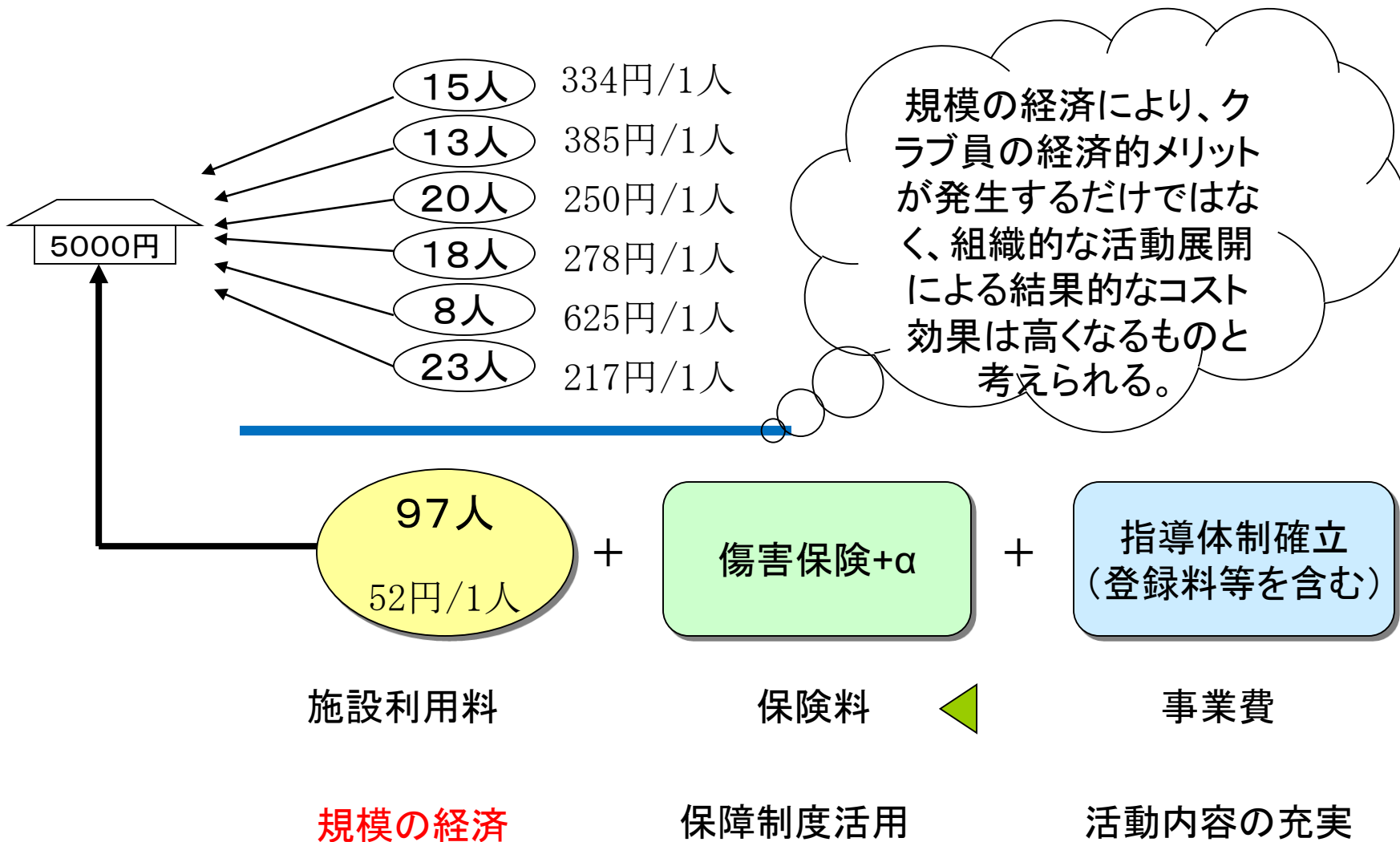


地域住民の潜在的なニーズを喚起する仕掛けが必要

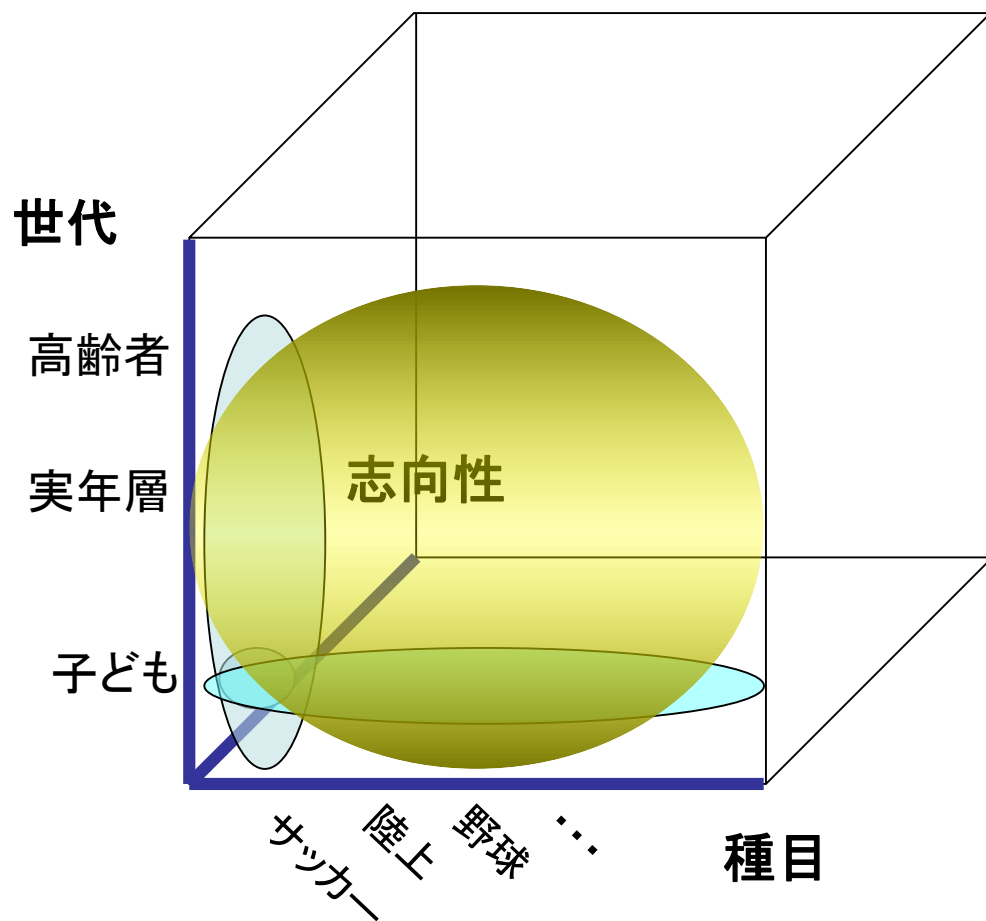
総合型地域スポーツクラブとは



自律的な事業の創出－享受システムが生み出すコスト効果



多世代、多種目型クラブづくりの過程



点在するスポーツ活動

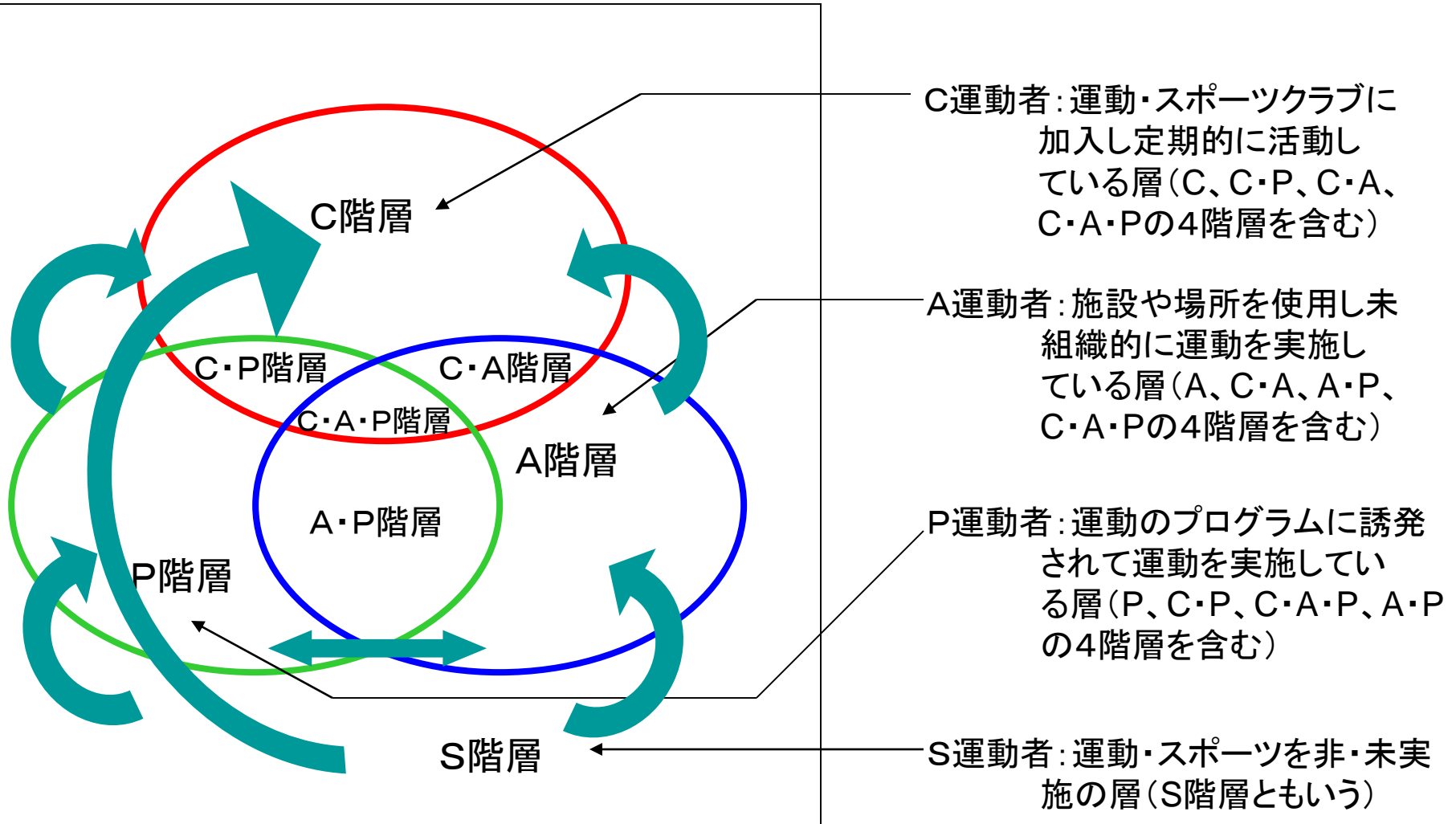


世代間の接続の円滑化、
種目間の連携強化により
線状に延伸



社交、楽しみ、健康、競技
等の多様な志向性への
対応が要請される

地域住民のスポーツ参加促進



クラブ経営の選択例

クラブ経営の枠組みの選択

ボランティア
モデル

ボランティアの特徴

- 自発性
- 無償性
- 利他性
- 専門性
- 継続性

戦略の選択

生活者志向
の
戦略

の
戦略

売り手志向
の
戦略

地域の資源との融合による学校運動部の更なる発展の方途 1

1 各学校毎に学校教育活動として活性化を図る



2 学校間の連携による学校教育活動として活性化を図る

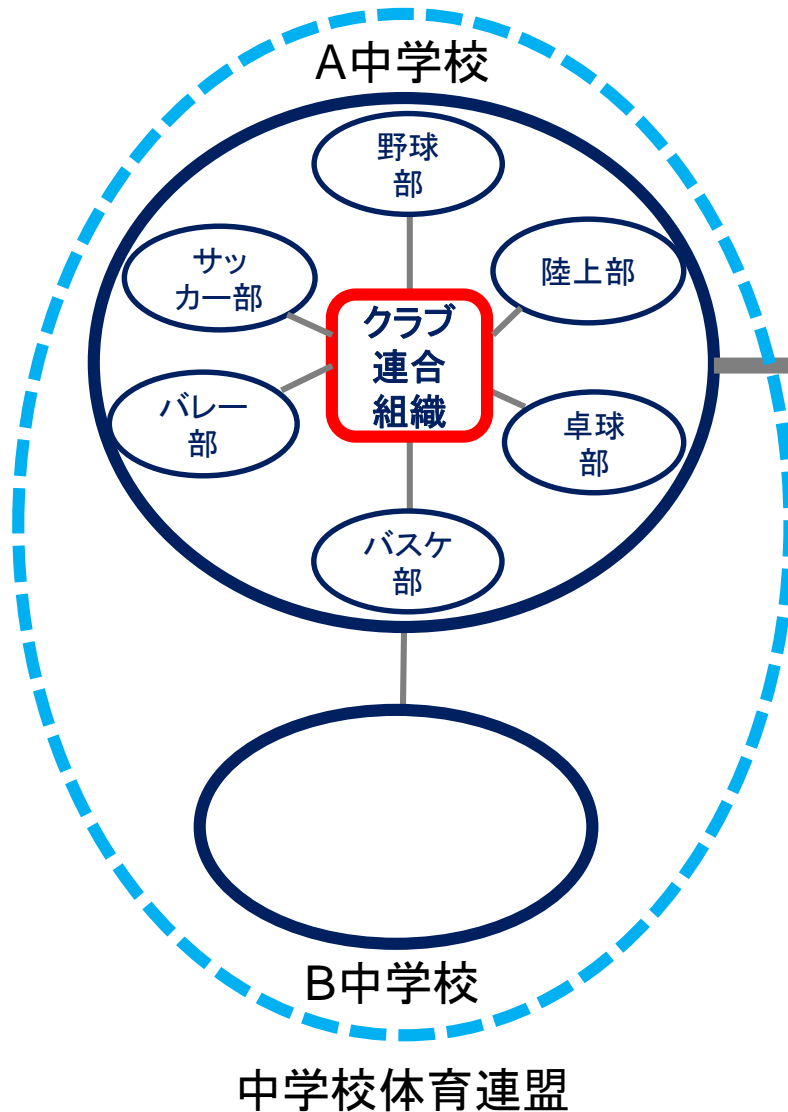


3 地域スポーツ活動(社会教育)との連携により活性化を図る



Social capital(人々の信頼関係やネットワーク)の良好な醸成を図り、目的的事業の効率化を図ることが大切。

地域の資源との融合による学校運動部の更なる発展の方途 2



A中学校近隣の地域

- 地域スポーツクラブの有無
- プロ団体の有無
- 企業スポーツクラブの有無
- 民間スポーツクラブの有無
- 適切な指導者の有無

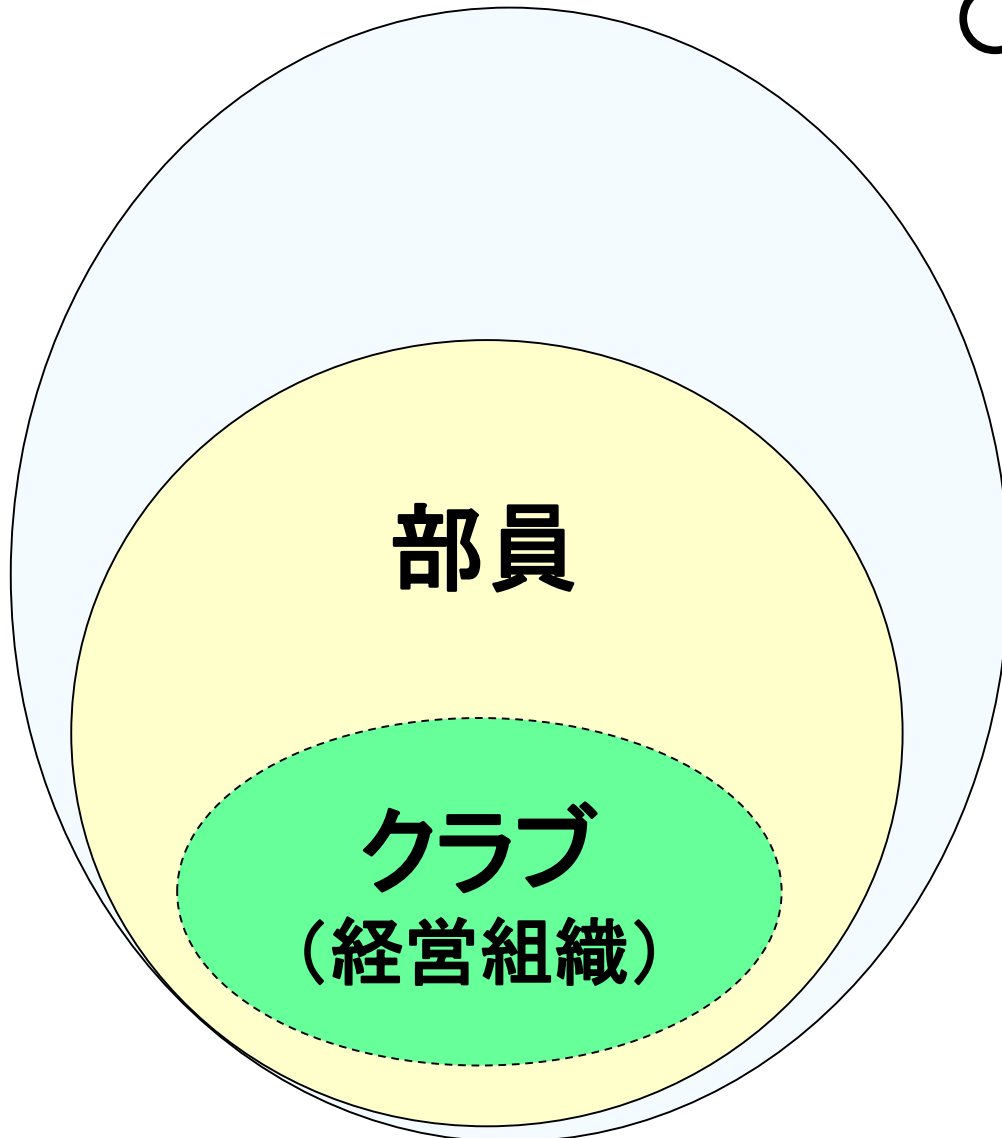
結論

- ①唯一絶対の有効策はない。
- ②学校内の状況、学校外の状況に応じた対応が必要。
＜コンティンジェンシー理論＞
- ③学校主導の組織的対応は不可欠

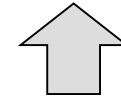
考えてみよう

- スポーツクラブ（学校の部活動を含む）が、永続的に存続し、自立的に活動を展開していくために！！
その活動が自助・互助でとどまることに限界はないか？

クラブの成長と経営のジレンマ



○部員増、成績向上は
クラブの事務量を増やす

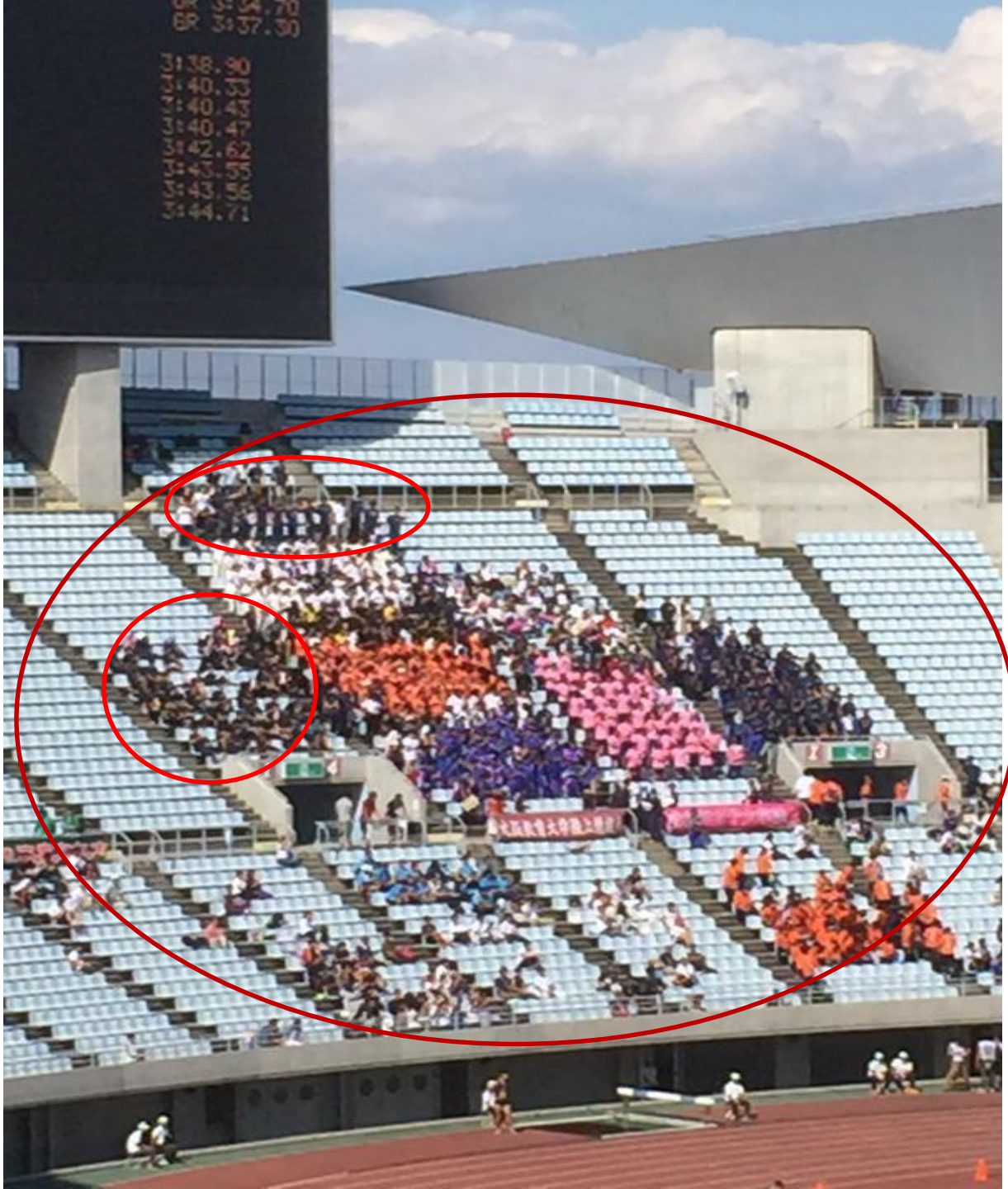


対応策は？

- ◇部員を増やす
- ◇部員の運営参加
- ◇共助、公助獲得に向けた自助・互助

天皇賜盃 第84回日本学生
陸上競技対校選手権大会
男子 4×400mR 決勝

2015年 9月13日



エリア・サービス

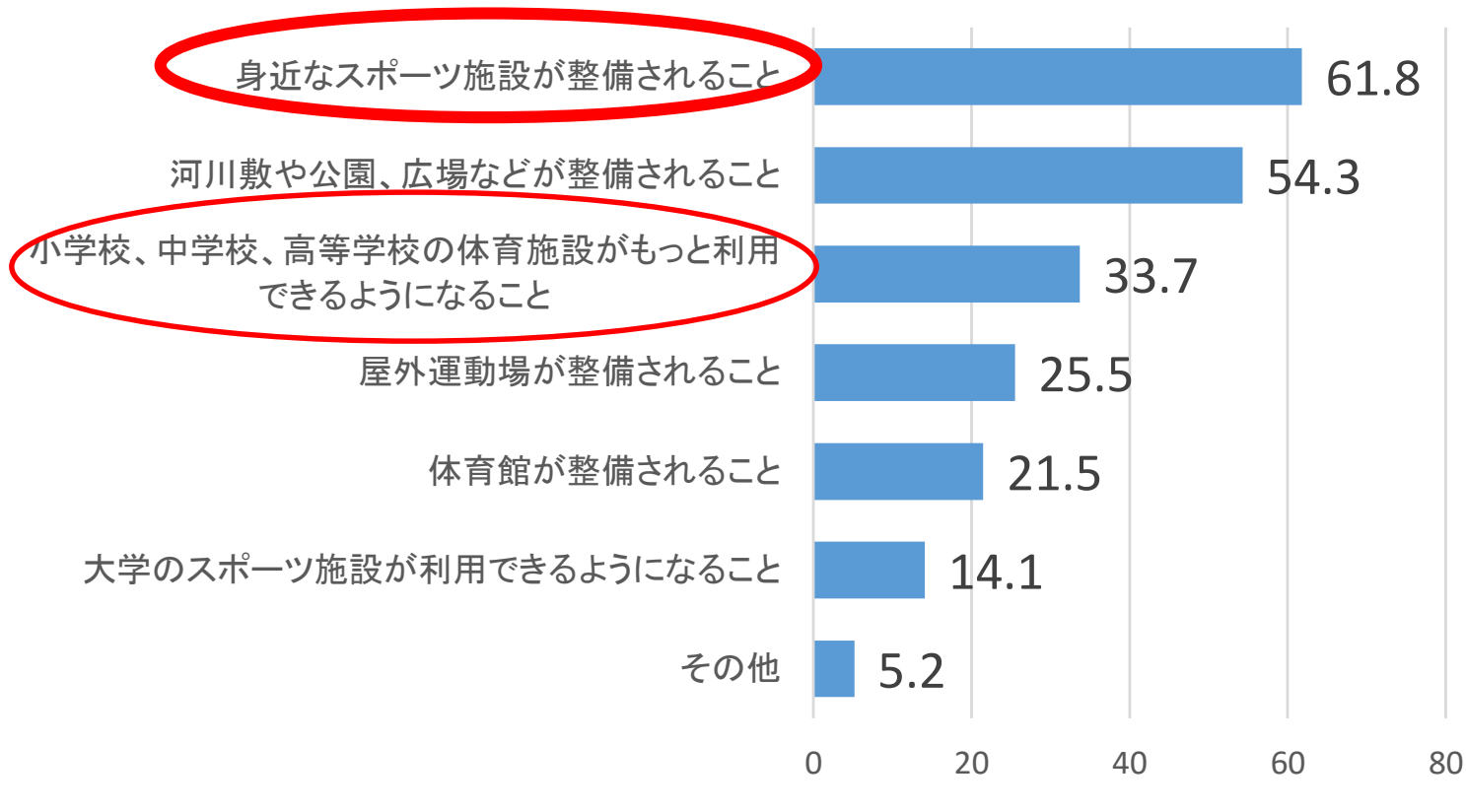
- 運動・スポーツを行うための施設や場所、設備・備品等の物理的な条件整備の在り方について考えてみましょう。

人が運動・スポーツに関わるための物理的な条件整備についての基礎的理解。

我が国の特徴を踏まえた、地域住民にとっての物的条件整備の在り方について理解を深めていきます。

大阪府民のスポーツ施設に対する要望

スポーツ施設に対する要望



2013年調査 n=1726

施設・設備整備に関する要望

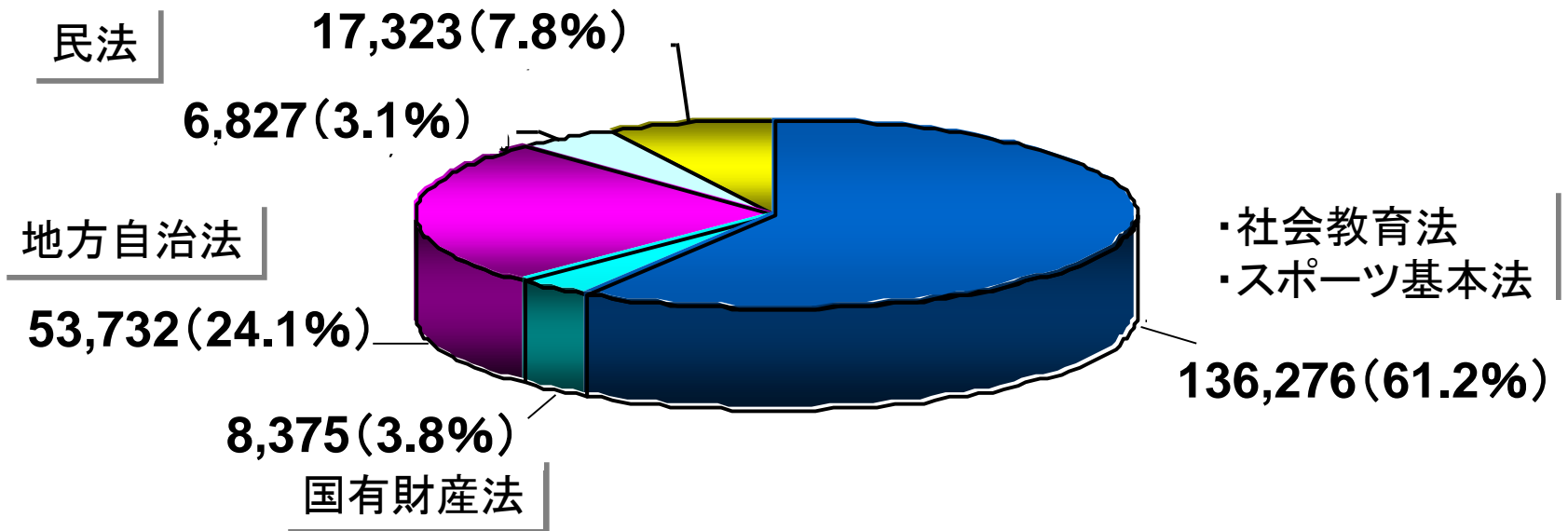
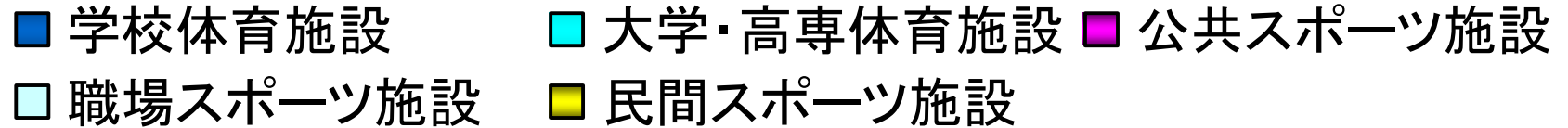
Q14) 運動・スポーツを「する・しない」にかかわらず、あなたは地域にどのような施設や場所が整備されることを望みますか。
あなたの考えに近いものを全て選択してください。

	男性 (n=687)	女性 (n=1039)	合計 (n=1726)	
身近なスポーツ施設が整備されること	56.9	65.1	61.8	**
小学校、中学校、高等学校の体育施設がもっと利用できるようになること	34.5	33.1	33.7	
大学のスポーツ施設が利用できるようになること	11.9	15.5	14.1	*
河川敷や公園、広場などが整備されること	59.2	51.1	54.3	**
体育館が整備されること	20.5	22.1	21.5	
屋外運動場が整備されること	29.7	22.7	25.5	**
その他	6.3	4.5	5.2	
				(**; P<0.01, *;P<0.05)

	~20代 (n=76)	30代 (n=361)	40代 (n=508)	50代 (n=270)	60代 (n=349)	70代~ (n=162)	合計 (n=1726)	
身近なスポーツ施設が整備されること	63.2	64.5	63.0	61.5	57.6	61.1	61.8	
小学校、中学校、高等学校の体育施設がもっと利用できるようになること	26.3	38.5	35.4	25.9	33.2	34.6	33.7	*
大学のスポーツ施設が利用できるようになること	27.6	16.3	15.7	13.0	9.5	9.3	14.1	**
河川敷や公園、広場などが整備されること	59.2	56.8	49.0	56.7	57.9	51.9	54.3	
体育館が整備されること	23.7	20.8	22.2	17.0	22.9	24.1	21.5	
屋外運動場が整備されること	21.1	26.0	26.4	18.9	26.4	32.7	25.5	
その他	6.6	6.4	5.1	3.7	4.3	6.8	5.2	
								(**; P<0.01, *;P<0.05)

わが国のスポーツ施設の内訳

学校体育施設は、我が国の体育・スポーツ施設総数の60%を占める。



学校施設開放

社会教育法（昭和二十四年六月十日法律第二百七号）

第四十四条 学校（国立学校又は公立学校をいう。以下この章において同じ。）の**管理機関は、学校教育上支障がないと認める限り、その管理する学校の施設を社会教育のために利用に供するように努めなければならない。**

第四十五条 社会教育のために学校の施設を利用しようとする者は、当該学校の管理機関の許可を受けなければならない。

2 前項の規定により、学校の管理機関が学校施設の利用を許可しようとするときは、あらかじめ、学校の長の意見を聞かなければならない。

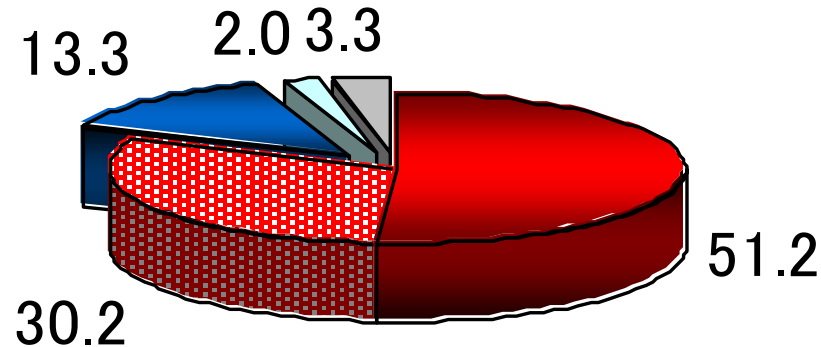
スポーツ基本法（平成23年法律第78号）

第十三条 学校教育法（昭和二十二年法律第二十六号）第二条第二項に規定する**国立学校及び公立学校の設置者は、その設置する学校の教育に支障のない限り、当該学校のスポーツ施設を一般のスポーツのための利用に供するよう努めなければならない。**

2 国及び地方公共団体は、前項の利用を容易にさせるため、又はその利用上の利便性の向上を図るため、当該学校のスポーツ施設の改修、照明施設の設置その他の必要な施策を講ずるよう努めなければならない。

学校体育施設開放をめぐって(現状の課題)

- そのような制度があることを知らないし、利用したこともない
- そのような制度があることは知っていたが、利用したことはない
- そのような制度があることは知っていたし、利用したことがある
- そのような制度があることは知らなかったが、利用したことがある
- 不明

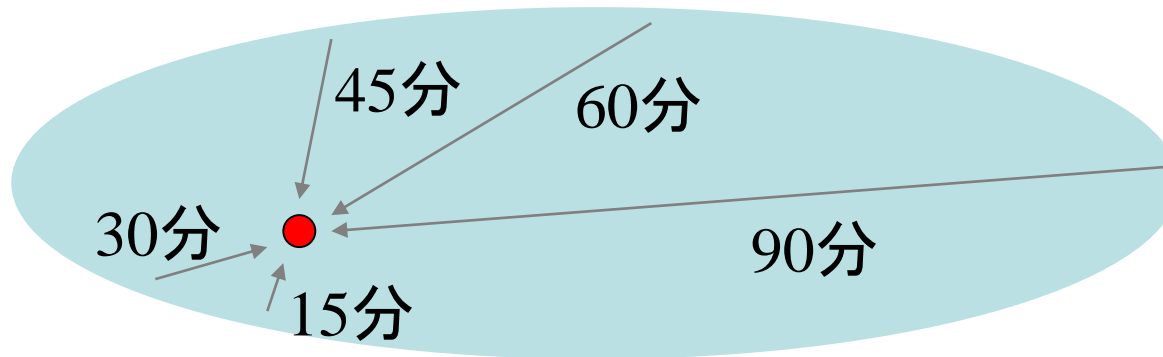


市民の学校体育施設開放制度の認知状況

「枚方市民のスポーツ生活調査」平成16年 CSSC

Area Service 1

- 立地条件



定期的によく利用してもらうための**身近な施設**とは？

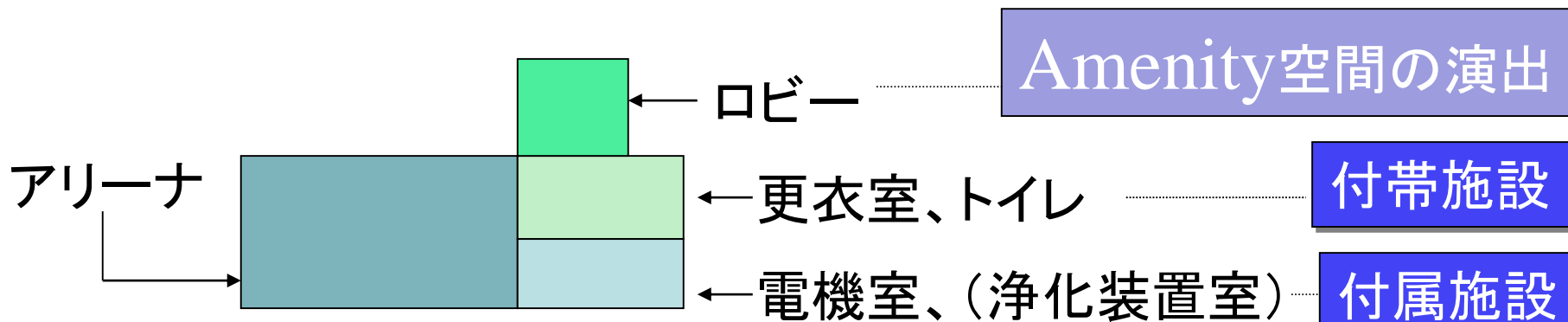
誘致距離 ≒ 30分

商圈 ≒ 3~5Km

定期利用者増に向けての宣伝・広告が有効となる範囲は？

Area Service 2

● 施設の構造



スポーツ施設は、活動の前後を含めたトータルな活動を支えられる性能、規模を有することが求められるが、それらすべてを充たすための資金には限界がある。

また、学校の施設となると、施設の規模等の基準があり、一定の範囲内での施設・設備の整備が行われることになる。

小学校設置基準

(平成十四年三月二十九日 文部科学省令第十四号 平成十九年改正)

(校舎に備えるべき施設)

第九条 校舎には、少なくとも次に掲げる施設を備えるものとする。

- 一 教室(普通教室、特別教室等とする。)
- 二 図書室、保健室
- 三 職員室

2 校舎には、前項に掲げる施設のほか、必要に応じて、特別支援学級のための教室を備えるものとする。

(その他の施設)

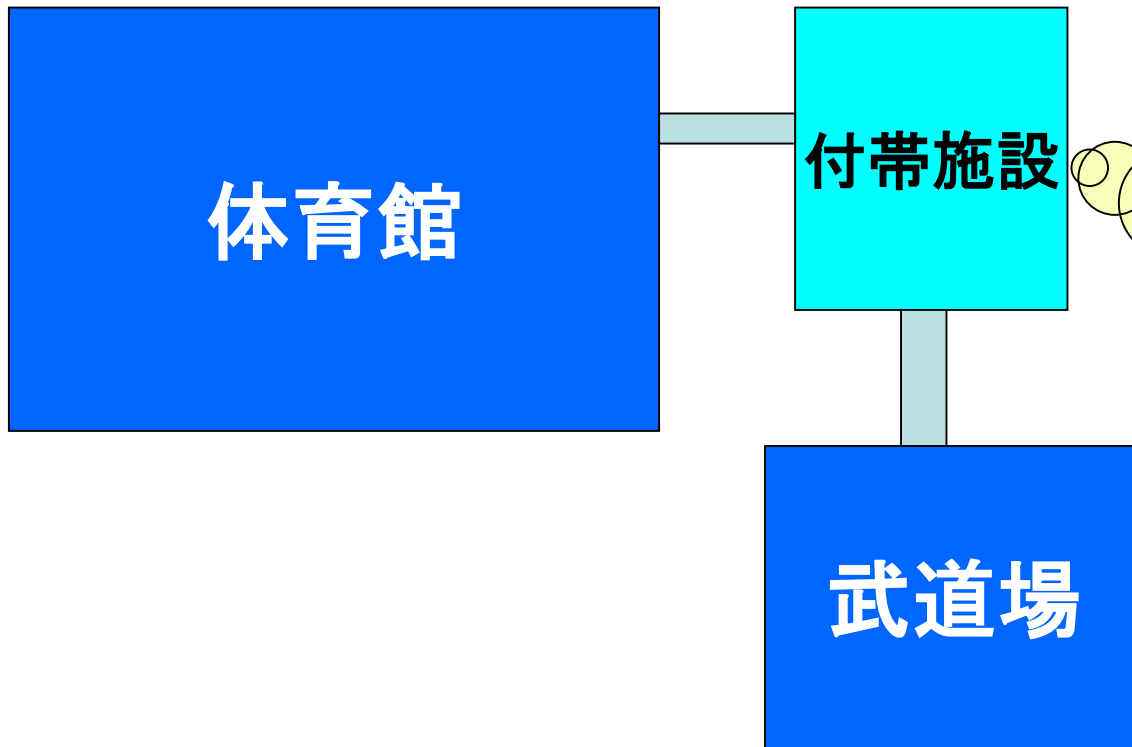
第十条 小学校には、**校舎**及び**運動場**のほか、**体育館**を備えるものとする。ただし、地域の実態その他により特別の事情があり、かつ、教育上支障がない場合は、この限りでない。

小学校設置基準

(平成十九年十月三十日文科科学省令第三四号)

イ 校舎の面積	
児童数	面積(平方メートル)
一人以上四〇人以下	500
四一人以上四八〇人以下	$500 + 5 \times (\text{児童数} - 40)$
四八一人以上	$2700 + 3 \times (\text{児童数} - 480)$
ロ 運動場の面積	
児童数	面積(平方メートル)
一人以上二四〇人以下	2400
二四一人以上七二〇人以下	$2400 + 10 \times (\text{児童数} - 240)$
七二一人以上	7200

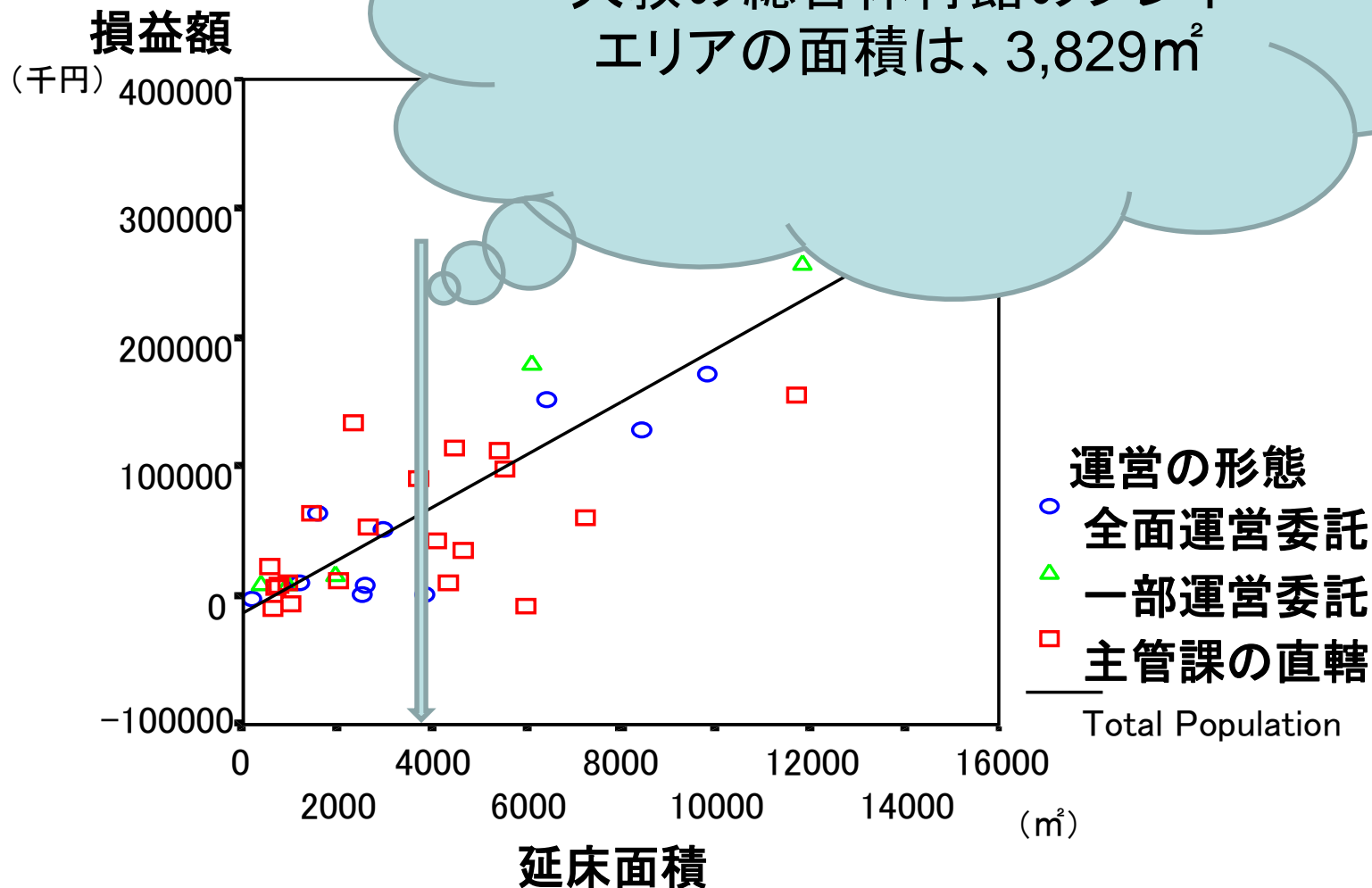
大学の工夫例



付帯施設は、
屋内(外)運動
場の機能を高
めていく上で
不可欠。しか
し、この例で
は、付帯施設
は体育施設の
床面積に含ま
れない

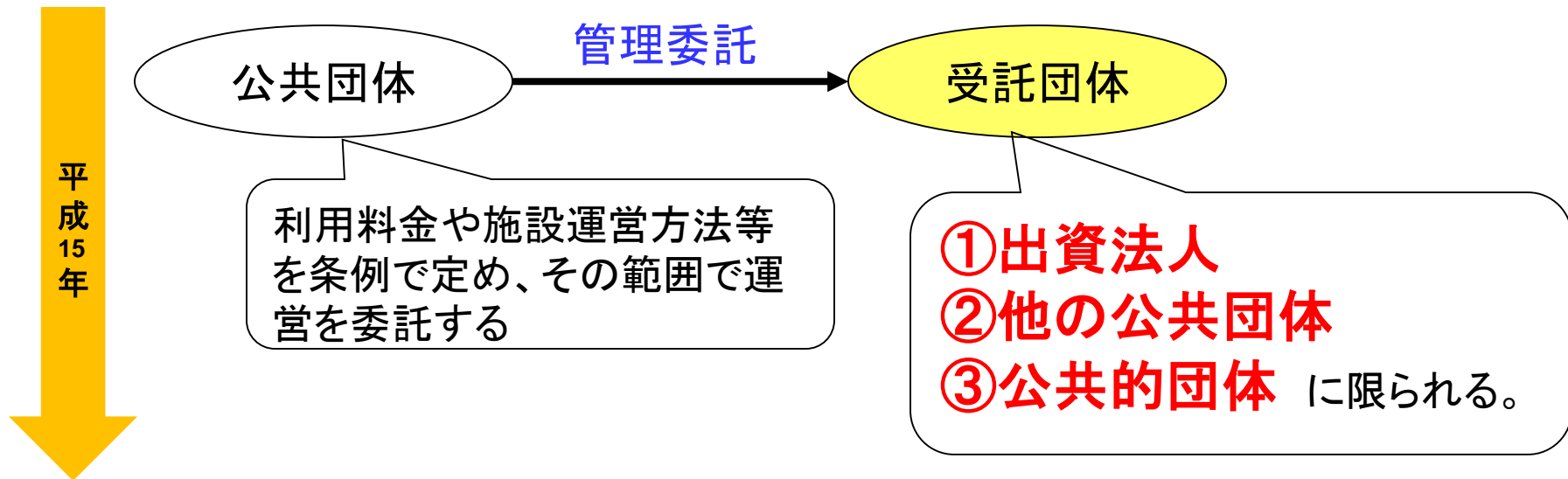
経営形態別にみた延床面積と損益額の関係

(調査時点:平成14年)

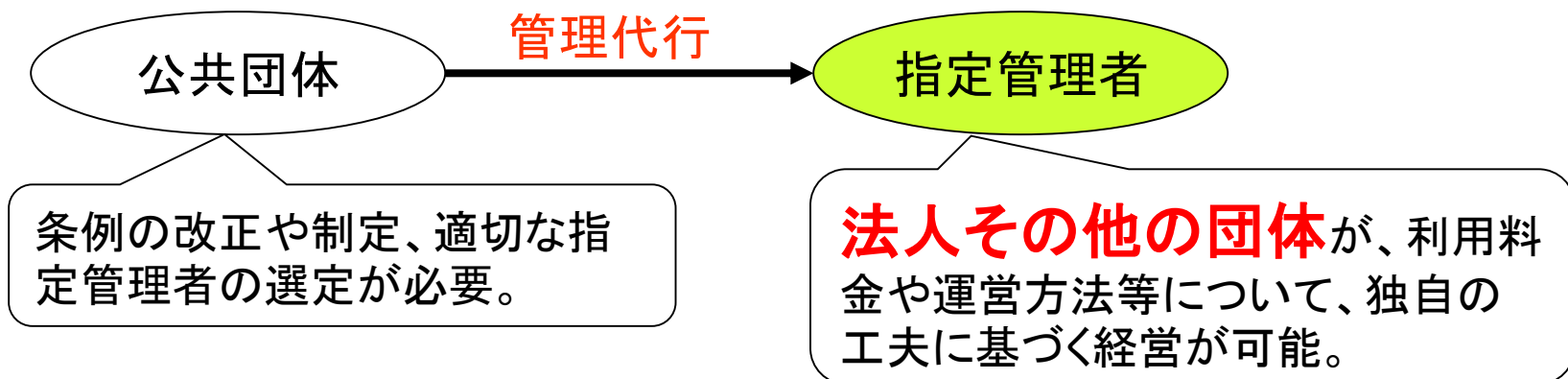


「指定管理者制度」

地方自治法改正前の「公の施設の運営委託」

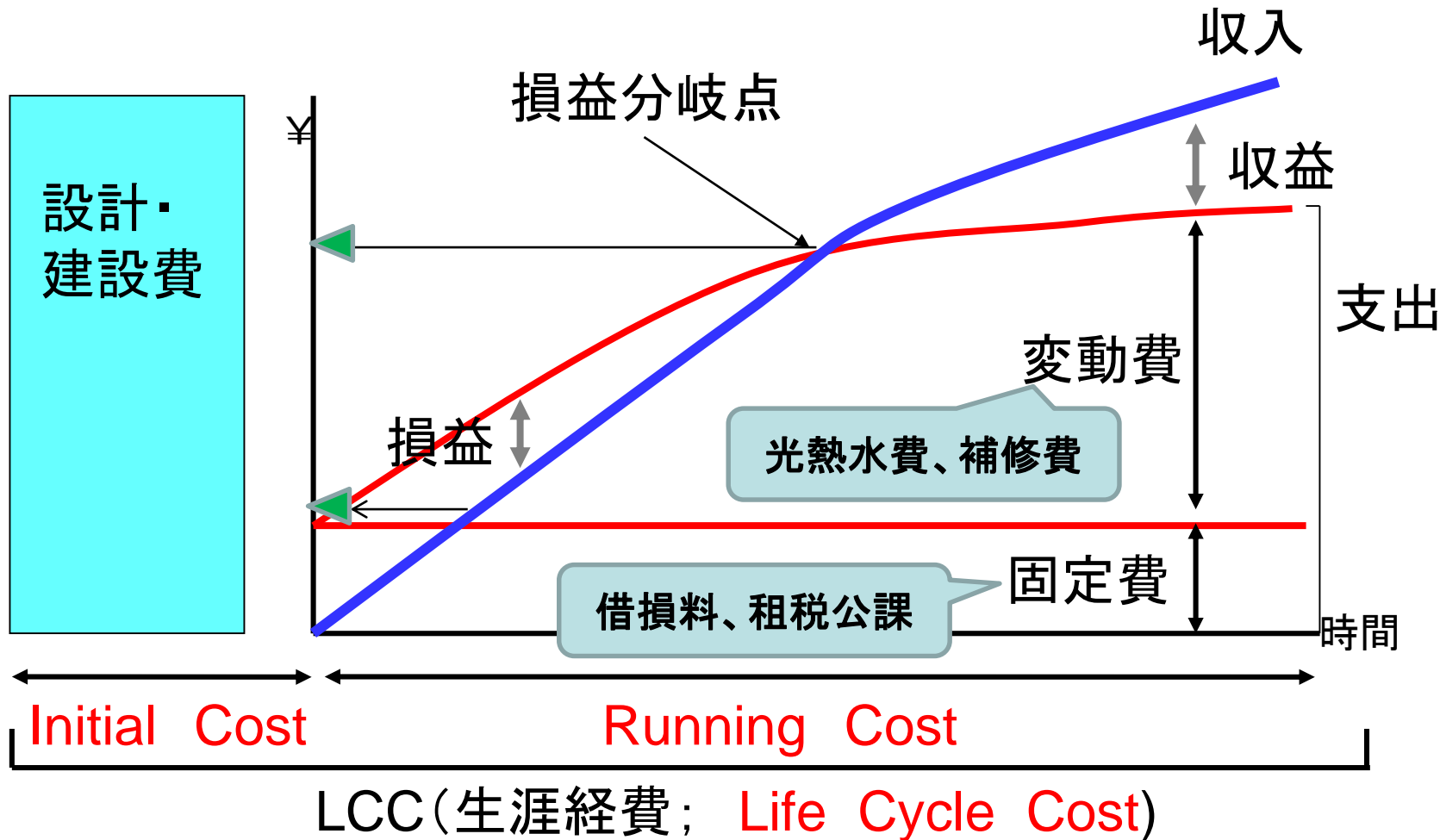


地方自治法改正後の「公の施設の管理代行」



公共施設の管理・運営をめぐって

公共施設運営に伴う「不採算経費」抑制は、行政のみならず住民全ての願い
施設運営主体にしてみれば、「変動費」「固定費」を如何に抑制するかが鍵



問題

指定管理者となって、公共スポーツ施設の管理・運営にあたることの利点について

固定費、 変動費、 収入、 収益

発展課題

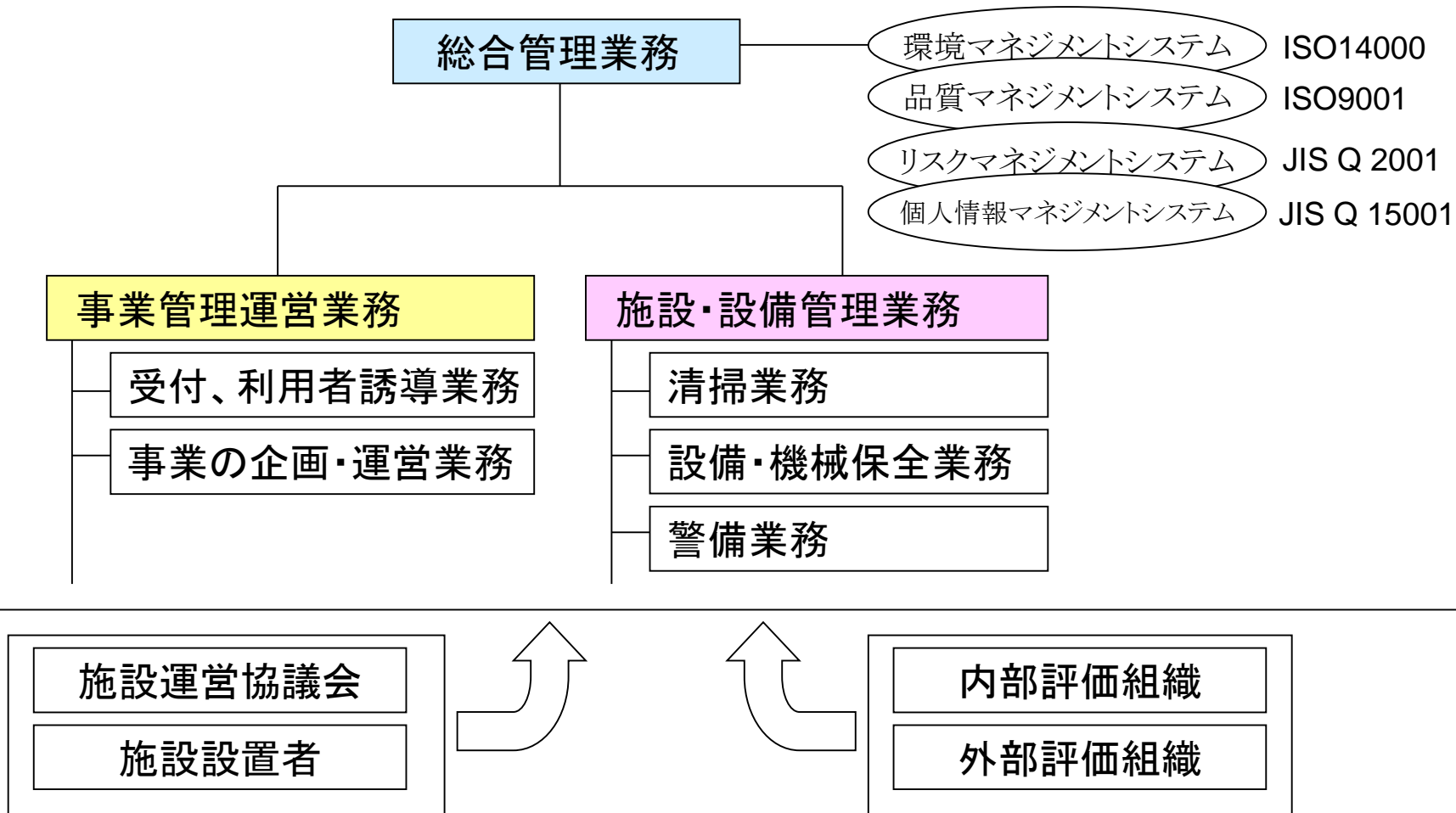
施設使用料は行政に返納する

「使用料制度」のもとでは・・・

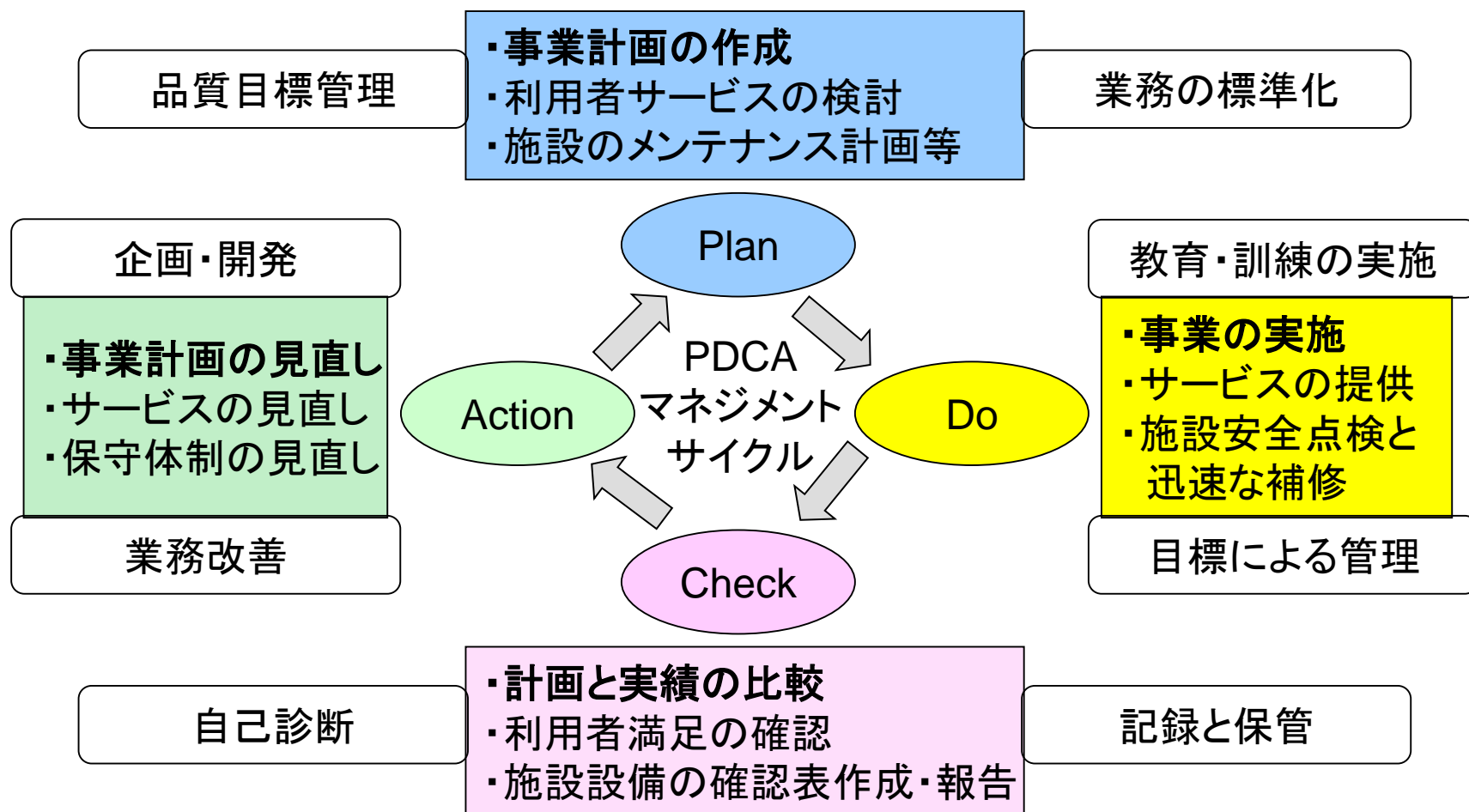
「利用料制度」のもとでは・・・

施設使用料は指定管理者の収入にできる

スポーツ施設の経営・管理業務



PDCAマネジメントサイクルに基づく効果的・効率的な施設管理運営業務



施設設置者と管理者、利用者のリスク分担の例

内容		行政	管理者	利用者
利用者の 負傷・事故	施設の瑕疵による利用者の負傷・事故	●		
	管理者の瑕疵による利用者の負傷・事故		●	
	施設・管理者の責めによらない利用者の事故			●
不審者	不審者による施設・利用者・職員等への損害	別途協議		
火災	天災・騒乱等による管理者の責めによらない損害	●		
	管理者の瑕疵による損害		●	
震災	管理者の責めによらない施設等の損害	●		
	施設の利用中止	●		
風水害	管理者の責めによらない施設等の損害	●		
	施設の利用中止	●		
その他	停電・断水等による施設の利用中止	別途協議		
	その他、上記に記載のないもの	別途協議		

我が国のスポーツ施設の有効利用方策について考えてみよう。

- スポーツ少年団や部活動との兼ね合いを考慮しながら、学校(体育)施設のさらなる有効活用方策について考えてみよう。
- 地域における公共スポーツ施設の運営に関する現状の課題と、課題解決に向け考えられる方策について検討してみよう。(地域スポーツクラブの経営も含めて考えてみましょう)

プログラムサービス

- プログラムサービスの基本的理解を深めることをねらいとします。

○スポーツプログラムの特徴は？

○プログラムの性格、タイプ、形態とは？

○学校の年間体育カリキュラムや部活の年間計画でスポーツプログラムの実際について理解を深めてみましょう。

Program Service 1

●プログラムの性格

各種のプログラムの性格(それ自体が目的的なものか、他の何かに従属するものか)によってプログラムは次の2つに分類整理できる。

主体的プログラム	その催し自体が目的的に行われるもの。 例： 学校や地域の運動会など
従属的プログラム	他の企画につなぐために集団的に行われるもの。 例： 選択制体育授業における学習 I あるいは、トップアスリートによるデモンストレーション等 後に示す セールス・プロモーション に関連してきます。

Program Service 2

●プログラムのタイプ

各種のプログラムがどのような目的で行われるのかによって、プログラムは次の6つのタイプに分類整理できる。

スクール型	学習プログラム トレーニング・プログラム
イベント型	レクリエーション・プログラム テスト・プログラム 競技プログラム 発表プログラム

Program Service 3

●プログラムの形態

各種のプログラムは、プログラムのタイプのミックスの仕方によって、次の2つに分類整理できる。

単独プログラム	単一のタイプのプログラムから構成されるもの。 例： 種目別の選手権、あるいは、国体等
総合プログラム	複数のタイプのプログラムから構成されるもの。 例： 学校や地域の運動会等

プログラムの企画・運営の例

赤松喜久
Yoshihisa Akamatsu

Osaka Kyoiku University
4-698-1 Asahigaoka, Kashiwara, Osaka 582-8582, Japan

専 門	体育・スポーツ経営学 保健体育科教育学		
講義概要	体育・スポーツ経営学	保健体育科教育法Ⅰ	保健体育科教育法Ⅱ
	1 事業論 2 スポーツマーケティング1 3 スポーツマーケティング2 4 スポーツ経営組織論	1 保健体育の目標 2 保健体育の学習内容 3 学習指導の方法論 1) 学習指導形態 2) 学習指導過程	1 保健体育の学習指導計画 2 保健体育の学習内容と年間計画 3 単元の設定と単元計画 4 時間計画の実際態
ゼミ	3回生	4回生	大学院
備考			

授業用連絡	研究室関連の活動
保健体育科教育法Ⅰ 保健体育科教育法Ⅱ 体育・スポーツ経営学 スポーツ行政論	<ul style="list-style-type: none"> ・子どもの「地体力」向上プロジェクト ・NPO法人コミュニティスポーツシステム研究会 ・大阪教育大学スポーツクラブ(大教SC) ・研究計画(大学院生用)

第1回大阪教育大学小学生陸上記録会 ([大会要項\(PDF\)](#)、[スタートリスト\(PDF\)](#))

[問い合わせメール](#)

学生の主体的な
計画と運営です。

- 大会要綱
- スタートリスト

このP.S.の性格は？
・主体的プログラム

このP.S.のタイプは？
・競技プログラム

このP.S.の形態は？
・単一プログラム

問題

学校の運動会を例に、プログラム自体の成果、生徒の運動生活の改善、さらには、学校教育目標のよりよい実現を図っていくために、プログラムの性格、形態にどのような工夫が求められるか？

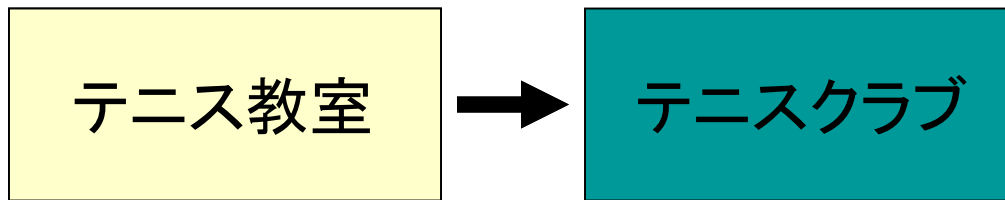
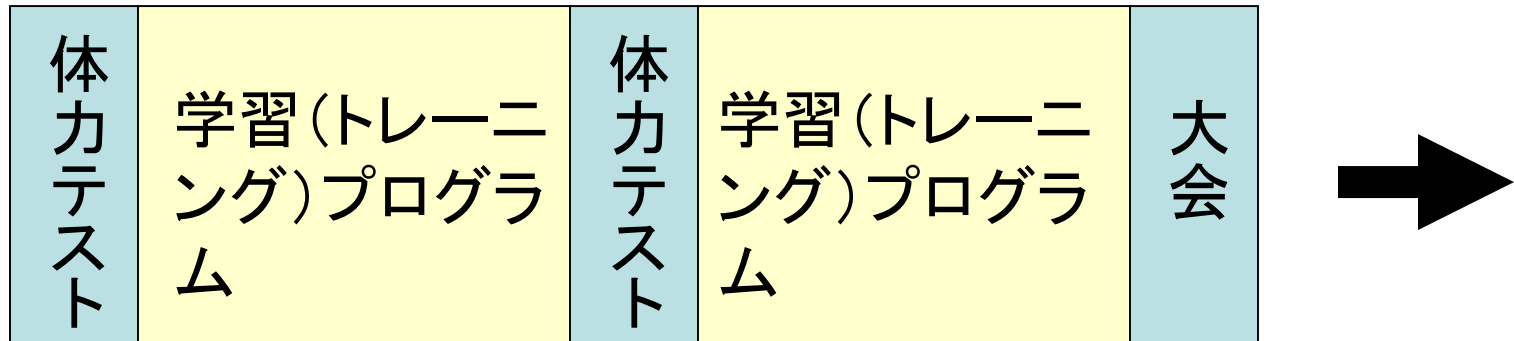
「〇〇高校では、体育祭を始めとした各行事の遂行は、学習と同じく価値あるものだと考えています。なぜなら、イベントを企画運営する力、皆を引っ張る指導力、協力して取り組む力、友達を思いやる心、これらは、世の中のリーダーとなって活躍するのに必要な力だからです。」(〇〇県立〇〇高等学校)

その他の視点

- ・運動会と体育・保健体育の授業の接続ができていないのではないか？
- ・総合型プログラムとして、盛り上がりを確保するための内容の編成は？
- ・家庭や地域との連携・共同を深めていくための工夫を加えられないか？

プログラム供給上のポイント

○どのような意図をもって、内容を連続的にいかに配列するかが重要



よく用いられる方策ですが、以後の事業とのつながりがない場合、小規模の単一種目チームの大量生産で終わってしまう



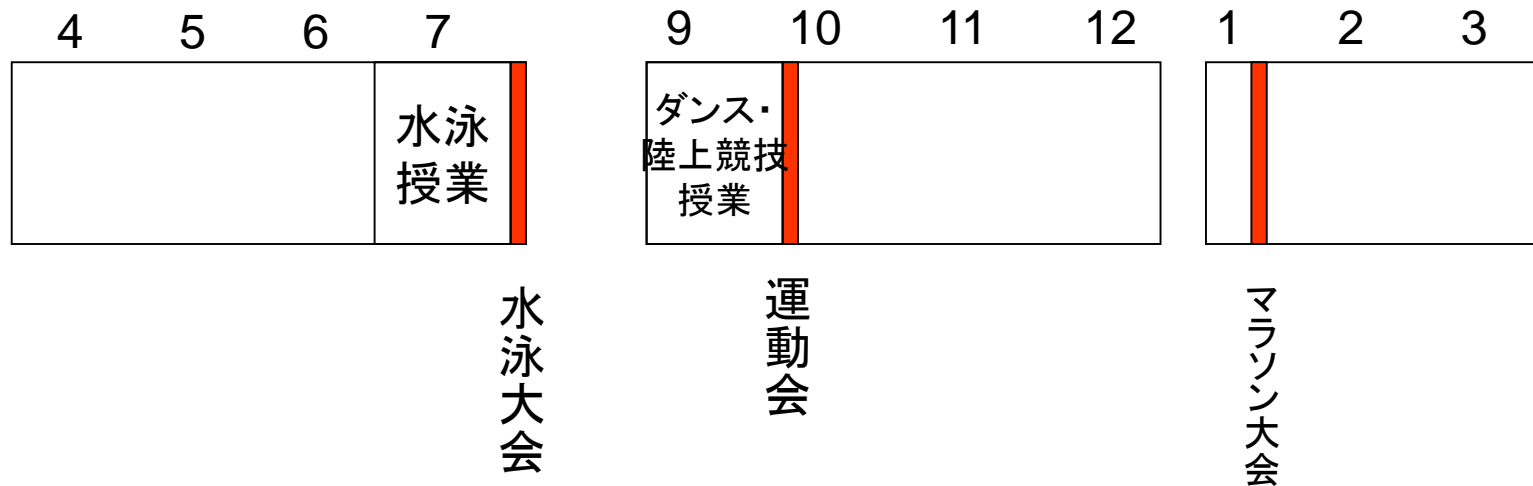
学校体育の計画的な組織(年間計画の工夫)

教材単元

体育の授業単体で完結するよう計画された授業内容

行事単元

特別活動等の体育的行事との接続を視野に計画された学校体育の内容のセット



運動会の練習に体育の授業をはじめとする授業が、どれだけ当てられ、授業の年間計画がどのように窮屈になっているのか現状を把握してみましょう。

運動生活の日常化に向けた工夫(週当たりの計画の工夫)

日	月	火	水	木	金	土
始業前	全校体操		外遊びタイム			
1			15×1			
2						
3		体育授業 15×4			体育授業 15×3	
4		総合学習				
5						
6						

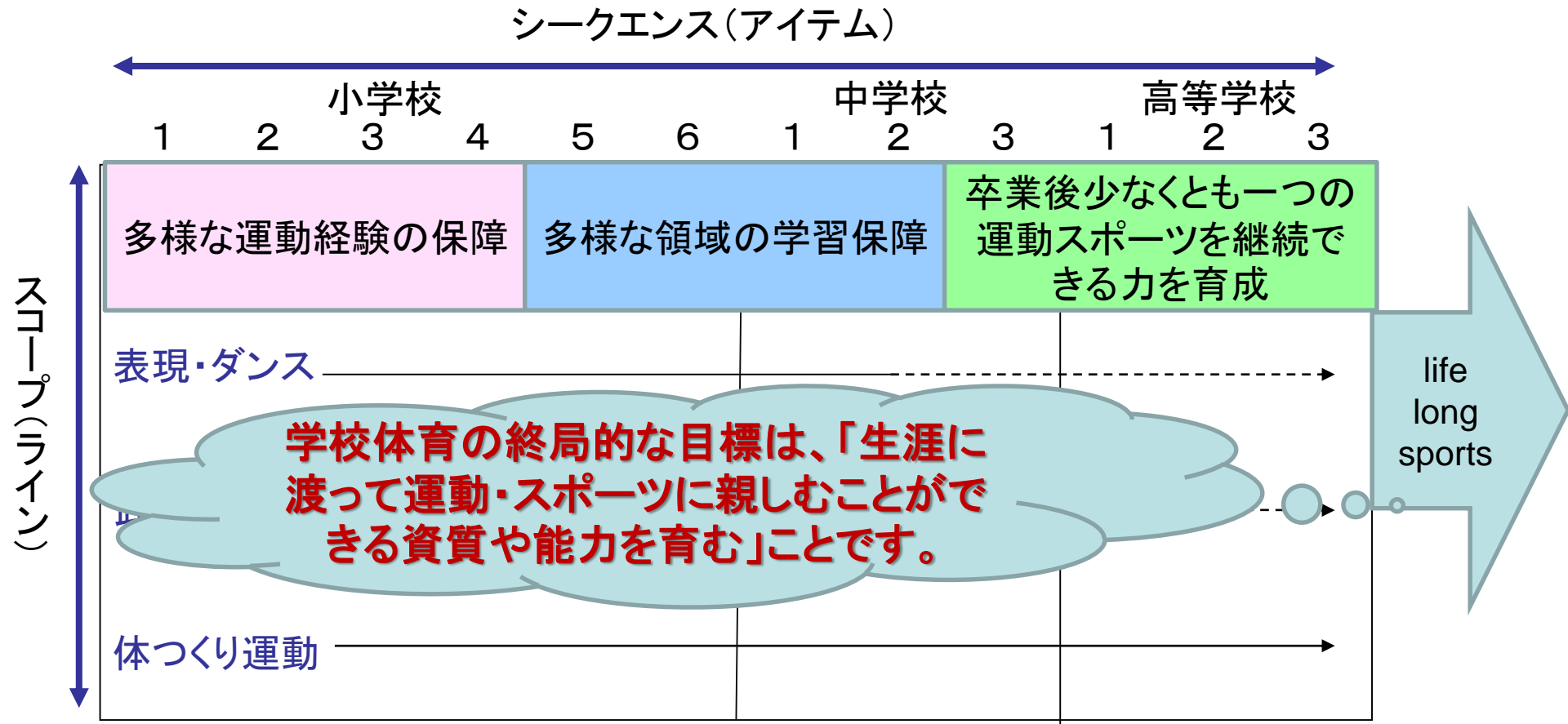
○モジュール(1単位授業を15分程度に細分化)を活用し、週当たりの体育的活動の配列を工夫する。

○業間の活用により、体育的活動の充実を図る

○中学、高等学校においては、部活動による体育的活動の充実を図る

体育カリキュラム

カリキュラム：学習者の発達段階を考慮し適切に編成された学習内容の体系



学校体育の体育カリキュラムの問題は、スポーツ経営における製品ミックスの問題に照らして考えると、より分かりやすいものと考えます。

トレーニングプログラムを例に

トレーニング理論の基礎を成す、「ルーの法則」、「ヘッティンガーの法則」をよりどころにすると、

トレーニング負荷が足りない場合は、トレーニング成果は期待できない

トレーニングの成果が期待できるトレーニング

過度の負荷がかかった場合は、トレーニングの成果を期待できないばかりか、けがの危険性が高まる。

【トレーニングの原則】

- 過負荷の原則
- 漸進性の原則
- 個別性の原則
- 全面性の原則
- 意識性の原則

【オーバー・トレーニングに要注意】

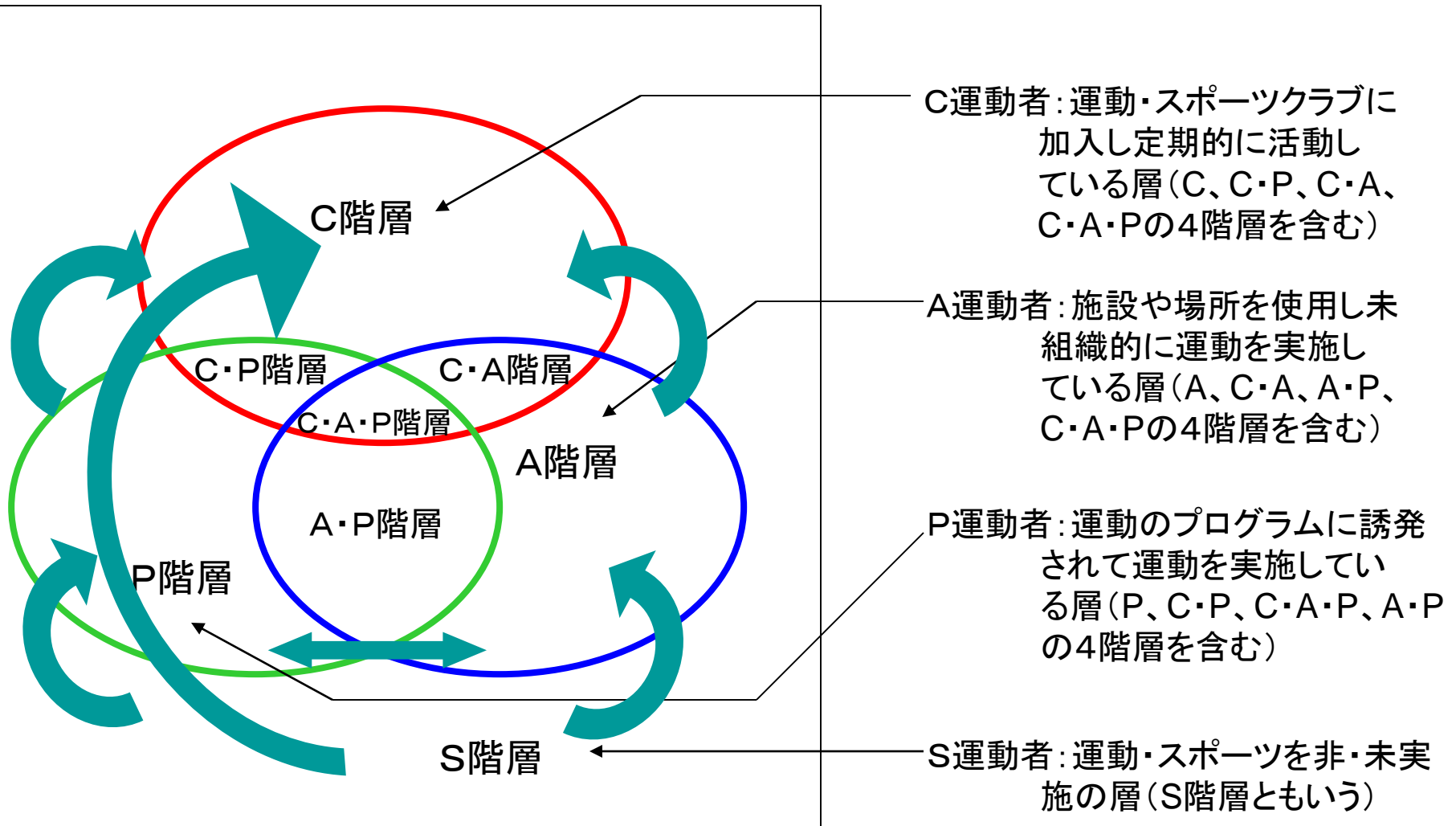
「ボルグの主観的運動強度」に関する研究から、「非常にきつい」～「非常に楽」の7段階の尺度のうち、「ややきつい」と自覚する程度の状態で、最高心拍数の70%までの負荷がかかっているとみなすことができるというもので、指導者としては運動実施者の表出される兆候に要注意。

考えてみよう

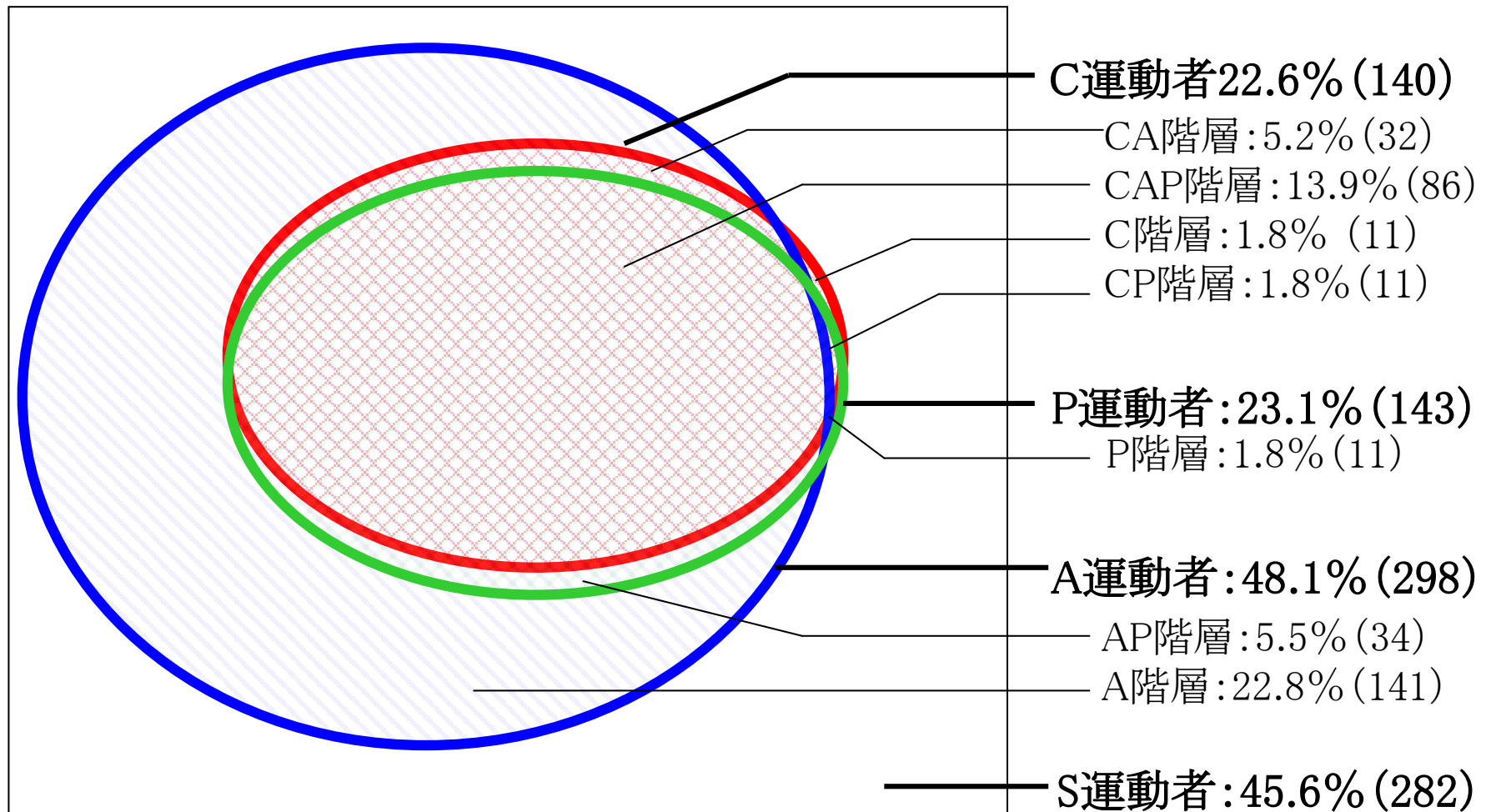
- 高等学校での体育祭(運動会)について、「生徒の主体的でより継続的なプログラム参加を促す」という観点から、プログラムの形態について考えてみましょう。

運動者行動

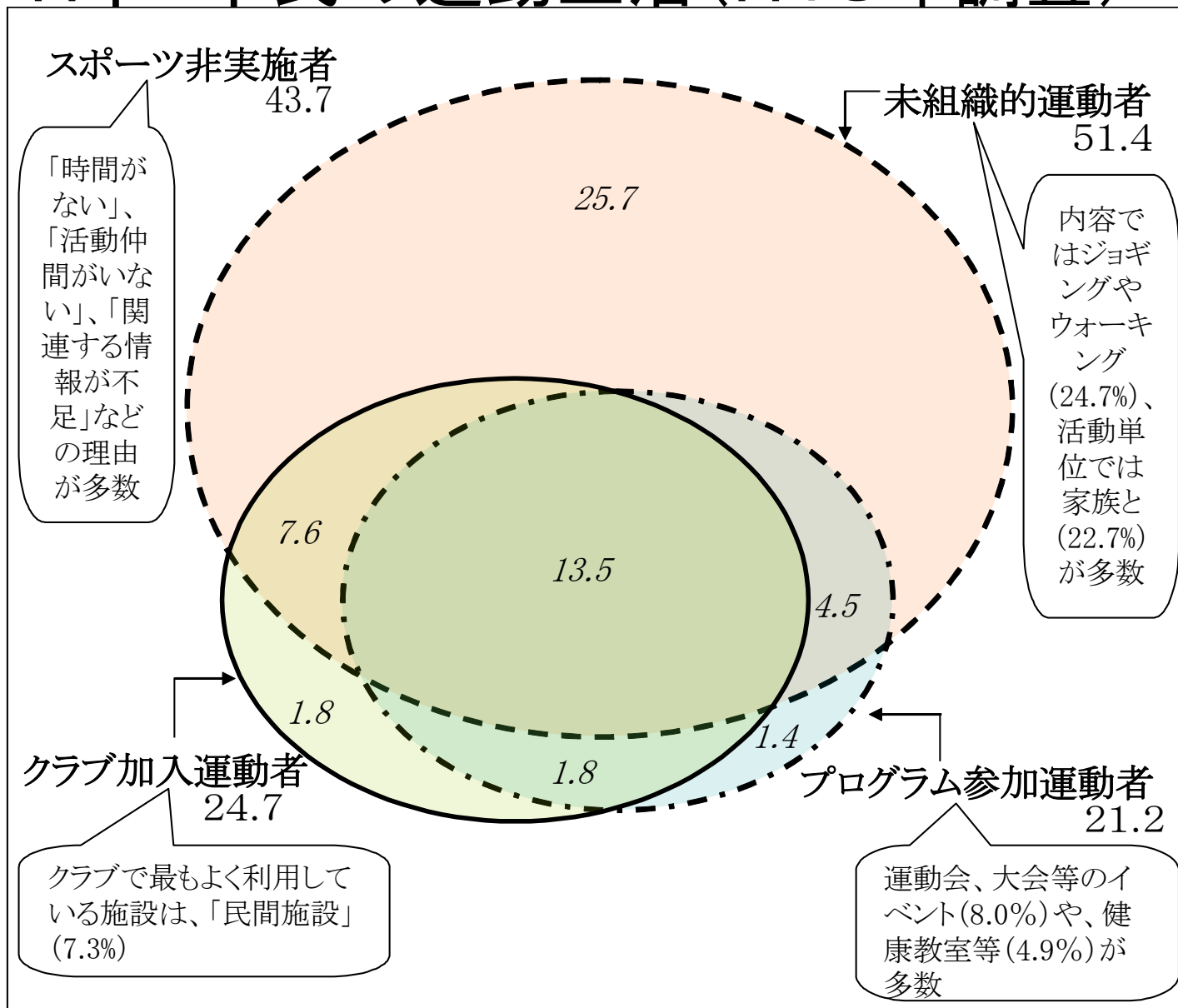
地域住民のスポーツ参加促進



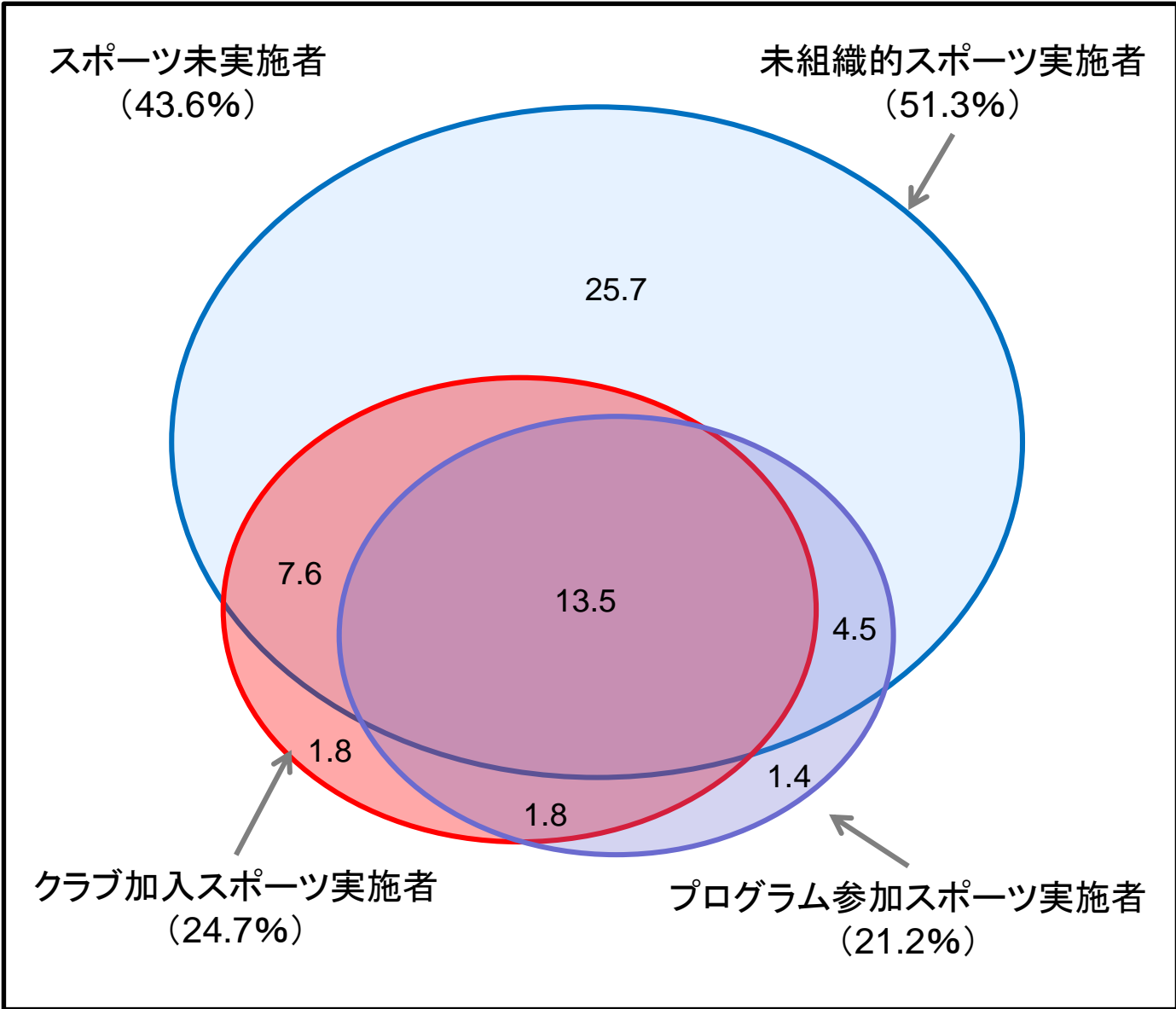
K市 市民の運動生活(H18年調査)



H市 市民の運動生活(H18年調査)




四角枠が(成人)市民で、その内部の3つの円の内側が何らかの形で運動・スポーツに親しんでいる市民。四角内の3つの円の外側に位置する市民は、運動・スポーツの非実施者。



運動者行動

事業	接近 ↔ 逃避 ↔ 離脱
クラブ・サービス	Ca Cb Cc
プログラム・サービス	Pa Pb Pc
エリア・サービス	Aa Ab Ac






抵抗条件とは; 運動やスポーツへの関わりを阻害する要因のこと。



抵抗条件

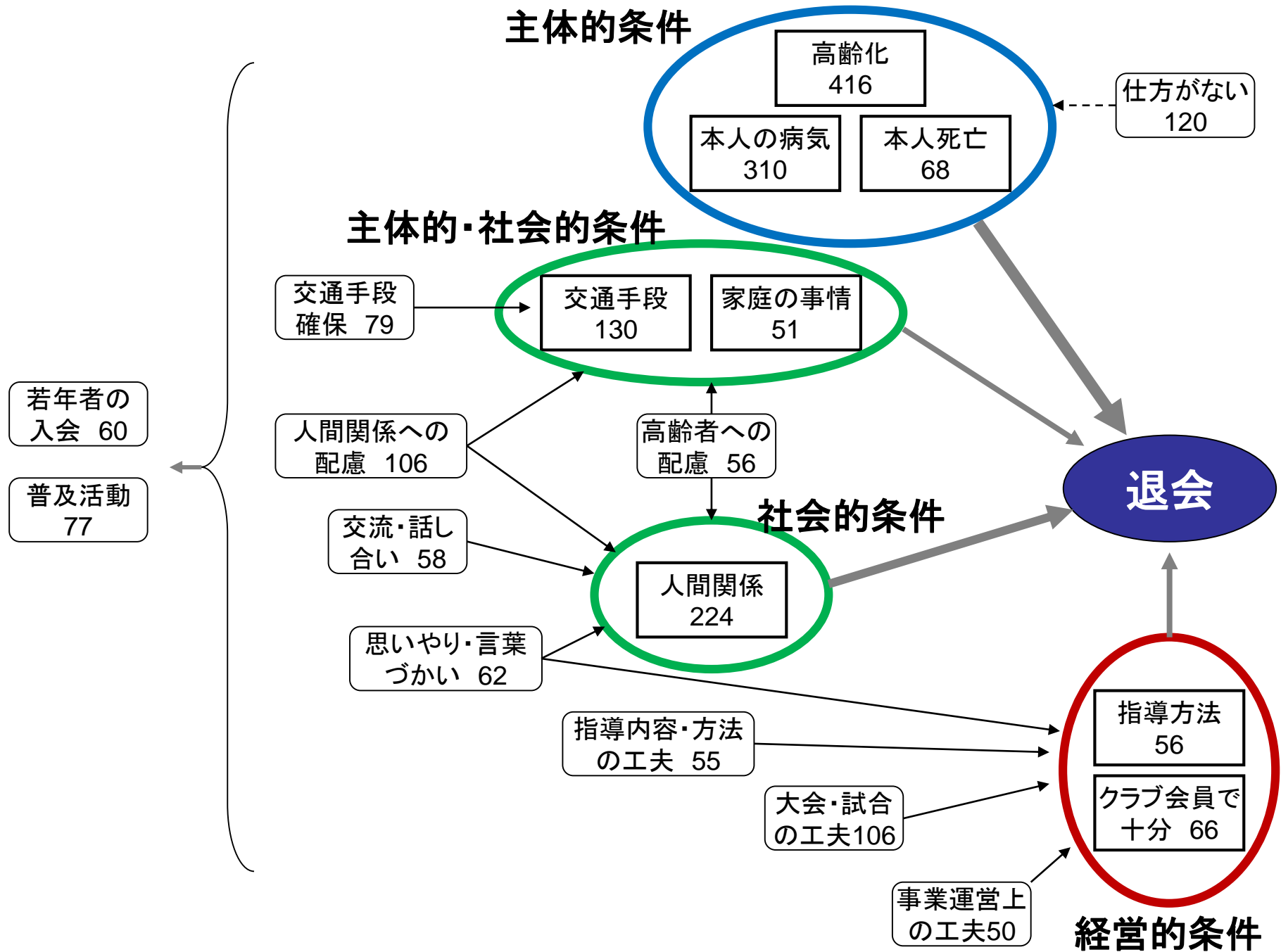
抵抗条件をめぐって 1

種別	統制可能性
 経営的条件	○ 施設や場所がない、仲間や指導者がいない、情報が少ない…
 社会的条件	ⓧ 時間がない、家庭の事情、交通手段がない…
 主体的条件	ⓧ 体力に自信がない、運動は苦手、健康上の理由、高齢化…

スポーツプログラムに参加しなかった理由 (2004年 赤松調べ)

プログラム未参加の理由	20代(n=65)	30代(n=117)	40代(n=104)	50代(n=121)	60~(n=101)
興味・関心がない	15.4	12.8	15.4	13.2	5.0
参加したい行事や教室がない	18.5	13.7	17.3	19.0	17.8
時間がない	36.9	43.6	36.5	41.3	16.8 **
活動仲間がいない	15.4	12.0	11.5	18.2	24.8
体力に自信がない	6.2	6.0	14.4	10.7	18.8 *
運動は苦手だから	3.1	8.5	9.6	6.6	7.9
イベント情報が少ない	20.0	19.7	18.3	15.7	11.9
その他	3.1	8.5	3.8	4.1	8.9

若年層では「時間がない」、高齢者層では「体力に自信がない」という理由が抵抗条件となっている。

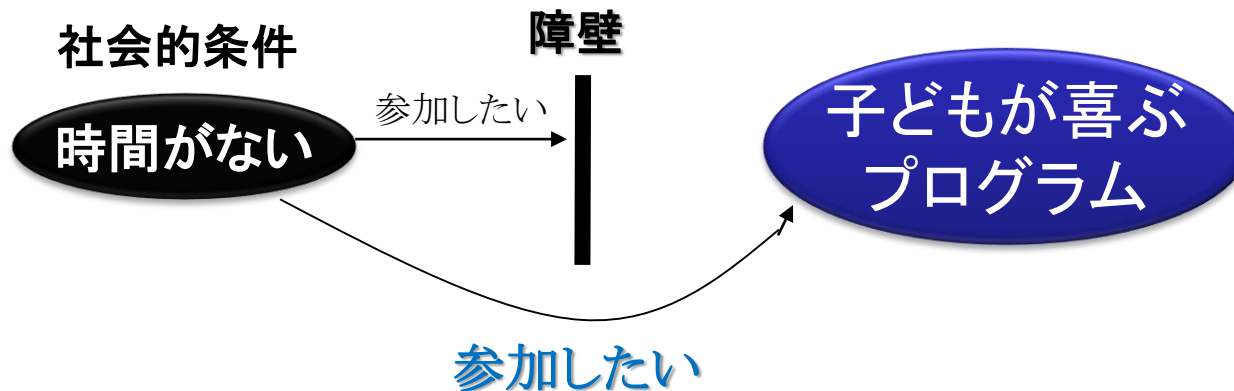


抵抗条件をめぐって 2

未参加者の希望するスポーツプログラム

求めるスポーツプログラム	20代(n=65)	30代(n=117)	40代(n=104)	50代(n=121)	60~(n=101)
地域住民が世代を超えてみんなが楽しめるようなもの	40.0	53.8	52.9	48.8	58.4
子どもの健全育成を目的とするもの	27.7	50.4	34.6	20.7	23.8 **
各種の運動の行い方が習得できるもの	32.3	31.6	34.6	24.0	19.8
有名な人と一緒に活動できるもの	16.9	11.1	8.7	6.6	4.0 *
スポーツ以外の文化的な活動も含んだもの	18.5	17.1	22.1	30.6	29.7
平日の夜間等参加しやすい時間帯に実施されるもの	41.5	34.2	30.8	17.4	8.9 **
土・日、祝祭日等の休日に実施されるもの	46.2	46.2	38.5	35.5	10.9 **
有名な指導者が指導してくれるもの	16.9	8.5	8.7	0.8	4.0 **
その他	3.1	4.3	1.9	1.7	2.0

単純化して考えると、比較的若年の成人をスポーツの楽しさの世界に誘うには、子どもと一緒に楽しめる企画を！！



体育経営の営み

- これまでの体育経営の内容からすると:



インフォメーション・サービス(関連的体育事業)

http://www.osaka-kyoiku.ac.jp/~hotai/asahigaoka.html - Windows Internet Explorer

http://www.osaka-kyoiku.ac.jp/~hotai/asahigaoka

Windows Live Bing サインイン Contribute で編集 ブログに送信

お気に入り おすすめサイト 本日のおすすめアド...

http://www.osaka-kyoiku.ac.jp/~hotai/asa...

大阪教育大学スポーツクラブ(大教S.C.)

Osaka Kyoiku University Sports Club

大阪教育大学スポーツクラブ(大教S.C.)

大学発！生涯スポーツ社会づくり

スポーツ学習は、健康な生活の基礎となる体力や、人との生きた関わりを通じた人間性の向上によりよく機能するものです。
大阪教育大学スポーツクラブで、心地よい汗を流し、健康で明るい生活の基礎を築きませんか！！

イベント・教室 ピックアップ!! Event & School

[click here](#) ▶ 参加者募集中のイベントや教室を紹介しています。

大阪教育大学スポーツクラブの概要 Our project

- 大教大SCの組織
- 大教大SCの事業
- 大阪教育大学のページ
- スポーツ、健康関連情報

大阪教育大学スポーツクラブ からのご連絡 Information

- 緊急連絡 [新型インフルエンザ対応](#)
- 活動予定変更等 [子ども陸上教室](#)

コンセプト Concept of club

大教大スポーツクラブは、柏原市や大阪府との協働により、大阪教育大学の施設(物的資源)や学生・教職員(人的資源)を生かした、クラブ(倶楽部)を創ろうとするものです。

大阪教育大学 Osaka Kyoiku University

教員養成に全国屈指の歴史と実績を有する大阪教育大学には、学校外社会におけるスポーツ指導者をめざすスポーツ講座もあります。教員養成課程、スポーツ講座で学ぶ学生、教職員と共に、スポーツを通じた生涯学習(Life Long Education)の機会拡充をめざします。

事業の背景 Background of project

大教大スポーツクラブは、平成19年度から、財団法人日本体育協会の総合型地域スポーツクラブ育成モデル指定を受け、大学を拠点とする、総合型地域スポーツクラブ育成をめざしています。

総合型地域スポーツクラブ Our sports club

総合型地域スポーツクラブとは、地域に広く開かれた、地域の手づくり、自主運営によるクラブのことです。小学生から高齢の方まで、運動の得意不得意にかかわらず誰でも楽しめるクラブづくりをめざします。

ページが表示されました インターネット | 保護モード: 有効 100%

出前陸上教室(プログラム・サービス)をし、チラシも配布しましたが...

子ども陸上の初期の会員(イノベーター)は、「HPをみて」加入。

現在のHP

インフォメーション・サービスについては、スポーツ経営学のプロモーション(promotion)で取り扱うことにします。

考えてみましょう

- 抵抗条件の中の、社会的条件、主体的条件については、経営組織の経営努力によって解消、あるいは、軽減することは不可能でしょうか？

経営学の系譜(概略)

古典的管理論

テイラー(1856-1915)

- 課業(ノルマ)管理
- 人間のマシーン・モデル

人間関係論

メイヨー(1880-1949)

- 物理的労働環境と生産性の間には従業員の感情や意欲が介在し、それが生産性に大きな影響を及ぼす。
- 従業員の感情や意欲には、非公式的な集団規範が大きな影響を及ぼす。

組織論

バーナード(1886-1961)

- 共通の目標
- 協働の意欲
- コミュニケーション



官僚制

ウェーバー(1864-1920)

- 集権化
- 公式化
- 人間関係の希薄化

現代的組織論

バーンズ&ストーカー(1961)

環境の安定/不安定性という外部要因によって、高い業績を達成する組織構造は異なる。

フィードラー(1967)

ローレンス&ローシュ(1977)

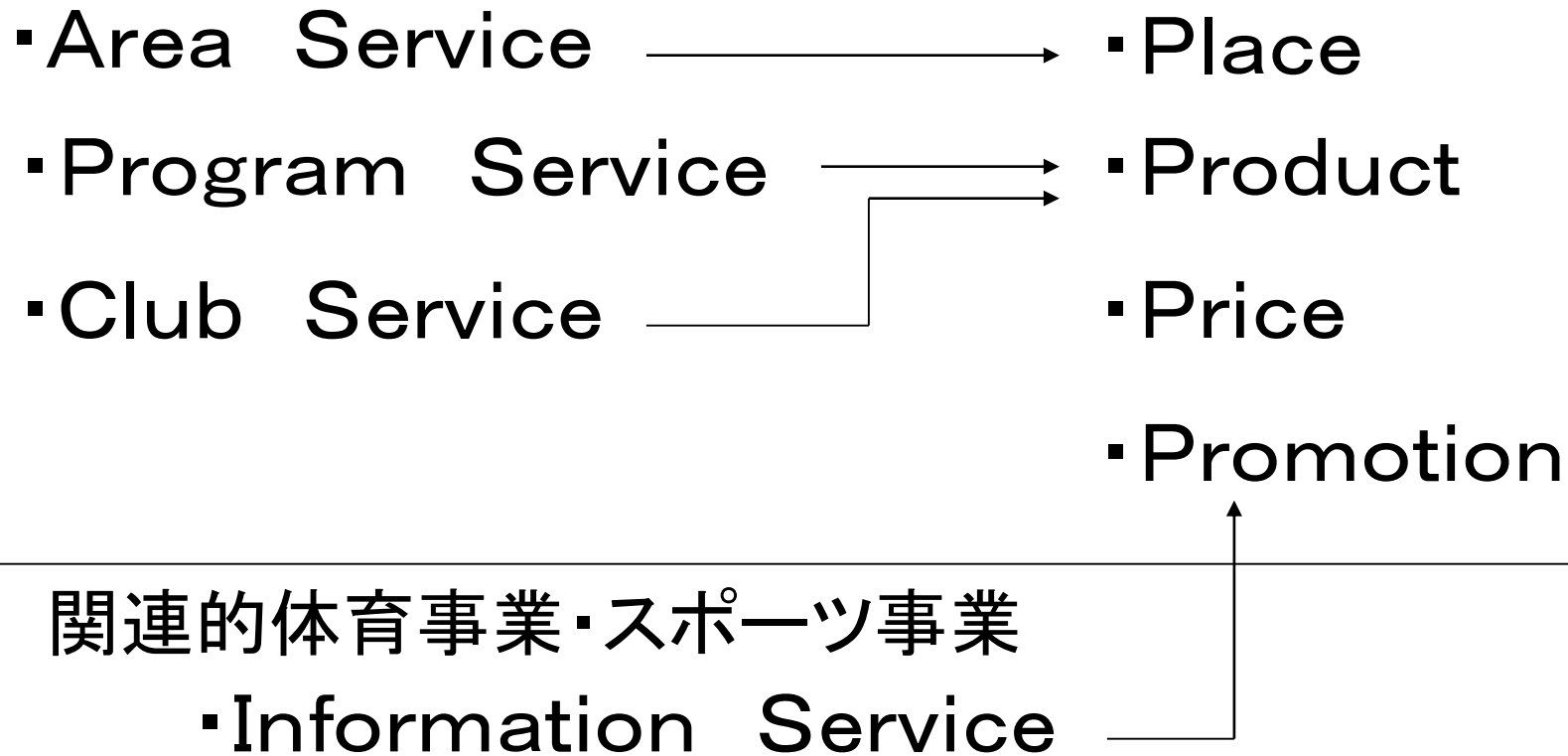
環境が異なると有効な組織構造(分化と統合)も変わってくる

体育・スポーツ経営学と一般経営学の枠組み

経営学の考え方も導入しながら考えるとより実践的です。

体育経営学の枠組み (体育事業論)

経営学の一分野としての枠組み (マーケティング・ミックス)



2 マーケティングで大切となる要素は

「マーケティング・ミックス」で重要といわれる4要素は

プロダクト:どんな製品・サービスを展開するのか

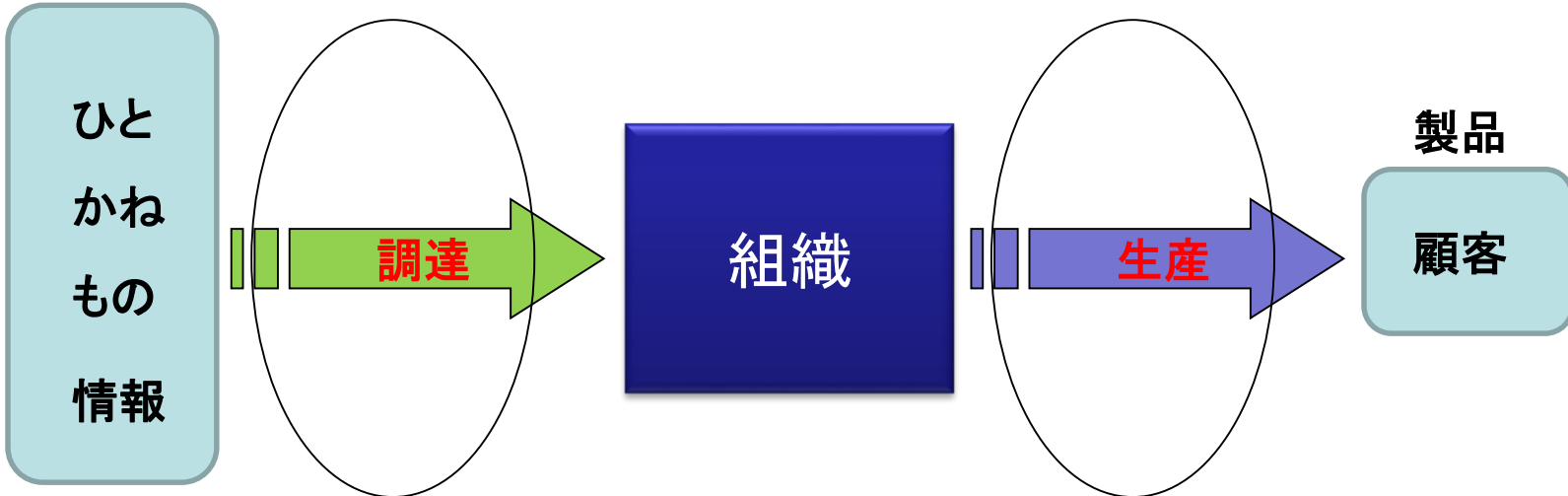
プロモーション:どのように宣伝・広告するのか(PR)

プライス:どの位の価格にするのか

プレイス:流通経路をどうするのか

一般経営学における経営の営み

経営資源



インプット市場(制度の選択)

働く人々の雇用の形態をどうするのか、
資金の提供をどのように行なってもらうのか
など

アウトプット市場(戦略の選択)

どんな製品を顧客に提供するのか、
競争上の優位性をどのようにつくるのか
など

1 マーケットをどう捉えるか

スポーツの経営組織が提供する事業・サービスが着実に顧客に提供されるためには、つぎのような問題が大切なこととなってきます。

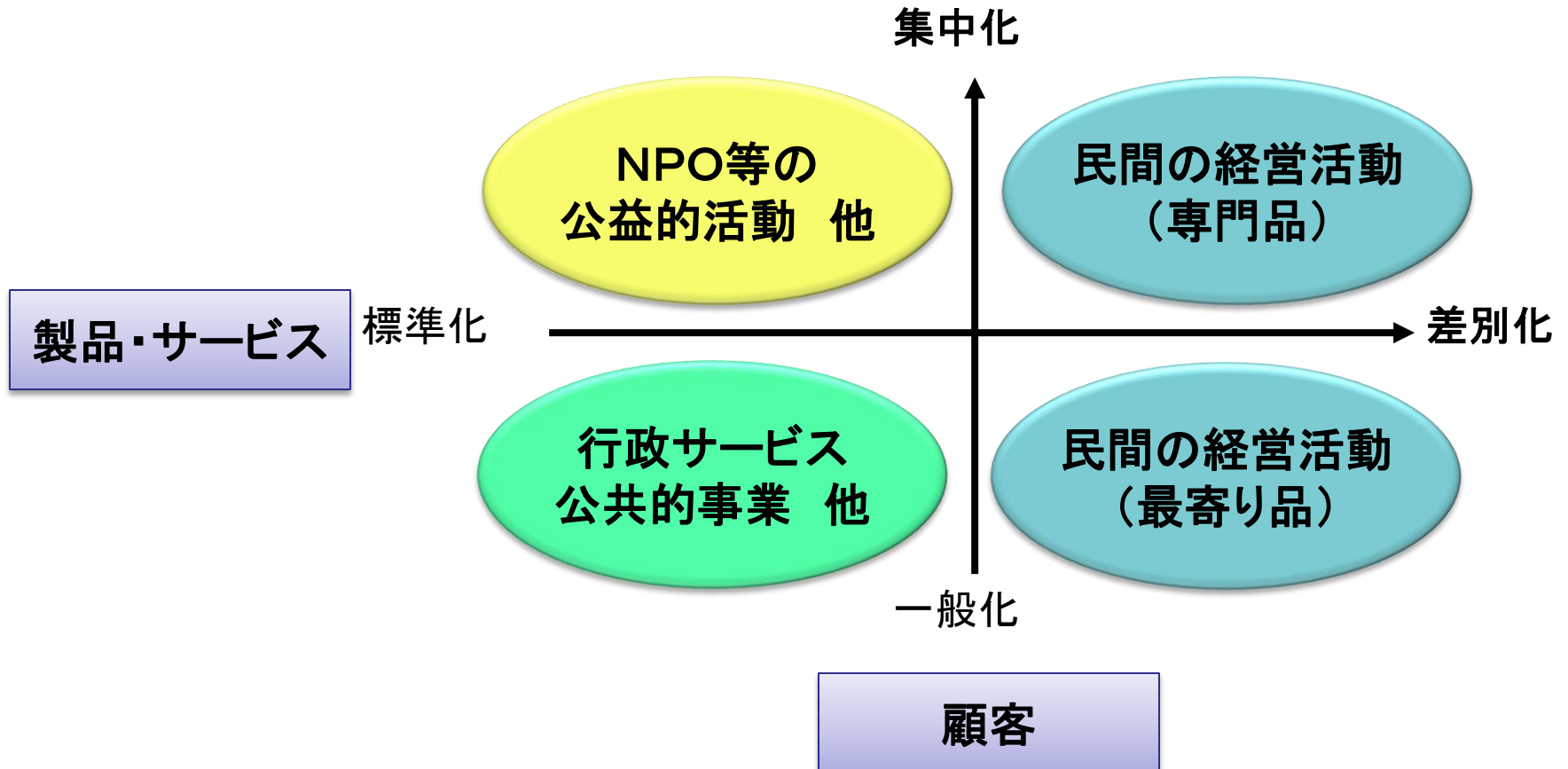
- 1 サービスの受け手は誰なのかを明確にする
- 2 ニーズは変化するものである点を踏まえる
- 3 自組織が事業を展開することが妥当であるかを見極める
- 4 “うまく交換されているか” 否かを明確に評価する
- 5 革新(イノベーション)の検討、採用のタイミングを逃さない

経営の5W1H

区分	5W1H		課題
対象	What	何をするのか	missionの明確化
目的	Why	なぜするのか	visionの明確化
場所	Where	どこでするのか	場所や領域の特定化
順序	When	いつするのか	時間枠設定
作業者	Who	誰がするのか	労務管理
手段	How	どのようにするのか	業務の効率化

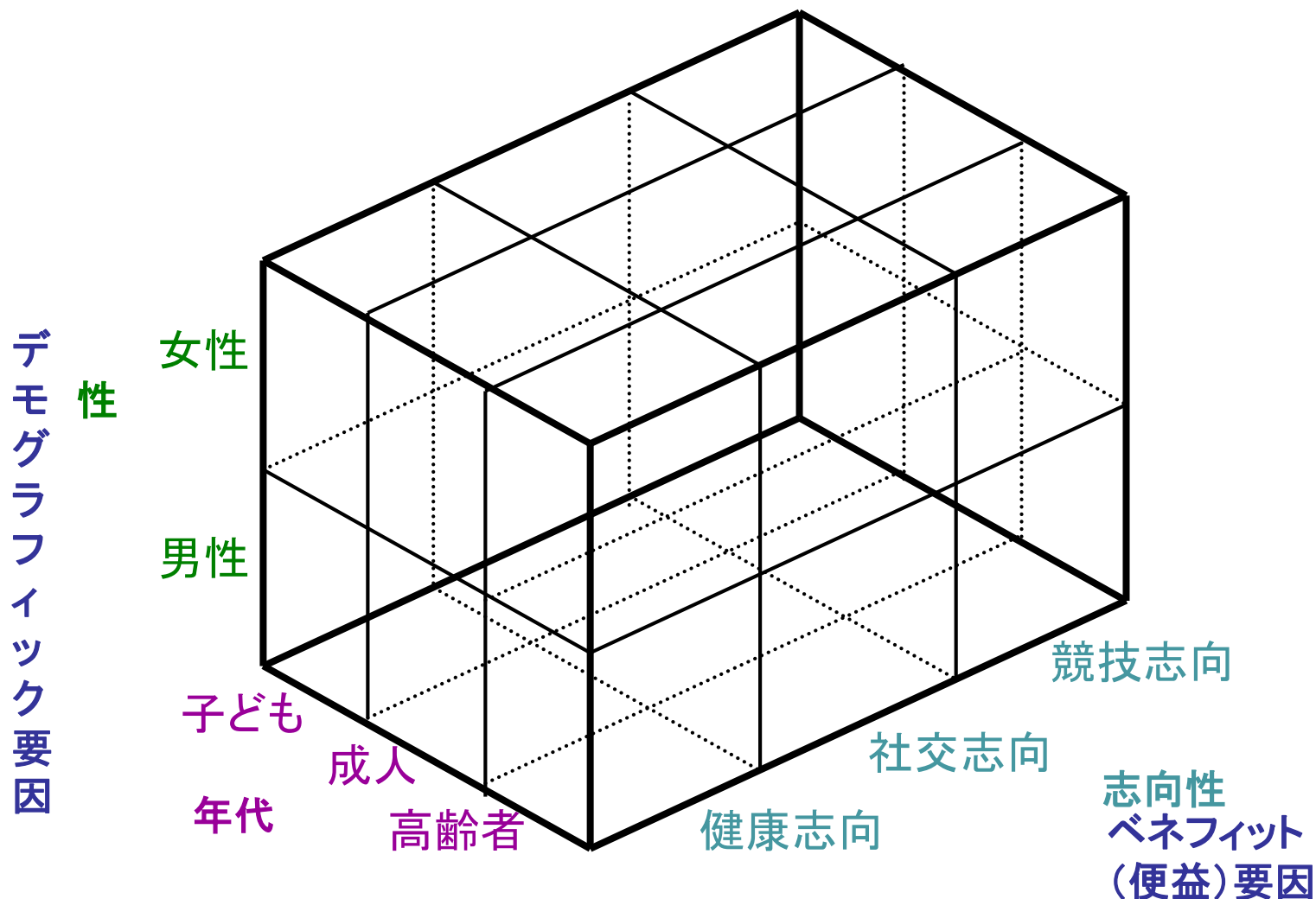
1 サービスの受け手は誰なのかを明確にする

サービスのきめ細かさは、基本的には大衆ではなく分衆が対象となる



対象の選択と集中をどのように行うか

- 1 まず、セグメンテーションのための軸をどのように設定するかが重要となります。
- 2 次に、セグメントをどのように選択するかが重要となります。



考えてみよう

フィットネスクラブのマネジャーという立場から、スタジオの集客アップを図るために、どのようなセグメントを対象に集中化・差別化戦略をとるか考えてみよう。

マーケティング戦略は:

- 無差別マーケティング戦略
- 集中・差別化戦略

に大別される。

NPO法人とは

特定非営利活動法人(Non Profit Organization)

民間企業(収益法人)とは異なり、公共の福利厚生目的の事業を主に展開する組織で、その事業を成立させるために、一定の収益活動も行なうことができる(公益)法人。

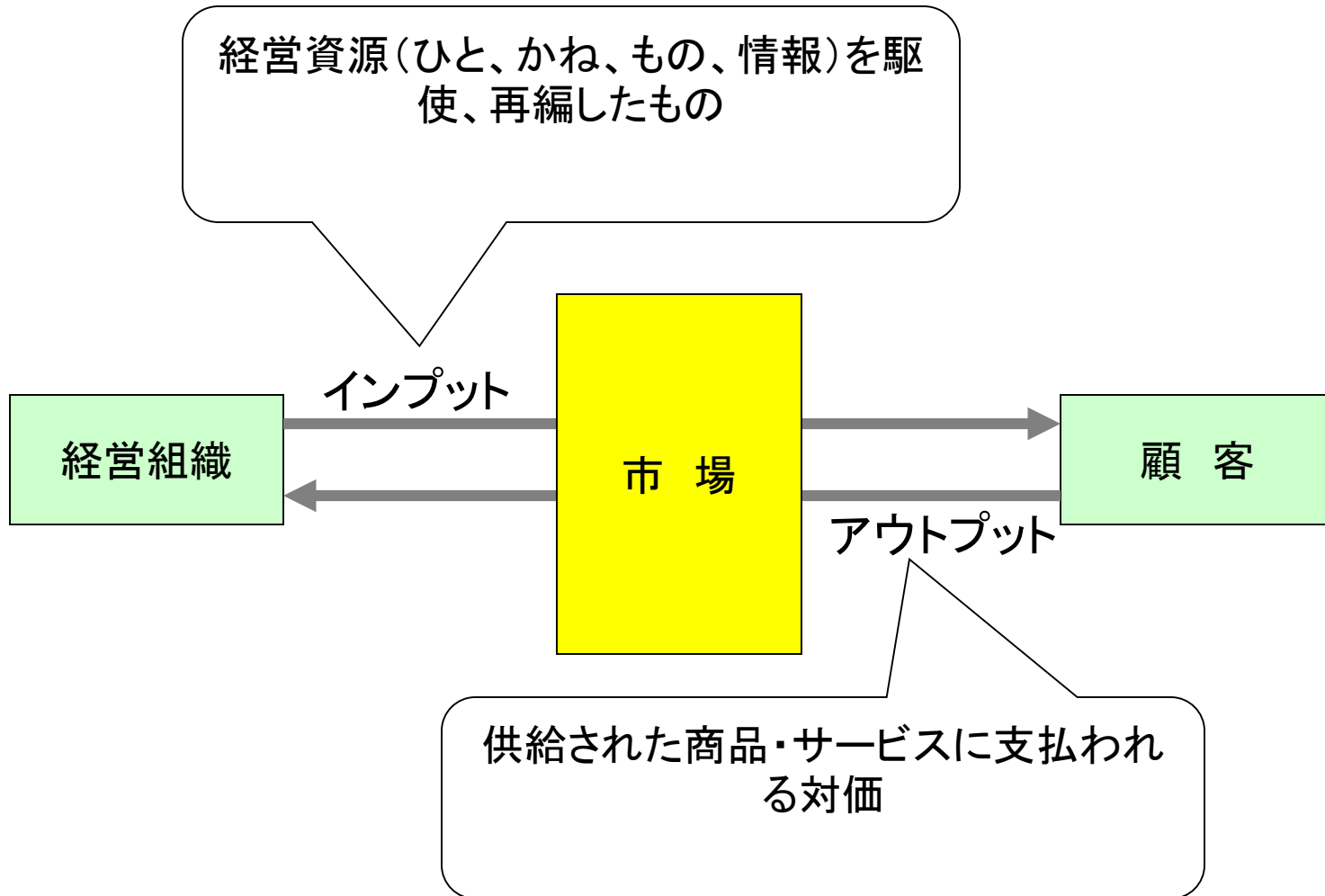


NPO法人は、公益目的で収益活動を展開するが、収益の分配ができない点が、収益法人と異なる。

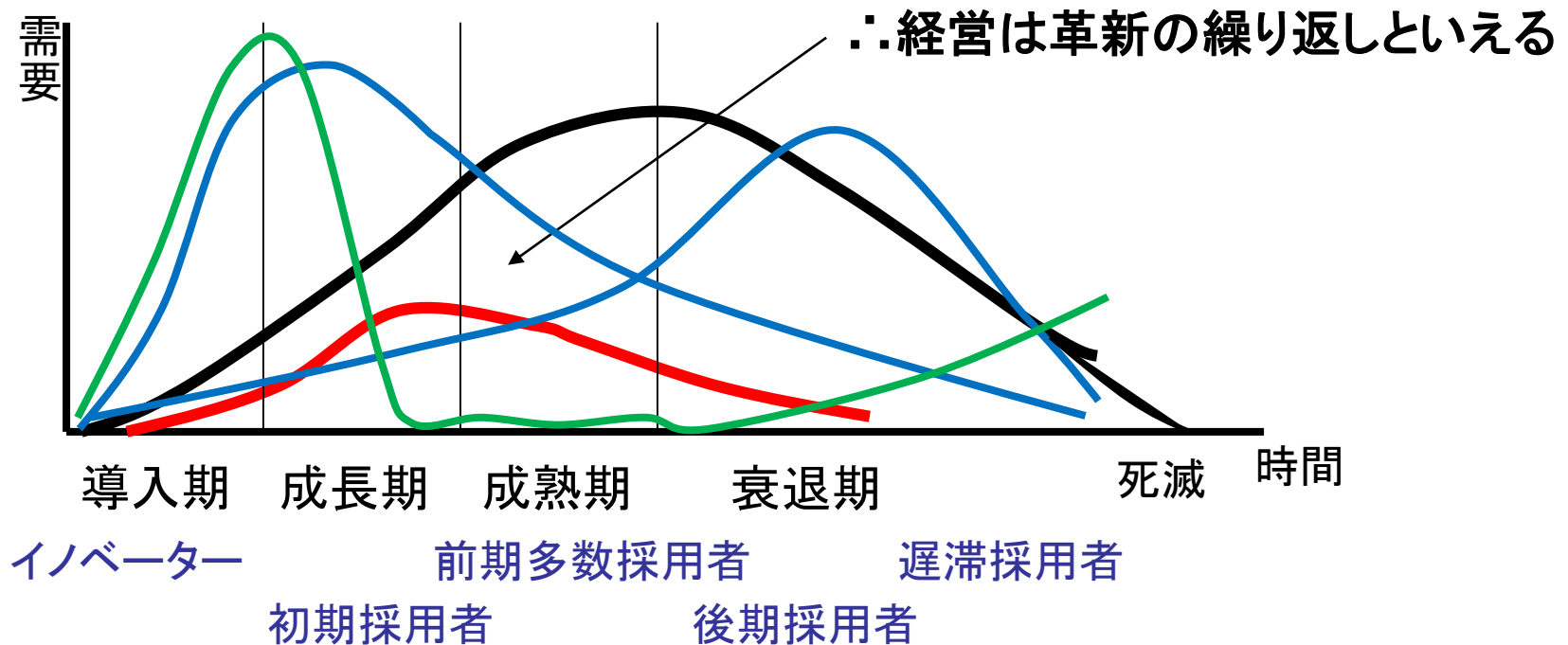
個人や任意団体ではなく、なぜ法人なのか？

- 組織として財産が所有できる
- 課税が個人ではなく組織に対して行なわれる

独立採算とは



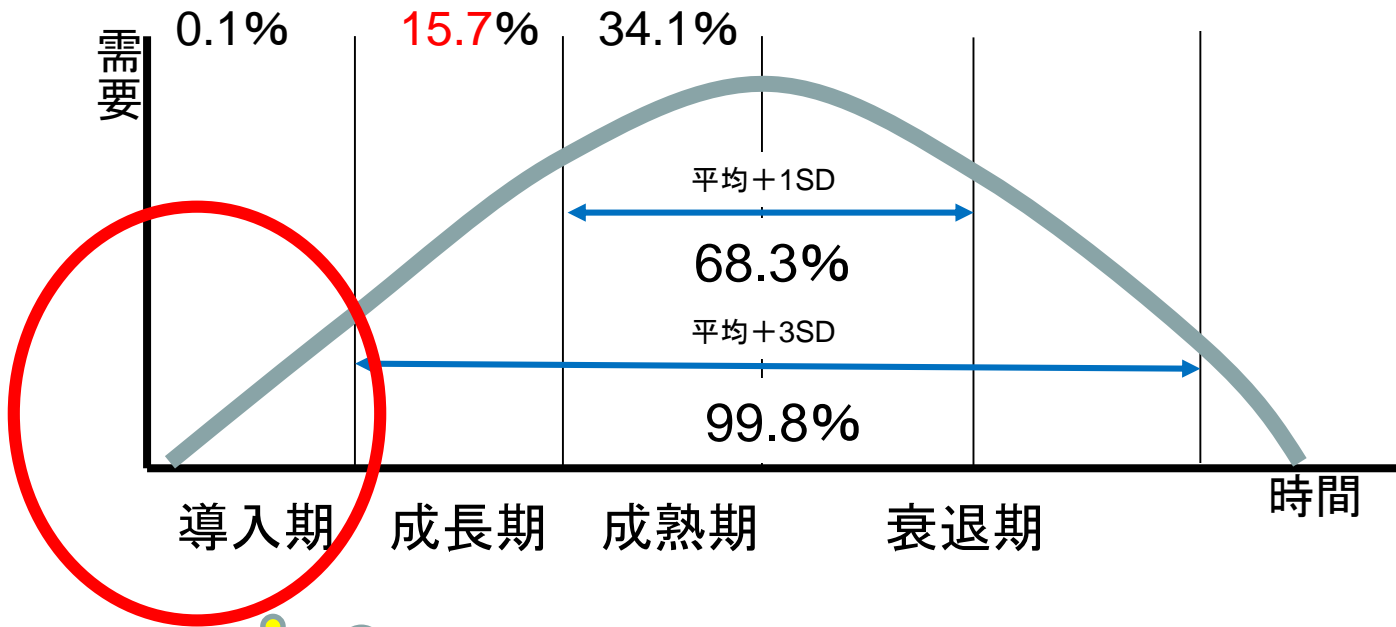
製品・サービスのライフサイクル



ポイント

- 1 サービスのライフサイクルは正規分布するとは限らない。
- 2 サイクルの幅はサービスや社会背景等により異なる。
- 3 一般に収益のピークは需要のピークの前に現れる。

仮に、製品・サービスのライフサイクルが正規分布するとすれば



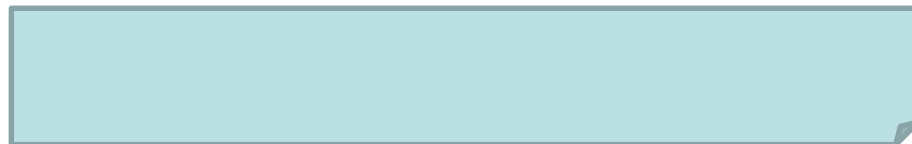
導入期に、どの程度販売できたかで生産調整ができる可能性があります。

問題

わが社では、これまでにない玩具「タマゴツツイ」を考案し発売を開始しました。

イノベーターが、1000人でした。タマゴツツイは（販売開始から生産終了までの間）トータル何個売れるか？

（つくりすぎによって、大量の売れ残りを抱える。あるいは、控えめに生産し利益確保のチャンスを逃さなくて済むか？）



うどん2強に異変 多店舗展開の壁とは NEWS ポストセブン 12月7日(日)7時6分配信



セルフサービスや立ち食いスタイルで、外食産業の一大勢力となっている低価格そば・うどんチェーン。市場調査会社の富士経済調べによれば、その市場規模は約2397億円(2014年見込み)にも及んでいる。

中でも、店舗数と売り上げ規模で他チェーンを圧倒しているのが、「丸亀製麺(運営:トリドール)」と「はなまるうどん(はなまる)」の“うどん2強”だ。

先に市場を制したのは、はなまる。2000年代に入り、讃岐うどんの全国的な人気にも乗って店舗数を増やしていく。2003年には150店を超えたが、その後ブームは収束。2006年には牛丼チェーン「吉野家」の連結子会社となった。現在、330店で約230億円(2014年2月時点)の規模を誇る。

一方、店内で製麺する「手作り」「できたて」の魅力を前面に押し出し、はなまるのシェアを奪ってきたのが丸亀だ。国内1000店達成を目標に毎年100店舗以上のスピード出店を果たし、気が付けば781店舗。売上高も708億5000万円(2014年3月期/丸亀製麺のみ)まで伸び、うどん専門店としては驚異的な拡大を図る。だが、ここに来て丸亀の勢いが止まりつつある。

体育会系タレントの武井壮を起用した新商品の「肉盛りうどん」や「タル鶏ぶっかけ」などが人気メニューとなっているものの、既存店の売り上げは苦戦がみえ。増え続けていた店舗数も年間計画で21店舗にとどまっている。

その理由について同社は、<カニバリ(共食い減少)が起きているため、不採算店の閉鎖やコーヒー店(コナズ珈琲)など他業態に転換しているため>と説明しているが、外食ジャーナリストの中村芳平氏は、「1000店の壁を超えるのは、そう簡単なことではない」と話す。

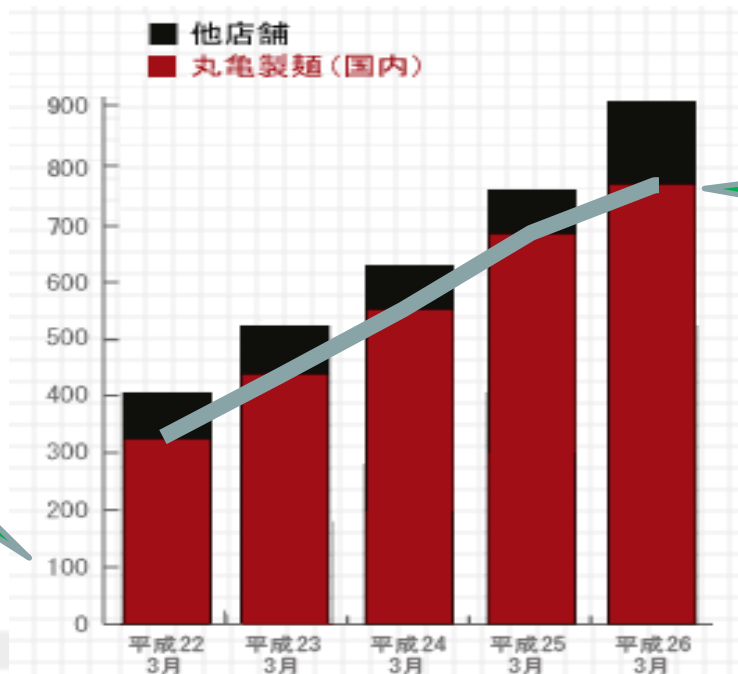
「1000店体制ともなれば店のオペレーションを維持するのが大変になるうえ、人手不足の問題も出てくるでしょう。居酒屋の庄屋グループだって800店ほど落ちましたし、マクドナルドやサイゼリヤも1000店を超えるまでには頭打ちの苦境を味わっているのです」(中村氏)

さらに、中村氏は「丸亀は以前ほど差別化が利かなくなってきたのではないかと」見ている。「いま、はなまるは冷凍うどんを使って素早く提供する小型店を首都圏に多数出店して、勢いを吹き返しています。冷凍麺といっても、うどんのコシや味に改良が加えられて生麺と変わらぬ品質を出せるレベルになってきましたし、貯蔵や流通コストの効率化も図れます。製麺スペースを備えた丸亀のビジネスモデルが次第に“売り”にならなくなっているのです」(同前)

2番手以下の競合チェーンの追い上げも激しくなる一方だ。「郊外で『まいどおおきに食堂』などを展開するフジオフードシステムのセルフ式うどん店『麺乃庄つるまる饅頭』は、2013年に味を評価するテレビ番組で1位を獲得して認知度が急上昇している。

また、グルメ軒屋の『麦まる』や、『東京チカラめし』が低迷した三光マーケティングの『楽釜製麺所』も健闘している。セルフ式以外では、『山田うどん』のようにコアなファンがついている低価格チェーンの台頭も著しい。うどん店のシェア争いは今後一層激しくなる」(飲食店コンサルタント)

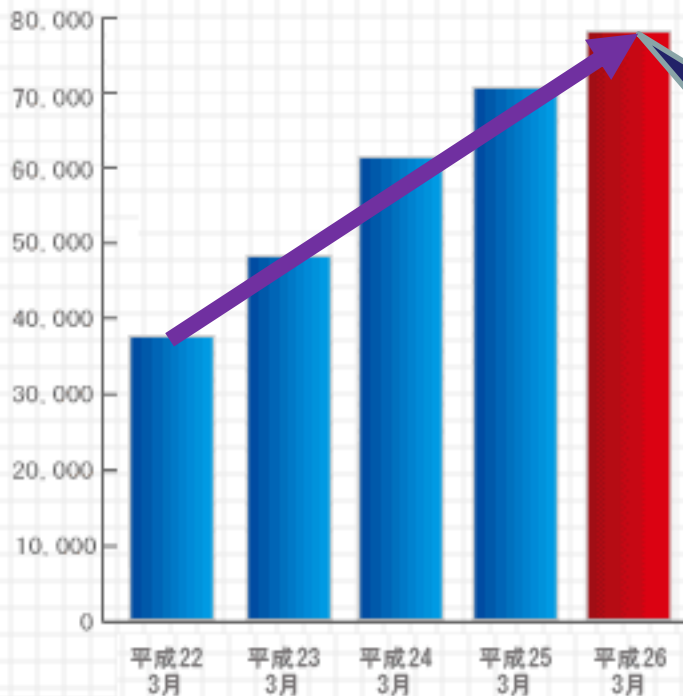
2000年(平成12年)に加古川に1号店オープン。10年で400店舗に拡大。



2014年(平成26年) 781店舗

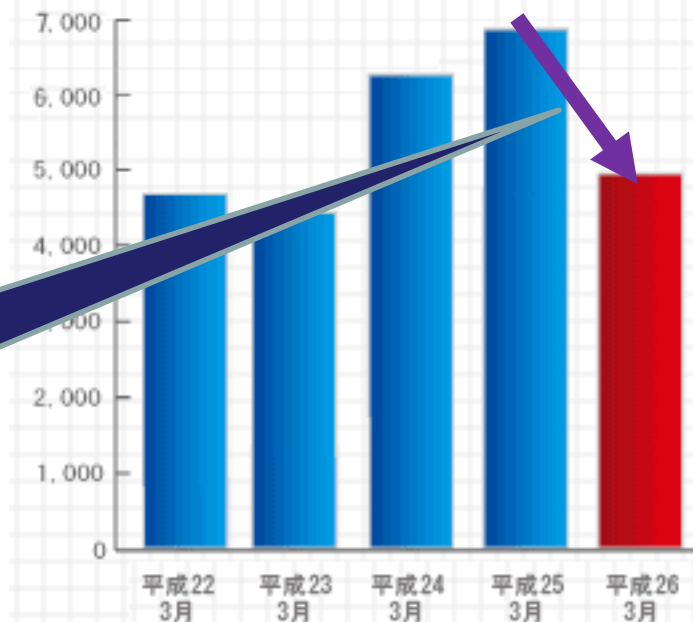
売上高 (百万円)

経常利益 (百万円)



2014年(平成26年) 708億5000万円

前年度から15億円程度利益減



問題

製品・サービスのライフ・サイクルにおいて、収益のピークが需要のピークより先に現れるのはなぜか。

- ①発表の内容(合理性)
- ②発表の仕方(訴求力)

需要と収益のピークをめぐって

会計年度	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	
収入	1000	1500	2000	2300	2500	2600	
支出	設備費	0	0	0	200	100	0
	人件費	800	800	1000	1400	2000	2200
収益	200	700	1000	700	400	400	

増える需要に対応しようとする、支出が増える。そうすると、収入は増加しているにもかかわらず、収益が薄くなるという事態が起こる。

盛者必衰の理

物流業者 VS Amazon
マイクロソフトVS グーグル

← 「破壊的技術」の登場

燃料電池車で脚光浴びる岩谷ホールディングス
水素ステ設置の卓越戦略
Business

優良企業の優れた経営者が健全な意思決定をすることが、その企業を失敗へと導く

2015年度までに東京、名古屋に、
20カ所に商用水素ステーションを設置
したコンビニエンスストアを展開する
と合意

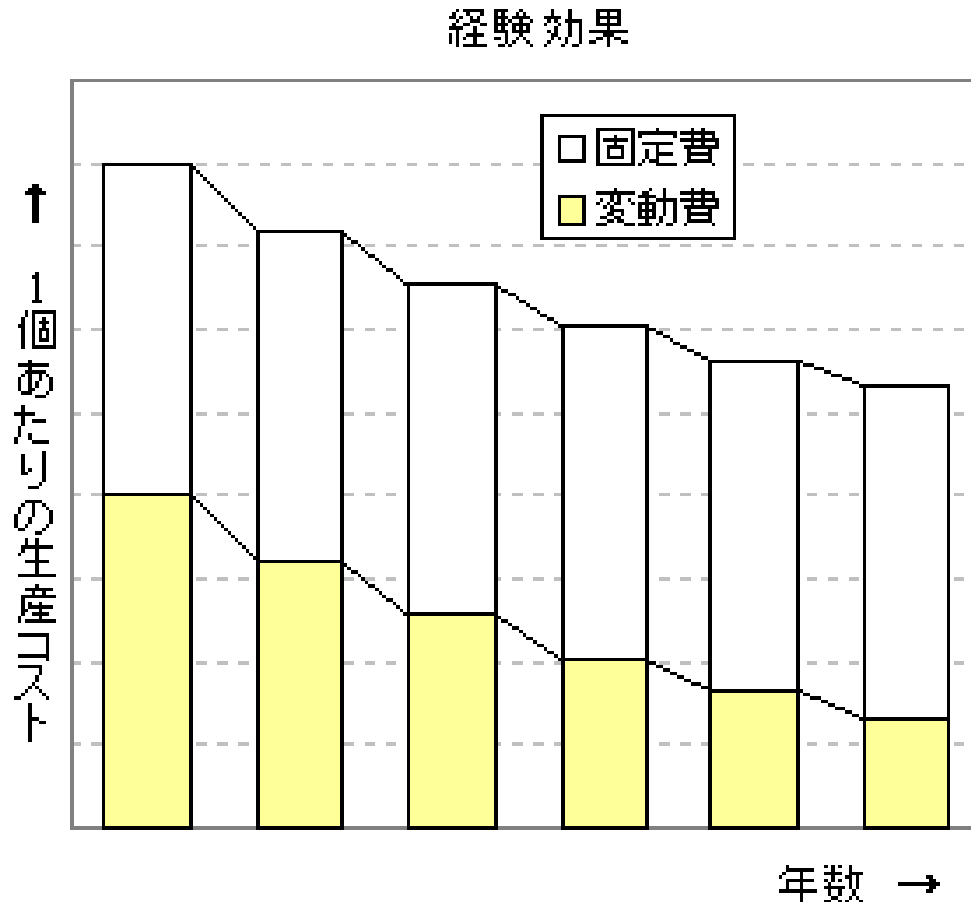
イノベーションのジレンマ

競合相手となるはずの石油元売り大手が水素ステーションに参入できない

経験効果

生産量や作業量が増えるとその分その製造や思考に対する経験則が積上げられ
(従業員の熟練や作業の標準化)、製造や思考、作業の効率が高まっていき、単位
生産コストが低下する効果のこと。

経験効果は規模の拡大により相対的な固定費負担が軽減されるコスト低減(規模
の経済)とは異なる。



消費者の購買行動の過程は？

「消費者行動」をどのようにとらえるかは重要です。

AIDA モデル

(Attention Interest Desire Action)

注目 → 興味 → 欲求 → 行動

AIDMA モデル

(Attention Interest Desire **Memory** Action)

注目 → 興味 → 欲求 → **記憶** → 行動

AIDCAモデル(Mではなく、C<Confidence;信頼>とする考え方)もある

注:先の例では、情報が不足していますから、もっとも注目され、興味関心をもたれ、記憶に留まった商品が、購入という行動に最も近いかどうかは分かりません。

Q デザイン、ユニークさの他に、購入の決め手として何が重要？

1) マーケティングについて考えてみましょう

Q 次の3つの製品うち、最も視線が留まるのはどれ？
また、一番記憶に残りそうなのはどれ？



出所) Suntory HP より

余談ですが・・・ ノンアルコール飲料をめぐって

アルコール度数0.00%だから、 子どもが飲んでもいい？



飲酒は20歳になってから、飲酒運転は法律で禁止されています。



のんだあとはリサイクル



企業の社会的責任(CSR:

Corporate Social Responsibility)として、

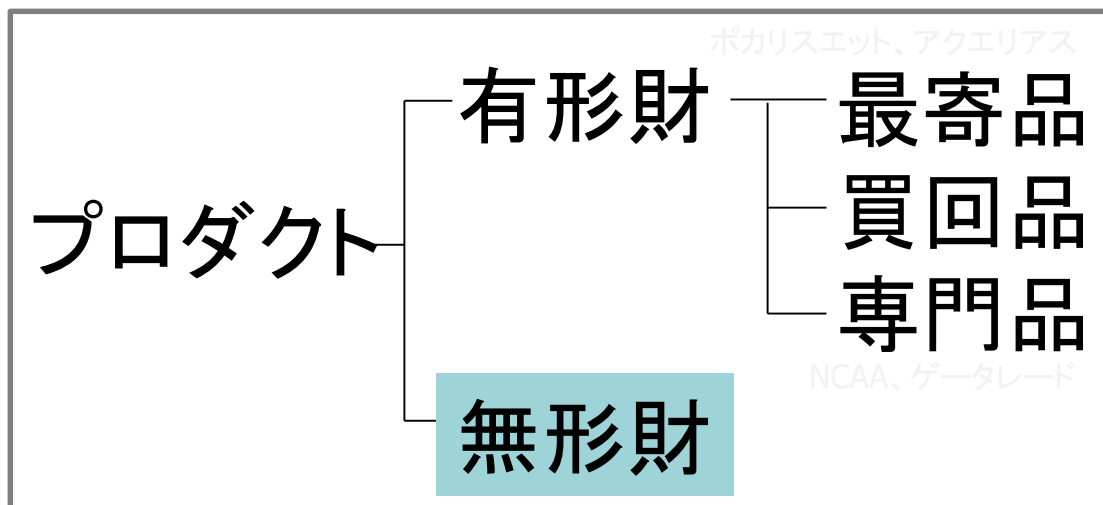
- ・青少年の健全育成
- ・環境保護

等に社会的責任に伴う貢献(投資)(SRI: Socially Responsible Investment)する。

Copyright 1997-2009 Kirin Brewery Company, Limited. All Rights Reserved.

アルコール0.00%のノンアルコール・
ビールテイスト飲料

スポーツプロダクトの特性(再掲)



プロダクトとしてのスポーツは無形財ですが、この分類は参考になります。

無形財(プロダクト)の特性

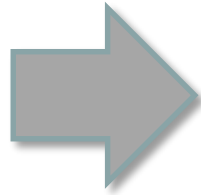
- ①無形性: 実体がない
- ②非貯蔵性: 在庫として残らない
- ③一過性: 生産と消費が同時
- ④変動性(非均質性): 時間、場所、担当者の違いによって中身が変わる。

参考；プロダクト特性の考え方の応用（再掲）

「大教SC子ども陸上部」が提供するプログラムのプロダクトの性格は；

最寄品扱い

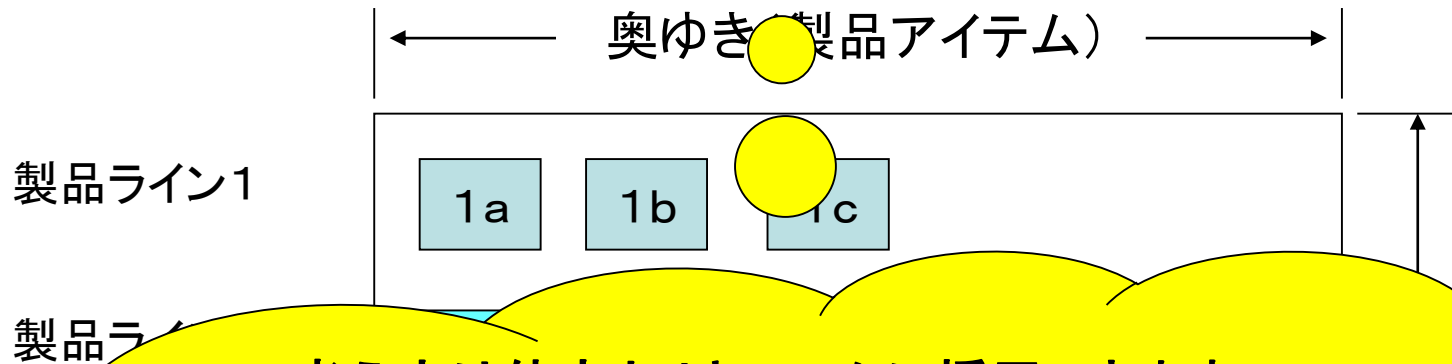
専門品扱い



陸上競技に興味・関心の強い子どもだけではなく、体を動かすことの楽しさや良さを味わいたいという“ねがい”をもつ、子ども（保護者）に広く開かれたクラブ運営。

しかし、①部員数の増大、②陸上競技にかかわる技能の向上という2つの大きな状況の変化を迎え、**革新（イノベーション）が必要**となっている。
このように、**経営とは状況の変化に適応するための革新の繰り返し**とも言えます。

製品ミックスの考え方



この考え方は体育カリキュラムに援用できます。

◇ラインは、領域に

◇アイテムは、種目(単元)に

置き換えて考えられます。

残る問題は製品ミックスの評価！！

ライン数・・・4

アイテム数・・・12

平均的奥ゆき・・・3

製品ミックスの構成(出典:コラー マーケティングマネジメント プレジデント社 P.308)

スポーツサービスにおける製品ミックスを例に

製品ミックス: 製品ライン・製品アイテムの組み合わせ

ライン

STUDIO1 ダイエット、ビルドアップ……。しっかり汗をかいて、
理想の自分をつくるならこのメニュー。

アイテム

- エアロビクス: ウォーキングやジョギングなどをレベルにあわせて行います。
- ファンク: 最新のHIP&HOPミュージックでレッツダンス!

STUDIO2 手軽にできるラクラクメニュー。オリエンタル(東洋系)
エクササイズも充実

アイテム

- 健美操: 気功法を取り入れ全身を気持ちよく動かす中国の国民的健康体操。
- 太極拳: 呼吸と動作を一体させて行う、ゆっくりとした全身運動

プール 水の抵抗や浮力を使ってエクササイズだから、
カラダに負担をかけずにシェイプアップ!

アイテム

- 水泳指導(初級～上級): 顔がつけられない方から、正しい4泳法を身につけたい方まで
- ウェーブアクア: ミットをつけて水の抵抗や浮力を利用して動きます。

スポーツ事業における製品ミックスの例1

TRAL SPORTS - Microsoft Internet Explorer

http://www.central.co.jp/program/pool.html

プール



にフィットするプログラムがきっとあります。

水、浮力、水温、抵抗と、水中での運動は陸上とは違った特性があります。

中央スポーツのプールプログラムは、ベビー(0歳)からシニア(高齢者)まで、また、泳げない人から競技水泳を目指す人まで、あらゆるレベルやニーズに対応しています。

水泳のための指導だけでなく、「アクアビクス(水中エアロビクス)」、「腰痛肩こり改善水泳」、さらに、「ウキウキリラックス」や「水中歩行」など、水の特性を生かした楽しいメニューもたくさん取り揃えています。あなたも、リゾート気分まで水と戯れてみませんか！

スイムプログラム

プログラム名	時間	内容紹介
水泳入門	30分	はじめて水泳を習う方のためのクラスです。
各種スイムレッスン	30分	泳法ごと(クロール、平泳ぎ、背泳ぎ、バタフライ)に、さらにレベル別に各種スイムレッスンが用意してあります。 
ワンポイントレッスン	30分	各泳法を1人1人のレベルに応じてアドバイスします。
めざせマスターズ	30分	大会を目指している方、さらに速く泳げるようになることを目標としたクラスです。
フィンスイミング	30分	フィンをつけてキックを強化するとともに、スピードを楽しくクラスです。
プライベートレッスン	30分	あらゆるニーズにあわせてインストラクターがマンツーマンで指導します。
各種ダイビングレッスン	30~60分	スキューバダイビング、ライセンス未取得者のための体験ダイビング、さらにはライセンスを取得した方を対象とした練習会もあります。 

Microsoft Internet Explorer

http://www.central.co.jp/program/pool.html

水中運動プログラム

■ウキ浮きリラックス	30~45分	浮き具(ホース)を用いた水中リラックスや簡単な水中ストレッチ体験。 
■水中歩行	30~45分	水中を色々な方法で歩きます。泳げない方も大丈夫。
■すいすい歩行	20~30分	アクアグローブを用いた水中歩行プログラムです。グローブの力を使ってみます。
■水中エアロビクス(アクアビクス)	30~60分	音楽に乗って、水中でさまざまな動作を行う水中エアロビクスです。 
■アクアサーキット	30~60分	アクアグローブを用い、有酸素パートと筋コンディショニングパートを交互に組み合わせたプログラムです。 
■ハイドロフィットネス	30~60分	専用の手具を使って、楽しく行う水中トレーニングです。
■アクアアタック	30~45分	ボクシングや空手など格闘技の動作を、水中運動用にアレンジしたプログラムです。  

スポーツ事業における製品ミックスの例1

KONAMI SPORTS:エアロビクス - Microsoft Internet Explorer

ファイル(F) 編集(E) 表示(V) お気に入り(A) ツール(T) ヘルプ(H)

戻る 検索 お気に入り メディア

アドレス http://www.konamisports.com/program/studio/aerobics/index.html

エアロビクス | コンディショニング | 格闘技エクササイズ | ダンスエクササイズ | リラクゼーション

軽快なリズムに乗って持続的な全身運動を行うエアロビクスは、いつもクラブの人気者。「全身持久力の向上」「脂肪燃焼」「生活習慣病予防」「ストレス解消」などへの効果が期待できます。ステップ台を使う「ステップエクササイズ」では、より負荷の高い運動を行います。新鮮な酸素をいっぱい体内に取り入れましょう！

▼ 代表的なプログラム ▼

■ カロリーバーナー

脂肪燃焼に適した運動強度を長時間保って行うクラスです。脂肪を燃やして美しいボディラインを作るために、シンプルで分かり易い動きを連続的に行い全身機能を高めています。

■ ステップエクササイズ

ステップ台を使うことにより、脚にやさしく効率的に体づくりをするクラスです。踏み台昇降運動を行いながら、音楽に合わせて大筋群をリズミカルに繰り返し活動させることにより、心肺機能を向上させます。

★ エアロビクスエクササイズ プログラム一覧

あなたにピッタリ! 目的別おすすめマーク

やせたい: 健康増進: 癒し:
 体力アップ: 鍛える: 上達:

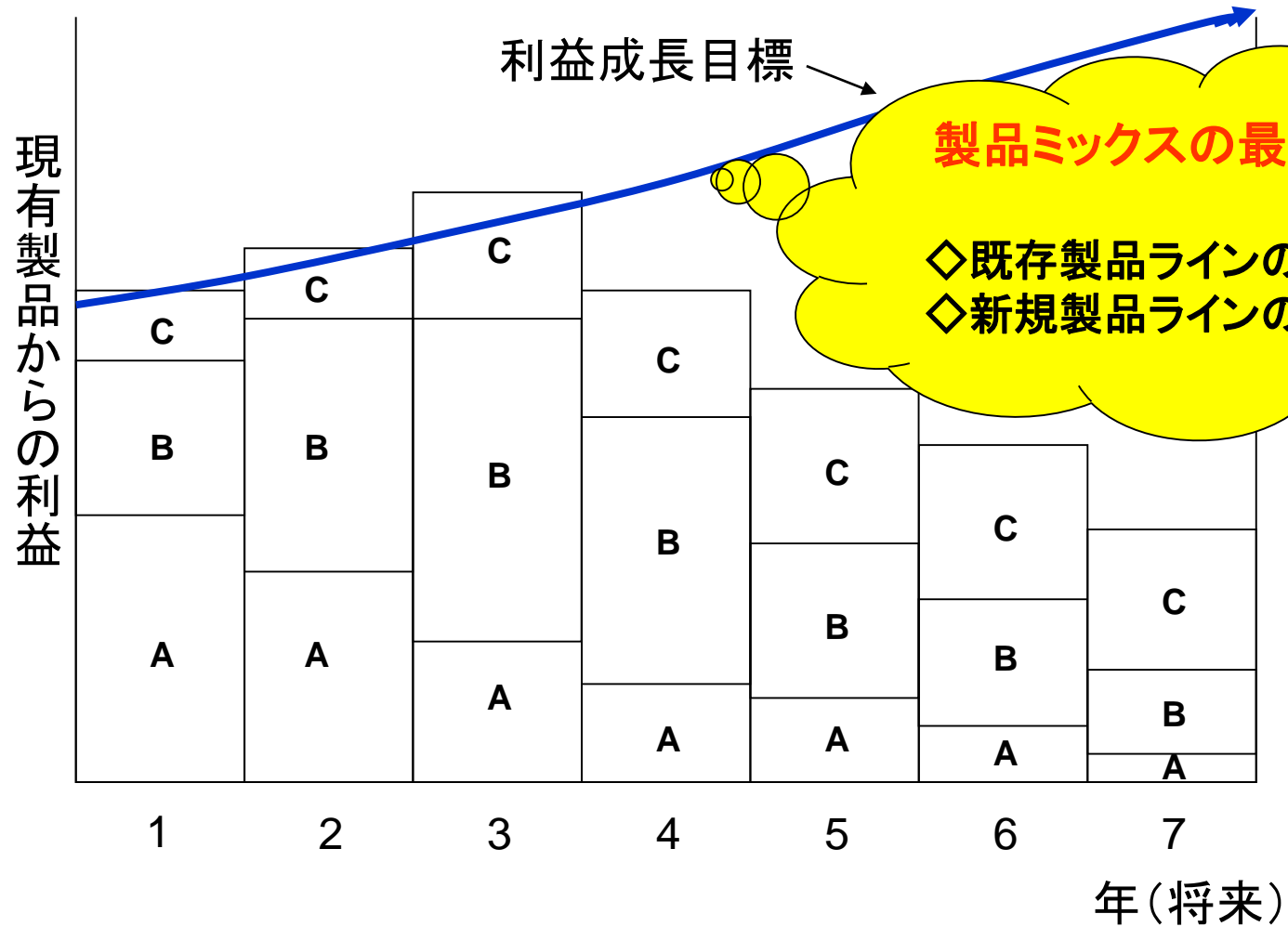
★初めての方向け 難度・強度とも低めのプログラムです

プログラム名	時間(分)	内容	こんな方におすすめです!	詳細
ソフトエアロ	30	体力のない方でも安心して参加できる、音楽に合わせたウォーキングクラスです		
ベーシックエアロ	40	エアロビクスの基本動作で構成した、簡単でわかりやすい入門クラスです		
ボディステップテック	15~20	基本的なステップパターンの練習をします		GO!
シンプリーライトジャザサイズ	45	初心者の方でも受けやすいジャザサイズのライトバージョンクラスです		GO!

★体力には自信があるという方向け 強度があり、高い運動効果が期待できるプログラムです

プログラム名	時間(分)	内容	こんな方におすすめです!	詳細
ボディアタックショート	30	ボディアタックのクラスから6曲分をチョイスしたショートクラスです		GO!
ボディアタック	45	ボディアタックのクラスから10曲で構成された45分のク		GO!

製品ミックスの評価



現有製品から予想される利益成長 (出典: コラー マーケティングマネジメント プレジデント社 P.308)

ABC分析

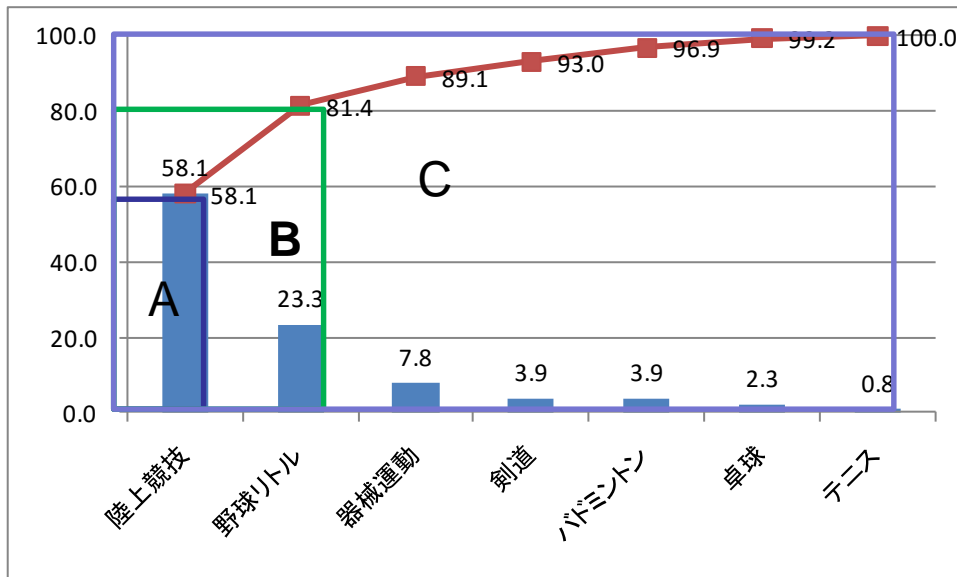
パレートの法則

「売上の80%は、全商品の20%が作る」
「売上の80%は、全顧客の20%によるものである」
という法則性で、俗に80対20の法則とも呼ばれる。

収益性の高い、あるいは、低い製品を見極め、製品ミックスの見直しを図ります。

パレート図

総合型地域スポーツクラブのサークル会員数



左図のように、自経営組織にとって、扱う製品が次のどのポジションに位置づくかを見極め、資源の集中・製品群の見直しを図ろうとする分析手法。

A; 主力製品(売上に最も貢献する製品)
B; 売り上げの80%ライン内の製品
C; それ以外

ABC分析の例

	売り上げ(億)	比率	累積比率	ABC
スーパードライ	10,900	68.6	68.6	A
クリアアサヒ	2,650	16.7	85.3	
スタイルフリー	1,160	7.3	92.6	B
アサヒオフ	790	5.0	97.6	
ブルーラベル	380	2.4	100.0	C
合計	15,880	100.0		

SWOT分析

組織の外的環境に潜む**機会**(O=opportunities)、**脅威**(T=threats)と、その組織・事業が内部に持つ**強み**(S=strengths)、**弱み**(W=weaknesses)との組み合わせから、将来においてあり得る状況とそれに対する対策を導き出すという形式的戦略的策定手法のこと。

		内部環境	
		強み(S)	弱み(W)
外部環境	機会(O)	SO戦略 <ul style="list-style-type: none">・強みを機会の中で最大化・事業の拡大・持続	WO戦略 <ul style="list-style-type: none">・弱みを補完し機会を活かす・事業提携や技術協力
	脅威(T)	ST戦略 <ul style="list-style-type: none">・強みに基づき脅威に対処・事業展開で競争	WT戦略 <ul style="list-style-type: none">・弱みの克服や脅威の減少・事業からの撤退

考えてみよう

大教SCは、近隣市で民間の(さらには地域)スポーツクラブが少ない中で平成21年に設立され、着実に会員を増やしている。その一方で、運動の指導者や運営スタッフの確保に苦しんでいる。

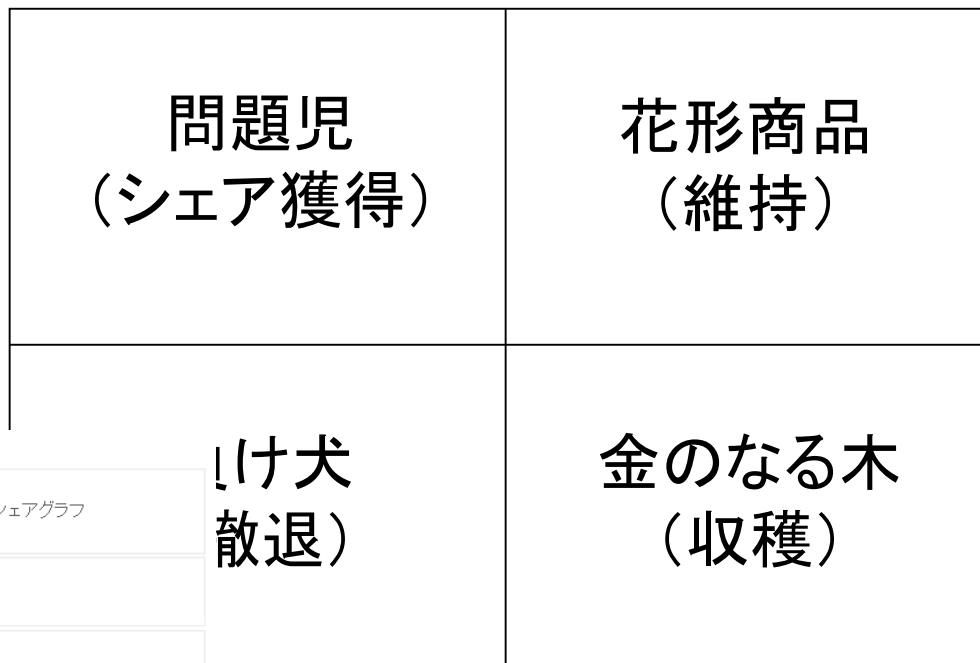
SWOT分析の考え方をもとに、大教SCのとるべき戦略を記し、その具体的手立てを考えてみましょう。

組織内経営資源の評価

		経営資源力	
		大	小
経営資源 独自性	高	リーダー	ニッチャー
	低	チャレンジャー	フォロワー

評価と経営戦略

PPMによる資源配分



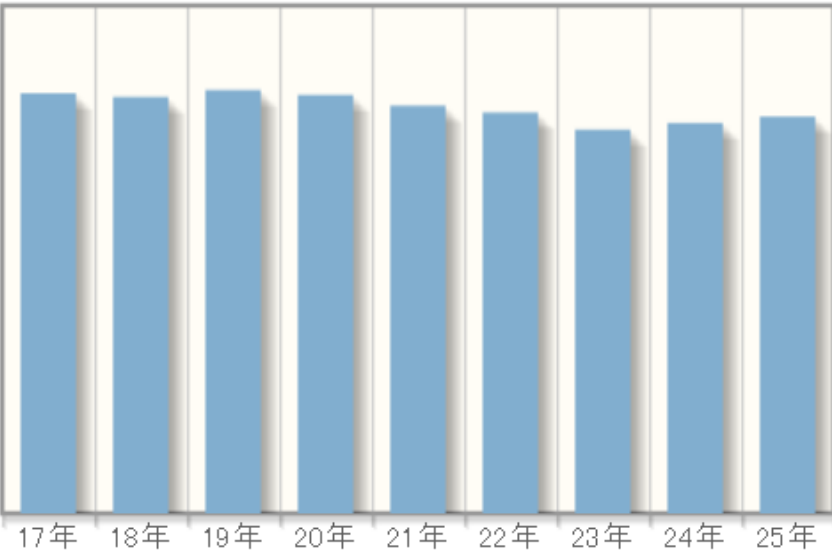
市場成長率

高

低

高

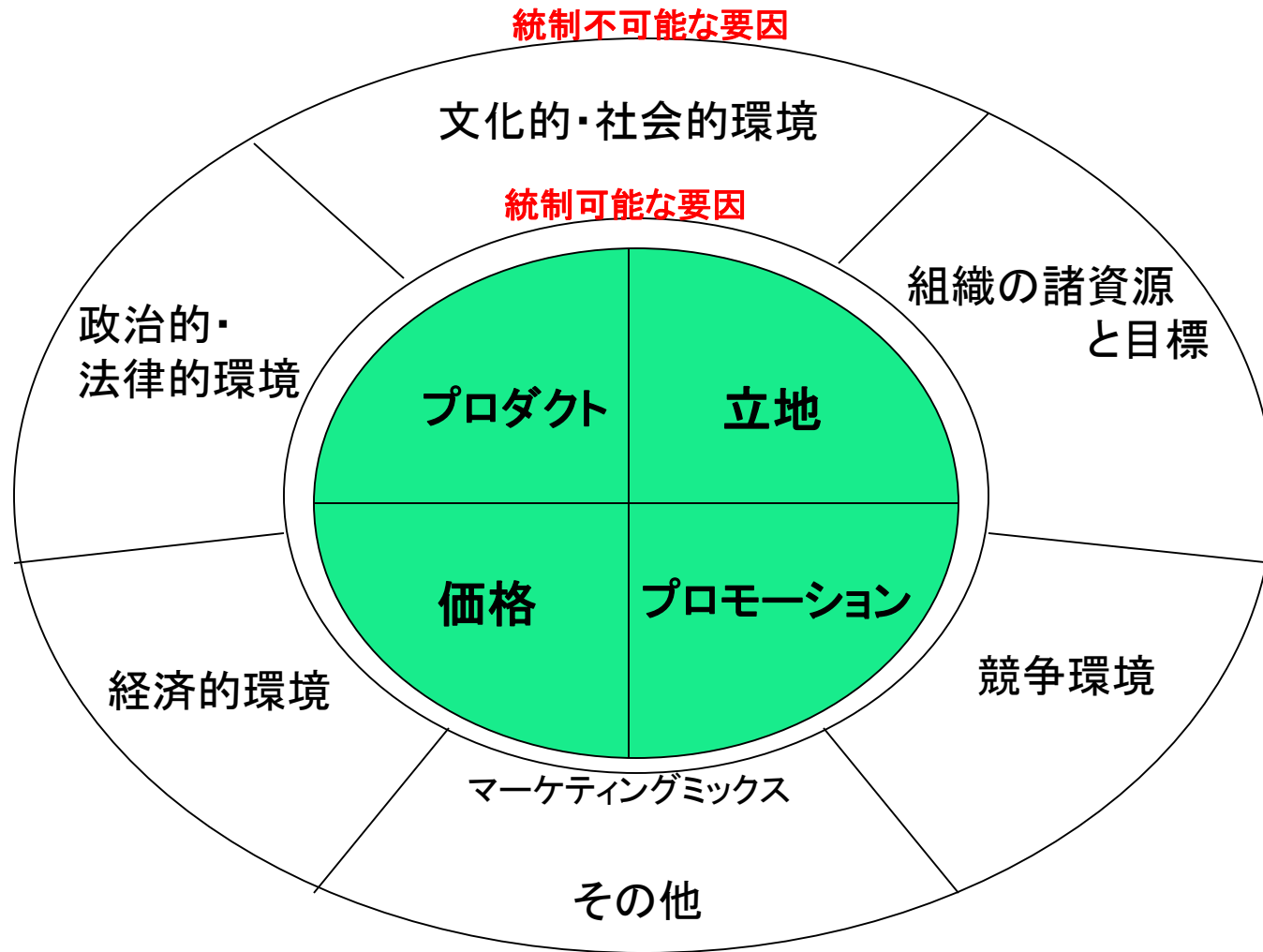
市場占有率(市場におけるシェア)



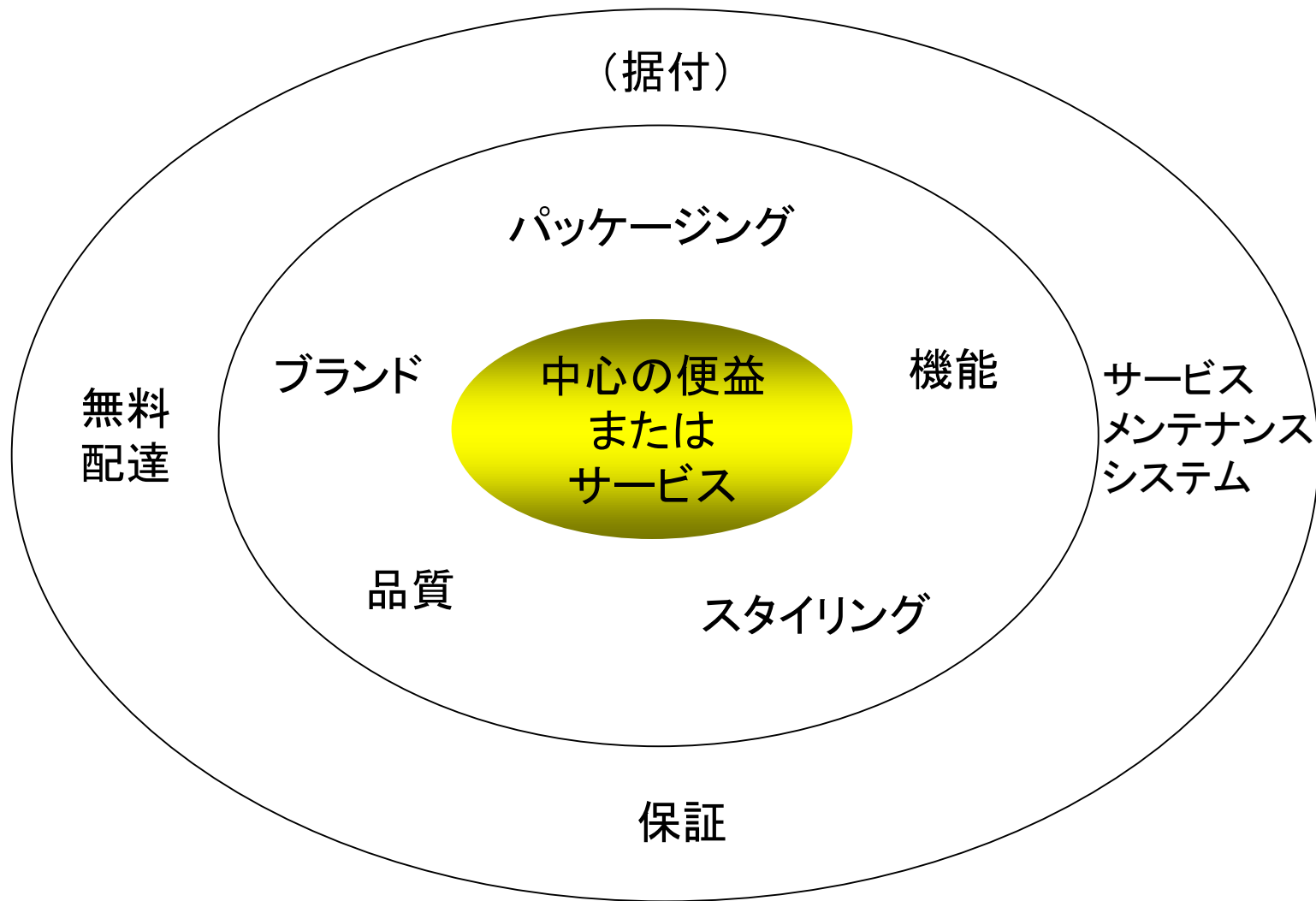
ビール業界 売上高 & シェアランキング TOP10

	企業名	売上高 (億円)	売上高 シェア※	ビール業界 売上高シェアグラフ
1	アサヒグループHD(酒類事業)	9,258	51.6%	
2	サントリーHD(ビール・スピリッツ事業)	5,707	31.8%	
3	サッポロHD(国内酒類事業)	2,749	15.3%	
4	オリオンビール	237	1.3%	
-	キリンホールディングス(全事業計) (注)	(2兆2,545)	-	

マーケティング・プランニング



プロダクトのコンセプト



製品の3レベル (出典: コラー マーケティングマネジメント プレジデント社 P.306)

組織の環境適合 (コンティンジェンシー理論)

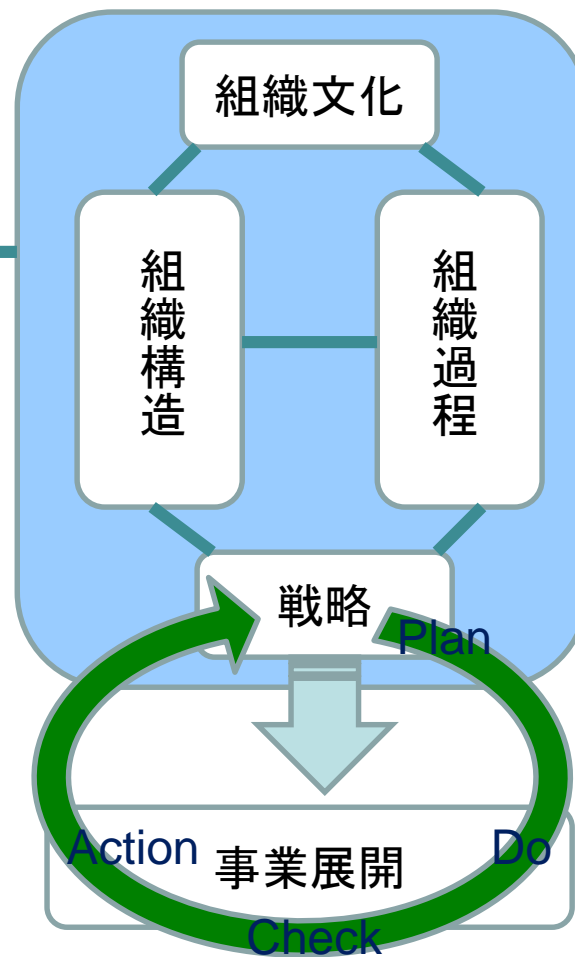
外部環境

- 政治・経済状況
- 市場の成長動向
- 他組織との競争関係
- 地理・人口動態
- 伝統・文化・風土 など

コンテキスト

- ステークホルダー (stakeholder) との関係
- 自組織が生まれた背景 など

内部環境

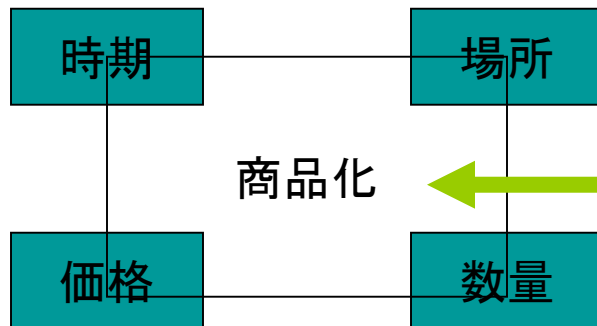


製品 (Product) と商品 (Merchandise)

市場の状況を見極めながら製品 (スポーツ・プログラム) を開発したとしても、すぐさま商品となりえるとは限らない。

有形の製品を例に説明すると:

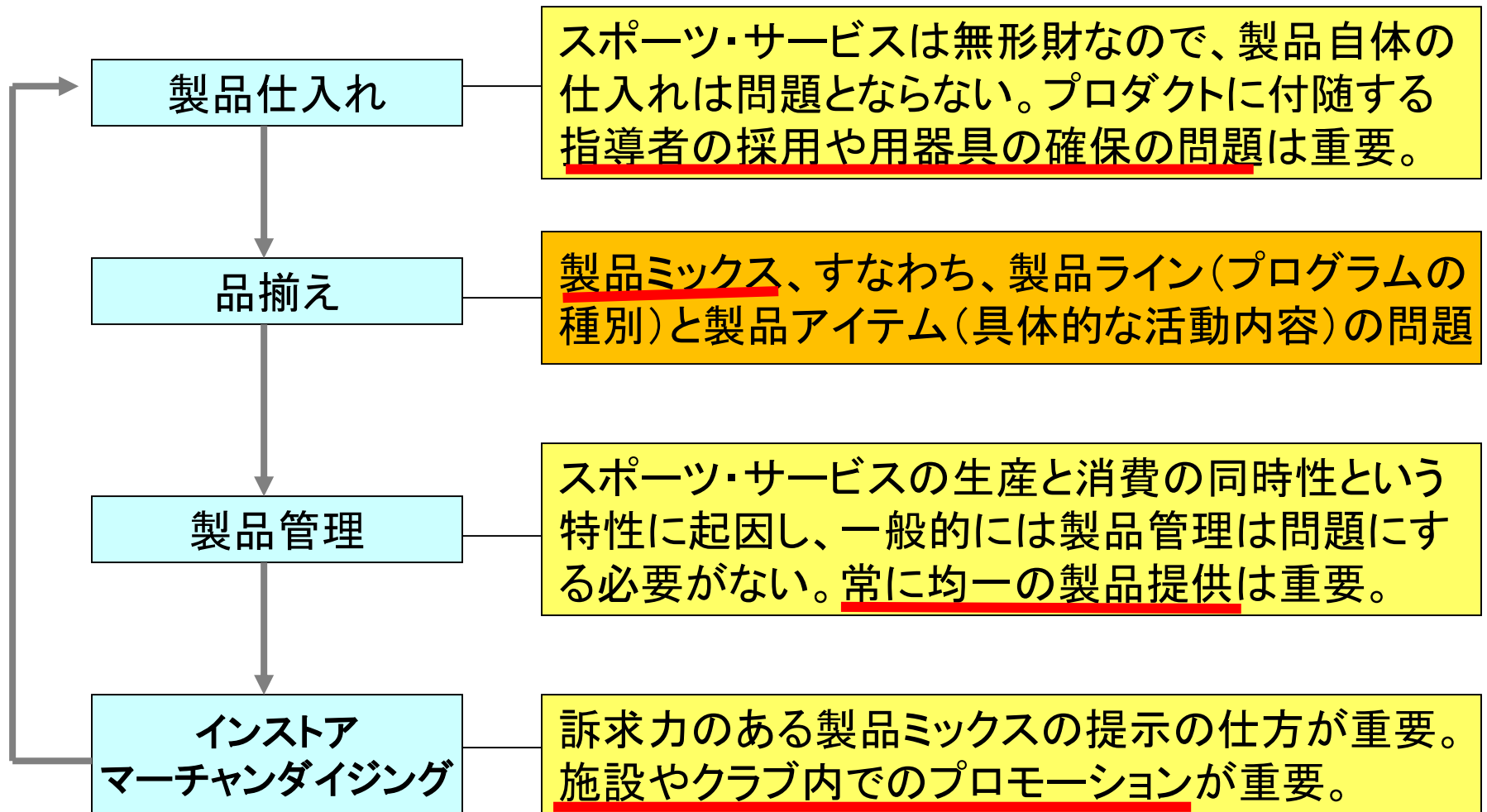
- **場所**; 製品が生産、購買される場所を考慮し消費者の便宜を図る
- **時期**; 消費が時間や季節などにより影響される場合時間のズレを調整する
- **価格**; 商品化における価格は一般的には数量とのセットで実行される
- **数量**; 高価格の場合は少量で低価格の場合は多量の製品を用意する



商品化計画の活動

- ◇ **製品仕入れ**: 消費者のニーズ (季節や流行等) を考慮に入れた仕入計画
- ◇ **品揃え**: 消費者のニーズにあった製品ミックス
- ◇ **製品管理**: 入荷・検品・在庫・出庫すべての段階での製品管理
- ◇ **インスタ・マーチャンダイジング**: 製品の陳列、ディスプレイ等

スポーツ・サービスの商品化計画



S.C.MIE univ.

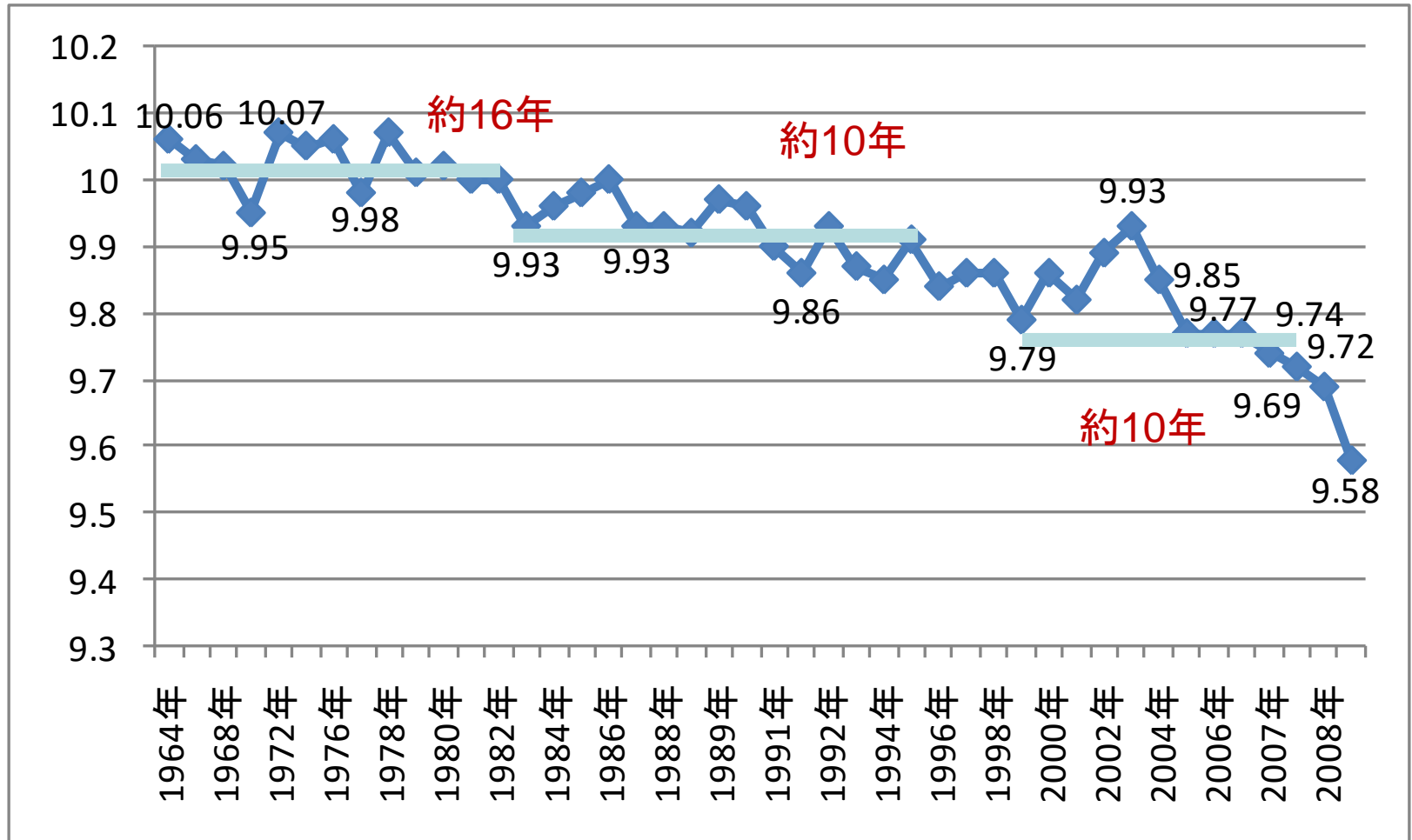
- 1 どのような対象に、どのような価値を提供するのか？
そのために
- 2 どのような製品ミックス(プログラムのラインとアイテム)を整えるのか？
その場合
- 3 商品化計画に関して、どのような工夫をしていくか？
- 4 以上の活動を継続していくために、どのような組織体制を整えるか？

「適切な方策」の妥当性はどのように確保するのか

デルファイ法

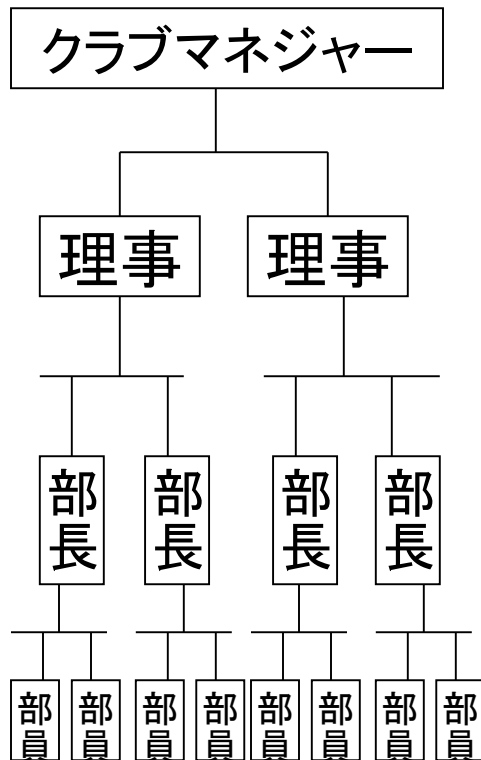
専門家グループなどが持つ直観的意見や経験的判断を、反復型アンケートを使って意見収束を計る技法。

デルファイ法の応用例;「陸上男子100mの記録は2020年までに9秒3を切る？」

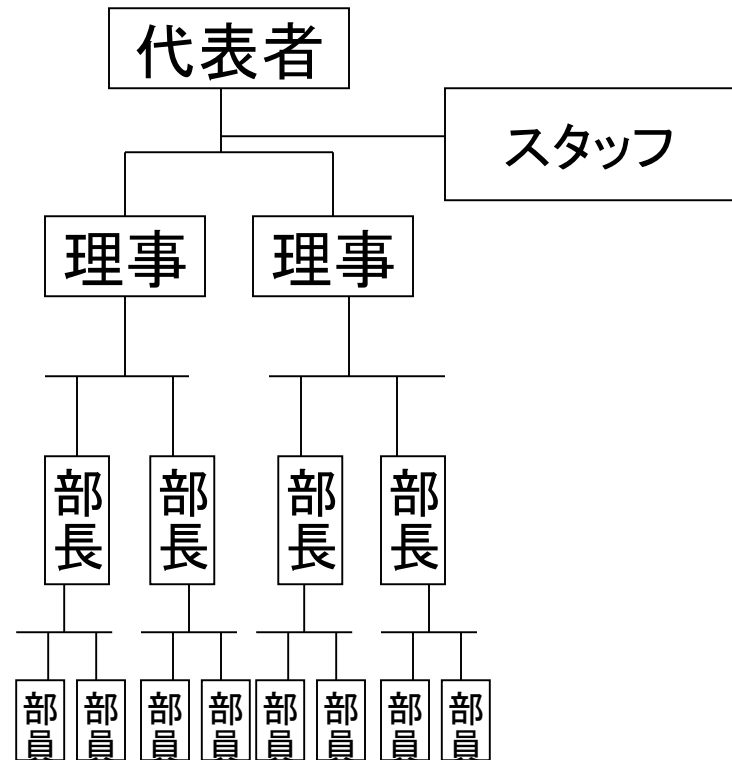


一般的なスポーツ組織の組織構造例

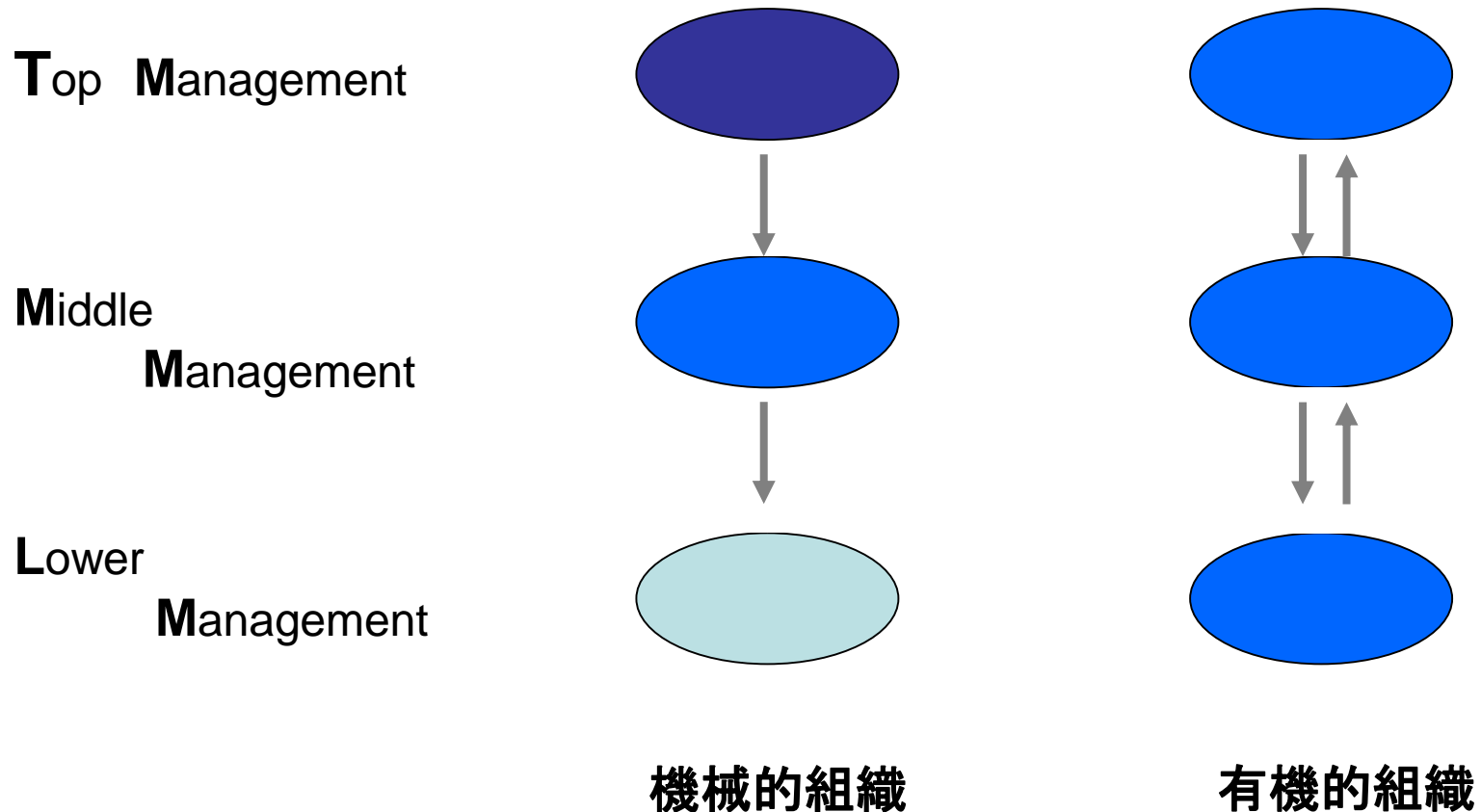
タイプA: ライン組織



タイプB: ライン&スタッフ組織

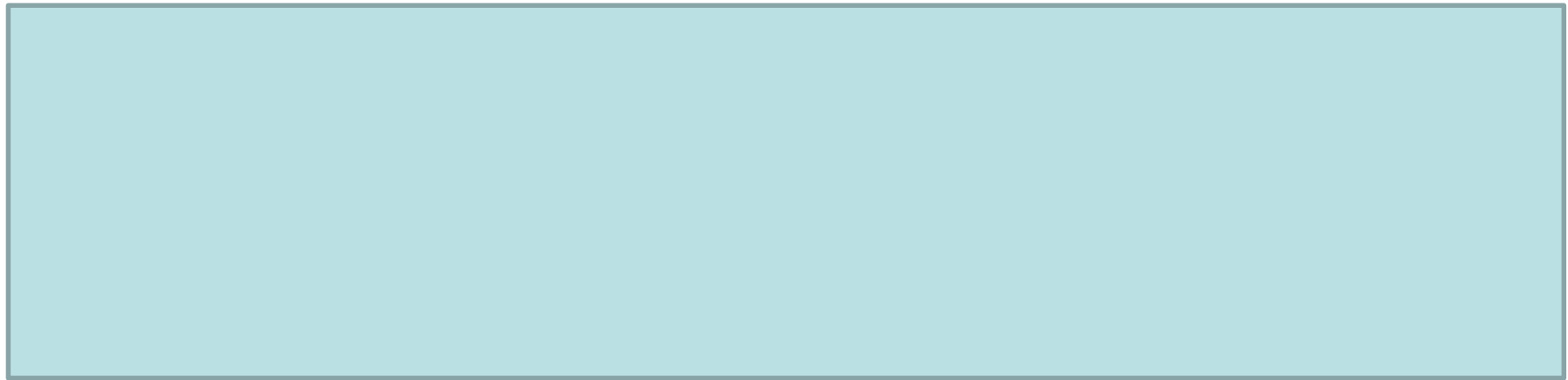
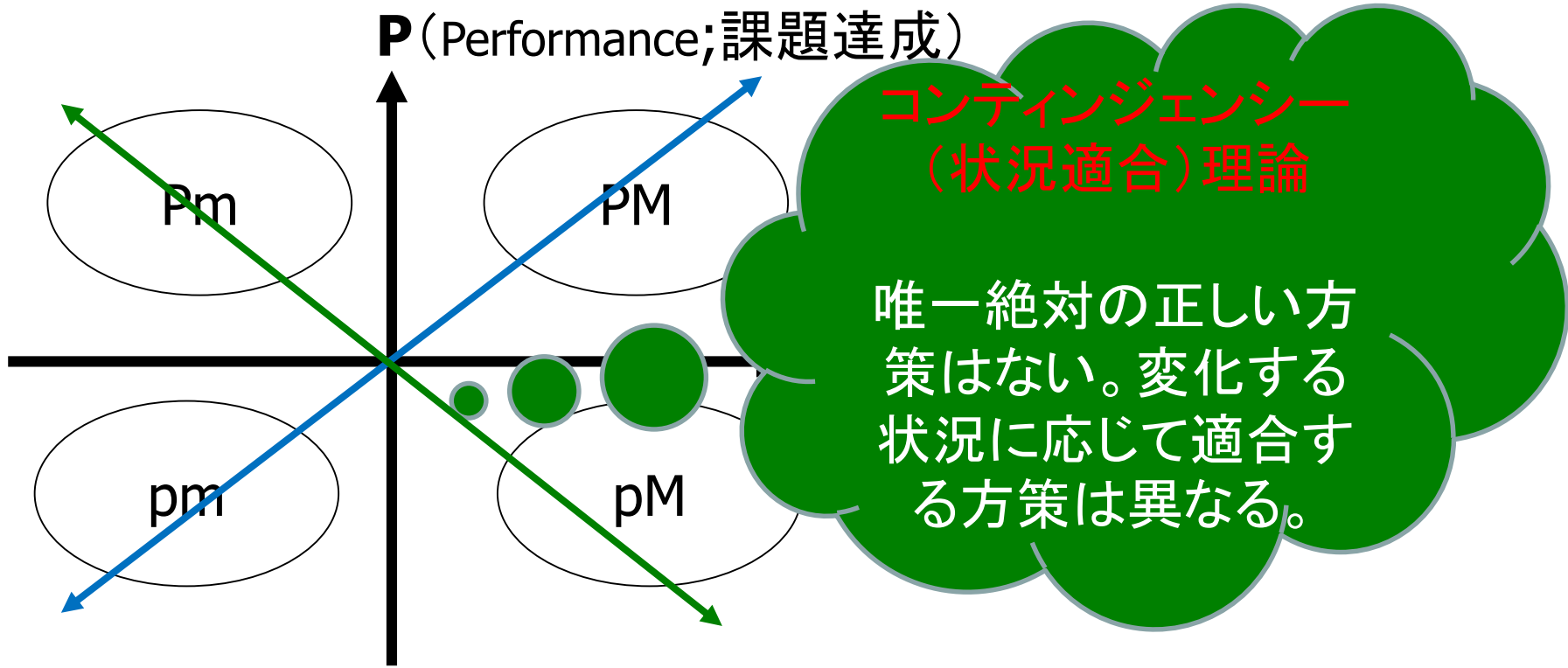


組織構造と組織過程



注) 権限の強さを色の濃淡で表現しています

1) 組織構造と組織過程





プロモーション戦略

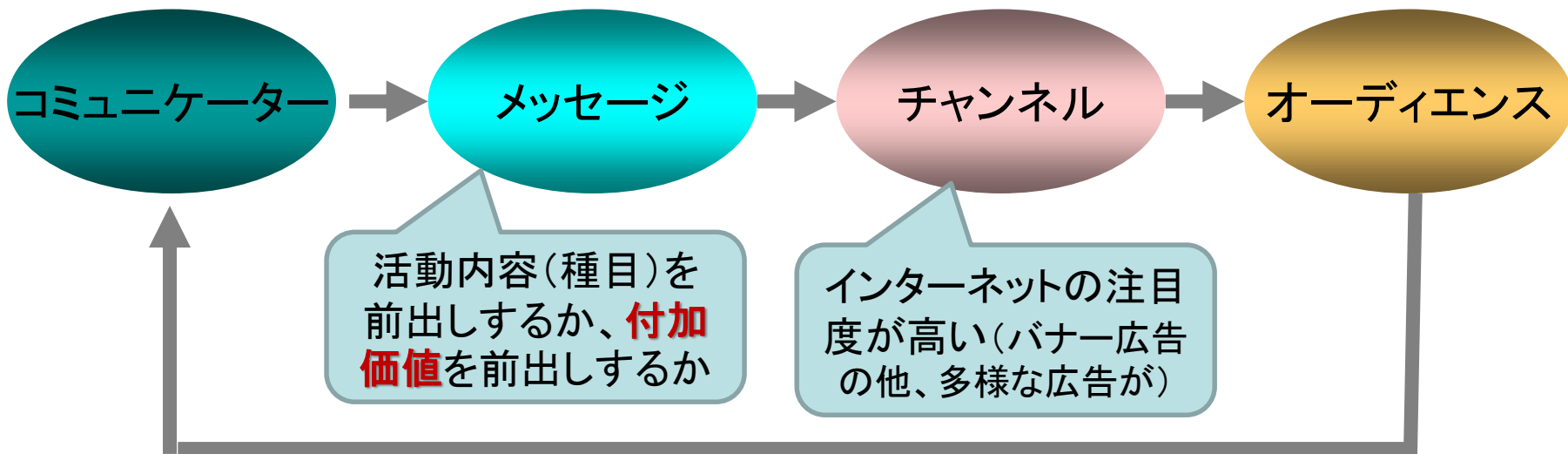
広告表現 メディアミックスプラン バズマーケティング

誰が...

何をいうか...

どんな媒体で...

誰に...



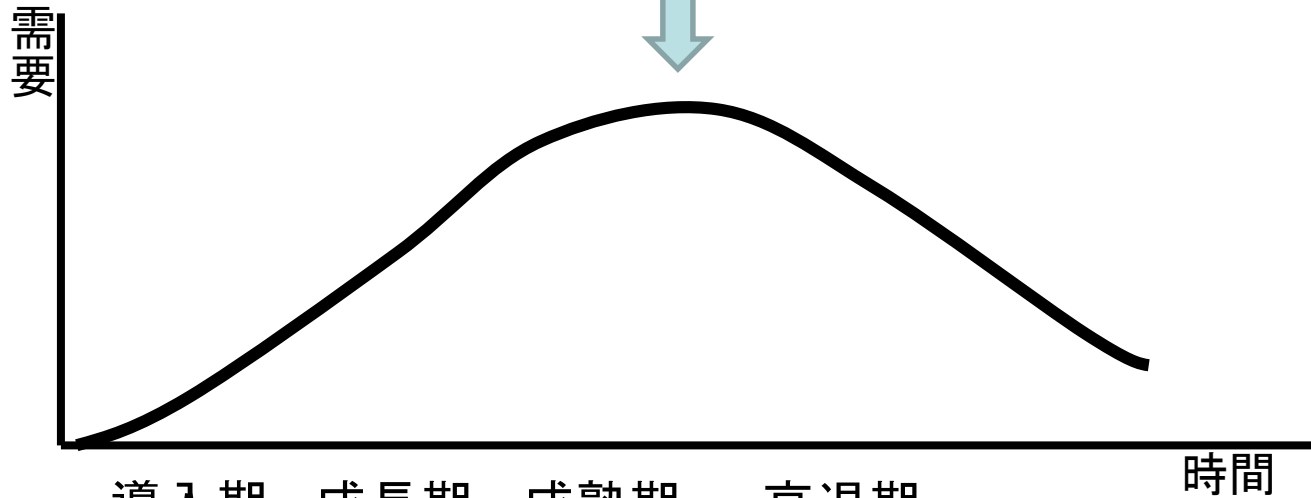
どんな効果を伴って

バズマーケティング

従来型の「マーケティング」は、消費者・顧客が“購買行動”を起こすことを目的とするのに対して、バズマーケティングは人々が“話題にする”ことを目的にする。
(Mark Hughes, 2005年)

影響力の強い人に情報を伝えることが重要！

↓
影響力の強い人は誰？
↓



イノベーター

前期多数採用者

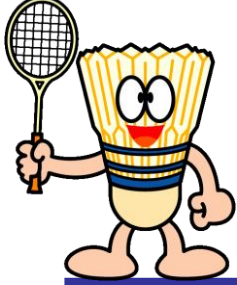
遅滞採用者

初期採用者

後期採用者

アーリーアダプター (Everett M. Rogers, 1962年)

利用者の行動様式に変化を強いるハイテク製品においては、5つの採用者区分の間に**クラック(断絶)**がある。中でも特に「アーリーアダプター」と「アーリーマジョリティ」の間には**キャズム(深く大きな溝)**がある。
(Geoffrey A. Moore, 1991年)



プロモーションの方法と特徴

観点 方法	チャンネル	効果の明確性 ・迅速性	コスト
広告	マスメディア	△	大
セールス(人的 販売)	セールスマン	○	大
セールス・ プロモーション	セールスマン	△	大
パブリシティ	マスメディア	?	なし

プロモーションの方法の特性概要

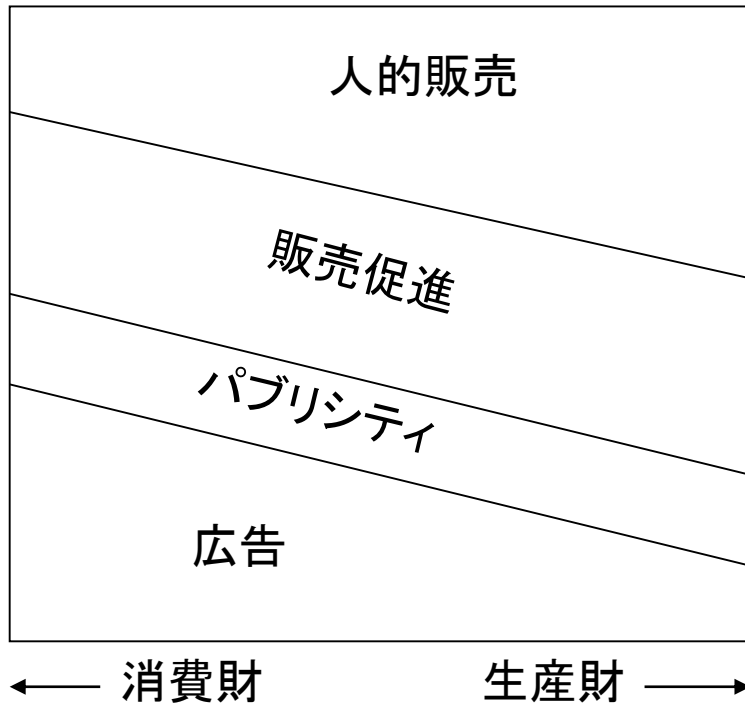
観点 方法	ターゲット	コスト	スポンサーの 地位	フィードバック	チャンネル
広告	グループ	メディアへの 支払い	はっきり示さ れる	明確でも迅速でもない	マスメディア
セールス	個人	組織にコスト をもたらす	はっきり示さ れる	明確で迅速	組織またはチャンネル メンバーの販売促進
セールス・プ ロモーション	大きなグ ループ	組織にコスト をもたらす	はっきり示さ れる	通常、セールスより明 確でも迅速でもない	組織またはチャンネル メンバーによって雇用 された者
パブリシティ	グループ	無料	スポンサーな	明確でも迅速でもない	マスメディア
パブリック・リ レーションズ	グループ	組織にコスト をもたらす	はっきり示さ れる	明確でも迅速でもない	マスメディア



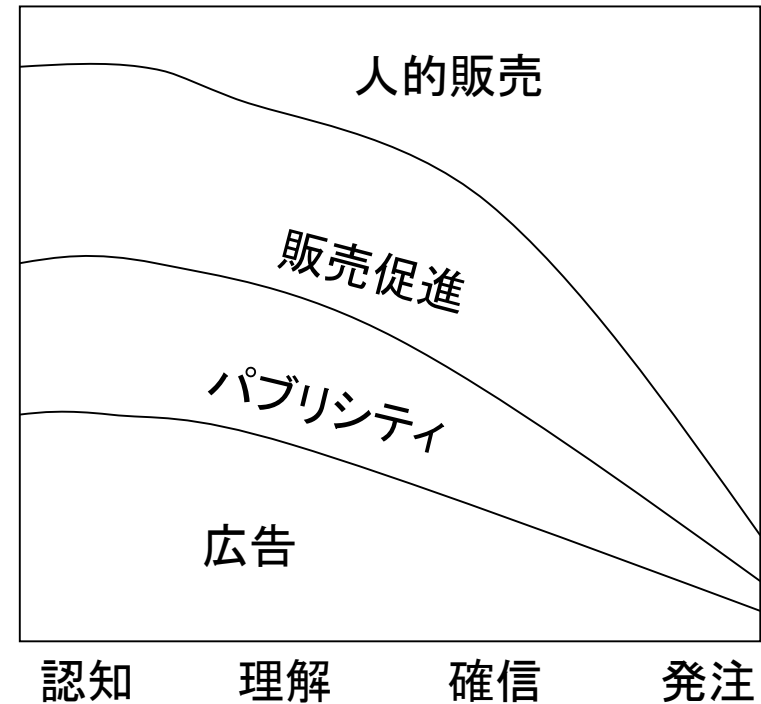
プロモーション -コミュニケーションミックス-

各コミュニケーション・ツールは、それぞれ互換性があり、かつマーケティングミックスの他の要素とも置き換えられる。コミュニケーション予算の配分に際しては、次の4点に注意する必要がある。

①製品タイプ



②コミュニケーションタスク





プロモーション -コミュニケーションミックス-

③製品ライフサイクル

導入期は、認知度が低いため、
広告と販売促進が最善

成長期は、口コミ効果が現れ
はじめることから、プロモーション
費用を抑えられる。

成熟・飽和期は、
製品のモデル
チェンジ等を知ら
せるために販売
促進が多用される。

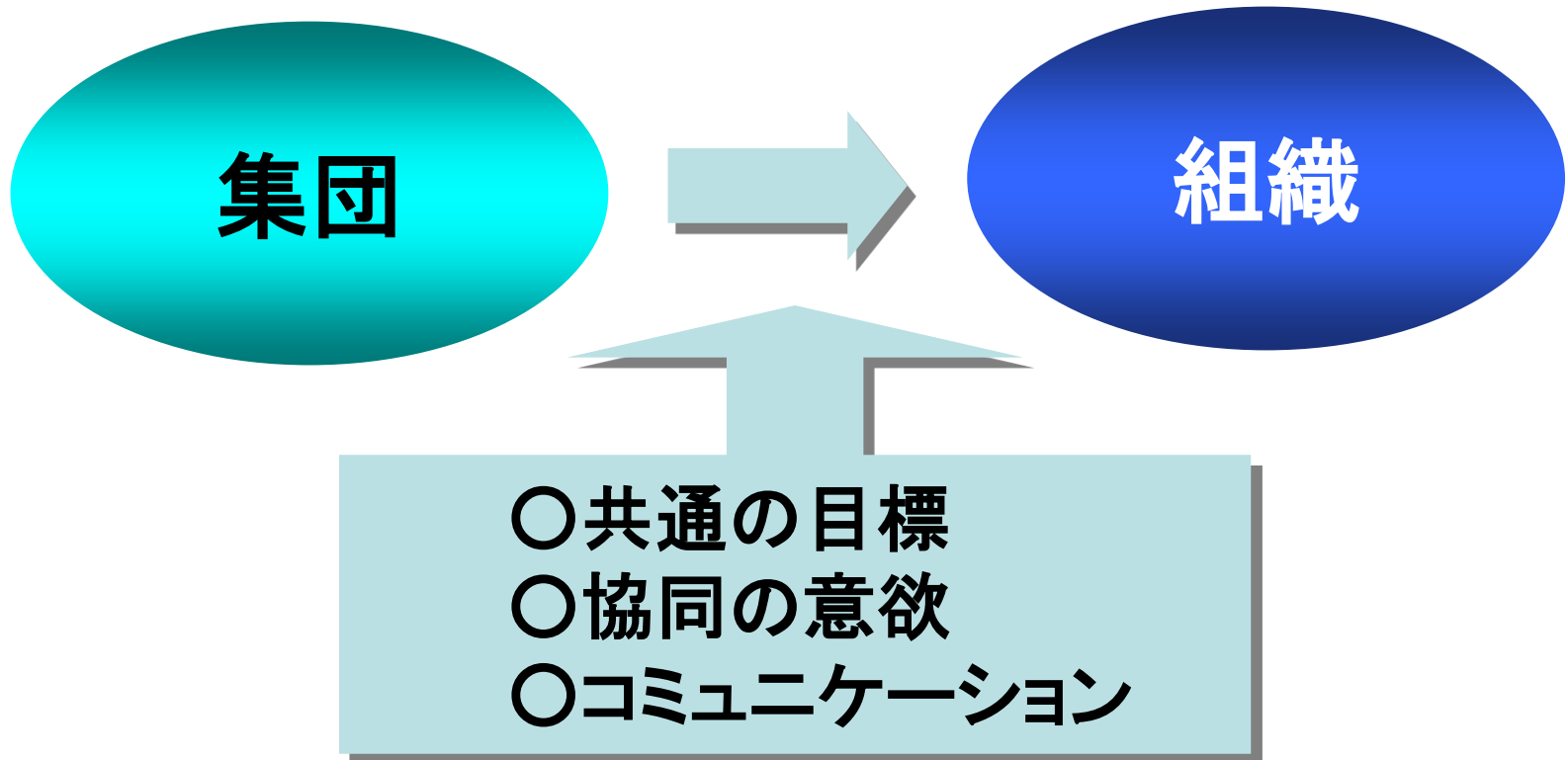
衰退期は、利益改善に向け
プロモーション費用が削減さ
れる場合が多い。

②経済環境

コミュニケーションミックスは、
景気の変動に左右される。
例えば、インフレの場合、消
費者は価格に敏感になる。
そこで、広告より販売促進に
力が注がれることになる。

1 スポーツ組織の運営

- ◆いかに優れた人でも、個人でできることには限界があります。
そこで、人と人との協働が必要となります。



体育・スポーツの経営組織の実態

- 1 学校以外の地域スポーツの指導者や、学校の部活動の部外指導の多くは、無報酬の**ボランティア**です。
ボランティアスタッフには、**労務管理**は必要がないこと？
- 2 ボランティアスタッフにとっての**インセンティブ**（意欲刺激）は何か、また、クラブの運営を円滑に進めていくために、クラブが整えておくべき労務管理上の条件は？
- 3 何がしかの賃金を受給するスタッフを有した場合、どのような**使用者責任**が発生するのか？

「労働者」「使用者」「賃金」

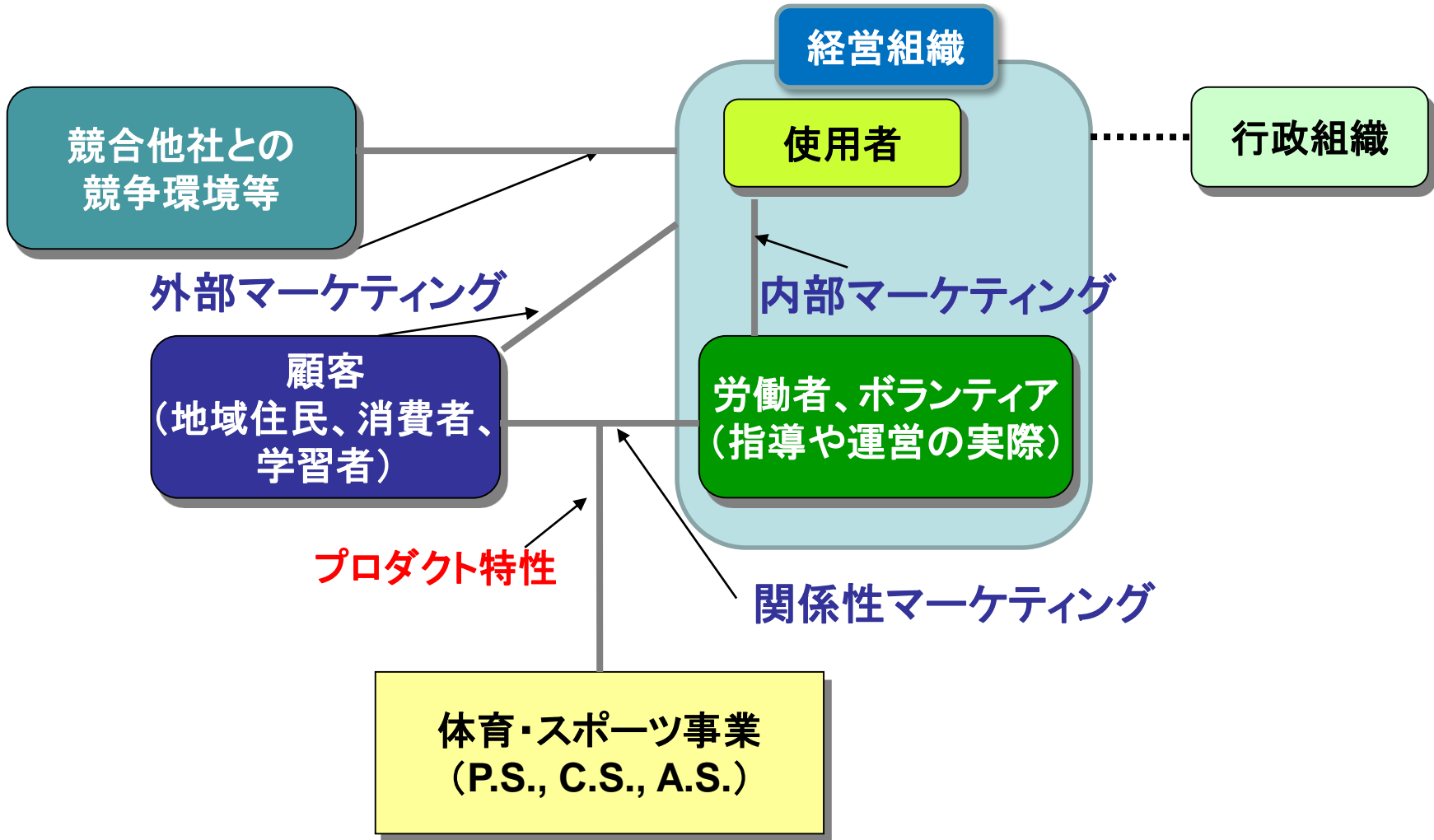
(労働基準法)

第九条 この法律で「**労働者**」とは、職業の種類を問わず、事業又は事務所(以下「事業」という。)に使用される者で、賃金を支払われる者をいう。

第十条 この法律で**使用者**とは、事業主又は事業の経営担当者その他その事業の労働者に関する事項について、事業主のために行為をするすべての者をいう。

第十一条 この法律で**賃金**とは、賃金、給料、手当、賞与その他名称の如何を問わず、労働の対償として使用者が労働者に支払うすべてのものをいう。

スポーツ経営とマーケティング



地域スポーツ経営組織 P.78-

地域の方々がスタッフとして関わっていただく仕組みづくりが鍵

ボランティアの特徴 P.79

- 自発性
- 無償性
- 利他性
- 専門性
- 継続性

代表者

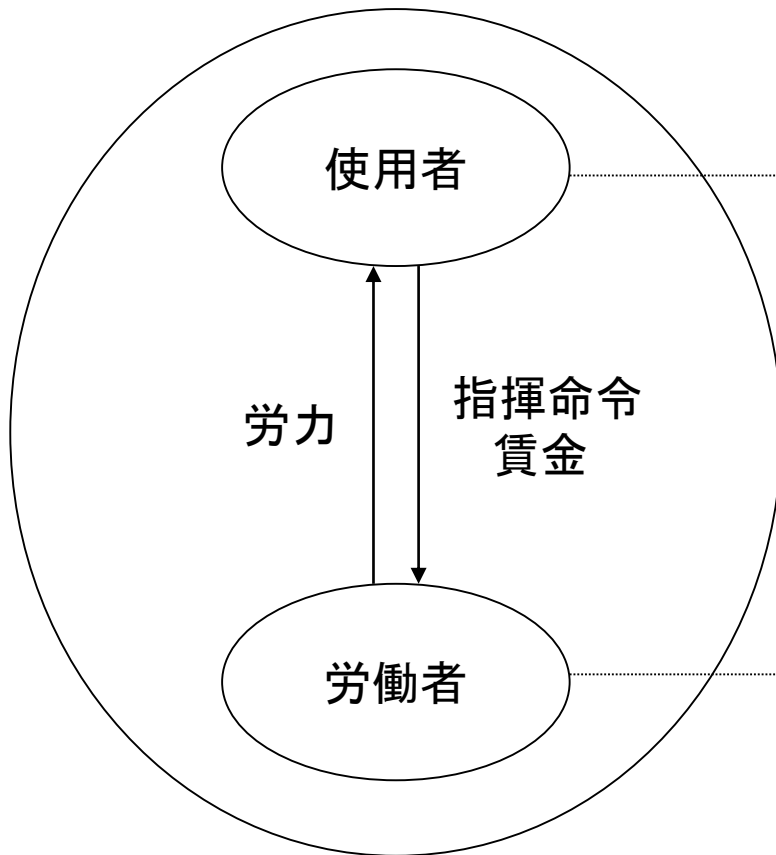
クラブマネ

役員報酬: 無い
給 与: 無い
指導報酬: ボランティアが多い

注) 労働基準法第九条「労働者とは、職業の種類を問わず、事業または事務所に使用される者で、賃金を支払われる者をいう」

使用者と労働者の関係

法人の場合は事業主は法人となり、個人事業の場合は事業主個人となります。



労働者に関する事項(人事、給与、厚生、労務管理など労働条件の決定や業務命令の発出、具体的な指導監督)について、事業主のために行為をする全ての者が使用者とされています

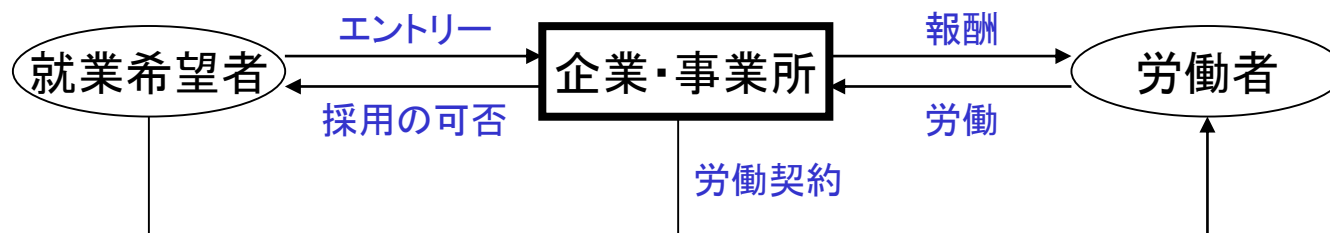
事業または事業所に使用される人で、賃金の支払を受けている人であれば、労働基準法で言う労働者にあたります。

正社員、パート、アルバイト、嘱託社員など名称が異なっても、**労働者**にあたります。

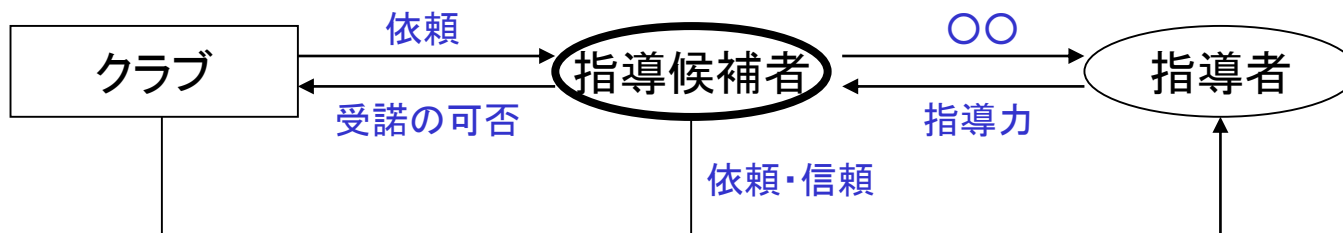
報酬を受けるという面から見れば労働者、労務管理に一定の権限を持つという面から見れば使用者というように、**労働者・使用者の両方に該当する場合があります**

労働者とボランティア

●労働者の場合



●ボランティア・スポーツ指導者の場合



使用者責任

民法

(使用者等の責任)

第七百十五條 ある事業のために他人を使用する者は、被用者がその事業の執行について第三者に加えた損害を賠償する責任を負う。ただし、使用者が被用者の選任及びその事業の監督について相当の注意をしたとき、又は相当の注意をしても損害が生ずべきであったときは、この限りでない。

2 使用者に代わって事業を監督する者も、前項の責任を負う。

3 前二項の規定は、使用者又は監督者から被用者に対する求償権の行使を妨げない。

「使用者責任」=事業のために他人を使用するもの(使用者)は、被用者が事業を行なっていくときに第三者に加えた損害を賠償する責任があります。ただし、使用者が被用者を十分に監督していたと認められれば損害賠償責任は負わない場合もありえます。

クラブ運営スタッフのコラボレーション(協働)の誘発

体育・スポーツに係わるスタッフの採用は、企業とは異なり、スタッフ側の事由というより、使用者側の事由による。

そのような状況下で、運営スタッフの**コラボレーション(協働)**を誘発するには、基本的に何が大切か。

フォーマル

- スタッフとしての活動内容の明確化
- 採用期間・活動時間の契約明確化

➡ **労働契約 就業規則**

インフォーマル

- クラブ運営に携わる**サンクション(賞罰)**の具体化

衛生要因と満足要因 —クラブ運営スタッフにとっての満足とは—

衛生要因

報酬(給料・賞与)
労働条件
福利厚生
職場環境

衛生要因は清潔なトイレのように、必要ではあるが、満足を得るためには十分なものではない。むしろ、より高い条件を求めて現状に不満を来たす要因ともいえる。

満足要因

しごとのやりがい

- ・活動自体がおもしろい
- ・自分の長所を生かせる
- ・しごとをまかせてもらえる

しごとの順調な推移

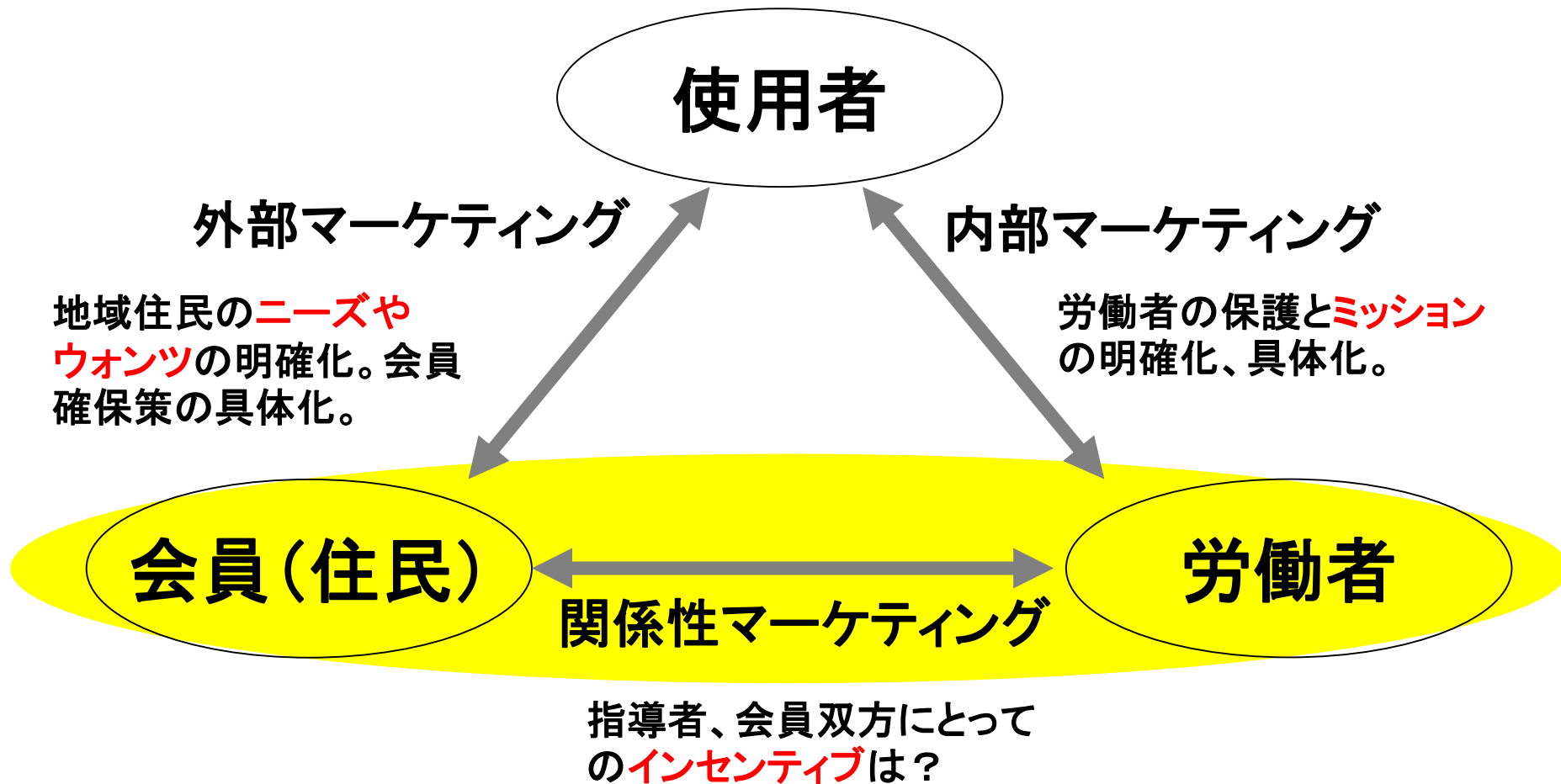
- ・計画通りにしごとが進行している
- ・しごと上で新しい発見が相次ぐ

しごとの成功

- ・目標達成率が高い
- ・自分をみる周囲の目が変わった
- ・自分の創意工夫がしごとに生かされた

マーケティングの発想も有用ですが・・・

マーケティング志向は、組織の活性化を促すために組織内外の状況を、組織の対応策に反映させていくというものの考え方です。



ポイント

公的なスポーツ経営組織

合法性
(コンプライアンス)

専従スタッフ

能率

モラル・やる気

フォーマルな
賞罰

ボランティアスタッフ

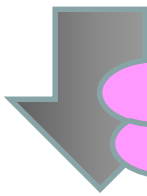
インセンティブ

サンクション

協働 (collaboration)

組織有効性

事業・サービス



労働契約の必要性

労働条件上のトラブルを避けるために

(ア) 労働契約の**期間**に関する事項

期間の定めのある労働契約の場合はその期間、期間の定めがない労働契約の場合はその旨

(イ) 就業の**場所**及び従事すべき**業務**に関する事項

(ウ) **始業及び終業の時刻**、所定労働時間を超える労働の有無、休憩時間、休日、休暇並びに労働者を2組以上に分けて就業させる場合における就業時転換に関する事項

基本賃金の額、手当の額又は支給条件、時間外、休日又は深夜労働に対して支払われる割増賃金について割増率を定めている場合にはその率ならびに賃金の締切日及び支払日等

(エ) 賃金(退職手当及び(キ)に規定する賃金を除く。)の決定、計算及び支払の方法、賃金の締切り及び支払の時期並びに昇給に関する事項

(オ) **退職に関する事項**(解雇の事由を含む。)

退職の事由及び手続き、解雇の事由及び手続き等を明示

上記5項目は、書面により明示しなければならないこととされています(労働基準法第15条)。

就業規則の必要性

クラブ運営に支障をきたさないために

就業規則とは

就業規則は、労働者を雇い入れ、就業させる上で、賃金や勤務時間、休暇などの労働条件の他に、労働者が守るべき事項、または採用や退職、解雇に関する規定が明記されているものです。

そのような規則がないと労働者は安心して働けない一方、会社側も労働者が勤務時間中に勝手な行動をしたり、無断欠勤をしたり、あるいは、ふさわしくない身なりで出勤するなど、会社の運営に支障をきたします。

労働基準法によって、「常時10人以上の労働者を使用する使用者は、就業規則を作成し、行政官庁に届け出なければならない」とされており、作成義務があります。この場合の「常時」とは、「いつも10人の労働者がいる」ということではなく、時には10人未満になっても常態として10人の労働者が働いていることを意味し、正社員だけではなく、パートやアルバイト、嘱託、臨時社員も含まれます。

「労働基準法」の基礎

Q1 「労働者」とは、職業の種類を問わず、事業又は事務所に使用される者で、賃金を支払われる者をいいます。

yes no

Q2 賃金とは、賃金労働の対償として支払われる金銭をいいます。

yes no

Q3 使用者は、労働者を二箇月以内の期間その他の労働条件を定めて使用される者とする旨の通知を労働者に提出する義務を負います。

yes no

Q4 使用者は、労働者を二箇月以内の期間その他の労働条件を定めて使用される者とする旨の通知を労働者に提出する義務を負います。

yes no

Q5 二箇月以内の期間を定めて使用される者に対しては解雇予告義務は適用されません。

yes no

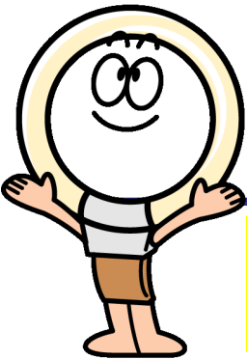
Q6 1週間の労働時間が40時間を越えなければ1日の労働時間は使用者が自由に設定できる。

yes no

Q7 使用者は、生理日の就業が著しく困難な女性が休暇を請求したときは、その者を生理日に就業させてはならない。

yes no

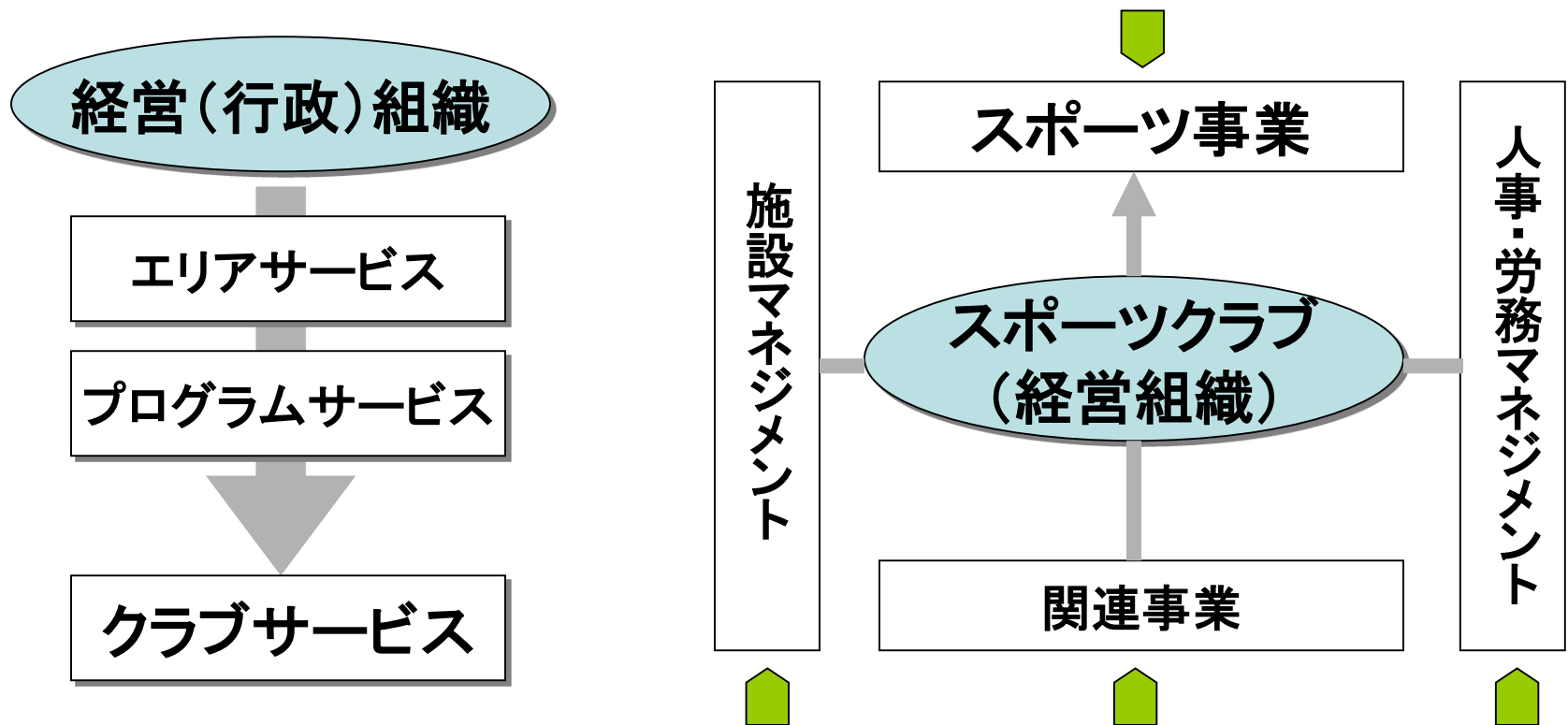
**労働基準法第21条
解雇通知の例外規定**
一 日日雇い入れられる者
二 二箇月以内の期間を定めて使用される者
三 季節的業務に四箇月以内の期間を定めて使用される者



経営組織としての地域スポーツクラブ

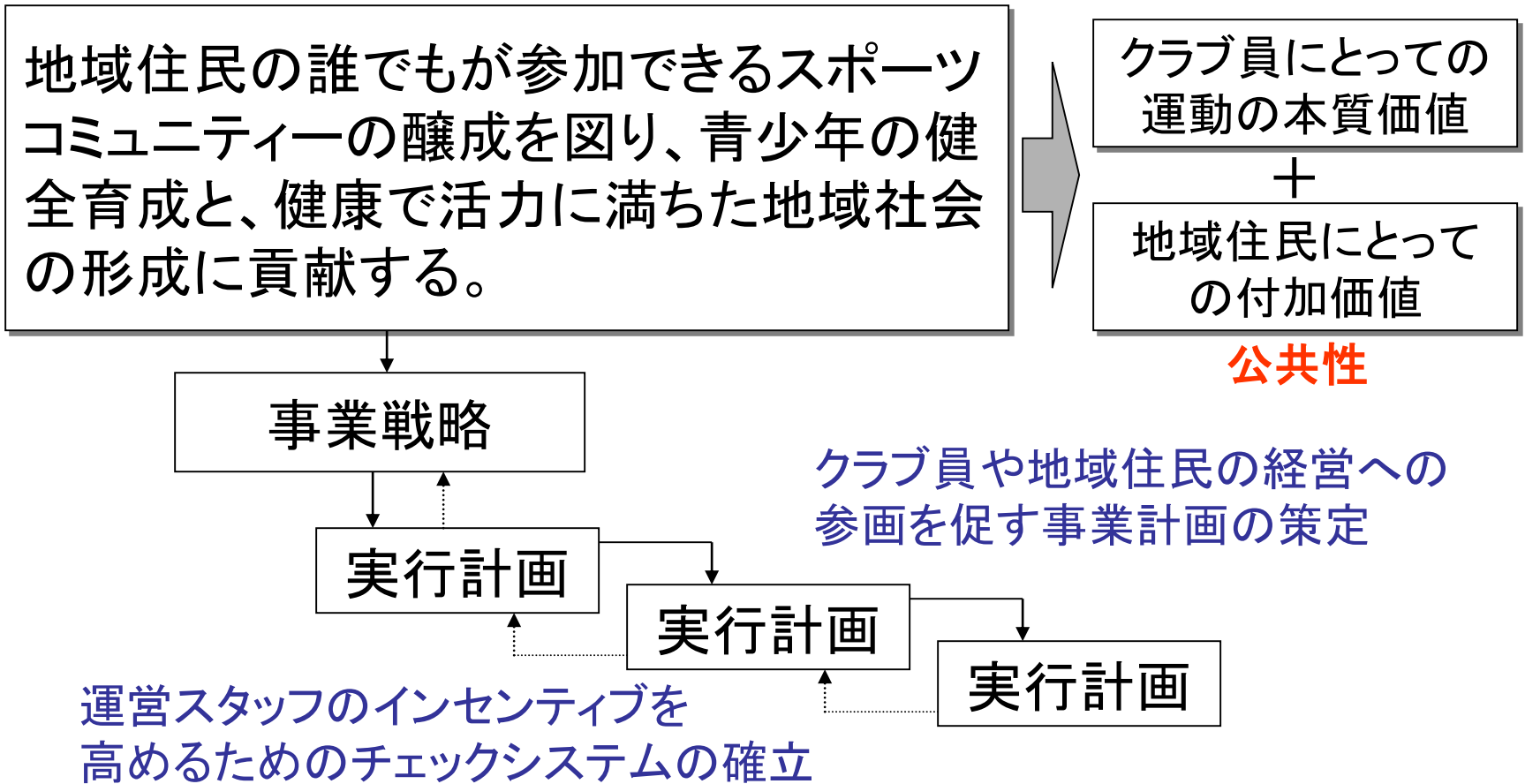
「総合型地域スポーツクラブ」が目指すのは、**事業・サービスとしてのクラブ**ではなく、**経営組織としてのクラブ**です。

サービス受給型 → 事業供給型



2 スポーツ事業の計画・運営・評価

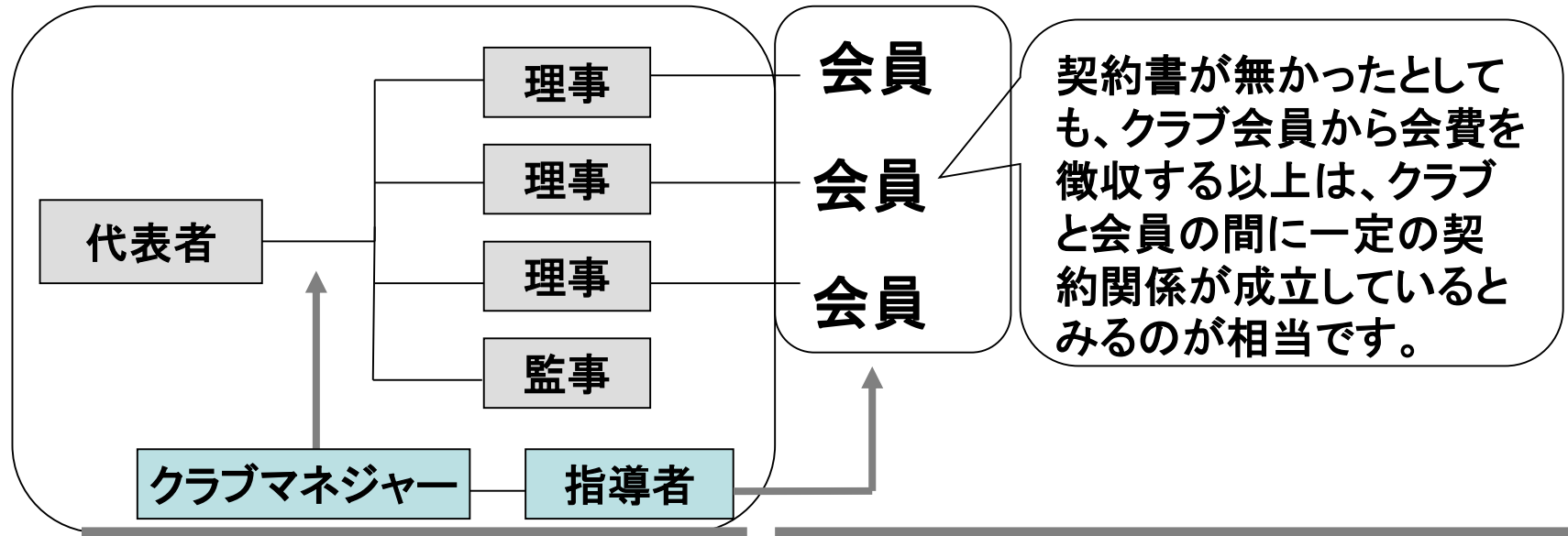
経営戦略: クラブマネジメントスタッフ、クラブ員のコラボレーションの源





地域スポーツ経営組織

地域の方々がスタッフとして関わっていただく仕組みづくりが鍵



役員報酬: 無い場合が多い
給 与: 無い場合が多い
指導報酬: ボランティアが多い

会費: 馴染みが薄い
施設使用料: 規模の不経済が発生しがち

注) 労働基準法第九条「労働者とは、職業の種類を問わず、事業または事務所に使用される者で、賃金を支払われる者をいう」

「労働者」「使用者」「賃金」

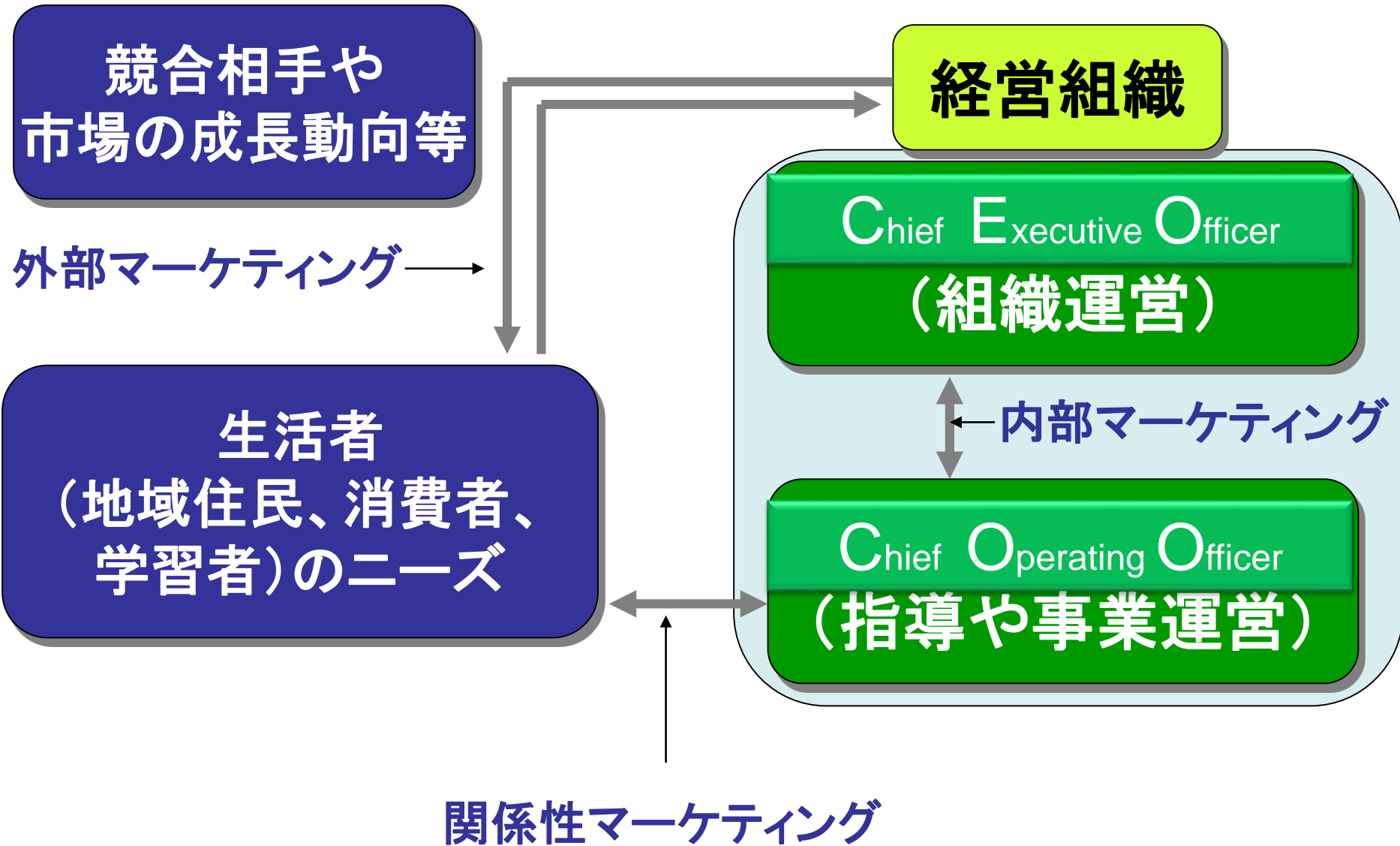
(労働基準法)

第九条 この法律で「**労働者**」とは、職業の種類を問わず、事業又は事務所(以下「事業」という。)に使用される者で、賃金を支払われる者をいう。

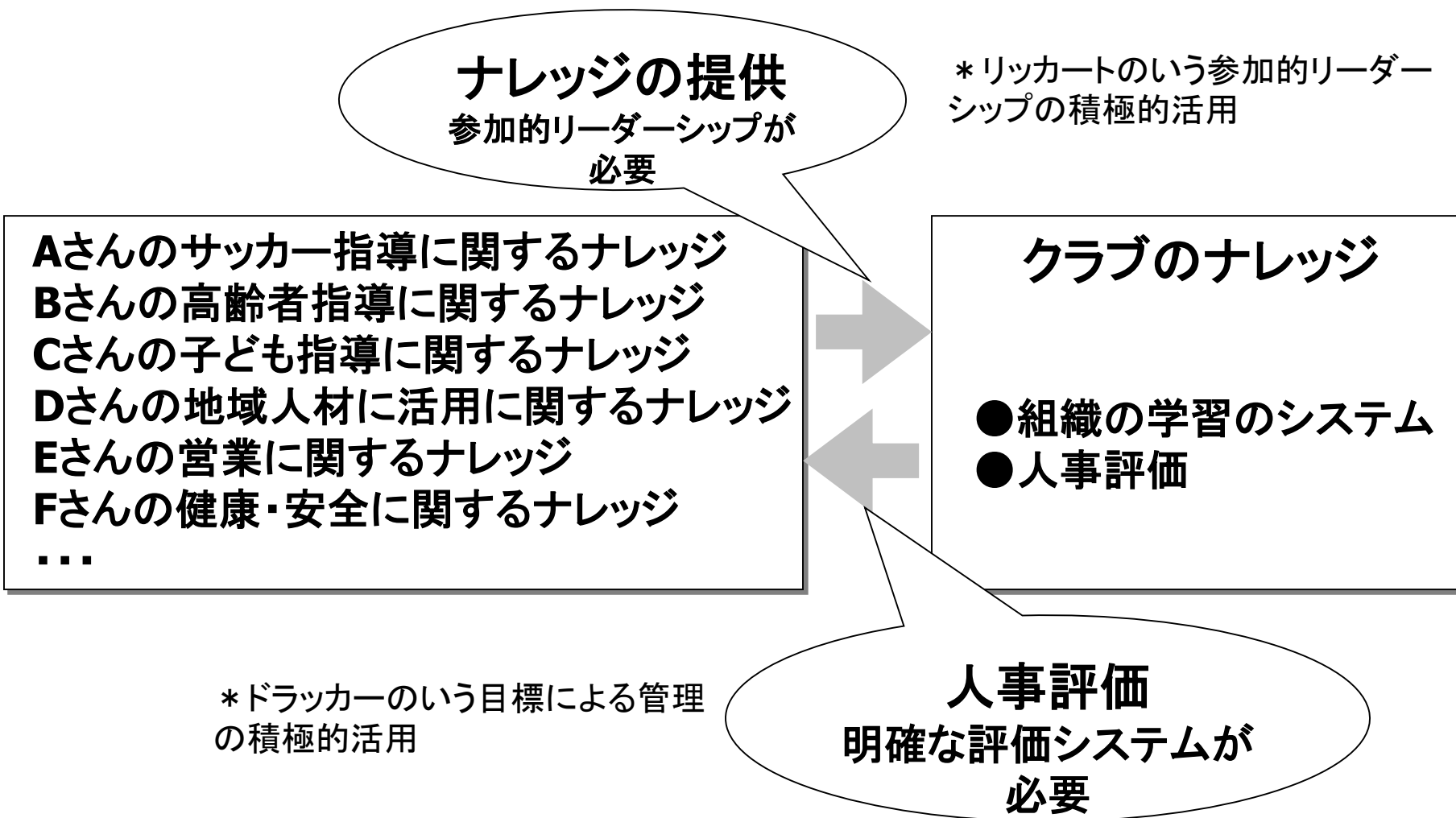
第十条 この法律で**使用者**とは、事業主又は事業の経営担当者その他その事業の労働者に関する事項について、事業主のために行為をするすべての者をいう。

第十一条 この法律で**賃金**とは、賃金、給料、手当、賞与その他名称の如何を問わず、労働の対償として使用者が労働者に支払うすべてのものをいう。

マーケティングの拡張的な見方



成員のナレッジをクラブのナレッジにする



学習（勉強）のパラダイム・シフト

古典的学習論

指導者

知識や技術を伝授

学習者

知識を身につけ、
技能を高める

成すべきは、
勉強そのもの
ではなく、
何かを成す過程で、
付随するのが勉強
である。

正統的周辺参加論

実践的協働（共同）体

指導者

目標

学習者

コンフリクト

学習者

アイデンティティ
の確立

経営の実践場面では、**OJT (On the Job Training)**
による Skill Up が定着しているとみることができます。

參考資料

次の言葉の意味を書きなさい

- モラル
- サンクション
- コンフリクト
- コンプライアンス

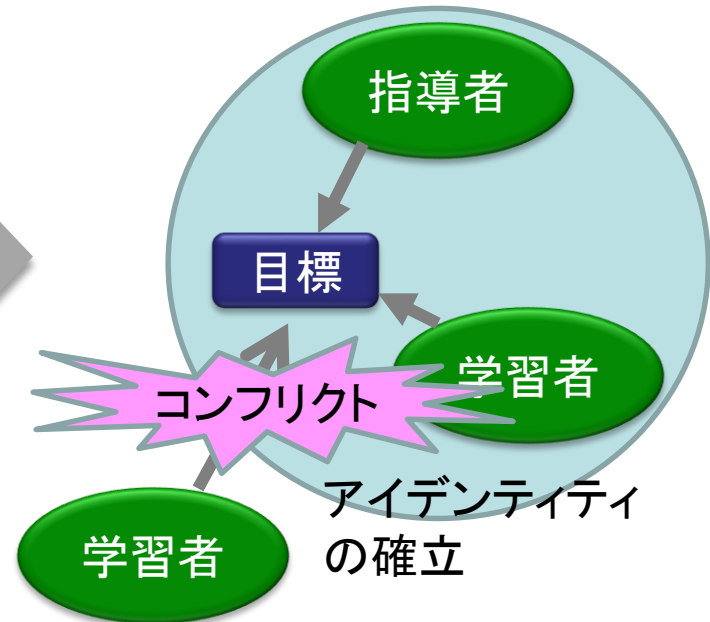
学習（勉強）のパラダイム・シフト

成すべきは、勉強そのものではなく、何かを成す過程で、付随するのが勉強である。

これまでの多くのスポーツクラブ



総合型地域スポーツクラブ



「住民参加」の意味の具体化

正統的周辺参加論(LPP論)をめぐって (Legitimate Peripheral Participation: LPP)

(Lave and Wenger, 1991)

[学習は共同体への参加過程である]

○融合

学習を「個人の頭の中での知的作用や情報処理過程に限定的に捉える」のではなく、つねに外界や他者、さらに共同体(コミュニティ)との絶えざる相互交渉とみなす。

○「可能的世界」に加わる

学習者を知識獲得者としてではなく、全人格(whole person)とみなし、学習によって変わるのは獲得される特定の知識や技能ではなく、「一人前になる」というアイデンティティ形成とみなす。

○意味を感じる

学習を成立させているのは、記憶、思考、課題解決、スキルの反復練習といった脱文脈化した認知的・技能的作業ではなく、他者とともに行う協同的で、しかも共同体のなかでの「手応え」として価値や意義が創発的に返ってくるような、具体的な実践活動であるとする。

○コンフリクト

学習を実践共同体への参加過程であるとし、そこから、学習者は必然的に新参者同士、古参者ら、さらには熟達者(一人前)らとの権力構造の制約を受けつつ、それらとのコンフリクトを通しての共同体全体の「再生産(つくりかえ)」と成員間の「置換(世代交代)」をもたらすものであるとする。

○相互作用的(Empowerment)

学習を動機づけているのは、単純な「外的報酬」でもないし、「好奇心」や「効力感」のような「内在的な(intrinsic)」な動因でもない。むしろ、学習者が実践共同体に全人格的に「参加」しつつある実感と、「今、ここに」何かしら共有の場が開かれているという予見によって、引き出され展開されていく実践活動の、社会的関係性そのものにある。

○文化的透明性

したがって、学習をつねに「進める」ものは、予見を可能にする共同体の十全的活動へのアクセスであり、学習者の参加の軌道に即しての、意味のネットワークの広がり、すなわち、「文化的透明性」にあるとする。

考えてみよう

- 体育授業を「正統的周辺参加論」で見直したとき、「運動技能の向上を図る」という単純な指導理念に替って、どのような指導理念が求められることになりますか？

総合型地域スポーツクラブ運営組織の特徴

—指導者を含めた運営スタッフの保護とインセンティブ確保—

● 安心の保障

労働基準法上はクラブ運営に従事する労働者として捉えられない場合が少なくない。クラブ運営に安心して参画できるよう仕組みの整備が不可欠となる。

● 満足の保障

無報酬でクラブ運営に携わるものが少なくないことから、それらの運営スタッフのインセンティブ(モラル)を高めていくためには、物的な報酬というより、精神的な報酬をいかに与えられるかが重要となる。



ナレッジをベースにした経営方針

- 1 成果に基づいた表彰制度の確立
- 2 成員の戦力化と権限の委譲
- 3 成員へのクラブ経営に関する学習の機会の保障
- 4 指導者のミスは経営者のミスと心得る
- 5 経営者は常に会員・住民の側に立って業務に当たる
- 6 運営スタッフ、会員にクラブ経営への参加・関与を促す

クラブ運営スタッフのコラボレーション(協働)の誘発

総合型地域スポーツクラブの運営スタッフの採用は、スタッフ側の事由というより、使用者側の事由による。

そのような状況下で、運営スタッフのコラボレーションを誘発するには、基本的に何が大切か。

フォーマル

- スタッフとしての活動内容の明確化
- 採用期間・活動時間の明確化

インフォーマル

- クラブ運営に携わるサンクションの具体化

衛生要因と満足要因

ークラブ運営スタッフにとっての満足とはー

衛生要因

報酬(給料・賞与)
労働条件
福利厚生
職場環境

衛生要因は清潔なトイレのように、必要ではあるが、満足を得るためには十分なものではない。むしろ、より高い条件を求めて現状に不満を来たす要因ともいえる。

満足要因

しごとのやりがい

- ・活動自体がおもしろい
- ・自分の長所を生かせる
- ・しごとをまかせてもらえる

しごとの順調な推移

- ・計画通りにしごとが進行している
- ・しごと上で新しい発見が相次ぐ

しごとの成功

- ・目標達成率が高い
- ・自分をみる周囲の目が変わった
- ・自分の創意工夫がしごとに生かされた



スポーツ活動場面の安全管理

スポーツ活動にどのような責任が伴うのか

安全配慮義務

施設・設備、用器具の安全確保

プログラムの安全確保

保護監督義務

運動者の行動の安全確保

保護監督義務責任をめぐって

状況相応性の原則

高校生以上であれば常に保護監督義務から解放されるというわけではありません。

高校生以上



中学生以下



保護監督義務

スポーツ活動中の重大事故発生状況

—新聞報道等の整理：1996年11月～1999年10月—

分類	全体	走行	球技	水関係	山岳	ウィンター スポーツ	スカイ スポーツ	その他
総件数	439	23	15	152	158	60	22	9
比率	100.0	5.2	3.4	34.6	36.0	13.7	5.0	2.1
内死亡数	339	16	9	126	130	37	15	6
比率	100.0	4.7	2.7	37.2	38.3	10.9	4.4	1.8



原因	
外因	内因
1	15

心臓疾患が多数
状況としては発作

学校生活場面での突然死を防ぐために

突然死を防ぐための10か条

基本的な注意事項

- 1 学校心臓検診(健康診断)と事後措置を確実に行う
- 2 健康観察、健康相談を十分に行う
- 3 体調が悪いときには、無理をしない、させない
- 4 準備運動、整理運動を十分に行う

疾患のある(疑いのある)児童生徒に対する注意事項

- 5 必要に応じた検査の受診、正しい治療、生活管理、経過観察を行う
- 6 自己の病態を正しく理解する、理解させる
- 7 学校生活管理指導表の指導区分を遵守し、それを守る
- 8 学校、家庭、主治医間で健康状態の把握をする

その他日頃からの心がけ

- 9 救急に対する体制を整備し、充実する
- 10 健康教育を充実する

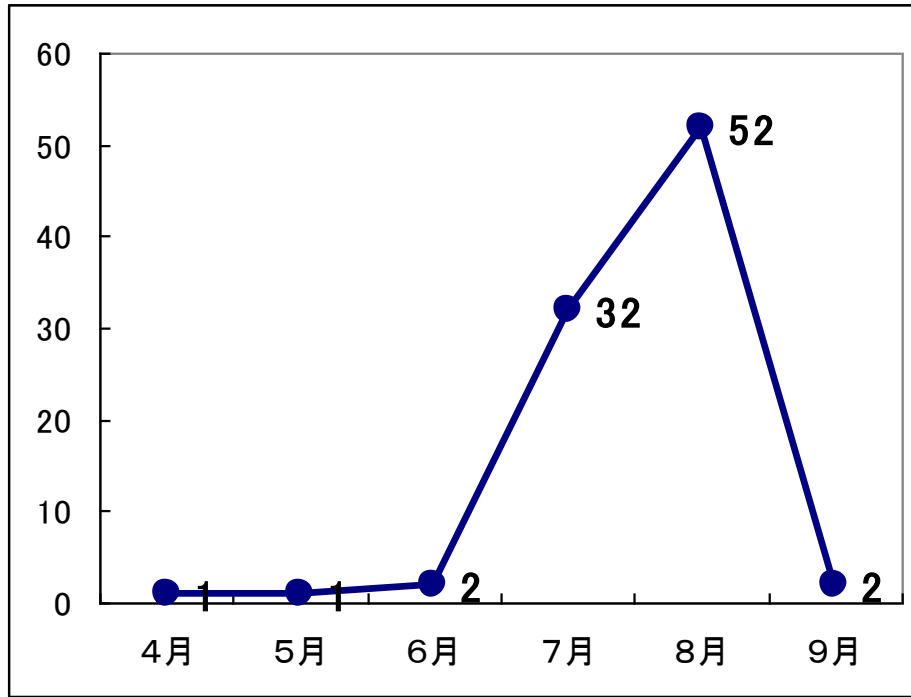
機関誌「学校安全」第96号 原田研介 より

WHO(世界保健機関)では、突然死とは、「発症から24時間以内の予期せぬ内因性の(病)死」と定義されています。

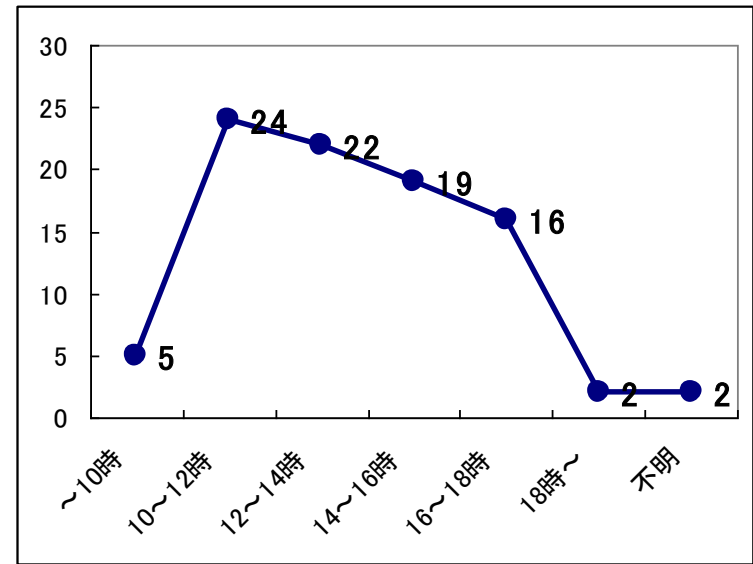
一般的に、急性心不全、急性心停止又は特別な外因が見当たらない頭蓋内出血(運動競技中に起きた頭蓋内出血でも、特別な外因(事故)が見当たらない場合を含む。)等を直接死因とする病死です。

学校管理下の熱中症死亡事故

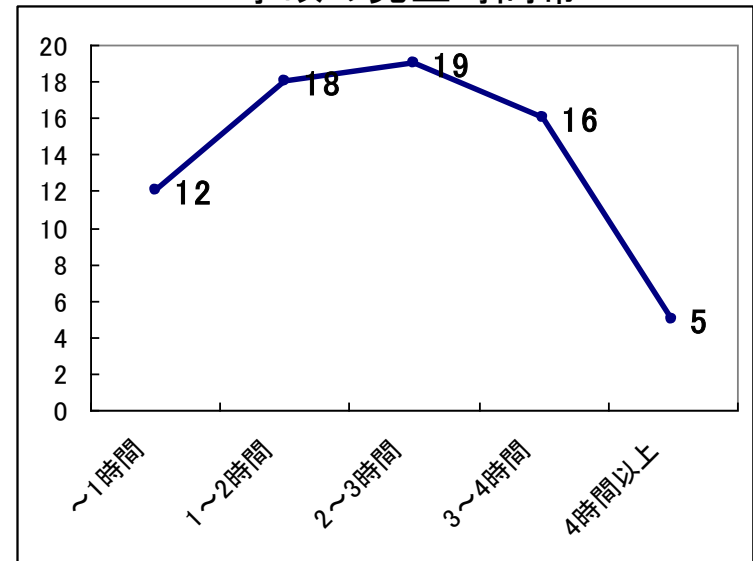
(日本体育・学校健康センターの資料を基に中井が分析したもの<熱中症予防ガイドブック
財団法人日本体育協会 より>)



事故の発生時期



事故の発生時間帯



事故の発生までの運動時間

保険の補償対象に注意

**「傷害保険」は
事故によるケガ(入院・通院等)が保険の対象となる。**

スポーツ活動に起因する事故と判断されない急性心不全、脳内出血等の突然死については、傷害保険の補償対象外となる場合は少なくない。

例えば、スポーツ安全保険では突然死は共済見舞金扱い

一般的に「傷害保険」は、「障害保険」ではありません。

生命保険会社により、商品の仕組みや保険内容、保険期間等が異なる場合があります。くわしく確認する必要があります。

重大事故の背景には・・・ ーハインリッヒ(ヒヤリ・ハット)の法則ー

1 : 29 : 300

1件の死亡あるいは重傷事故がある場合には
同様の事故形態の軽微な傷害事故が29件あり
さらにその背景にはニアミス事例が300件ある

考えてみましょう

ハインリッヒの法則を踏まえると、事故防止に向けて、私たちにはどのような注意が必要となるか？

スポーツのクラブ活動を例に考えてみましょう。

施設に対する安全管理責任

公共施設の欠陥に事故原因があった場合

施設設置者たる国または地方公共団体が責任を負う

営造物責任（国家賠償法2条）

民間施設の欠陥に事故原因があった場合

施設の所有者・占有者が責任を負う

土地工作物責任（民法722条2項）

法的な紛争を未然に避けるために

裁判は、証拠に基づく論証の形をとる

予見可能性

結果回避の可能性

- ①ルールを常に守らせる
- ②活動計画の立案・実行時の心構えの確立
- ③危険を感じたらすぐに対応する
- ④活動の中止を恐れない
- ⑤安全指導マニュアルの完備 ★

出典：菅原哲明 少年スポーツ指導者の法律問題 大修館

簡潔に整理してみましよう

- 安全指導マニュアルに記述しなければならない2つの大きな項目は？

予見可能性にかかわる内容と、結果回避の可能性にかかわる内容だけど・・・

判例1：中学校プール生徒溺死事件(昭和48年京都地裁)

同校の生徒(1年生)が排水口に足を吸い込まれて溺死



営造物の設置・管理の瑕疵を理由として損害賠償請求



排水口の鉄製の蓋が軽くて移動しやすい状態でプールを使用させたことは、営造物の安全性を欠く状態であり、瑕疵があったと認定。しかし、中学1年生としては排水口の危険性は十分に承知できるにもかかわらず、排水口に向かってもぐった被害者の過失も大きいとして、6割の過失相殺。

判例2：小学校プール幼児溺死事件（昭和52年大阪地裁）

同校のプールの塀の破れ穴をくぐり抜けてプールに入り込んで遊んでいた幼児が水中に転落して溺死。



営造物の設置・管理の瑕疵を理由として損害賠償請求



小学校の校庭に設置されるプール施設は、在校児童だけではなく、幼児が外部から侵入し遊び場として利用することのないように、その安全をも保障するよう設置管理されなければならないとして請求を認める。とともに、原告が幼児の監督を怠ったとして、7割の過失相殺。

判例3：中学生プール飛び込み練習中負傷事件（昭和59年東京高裁）

同校の3年生が、体育の授業中に行なわれた「走り飛び込み」の練習中、プールの底で頭を強打し全身麻痺の障害を負った。



担当教師の指導に過失があったとして損害賠償請求



裁判所は、担当教師の注意義務違反を判断するに当たり、「助走つき飛び込み」が中学体育科目の水泳指導書等によったものではなく、これを飛び込み指導に導入したことの妥当性が問われるべきことを付加し、原判決を容認。