

体育系大学における短期集中型スポーツ実習に関する 経営学的分析について

— 特に情報の階層化とナレッジマネジメントに着目して —

馬 場 宏 輝

Economic analysis of a short term intensive sports exercise at a university with a department of physical education.

Paying attention to classification of information and knowledge management

BABA Hiroki

The purpose of this paper is to analyze an administrative form and method of a short term intensive sports exercise from a viewpoint of economics. I took skating at Sendai University at an example and studied its "organization", "resources", "business", "result", "mission" and "system".

Key words: economics, organization, resources, business, result, mission, system, knowledge management

1. はじめに

一般に体育系大学等において、教育効果を高めるなど通常の授業形態で行うことが難しい競技(種目)・科目や、季節・施設に左右される競技(種目)・科目等は、短期集中型の実技・実習という授業形態がとられることが多い。本研究では、その短期集中型スポーツ実習の運営形態・方法等を経営学的な視点から分析し、より実習成果を高めるための方策を模索することを目的とする。また経営学的なアプローチの中でも特に情報の階層化とナレッジマネジメントに着目しながら、2006年(平成18年)度を実施された本学スケート実習を事例として取り上げ

分析することとしたい。

2. 本論

(1) 本学における授業形態

授業形態は、本学発行の「授業概要」から表1のように整理することが出来る。

なお、スケート実習は、A「②実習」、B「③選択必修(体育学科)、④選択(健康福祉学科、運動栄養学科)」、C「②2年」、D「①常勤、②非常勤(現地指導員)」E「④集中」、F「②学外」、G「①1単位」、H「①季節に左右される、②場所に限定される、③補助学生を必要とする」となる。

表1 授業形態

A. 授業の方法	B. 履修方法	C. 標準履修学年	D. 担当教員	E. 学期	F. 場所	G. 単位数	H. その他
①講義 ②実習 ③演習 ④実技 ⑤実験 ⑥調査	①必修 ②コース必修 ③選択必修 ④選択	①1年 ②2年 ③3年 ④4年	①常勤 ②非常勤	①通年 ②前期 ③後期 ④集中	①学内 ②学外	①1単位 ②2単位	①季節に左右される ②場所に限定される ③補助学生を必要とする

(2) 経営学的分析のための定義

八代ら(2002)によれば「体育・スポーツ経営とは、体育・スポーツ経営組織が、人々のスポーツ行動の成立・維持・発展をめざして、体育・スポーツ事業を、合理的・効率的に営むことである。」とされており、人とスポーツをどのように結び付けるのかという「スポーツ行動」に注目したものである。この体育・スポーツ経営学の定義をベースに、筆者はスポーツ団体・スポーツ組織等の組織・事業の分析や評価に応用できるような汎用的なマネジメントの定義として、「組織が資源を用いて事業を行い成果を上げ、使命を達成するためのシステムを機能させること」としている。筆者の場合は「スポーツ行動」を「成果」の中に位置付けることで体育・スポーツ経営学の定義をベースにしている。この定義をもとに、2006年(平成18年)度本学スケート実習を事例として各要素ごとに分析していく。

①組織

スケート実習を実施する組織は仙台大学であり、学校法人として明成高校や他の団体・組織と合同で実施したり、競技会等で行なわれるような主催はするが主管はしないというものではない。またスケート実習の運営主体は、大学のカリキュラムであることから単位認定者である実習責任者(ここでの「実習責任者」とは実習運営上の役割であって正式な役職や肩書きがある訳ではない)であり、スケート実習を実施す

る上でのプロジェクトや実行委員会等が学内において組織化される訳ではない。

②資源

表2 スケート実習における経営資源

資源	内部資源	外部資源
ヒト	本学指導教員(6名) 本学補助学生(12名) ※事務職員は同行していない	現地スケート指導員 スケート場運営スタッフ 宿泊所・旅行会社スタッフ
モノ	医薬品等備品、ゼッケン、デモ用ホッケースティック・パック、教員用スケート靴等	スケート場、備品(コーン、竹箒等)、貸靴、宿泊所、バス
カネ	大学の収支に影響を与えるもの(教員・補助学生の旅費・滞在費、実習費等) 大学の収支に影響を与えないもの(履修学生の旅費・滞在費・滑走路料等、学生から直接徴収し直接代金を支払うもの)	具体的な金額は提示できないが、一般的に人数が多い場合には宿泊費やバス代等に対して割引等の配慮がある。滑走路料、貸靴代は定価。
情報	開催要項、指導内容、スタッフミーティング、実習責任者(実習長)・教員等運営スタッフのこれまでの経験	天候、土地情報、現地指導員の指導技術

表2からも分かるように、資源について考える上で重要なことは、実習を実施するために必要な資源のうち内部資源として保有しているものと、外部資源として調達しなければいけないものは何かを検討することである。コスト上の問題から内部資源ではなく外部資源として調達すべきもの（スケート場を建設・維持するより借用した方がよい）もあれば、コストはかかっても実習の成果をあげるためには内部資源にこだわるべきもの（教員、補助学生）もあるだろう。

ヒトに関しては、まず内部資源としてスケートの指導ができる教員が本学にいたということがあげられる。また、補助学生についてもスケート部員をはじめ、ある程度のスケータリング技術のあるものが参加している。一方で外部資源としての現地スケート指導員を増やすことは、本学教員の滞在費と比較し低コストで技術指導力が担保された外部資源を得るという意味では十分メリットがある。しかし教員が専門領域や担当の授業以外で直接学生と触れ合う機会が減るということをデメリットと捉えたり、領域を超えた教員や補助学生の交流の場であることをメリットと捉えるならば、後述する「成果の定義」にもよるが内部資源としてのヒト（人材）を全て外部資源に頼るべきなのかという議論はスケート実習に限らず必要であろう。

モノに関しては、一般的に消耗品的なものは内部資源として準備し、施設・設備等は外部資源に頼るケースが多い。実習全体をトータルで考えた時には、実習場所をどこにすべきかということも検討材料となるだろう。

カネに関しては、教員・補助学生の滞在費や実習費といった大学の経費として支出するものと、必要経費として学生から徴収し代金を支払い（精算する）大学の収支決算上直接影響を与えないもの（本学の会計処理上は預かり金として処理される）の大きく2つに分けられる。後者の経費については各実習また実習責任者によってその取り扱いはかなり異なるようである。各実習の経費を比較し費用対効果を計ることは

本研究の中核的課題ではないので割愛する。

また、資源の中で特に注目すべき点は内部資源の「情報」として「実習責任者（実習長）・教員等運営スタッフのこれまでの経験」をあげたい。これは無形の「個人知・経験知・暗黙知」として本学に内在するものであり、これらを「組織知・言語知・形式知」に変換する作業を行わなければ、せっかく保有している内部資源としての情報を今後仙台大学としてスケート実習のマネジメントに有効活用することは難しい。

③事業（スケート実習実施要項より）

- 目的：スケートの基礎技術（直進系、曲進系、転向系、停止系）を習得するとともに、スケートに関する知識やリンクマナー・エチケットを学習する。
- 期日：平成19年1月30日（火）～
2月2日（金）3泊4日
- 事前オリエンテーション：
 - ①平成18年12月22日（金）
 - ②平成19年1月22日（月）
- 実習地：岩手県営スケート場（岩手県盛岡市）
- 宿泊所：鶯宿温泉長栄館
- 経費：宿泊費25,650円、バス代7,750円、昼食代2,400円（3日分）、滑走料@300円×4日間、貸靴代（借用する学生のみ）@260円×4日
- 交通：大学より貸切バス往復利用
- 参加者：260名
- 指導教員：本学6名、現地指導員6名
- 補助学生：12名（4年生6名、3年生6名）
- 日程

	1月30日(火)	1月31日(水)	2月1日(木)	2月2日(金)
午前	移動	班別実習	班別実習	全体実習 (テスト)
午後	全体実習・ 能力分け	班別実習	班別実習	移動
夜間	講義	講義	講義	



④成果

実習要項よりスケート実習の成果は「スケートの基礎技術を習得するとともに、スケートに関する知識やリンクマナー・エチケットを学習すること」であると読み取ることができる。またその成果を図る方法として最終日にスキルテストを行い合格することを成果目標としている。用語としての「結果」と「成果」の違いは、一般的に結果は「アウトプット」、成果は「アウトカム」と表現される。スケート実習に限定せずに一般的な実習における結果は、実習要項に基づき終了したという事実であり、成果は学生の習熟度・満足度とその後のスポーツ行動の変容や態度と捉えることができるだろう。

⑤使命

本実習の成果は実習要項の目的から読み取れるが、筆者が定義するような「使命」にまで言及しているものではない。そこで本研究にて筆者が提案する使命は「スケートの技術向上を通じて、同窓である学生・教員と共に体育系大学である仙台大学スピリッツに触れ、学生が将来、体育人・スポーツ人として世の中・スポーツ界に貢献できるような全人教育を行なうこと」とする。この使命は実習に参加した上で筆者が独自に作成したものであり、特に大学として公に認められたものではない。

⑥実習システム

原則は、実習責任者（実習長）を頂点とした

指導教員・補助学生のヒエラルキー構造である。しかし現地指導員がいることから実習長から学生への指示系統・情報伝達の流れ等は図1のように複数になることもある。指導教員は班付担当4名・医務担当1名・庶務全般担当1名の計6名で、現地指導員6名に補助学生12名という運営スタッフ構成であった。筆者は指導教員の中でも班付担当という立場で参加した。図1からも分かるように、学生から実習長、学生から補助学生や現地指導員を通じて実習長へ情報が伝達されることもあり、指導教員であっても担当班以外の実習全体の様子が分からないまま実習が進むこともある。補助学生にとっても、指示系統が複数あることから、今何をすべきか、何を優先すべきか迷うこともあるだろう。しかしここでは指導教員だけでは成しえない情報収集機能を補助学生と現地指導員が持っているということを実習システムの特徴として捉えたい。

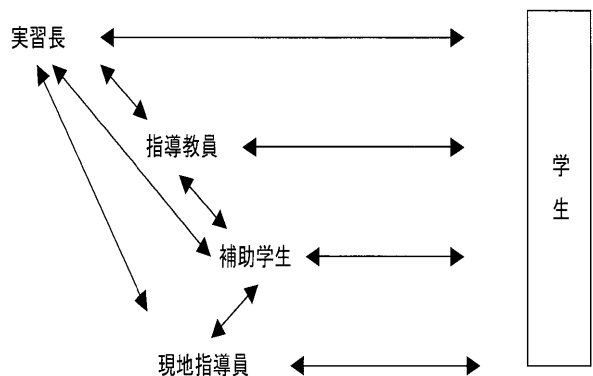


図1：スケート実習における指示系統・情報伝達の流れ

指導教員（6名）のリーダーは実習長であり、現地指導員（6名）も交渉窓口となっている指導員をリーダーと位置づけることが出来るが、補助学生には特にリーダーを置かなかった。補助学生は原則班別指導の際の班付きであり班の担当教員もしくは担当現地指導員の指示により行動することが多いが、班別活動以外にも全体への伝達事項が多いことを考慮すると、連絡網の先頭となるリーダーを置くことを考えても良いかもしれない。この補助学生のリーダーという存在・役割も実習の特性に応じて異なることだろう。

実習における補助学生とは、本学学生でありながら運営スタッフの一員として教員等と共にプログラム遂行に必要な行動をとるものであるが、あくまでも実習長を頂点とした指導教員・現地指導員の指示のもとに行動することが要求され、実習運営上の重要な判断を個人に委ねられているものではない。一般的に補助学生を採用する理由としては、身近で調達でき（調達コストがかからない）、通常のアパートよりも安価で雇用し、若く健康で本学学生でなければ遠慮するような事柄に対してもある程度無理が言える存在であると考えられよう。ちなみに海浜実習における補助学生は「水上安全法(実技)」(標準履修学年は3年)の履修に連動したものであるが、スケート実習の場合は海浜実習における「水上安全法(実技)」のような科目は存在せず、学年も4年生6名3年生6名という構成であった。この補助学生の存在を単なるアルバイトのお手伝いに留まらずに、履修学生同様に学生の「学びの場」であるという視点で捉えることもできる。

一方で、学生がスケートを学ぶシステムとしては能力別(自己申告)の班別指導が中心であり4日間を通じてほぼ班別活動であった。スキルの獲得という点では能力別の班別実習としての分習法による実習方法は非常に効果的であったと思われる。筆者の主観だが少なくとも担当した班の全員が最低ラインのスキルテストは合格

した。一方で履修した学生全員で何かを成し遂げるといような、海浜実習における遠泳のよような全体での挑戦・達成プログラムはスケート実習に関しては特に設定されていなかった。ただし講義については夜全員が集合して全習法として行われた。これは実習の成果に基づいた特性によりプログラム構成された結果であり単純に良否の比較は出来ない。

(4) 情報の階層化とナレッジマネジメントについて

ナレッジマネジメントとは、バブル崩壊後の日本経済が停滞する中で新時代における競争力の源泉として、また新しい経営資源として「知(知識=ナレッジ)」に注目したものである。高梨(2000)はナレッジマネジメントを「個々の社員がビジネス活動を通じて得た経験的知識および業務ノウハウ、そうした「知的資産」を組織全体で共有することによって、社員の生産性アップや創造性の発揮を促し、さらには企業の収益性向上、その競争力強化に直結させようという動きです」と説明している。

スケート実習に限らず事業等を行うには、現場に存在する「情報」をいかに戦略的に活用するかが重要な鍵となる。そこで情報の階層化とナレッジマネジメントの概略を示し、スケート実習におけるナレッジマネジメントに関する事例を紹介したい。

情報の階層化(知の分類)について、高梨(2000)は次の4つに分類している

- ①データ(以下、筆者は「記号」と表現する) : POSデータなどの定量的な文字データ
- ②情報: データを意味や目的を持って整理、加工し、意味づけたもの
- ③知識: 価値を生み出すための直接的な基準、材料となる情報
- ④知恵: 行動の成功パターンや正しい判断基準となる「哲学」

高梨の分類はこの4つの紹介に留まっているが、価値の方向としては①の記号から④の知恵

に向っていることが分かる。この「知恵」についてもナレッジマネジメントにおいては「個人知（個人に所属する知）」を「組織知（組織化された知）」にすること、「暗黙知（個人的経験や、イメージ、熟練した技能）」を「形式知（報告書や方法論、マニュアルやプログラム）」にすることが重要だと説明されている。これに「知」の重要性の要素として筆者は「知の量」「知の質」「知のスピード（タイミング）」「知のネットワーク」「知の検索」を付け加えたい。量と質についてはいうまでもないが、この高度情報化社会において情報は比較的低コストで無尽蔵に貯蔵でき、また陳腐化が激しく昨日の発見も今日には一般化してしまう状況においては、いかに素早く「情報」を「知恵」に変換するか、またタイミングよく「知恵」を発揮することが求められよう。また、一つの知では意味を成さなくても知と知が繋がることで大きな意味をもつ知恵に変換することもある。もっと踏み込むとすれば、どの知とどの知を繋げるためには、どのような知を自分の中から引き出すかという検索能力も必要となるだろう。例えば筆者の単に早く滑るというテクニク・知恵に、上手にすべるための指導ポイントという知恵をつなげることで、それぞれ単独ではそれ以上発展することのない知恵が新しい意味を持つこともある。知は「隠す」のではなく「公開・オープン」にしなければスピードを増すことも繋がること

もできないといえる。未来永劫価値ある「知や発見」もあるが、現場のマネジメントの視点からすると「知のスピード（タイミング）」「知のネットワーク」「知の検索」を意識し、情報を収集・分析・加工し知恵に変換するというマネジメント能力が今後ますます求められてくる。

(5) マネジメントの階層と情報の階層化について

前述した情報の階層化（知の分類）をマネジメントの階層と比較することで、その扱う情報や知にどのような機能があるのかを解明したい。一般的にマネジメントの階層として経営判断や責任の重さや重要性などから、トップマネジメント・ミドルマネジメント・ローアマネジメントの3層に分けられる。しかしながら、実際の事業遂行を組織的に考えた時には、マネジメントとは一般的に意思形成や決定に関わる部分であり、ローアマネジメントであっても意思形成や決定における責任を担う階層であって、事業遂行部分は役割分担上はマネジメント機能から分離して考えるべきだというのが筆者の持論である。そこで、マネジメントの3階層にアドミニストレーション・オペレーションという2つの機能・階層を加えて5つの階層にし、これに情報の階層を当てはめることで事業遂行までを含めたマネジメントの全体像を表3のように提案する。

表3 事業遂行までを含めたマネジメントの全体像（馬場）

マネジメントの階層	機能	情報の階層	実習における役割
トップマネジメント	未来を予測する（成果に対して責任をもつ）	知恵←知識	実習長
ミドルマネジメント			教員
ローアマネジメント			現地指導員
アドミニストレーション	現実を生み出す（結果を意識しながら成果をあげる）	知識←情報	補助学生
オペレーション	過去を整理する（結果に対して責任をもつ）	情報←記号	

一般的なマネジメントの3階層に、「知識・情報」を扱い現実を生み出す（実習現場を動かす）アドミニストレーションと、「情報・記号」を扱い過去を整理する（物品やスケジュールを管理したり実習内容を振り返り教員に報告する）オペレーションを加えたのは、事業は計画するだけではなく、実際の遂行場面において計画以上の成果（結果ではなく成果）をあげなければ成功したとはいえないからである。それは、いくら良い計画を立てたとしても、上手く実行できなければ（もしくは計画そのものが理解出来なければ）成果をあげることができないからであり、マネジメントにとってアドミニストレーションとオペレーションの機能が事業の成功・成果を左右するボトルネック（制約条件）となる重要な要素となりえるからである。いってみれば、どんなに美味しくそうで栄養のバランスが取れたコース料理のメニューやレシピを作っても、料理人の腕が悪ければ料理を口にしたり人が満足しないのと同じである。

実習責任者（実習長）は最終的な経営判断を下すトップマネジメントとして存在し、指導教員はそれぞれの役割分担の範疇で実習長の判断材料を提供するためのミドルマネジメントとローマネジメント、また併せて実際の実習プログラムを担当する立場としてアドミニストレーションの役割を担う。補助学生は教員の補佐役として実習プログラムにおける指導に参画し、より成果・効果が上がるようアドミニストレーション機能を教員と共に担い、こまごまとした情報伝達や物品管理といったオペレーション機能をきっちりこなすことが望まれる。

情報を上位の階層にとって価値のあるものに変換しスピード・タイミングとネットワークを意識し、今何が必要なのかを情報の中から検索し繋ぎ合わせて伝達することが最終的にトップマネジメントを機能させ、大きな成果を上げることに繋がる。マネジメントに関わるものは、トップマネジメントを機能させるためにはアドミニストレーション・オペレーションとの協同

作業が重要であるということ意識しなければいけない。ここでさらに重要なのはオペレーションが「記号」を「記号」としてのみ扱うオペレーションだけに終止してはいけないということであり、アドミニストレーションに対して「記号」を「情報」に変換し提供するために何をすべきかを考えることが重要であり、アドミニストレーションはマネジメントにどのような「知識」を「情報」から変換して提供できるかが重要となる。教員に不可欠なのは実習によって得た情報と知識を知恵に変換する能力であり、補助学生にとっては記号と情報をしっかりと把握・管理した上で、知識を得て知恵を生み出すプロセスを学ぶことだろう。

記号は情報になり、その後、知識・知恵に変換される。運動技能やスキルの獲得と同様に段階的なステップを踏む。記号がいきなり知恵になるというのは、その変換過程のスピードが速いと理解すべきであり、そのためには記号の知恵化のトレーニングにより、その能力を身に付ける必要がある。まずは、段階的に記号・情報・知識・知恵の変換過程のステップを十分に意識したトレーニングが必要であろう。

3. 今後の課題として

これまで多くの教員で共有されてきたスケート実習に関する「個人知・経験知・暗黙知」は、現在実習長をはじめとする数人の教員に集約されている。この暗黙知をいかに伝承し、体育系大学としての「仙台大学らしさ」をスケート実習の中で継承していくかについて、他の実習も含めて取り組むことが、他大学における「一般体育」として実施されるスケート実習ではなく体育系大学の「スケート実習」を実施していく上では不可欠なのではないかと感じた。

経営・マネジメントとは効率を上げたりコストを削減するといったことばかりに注目され、ややもすると無味乾燥な機械的なシステムづくりと誤解されることがある。一般の企業等では

目先の利益を優先することもあり、マネジメントの手段・方法にばかり目を向けられその目的をないがしろにされるケースが多いからだろう。しかし、ピーター・F・ドラッカー(1991)によると、そもそもマネジメントとは「成果」から定義されるものであり、何をマネジメントするのかの「何を」が存在しなければマネジメントそのものも存在しない。何をマネジメントするのか、何をマネジメントの成果とするのかを定義しなければいけない。またピーター・F・ドラッカー(1991)は「考えるべきは使命は何かである。使命の価値は正しい価値をもたらすことにある」「使命は行動本位たるべきものである。さもなければ単なる意図に終わる。使命とは組織に働く者全員が自らの貢献を知りうるようにするものでなければならない」と述べている。

スケート実習を例にあげると実施要項にあるように「スケートの基礎技術(直進系、曲進系、転向系、停止系)を習得するとともに、スケートに関する知識やリンクマナー・エチケットを学習する」と成果を定義することが出来る。しかしながら体育系大学における実習の成果が「基礎技術を習得する」に留まって良いのだろうかという疑問は残る。筆者であればスケート実習の成果を定義するにあたり、使命を「スケートの技術向上を通じて、同窓である学生・教員と共に体育系大学である仙台大学スピリッツに触れ、学生が将来、体育人・スポーツ人として世の中・スポーツ界に貢献できるような全人教育を行なうこと」と定義し、スケートを身に付ける、技術を向上させることは使命を達成するための手段と位置付ける。ただし誤解の無いように付け加えておくとスケート実習においてスケート技術に身に付けること無しにスケート実習の成果を定義することはできない。

このマネジメントの出発点である「成果の定義」を一步間違えばマネジメントの手法も大きく異なり、「成果」そのものが組織にとって意味あるものかどうかすら疑わしくなる。つまり、

スケートの技術向上だけを成果とするのであれば、難しいことを考えずに効果的・効率的にスケートの技術を向上させることができる「会社や団体」に予算を提示し委託することがベストだという経営判断もあろう。また筆者のように「仙台大学として」「体育系大学として」という文言を「使命」や「成果」に盛り込むのであれば、「仙台大学スピリッツ」を伝承できる人材が必要であり、それが本学教職員だとすれば「スケートの指導を通じて仙台大学スピリッツを伝承すること」が出来なければいけない。スケートを学ぶということはスケート技術習得に留まるものではないし、また仙台大学スピリッツの伝承を技術習得とプログラム上で完全に分割するのであれば、あえて成果に「仙台大学スピリッツ」を加える必要もない。全ての運営スタッフである必要はないが、教職員が自らスケートの技術向上のための指導をしながら仙台大学スピリッツの伝承を行うことに体育系大学である仙台大学にとって重要な意味があると筆者は考える。それは、大学とは人を育てる場であり、仙台大学スピリッツというアイデンティティを個々の学生が持つことは、大学としてのアイデンティティを確立し、仙台大学らしさを内外にアピールすることにもつながると考えるからである。

しかしながら教職員の人材育成のためにかかる時間・経費・負担、また実習の特性等を勘案すると、経営判断としてそのさじ加減をどうするかという場面に直面するだろう。こういったことからマネジメントとは「成果」を定義する能力といっても過言ではない。もしくは「正しい成果」を定義する能力と言い換えることができるかもしれない。

これまで本学で実施されてきた各実習の暗黙知の伝承ということシステムとして捉えるならば、これまでの実習に関わってきた多くの教職員の「個人知・経験知・暗黙知」を「組織知・言語知・形式知」に変換する作業が必要であり、人が代われば自動的に引き継がれる・その

人の判断でやり方を変えていく、のではなく積極的・戦略的にナレッジマネジメントを取り組んでいくべきだろう。

また、実習内容や特性による違いや共有できる部分を比較検討したり、有効活用できるシステムを交換するための実習担当者ミーティングの開催や、所属部署に限定しない事務職員の積極的な関わりが求められる。さらに単位認定者を中心にその他の教員が実習現場のお手伝いをするだけでなく、手間と負担はかかるかもしれないが、運営スタッフを一つのプロジェクトチームとして捉えた実習前後も含めた運営と、実習期間中も定期的に運営スタッフ全員（補助学・指導員を含めた）が情報共有できるシステムづくりが求められる。例えばプログラム終了時には報告内容を厳選してミーティングを行ったり、参加状況やプログラムの進行状況やケガ人・病人情報を共有するための実習会場における掲示板の活用等の工夫などが考えられる。

本研究は、本学スケート実習を題材に経営学的な視点から分析し、体育系大学における短期集中型スポーツ実習の分析・評価を可能にするための分析要因の汎用化・標準化を目指し、より実習成果を高めるための方策を模索し、他の実習へ応用すること等を目的とした。具体的には「組織」「資源」「事業」「成果」「使命」「システム」から実習を分析・評価し、システムについては特にナレッジマネジメントを用いることで、マネジメントの階層に情報の階層化を融合させ、運営スタッフの行動に結びつけることができた。本研究は、本学スケート実習を例に各要素・要因毎に分析を試みたにすぎないが、本学の各実習を同様の要素・要因を用いて分析・評価・蓄積することで、本来の目的である「より実習成果を高めるための方策を模索する」ことを可能にするだろう。

また本研究においては、特に「成果」に言及することが多かった。成果についてピーター・F・ドラッカー（2000）は、「非営利組織の成果は常に組織の外にある。人々の行動、境遇、

健康、希望、そして特に彼らの適性と能力によって成果をみることが出来る。組織は今、何を評価しどう判断しているのか。また、成果をどのように定義しそれを測っているのか。」と述べている。スケート実習の成果を正しく定義し、その定義に基づいて成果を測るという取り組みが今後の研究には更に必要だろう。

4. おわりに

本研究の成果としては、少なくとも筆者のスケート実習に指導教員として参画したという「結果」を「成果」に変換するために、「個人知・経験知・暗黙知」を本研究にて提示した分析要因である「組織」「資源」「事業」「成果」「使命」「システム」を用いて「組織知・文言知・形式知」に変換することが出来た。この「組織知・文言知・形式知」を他の実習や事業等に応用するなど本学全体で共有出来るようになることを期待したい。

一方で、本研究をさらに発展させることはスポーツ経営体であるスポーツ団体・組織が行う事業の分析や評価を可能にすると考えている。どこにどのような問題点があるのかを分析することは、より良いスポーツ団体の組織マネジメント・事業マネジメント・資源マネジメント・リスク管理・マーケティング等を行う出発点だからである。

筆者の場合はスポーツ団体での実務現場経験が長かったことから、スポーツマネジメントをベースとしたスポーツ現場に必要とされるスポーツ・アドミニストレーションの研究を発展させたいと考えている。海外ではアドミニストレーションをマネジメントの上位概念とする例もあるようだが、筆者は日本のスポーツ団体の実情を考えるとマネジメントとオペレーションの中間に位置づけたいと考える。

おわりに、今回スケート実習に参画する機会を与えていただきました佐藤久准教授ならびにご指導いただきました担当指導教員の皆様、小

雪の降るリンクを右往左往しながらサポートしてくれた補助学生の皆さんに、本研究のきっかけを与えてくれたことを感謝申し上げます。

<参考文献>

- ピーター・F・ドラッカー、「非営利組織の経営」、ダイヤモンド社、1991年
- ピーター・F・ドラッカー、「非営利組織の成果重視マネジメント」、ダイヤモンド社、2000年
- 高梨智弘、「図解わかる！ナレッジマネジメント」、ダイヤモンド社、2000年
- 八代勉・中村平編著、「体育・スポーツ経営学講義」、大修館書店、2002年