

民間スポーツクラブにおける
ナレッジ・マネジメント理論の効果に関する研究
～特にナレッジ・イネーブリングによる組織改革の視点から～

Research on the effect of knowledge
management theory in civil sports club
～From the viewpoint of organization reform by
Knowledge enabling～

佐藤 勝 弘*・小 野 浩 由**

Katsuhiko SATO・Hiroyuki ONO

I 研究の目的

保健体育審議会がスポーツ振興基本計画の在り方についての答申の中で「人間とスポーツとの関わり」について「スポーツは人々の自発的意思に基づいて行われる活動・行動」としている。スポーツクラブはそうしたスポーツを愛好する人たちが集まり、規約など一定の規範のもとにスポーツ活動を行うとともに、会員相互の親睦を深める社会的な団体といえるだろう。

そのような中で、現代社会におけるスポーツは、人々の最大の「共通の関心事」であるだけでなく、「健康づくり」「体力づくり」「仲間との集い」「団欒」など様々なニーズにあふれ、多様化している。それに対応するため、様々なニュースポーツやイベントが考案され、スポーツ人口は増加し、民間スポーツクラブ（以下民間クラブ）や総合型地域スポーツクラブが発展してきている。

しかし、我が国のスポーツクラブでスポーツを楽しんでいる人は成人人口の約15%程度にとどまって

いるという。これらの大きな理由として、民間クラブにおける会員の入、退会の激しいことが挙げられ、クラブが会員の多様なニーズに対応しきれず、会員がクラブに対して十分に満足を得ることができないためといわれている。このことは生涯スポーツを普及し、発展させていくための大きな問題として指摘されている。

そこで、本研究では、研究1：「民間クラブによるナレッジ・マネジメントの効果とその方法」を検証する。

これは、今日一般企業で注目されている顧客満足の向上を目的とした「ナレッジ・マネジメント」という経営方法を民間クラブへ取り入れ、クラブ会員の満足や評価をあげることで、クラブへの継続意欲を高め、人々の生涯スポーツの進展につながる一助を得ることを目的とした。

さらに、そのナレッジ・マネジメントを実行していく上で重要な組織変革の理論である“ナレッジ・イネーブリング”を基に、研究2：「ナレッジ・マネジメントを実践しやすくするための民間クラブにおける組織づくりの方法」を探る。

これは民間クラブのナレッジ・マネジメント組織運営のノウハウを明らかにすると共に、顧客対応の経営ノウハウを確固たるものにし、地域住民や子ども

2003.12. 1 受理

*新潟大学教育人間科学部

**新潟大学大学院教育学研究科

もたちにより良いスポーツ環境を提供するための民間クラブの経営方法を目的とした。

II 研究1：民間クラブによるナレッジ・マネジメントの効果とその方法

1 ナレッジ・マネジメントとは何か

一般企業においてナレッジ・マネジメントは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、最近特に注目を集めている。

ナレッジ「知」とは「組織経営、企業活動にとって価値があると認められる全ての知識や情報である。

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うながし、企業の収益性向上、競争力強化に直結させようという動きである。

ナレッジ・マネジメントの「ナレッジ」とは次の二つがある（図1）。

1つは社員一人ひとりが暗黙のうちにもっている知識、あるいは共有されている知識である。例えば「あの顧客への対応はこうしたらよい!」「あの顧客はこういうニーズをもっている」などの個人体験や経験、イメージ、技能や企業文化などの個人に内在する知識であり、また主観的で言語化や形式化が難しい知識でこれを暗黙知とよぶ。

それに対し、もう1つは組織体に形となって内在する知識であり、例えば、報告書や方法論、マニュアル、顧客データなどで、誰にも認識が可能であり、言葉や文字として表現できるため客観的に捉えることができる知識である。これを形式知とよぶ。

そしてそれら社員個々が持つ暗黙知が組織体に蓄積され、社員の誰にでも共有化された知としての形式知となり、その形式知によって個人の暗黙知が強化され、更に強化された暗黙知が再び組織体の形式知を巨大化するという暗黙知と形式知のスパイラルによる「知の共有化」が図られる。

ここまでで、ナレッジ・マネジメントでは暗黙知と形式知の両方を共有の対象とすることが分かる。形式知だけを重視したエキスパートシステムなどの従来の情報共有とは、その点で大きく異なっており、形式化しにくい暗黙知をいかに表出化して、誰にも利用できるようにするかが、ナレッジ・マネジメントの技術上の要諦といえる。

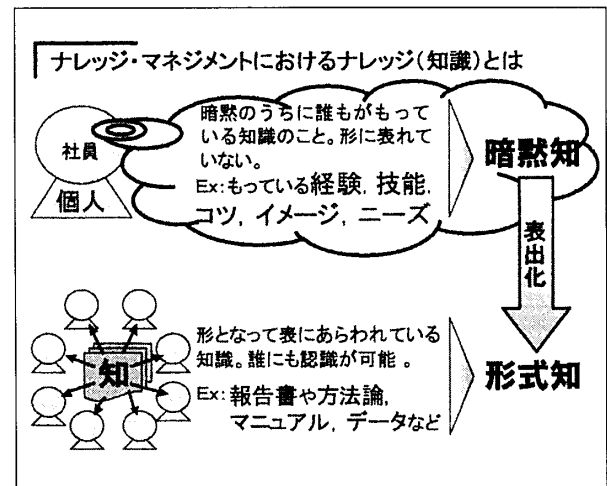


図1 ナレッジ・マネジメントにおける知識

2 研究1の研究方法

研究1では、文献調査及びスポーツクラブのスタッフとその会員へのアンケート調査をもとに、以下の仮説に基づいて分析を行った。

【仮説】

『スポーツクラブにおいて、ナレッジ・マネジメント理論に基づいたニーズに対応するための知識をスタッフ間で共有すると、会員の評価は高くなり、クラブへの継続意欲が高くなる。』

i. 調査対象

N県にあるA、D、Tスポーツクラブのスタッフと会員

配布数：420部 有効回収部数：326部 有効回収率：77.6%

ii. 調査内容

本研究では、以下の2つを柱にアンケートを作成し、調査を実施した。

会員：「スタッフ」「プログラム」「運営・経営」に関する評価項目……20項目

スタッフ：ナレッジ・マネジメント理論に基づいた知識を問う評価項目……28項目

iii. 分析方法

知識の共有度を明らかにするために、各スポーツクラブにおけるスタッフアンケートの評価得点と標準偏差から主成分得点を算出し、会員の評価と比較、検討した。

iv. 調査期間

平成13年11月中旬～12月上旬

3 研究1の結果と考察

i. アンケートによる会員評価得点と因子別にみた

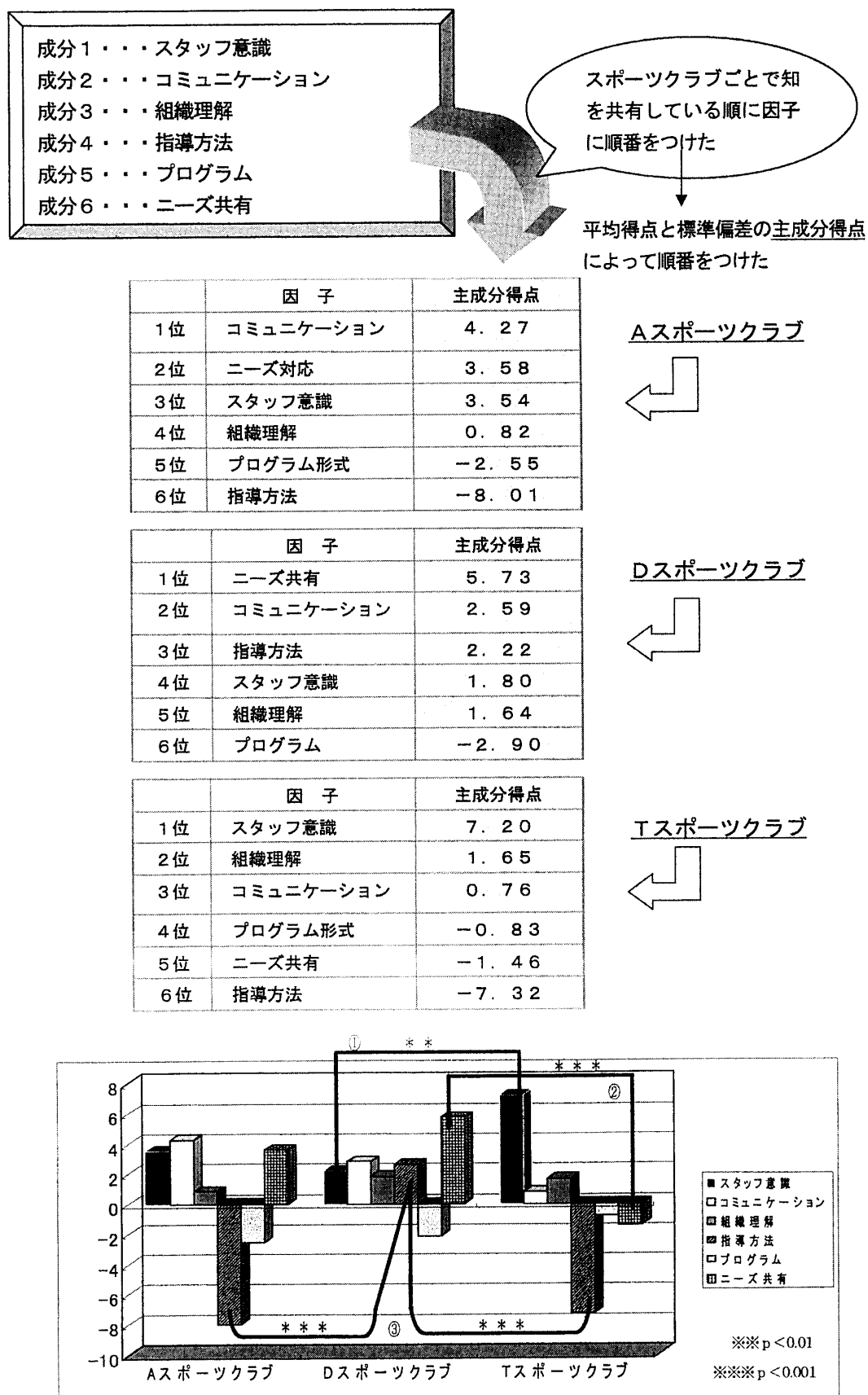


図2 各スポーツクラブスタッフの因子別知識共有度得点

スタッフの知識共有度の比較

会員のクラブ評価平均を算出したところ…

Dクラブ(3.82) > Aクラブ(3.76) > Tクラブ(3.64)

となった。

【D > A…***, D > T…*** ***…p < 0.01】

ここで、それぞれのスポーツクラブにおいてどのような種類の知識があり、その中のどの知識を共有することが会員の評価に影響を与えるのかを明らかにするために、スタッフアンケート28項目を因子分析にかけたところ以下の6つの因子が抽出された。

- ✂ 第1因子「スタッフ意識」……プログラムへの期待・学び、スタッフの姿勢、考え方の共有
- ✂ 第2因子「コミュニケーション」……コミュニケーションを図るための知識の共有
- ✂ 第3因子「組織理解」……経営方針・目標の共有
- ✂ 第4因子「指導方法」……スタッフとしての知識、技能、指導のコツの共有
- ✂ 第5因子「プログラム」……プログラムに対する上司・部下の共通理念、意見の共有
- ✂ 第6因子「ニーズ共有」……会員のニーズに対応するため知識の共有

それぞれの因子において平均得点と標準偏差の主成分得点を算出(前頁)し、グラフに示した(図2)。

会員の評価が高かったDスポーツクラブは他のクラブと比較すると全体的に知識の共有がなされている。特に「ニーズ共有」「指導方法」の二因子の共有に有意な差がみられた(図2中②, ③)。すなわち、Dスポーツクラブではニーズや、会員の望む指導法の知識をスタッフ間でよく共有しており、多種多様なニーズをもっている現在の運動者にとって最も望まれる経営であるといえる。

また、図2におけるスタッフの知識共有度に差のあった①②③を会員の評価と比較したところ、図3に示すように「②ニーズ共有」と「③指導方法」の

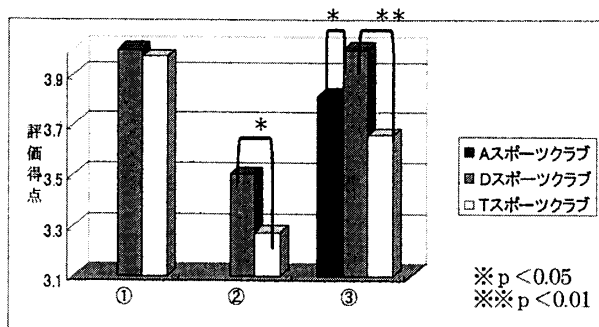


図3 ①②③の会員評価

知識共有には会員の評価に差がみられた。しかし、差のあった「①スタッフ意識」と共有度に差のなかったその他の因子には会員の評価に差はみられなかった。

以上から民間スポーツクラブ経営においてはスタッフと会員の直接的な関わりが多いという点から特にスポーツに対するニーズの多様化に対応できるようスタッフ一人ひとりが「指導方法」や「ニーズ」に応える知識を身に付け、その得た知識をスタッフ間で共有することが最もクラブ評価向上に有効であると考察できる。

ii. 会員のクラブ継続意欲と総合評価の関係

図4は各クラブ会員の「クラブ継続意欲」の得点を表したものである。いずれのスポーツクラブとも「クラブ継続意識」は高い得点を示したが、前項1で述べたクラブ評価と同様にDスポーツクラブ会員のクラブ評価得点が最も高く、Tスポーツクラブとは5%水準で有意な差が見られた。

以上から、会員の「このままスポーツクラブでスポーツを続けよう」という継続意欲は、クラブ評価が高いほど強いことが考察された。すなわち、クラブ評価が高いDスポーツクラブでは、クラブへの入、退会の激しさが他のクラブに比べ、低く抑えられている状況であると指摘できる。

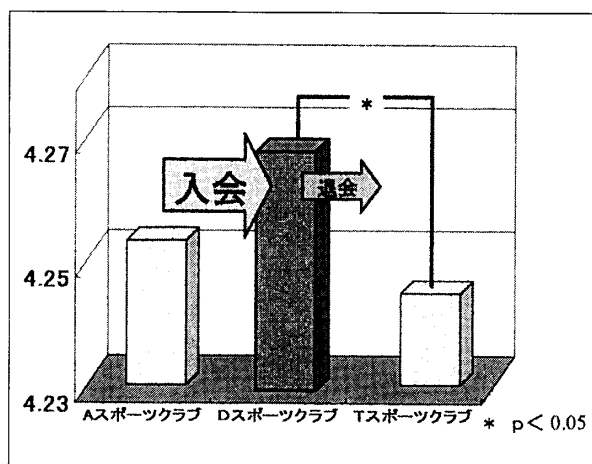


図4 会員のクラブ継続意欲得点

III 研究2:「ナレッジ・マネジメントを実践しやすくするための民間クラブにおける組織づくり」

研究1では民間の商業スポーツクラブのスタッフが「指導方法」と「ニーズ共有」に関する暗黙知を

形式知に変換し、共有していくことで会員（顧客）の評価、満足度をあげ、さらにはクラブ継続意欲も高めることができるという結果を得ることができた。

しかしながら、統計処理をした量的データのみの結果だけでは実践の現場における様々な実態や本質を観ることに限界があることや民間クラブ経営において具体的に暗黙知を形式知に変換し、共有しやすくするための組織作りとはどのようにしたらよいのかは明らかになっていない。

そこで研究2では、民間クラブの質的データを確保するため各クラブへ5日間のフィールドワークを行い、また量的データを得るためにスタッフにアンケート調査を実施した（詳細は「研究方法」に記す）。

ここではナレッジ・マネジメントを実行していく上で重要な組織変革の理論である“ナレッジ・イネープリング”を基に民間クラブのナレッジ・マネジメント組織運営ノウハウを明らかにすることを目的とした。

1 ナレッジ・イネープリングとは何か

変化の激しい情報化社会で生き延びるのは、学習し続け、知識を創造し続けられる企業である。よく「企業は人である」といわれる。それは、個人がもつ暗黙知が企業によって重要な価値の源泉となるからだろう。近年では、このような個人がもつ暗黙知に着目した「ナレッジ・マネジメント」の概念が定着し、多くの企業が暗黙知の形式知化に取り組みはじめている。だが、現実にはナレッジ・オフィサー（社員の暗黙知、形式知を管理する役目）という役割をつくりだただけで、旧来どおりのやり方をしていたり、逆に知識の創造を妨げたりしているケースも少なくないようである。

「ナレッジ・イネープリング」は、このナレッジ・マネジメントの実状を打破しようとするものである。知識を管理するのは基本的に不可能だとし、管理よりもむしろナレッジを生み出す環境づくりや機会の提供に重点を置いている。

ナレッジ・マネジメントの最大の問題は「理論は理解できるが、それを職場で実践するとなるとどうしてよいかわからない」ということである。

「自分の思いを言葉に表すのは難しい。思うように表現できなくて、もどかしい思いをすることもある。しかし問題となるのは個々人の言語能力だけではない。そもそも周囲の状況が発言しやすい状況にあるのか、周囲の人々は発言に耳を傾けてくれるの

であろうか、ということも同じように大切である。つまり、知識創造とは人間同士の関係性の産物であり、良い人間関係が存在しなければ、理論を理解しても実行に移すことはできない」

「組織は知識をマネージすることはできない。組織にできることは、知識をイネーブルする（実現可能にする）ことだけである」

「マネジャーは知識創造を管理するというよりは、支援しなければならない」

ゲオルク・フォン・クロー、一條和生、野中郁次郎
著『ナレッジ・イネープリング』より

『ナレッジ・イネープリング』では次の5つの実践が知識活動を起こす役割（ナレッジ・イネーブラー）であると定義している。本研究ではスポーツクラブを調査対象としているため、理解しやすいようにネーミングを変更した。

① ナレッジビジョンの浸透

→ 本研究では「クラブ経営ビジョンの浸透」

② 会話のマネジメント

→ 本研究でも「会話のマネジメント」

③ ナレッジ・コンサルタントの動員

→ 本研究では「支配人のイネープリング行動」

④ 適切な知識の場作り

→ 本研究でも「適切な知識の場作り」

⑤ ローカルナレッジのグローバル化

→ 本研究では「他校、部署間の知識共有化」

①～⑤それぞれの内容について説明する。

① クラブ経営ビジョンの浸透

クラブ経営ビジョンとは現状に関するビジョンに加え、将来の状況に対する先見性も重視したものである。

- ・今の経営目標、経営状況を把握しているかどうか
⇒現在
 - ・本来あるべきクラブ経営の姿、やるべき活動を把握しているかどうか
⇒本来（未来）
 - ・そのためにどうすればいいのか
⇒道路地図（本来あるべき姿になるための道筋）
- クラブ経営ビジョンは、スタッフに明瞭な方向性を与えるものである。

② 会話のマネジメント

会話は、知識を共有し創造する最良の方法である。どの組織でも優れた会話は社会的な知識を生み出す。個人の思いつきやアイデアの展開など、いろいろな

議論を通じた個人の知識は他者にとって利用可能なものへと変化する。スタッフはそれぞれ新しいアイデアを探求し、他者の見方を熟考するようになる。生き生きとした会話からは新しい洞察が開かれていき、ミクロ・コミュニティ内で暗黙知を共有することになる。

重要なのは支配人はそういった会話への参加をうながしたり、会話をうまくまとめたりする役割をもたなければならないということである。

③ 支配人のイネープリング行動

支配人は自由に移動し、スタッフと語り合う。これによって、新しい情報、アイデア、考え方、チャンス、疑問、問題を目のあたりにする。そして、スタッフが暗黙知を公開し、共有できるような「知識創造のきっかけ」作りをする。

スタッフが知識創造活動を活発に起こす「知識空間」すなわち「場」作りを促進する役割をする。④の「適切な知識の場作り」にも大きく関係してくる。

④ 適切な知識の場作り

スタッフルームは本質的にはスタッフが様々なものを共有しあう場であり、知識創造の原点として機能する。「適切な知識の場作り」には強固な人間関係と効果的な協力しあうことが必要である。知識創造活動が滞りなく進んでいくかどうかは、感性豊かで気づきのある支配人が存在するかどうかによって左右される。こうした支配人は、知識を育てつづける環境作りができる人だからである。

⑤ 他校、部署間の知識共有化

これは、スイミングやエアロビクスといった異なった部署間同士や同じ系列のスポーツクラブ同士などで知識を組織的に広めるということである。しかし、ただ広めるというだけではなく、支配人やスタッフは共有するに値する知識であるかどうかを選択し、その手順をどうするか、誰を中心人物にするか、いかに吸収しやすい状態に保存しておくか、などわかりやすく広めるということである。

2 研究2の研究手法

佐藤・西原らの「民間テニスクラブ運営における管理職のオーソリティに関する研究」(1999)によると支配人がテニスのオーソリティであることが、スタッフにビジョンをもった卓越した価値としてとらえられ、自発的に受容されることが明らかとなっ

た。そして、そのことがスタッフのモラルに大きく影響を与え、そのスタッフと直接接する会員のスポーツクラブに対する満足度が向上し、収益の安定と良好なクラブ作りにつながると報告した。

著書『ナレッジ・イネープリング』において先にも述べたようにマネジャー（支配人）が知識創造のための環境づくりに大きく関与すると言及していることから、この報告ではテニスクラブに限定してあるが、民間スポーツクラブにおいても支配人の役割は同様であるとの見方をした。

そこで、民間スポーツクラブでも支配人が経営のオーソリティであればスタッフのモラルが向上し、スタッフからの信頼、支持が高くなる。それが知識を創造しやすい環境、組織（ナレッジ・イネープリングの実践されている組織）として構成され、会員のクラブ満足の向上につながってくると仮説を設定した。（図5）

i. 調査対象

研究1で調査対象としたN県M市にあるAスポーツクラブ及びN県N市Dスポーツクラブの2校のスタッフを対象にアンケート調査を実施した（N県S市Tスポーツクラブは協力をお願いできなかった→スタッフは会員にとって商品であるためフィールドワークを行うのであれば数ヶ月の研修をしなければならぬが今は多忙のためそのような研修もできないとの返答）

配布部数：28部 回収部数：28部 回収率：100%

ii. 調査内容

本研究では民間クラブのスタッフを対象としてアンケート調査を行った。また、質的データを得るために各スポーツクラブへ5日間のフィールドワークを行った。

○ 質的データとして

- ・フィールドワーク（スタッフ、特に支配人の特徴をとらえるため、支配人に対するヒアリング調査を主とする）

○ 量的データとして

- ・モラルサーベイ調査 29項目
（JSS式中小企業総合事業団作成）
- ・ナレッジ・イネープリングに関するオリジナルアンケート 20項目

iii. 調査期間

2003年3月～4月

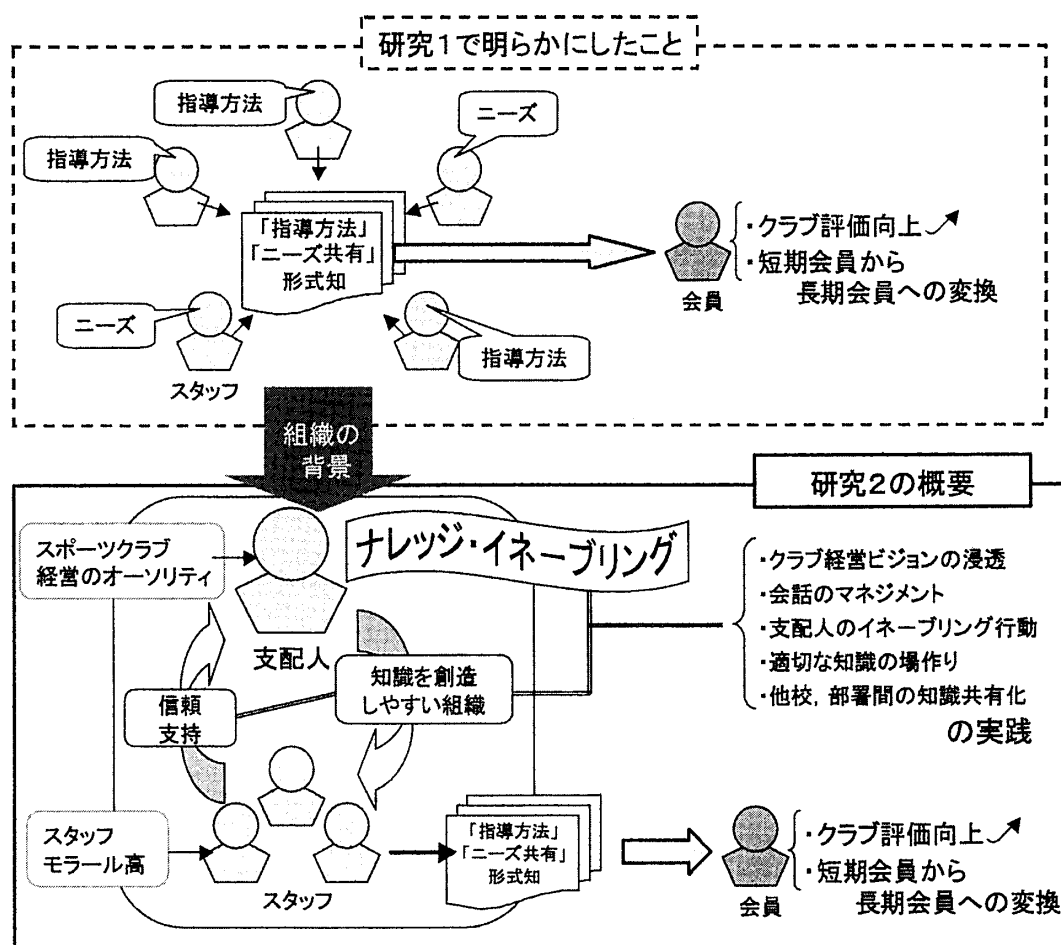


図5 研究2の研究仮説と研究1との位置付け

3 研究2の結果と考察

i. 支配人の特徴（フィールドノートより）

両支配人の年齢、本社役職、支配人歴、専門スポーツ歴、その他のスポーツ歴、スタッフ→支配人モラル得点は図6の通りである。

特 徴		特 徴	
A 支配人	年齢 :56	D 支配人	年齢 :40
	本社役職 : 部長		本社役職 : 総括本部長
	支配人歴 : 17年		支配人歴 : 10年
	専門スポーツ歴 : 水泳, 46年		専門スポーツ歴 : 水泳, 22年
	その他のスポーツ歴 : ゴルフ, 16年		その他のスポーツ歴 : なし
	スタッフ→支配人モラル得点: 397		スタッフ→支配人モラル得点: 424

※スタッフ→支配人モラル得点: A支配人 < D支配人 P < .05

図6 A, D支配人の特徴

・A支配人の特徴（フィールドワーク2日目）

支配人は朝、9:30頃から夜終わり22:00までクラブにいる。もちろんスクールで指導もする。ほとんど夜に子どもの選手や、大人の泳法別のものだ。ただ今の支配人は大抵そのクラブに一日中いるのが普通ということだ。昔の支配人は経営だけやっていればよかったので、現場にはめったにいなかったという。

「今の時代はね、ドンドン新しいものをまわしていかなければダメなんだよ。新しいものの回転が止まったら、そこで会員の増加もそこでストップする。古くなったら交換したり、新しいものを入れたり、指導体系を変えてみたり、いろいろ変化をさせないと会員は満足しない。会員の満足する部分なんてのは一人ひとり違うから100%完璧にするのは無理。そういったところからやっていかないとね。顧客満足度が10人中7人が高いほうであつたら十分だよ。そこまではできるけどそれ以上はできないな。大抵

満足しないっていうのは会員のわがままな部分が多いからさ。そこは経営者として譲れない部分もある。例えば最近うちで問題になったのはプールに入る前のシャワーの徹底だな。ちょっと前までは水中を歩くだけだから髪の毛を濡らすのが嫌だっていう体だけとか、ひどい人はシャワーを浴びない人もいたんだ。けど、そこはクラブ規約にもしっかりと書いてあるし、プールが汚れるし、プール熱も流行ってるしね、より一層スタッフが観察してシャワーを浴びてない人には注意するようにしたんだ。そしたら、「〇〇さんは浴びてないのに注意しなかった」だとか、「風邪ひくから浴びないとか」いろいろ言われてね。それでやめて行った人もいる。でもそれはそれで構わない。クラブの規約に納得のいかない人はやめてもらっても構わないとはっきりと言う。そうしないと他の会員さんに迷惑がかかるからな。そういったことで怒ったこともあるから会員さんの中にはおれのこと嫌いな人は結構いるんじゃないか。」

と私に話をしてくれた。そこでもう1つ、昨日ミーティングに参加していてふと思ったことがあった。S支配人がミーティングに参加していなかったのだ。スタッフがミーティングしている脇の自分の席で座っている。別な仕事をしているようにも見えた。ミーティングに支配人が参加していなかったことについて聞いてみた。

「たまに入るさ。でも、ほとんどTヘッドに任せてある。おれはいつも脇で聞いているようにしているんさ。たまに口出しするけどな。なるべくアイディアとか何でも最初の方はおれも手を加えるけど、スタッフが慣れてきたら、ほとんどスタッフに任せてある。おれは報告を聞くだけ。例えばさ、昔は新聞に挟む広告は外部の業者に頼んでいたんだけど、だんだんと自分たちでアイディアを出させて、作らせて、印刷もさせるようになったんだ。すべて自分たちの手でさせるように。そしたら業者に頼むよりは金が全然かからないだろ。利潤が増えて給料もUPってわけだ。広告を出せばしばらくは見学者だとか、無料体験とかに来てくれるものなだけで、自分たちが作った広告を出してそういった人たちが来てくれなかったらショックだろ。どうやったら1回見に行ってみようかって思われるような広告を作ればいいのか自分たちで工夫をするわけさ。成長だよな。言われたことしかできないようじゃダメなんだよ。突然支配人のおれが倒れてこれなくなってもいつも通りにやっていけるようにスタッフを鍛えないとさ。スタッフにはよく勉強をさせるんだ。講習会があれ

ば実費で行かせる。クラブもちだとしてどうしてもだらけてしまう所もあるからさ。実費だとせっかく来ているんだから自分のものにしないっていう気になる。資格取得のようなものはどうしてもとらなければならない救急法とかスポーツ指導員は初回のみ半額出すけど、レベルUPのための資格取得は出さない。結局は自分の能力なるわけだからさ。レベルの高い資格はもっていればそれにこしたことはない。おれの時に時代なんて他の人の泳ぎや指導しているのを見に行つてその技を盗んで自分のものにしていったんだ。そしてそれを自分なりにアレンジしたり、人が分かりやすいように言い換えを考えたりする。今は講習会とか勉強会があるんだから楽になったもんだよ。ほんと今のスタッフは幸せもんだよ」と懐かしそうに話してくれた。

・A支配人の特徴（フィールドワーク3日目）

S支配人は夜のスクール以外は常にスタッフルームか、二階のジム室にいる。監視の仕事や、会員さんと話をしている。ロビーやジムで会員さんと話をする時は言い方が悪いかもしれないが「気安く」話をする。「おつ、おめーさんちょっと痩せたんじゃないか？」「痩せたかったら、毎日くることだよ。体脂肪をへらさねーとなんだよ。体重減ったってダメなんだからさ。それが痩せたって言うんだよ」といった具合である。会員さんの中には、S支配人の気が合うか合わないかで会員によってはよく話す人と話さない人がいるといったコミュニケーションの差があるといった声が少し聴かれるが、会員はほぼ全員S支配人の顔を知っているし、話をした事があるようだ。気安く話ができるといった意味ではなんでもズバズバ口調で言うS支配人と話している会員は笑顔がたえない。笑い声がよく聞こえる。その光景は毎日よく見られる。特に夕方からある子どもたちのスクールで送り迎えに来る親に対してのコミュニケーションは目を見張るものがある。親からの子どもの指導に対してとても熱心であるとの評判はK先生から聞いた。だから親からの信頼も厚いのだろう。「支配人はな、スタッフに嫌われてなんぼなんだよ。支配人がスタッフと仲良く仕事をやろうって考えじゃ、そりゃ、雰囲気はよくなるかもしれないけどスタッフは甘えるだけでついてこない。それに会員は集まらない。会員は目的があつて、金を払つてここに来ているんだからさ、できるだけそれに応えられるようにしないと満足はしない。スタッフの力量を見極めて、そいつにあったスクールを考える。

中途半端じゃダメだからさ。ダメな時はダメとはつきり言う。クビにするのをためらってしちゃ支配人はつとまらない。現に支配人をやってて辞めさせた奴なんていっぱいいるよ。スタッフは金のために頑張ってる、仕事が好きだってやつがいい。それが利潤をUPさせると思うんだ。」

・D支配人の特徴（フィールドワーク2日目）

9：15クラブへ到着。何かお手伝いすることはないかと探し、スタッフルームの掃除をすることにした。やはり築20年のクラブだけあって、なかなか埃がすごい…。他のプールや更衣室や、ロビー、ジム室などはとてもきれいにしているのに…。スタッフルームは後でいいからとりあえず会員の目に付く所はきれいにしようということであろうか、結構ギャップがあった。

9：30頃であろうか支配人が出社してきたらしい。スタッフルームの外でかなりの勢いで話し声や笑い声が聞こえる。スタッフルームのスタッフが一瞬緊張が高まった様にした。

DスポーツクラブはN校とS校の2校がある。K支配人は午前中にはN校、午後から夜にかけてS校にいるということで、主にS校にいるという。S市といったらN市から車で一時間弱だろうか。毎日行き来している。

K支配人がスタッフルームへ入ってきた。スタッフが声をそろえて挨拶をする。お会いした感じはいたって元気な感じの普通の人だ。歳は40ということで、見た目もそんな感じである。

（中略）

「で、何の研究をやっているの？」

私が簡単に説明をすると…。

「ナレッジ・マネジメント！？今、うちでも実践しているよ～。な、S先生。よくね、指導方法はこんなのがいい、とか、いい経営方法はこれだみたいなのがまとめて紙1枚になっているのがあるってそれを、机の端っこにはさめておいたってダメなの。それはただの知恵にしかすぎない。知識ってのはみんなと共有したものなんだよ。個人で持ってもダメ。その紙切れ1枚は難しい事が書いてあっても話せば5分ちょっとですむかもしれない。うちらはそれをどうやってわかりやすく言葉で伝えて、知恵じゃなくて知識にするかってのを商売にしているんだ。うちのスタッフはみんな一人一人はすごく頑張っているよ。研修もよそよりだいぶ多いはず。でも個々でやっちゃだめ。みんなでやる事に意義がある。」

最近の情報ってのはさパソコンに移行しちゃってるよね。インターネットでボタンをぽんと押せば3秒後には大量の情報が手に入る。けどそれは知恵であって知識じゃない。おれが指導していた頃はもちろんそんなインターネットなんてなかったから、一生懸命本で調べてさ、実践してさ、あーでもない、こうでもないって指導方法を練ったもんだよ。それに比べたらホント楽な時代になったよ。ただその知恵をどうやってわかりやすく、噛み砕いて自分の者にするか。うちらはそこを商売にしているんだ。だから、みんなで共有しないとダメなんだよな。大手のやり方が嫌いなのはパソコンで知識、知恵をだしてそのまま伝える…。ダメだよそれじゃ。自分のものにして、クラブのものにして、分かりやすく会員に伝えないと。『スイミングスクール』はみんな一緒って思われるのがおれはいやなんだ。」といってA5版くらいの大きさの青いファイルを棚から取り出して見せてくれた。中にはここのDスポーツクラブが教えるスイミングの指導方法がかわいらしい絵つきで書いてあったり、まめ知識などが書いてある、小学生向けのノートだがこれを無料で配布しているという。

「施設はもう20年も経っているから決してきれいじゃないけど、そういった気持ちでやっていって会員に理解してもらえばいいんだ。うちが他のクラブと比べて会員数を増やしている理由はここなんだと思う。最近目は見えるものだけが変化しているから、世の中変わっているように思うけど、じゃあ、実際に中身も変わっているかっていうとそうじゃない。問題は中身なんだよ。最近子どもの虐待の話が多いけど、おれは多少手をあげてもいいと思う。根本は子どものことを思って手をあげているのかどうかだよな。虐待している親はちがうけどさ。世の中平等だっていって表面上は平等に見えるけど、実際は世の中強いもんが勝つんだよ。世の中は不条理なところもあるってことを子どもに教えないと。甘やかしていたら結局は子どものためにならない。こだわることばあんまりかっこいいとは思わないけど、うちのスタッフがコンビニでHな本を堂々と見ているところを会員に見られても全然いいと思う。仕事でやらなければならないことをちゃんと信念持ってやっていけばね。はい、話は終わり。じゃあ、2万4千円講義代で頂きます。うそ。」

そう言って怒濤のような話は終わった。

「T先生、ホワイトボードの短期会員10名って書いてあるけど、今は？」

「昨日までで17名です」

「そんなら17って書いてけよ！何でそのままなんだよー。目標人数書いてないじゃないか！結果何人で終わらせるなよ！何人とり！って書いてけよ！主任だろ、お前」

さっきまで私といろいろ冗談も混ぜながら話をしていたK支配人が急に厳しい口調になって驚いた。「おれのこと嫌いな奴はたくさんいると思うけど、こいつらはおれが上司だから仕方なくやんなくちゃいけない。勉強させないとなんだよ、おれは、上司として。カンがいい人っているけどそれは『経験の集積がおれはカンとして働く』と思っているからね。主任のT先生には厳しく、経験させないと。おれとT先生は全く正反対の人間なんだけど、だからこそおれの右腕としておいてるんだ。おれの意見にうんうんうなづく同類の人間じゃないほうがいろんな知識が得られるからね」

そんなこんなと話しているうちに支配人は昼になるとS校へ出かけていった。

・D支配人の特徴（フィールドワーク2日目）

（略）

10:35 20年来N校とS校のDスポーツクラブを行き来している業者の方が来た。「おはようございます！」新入社員のS先生と私が挨拶をする。すると…。

「声が小さい！もっと元気よく！！」と支配人から注意を受けた。支配人がお客様と話をする。

「ほんとに、N校は元気がなくて困るよ。S校のほうがまだ仕事やるぞ！って感じてみんな明るい。こっちのほうは頭はいいけどなんかこう暗いんだよね。まず主任がぼーっとしてるからなー。それでも他のところに比べたらうちのほうが断然いいけどさ。おれらがやりたいのは地域に根付いたスポーツクラブなんです。脚や腰が悪くて思うように歩けないじいさんを少しでも楽に歩かせてあげたいっていう気持ちでやってるんですよ。そこら辺の新しい所みたいなのは若者ターゲットで会員を集めて、気にいらなかったら、『はい、やめても結構ですよ』みたいなのは地域に根付かない。地域に根付いた結果が今のうちのような状態になるんですよ。ここら辺で会員数がここまで多いのはうちだけですよ。うちの商売は20年商売だと思ってやらないとなんです。そうそう、S校ではこの前『一本釣り作戦』っていうのをやらせたんだ。夏のスイミング短期コースで自分が担当した子の中で入会しそうな子3人に電話をか

けて入会はいかがですか？って勧誘するんだ。ところが電話したコーチたちがみんな口をそろえて言うんだ。『子どもは短期は楽しかったようです。泳げるようにもなりましたし、また来年の短期を申し込もうと思っています。』と親から言われましたってね。お前らは去年、短期から入会した子のデータを見たのか？研究したのか？お前らが電話した子は指導していて楽しそうな顔をしていた子や泳ぎがうまくなった子ばかりだろ！違うんだよ。うまく泳げなくてぐずっているような子がもっとうまくなりたいて思っているんだよ。そこへ『私たちに半年でもお子さんをお任せ願いませんか？きっと上手に泳げるようにしてあげます。』って入会へ背中を押してあげるんだよ。わかってないんだよ。あいつらは。まだ一本釣り作戦が終わってないから言っていないんだけど、終わってから言うつもりなんだ。やりっぱなしじゃダメなんだ。やった事に対して反省する事！後追いをしないと！秋のキャンペーンまで待とうなんて考えじゃダメなんだよ！ってね。」

とまたすごい勢いでお客さんに話をすると、それを聞いていたスタッフたちにもこう言った。

「お前らも頼むよ！実績ってのは結果なんだよ！ホームランと一緒に。ホームランの数は消えないんだ。その人の実績として最後まで残る。増えたり減ったりする打率じゃないんだよ。私は会員を一生懸命喜ばしています、夜の11時まで働いています、なんてものは実績じゃないんだよ。打率なんだ打率！！実績のある奴が上に上がっていくんだからさ。一人ひとりホームランを打て！」

その場にいたスタッフはうなずきながら支配人の話を聞いていた。

その日の夕方、その場にはいなくて支配人の話を聞いていなかったS先生がこんな話を私にしてくれた。

「私たちスタッフは夜遅くまで働いても、残業手当とかで給料がUPするわけじゃないからね。結局はどれだけ会員数を増やしたかなんだよね。会員さんに喜んでもらえて、口コミで増えるように頑張らなくちゃだしね。それもまたひとつの方法だから。さてそろそろ行こうかな。」と言って更衣室へ入っていった。

・フィールドノートによるA支配人の特徴(まとめ)

A支配人は支配人という役職の傍ら、常に現場に携わっている。プールやジムの監視もすれば、指導もする。A支配人のプール指導には定評がある。定

評があるというのは厳しさであり、その厳しさがゆえに子どもたちの大会での成績はかなり伸びている。子どももその親も自己の成長がわかるため、A支配人を頼りにしている。時間があれば自らもジムで筋力トレーニングを行い、そこで会員との関わりを大切にしている。

そういった面もあれば、規律を守らない会員には厳しく接する。そういった会員にはやめてもらっても構わないとはっきりと支配人自ら伝える。

A支配人は経営だけしていればよいという考えをタブー視している。自らも現場に出ることで、スタッフからの信頼を集め、指導をしている。スタッフ教育はほとんどスタッフ同士のチームワークに任せるというスタイルをとっている。こうしろ、あーしろと直接言うのではなく、スタッフで考え、話し合い、報告を受け、実行させる。その決定事項に何か問題があれば、支配人の立場として意見を出す。話し合いには直接関わらない。スタッフ自身が主体的に運営することで意欲を持たせ、能力をつけさせる。

Aスポーツクラブには今年度の目標という、具体的に会員数の書かれた紙が壁に掲示してある。更に、毎月の売上や会員数、会員数目標が同じ系列のスポーツクラブ（6校）と比較した紙も掲示してあり、具体的目標が掲げられている。

つまり、ここまでで、A支配人は現場に立つという経営スタイルから、会員に関心を持ち、会員の立場になって、自らが会員に何が提供できるのかを考える会員志向である。スタッフ教育に関しても自分が現場で指導している姿を見せたり、自分は介入せずスタッフ同士の話し合いをさせることでスタッフの能力を伸ばすというスタッフ認知思考である。その決定事項に関して支配人としての見解を述べるというスタイルである。スタッフに信頼があるからこそとれるスタイルであろう。（図7）

・フィールドノートによるD支配人の特徴(まとめ)

D支配人は現場にはほとんど出ない。朝出勤しても、そのままスタッフルームに入り、現場には出ない。子どもの大会前にたまに指導をしたり、大会（全国大会規模）に「監督」として行く程度である。そういうわけで、大人の会員からは「支配人ってどんな人？」という話を耳にする。しかし、支配人はスタッフとのコミュニケーションはとても大切にしている。自分の性格とは違うという人物を主任とし、現場や経営の新鮮な知識、見解を得ようとしている。支配人がスタッフルームにいる時は話が絶えず、ス

タッフルームの雰囲気がよい。ここのN校ともう1つのS市にあるS校を毎日行き来するため、互いの情報を支配人が媒介となってわかりやすくまとめ、伝える役目をしている。

Dスポーツクラブには大きな具体的目標はない。その代わり、短期会員の人数ノルマや、正会員への勧誘ノルマなど、その時その時に細かな目標を設定し、今やるべきことを明確にし、支配人が伝える。

つまり、D支配人は現場はスタッフに任せ、自分はスタッフルームの中で活動する。そこでは会話や日誌の中でスタッフを観察し、経営状況を把握、自らがスタッフの暗黙知を管理し、暗黙知の伝道者となって、スタッフを教育するというスタッフ志向をとっている。

また、D支配人はスタッフの指導方法や会員の接し方などをよく観察し、その結果をこれまでの経験をいかし、会員に関するデータベースを活用することで迅速な原因分析をすることで対応するという分析的思考をもっている。（図7）

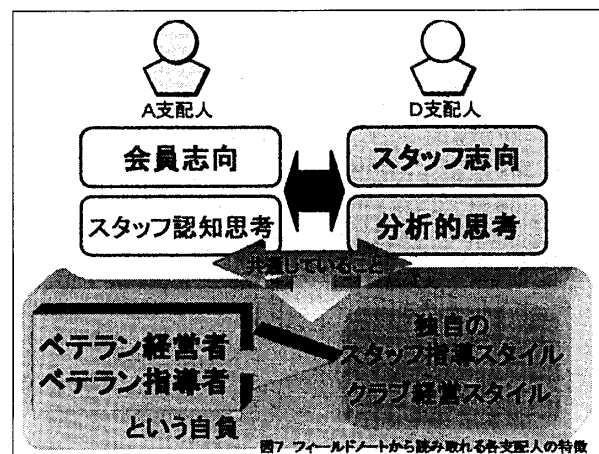


図7 フィールドノートから読み取れる各支配人の特徴

ii. 支配人オーソリティ、スタッフモラル得点とスポーツクラブのナレッジ・イネープリング得点の関係

そこで、この「両支配人の特徴」に注目しながら、支配人のオーソリティ得点をみてみると（図8）、オーソリティの項目内訳において、両支配人とも専門としている水泳歴はそれぞれ46年、22年と長く、また指導方法についても指導者として働いていた当時はハングリーな精神で自ら追い求め、自分のものにしていったという背景から、子ども、大人のスイミング指導に関しての専門知識はスタッフから非常に

評価されている。しかし、「スポーツクラブ経営の専門知識」に、4点台という高得点ではあるが、有意な差がみられた。他の項目に差はみられなかった。

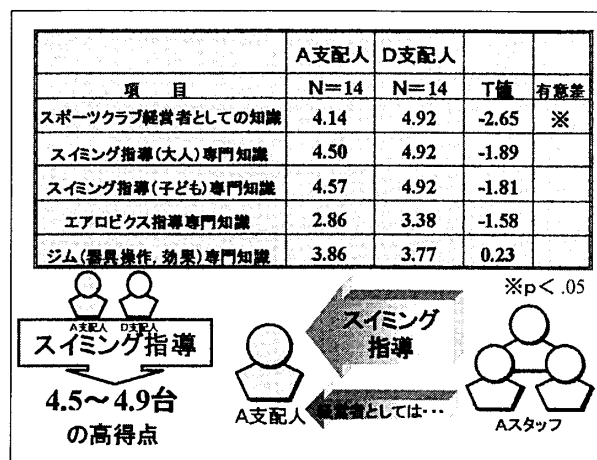


図8 支配人のオーソリティ得点

さらに、この結果に注目しながら、ナレッジ・イネープリング得点をみると(図9)、「支配人のイネープリング行動」に差がみられた。これは支配人がクラブ内を自由に移動し、スタッフと語り合うことで、暗黙知を探ったり、知識を組織全体に広めたり、公開したりしているか。ということをスタッフに聞いたものである。「ナレッジ・イネープリング」によるとこの項目は5つの実践の中でも、ナレッジ・マネジメントを効果的に実践する第一歩として非常に重要な項目であると言及している。そのことを考慮するとこの項目に差のみられるA、D支配人のクラブ運営には具体的に暗黙知を形式知に変換し、共有しやすくするための組織作りに差がみられるのではないかと考察できる。

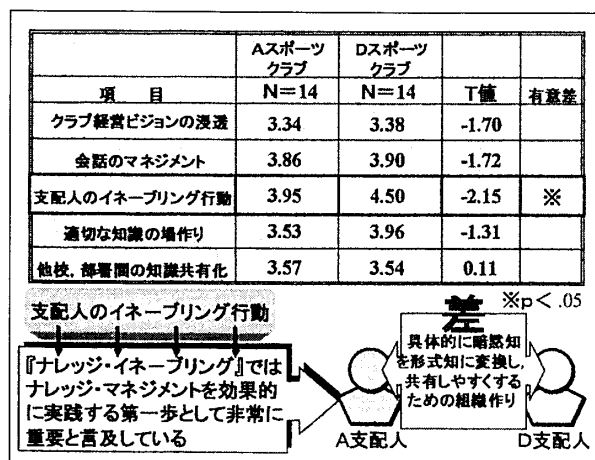


図9 民間クラブのナレッジ・イネープリング得点

次に自分たちの支配人がスポーツクラブ経営者としての専門知識に差があると判断している両スポーツクラブのスタッフにモラルサーベイを行った所、「経営方針・目標の達成」に差がみられた(図10)。先述したナレッジ・イネープリング得点にあった項目に「クラブ経営ビジョンの浸透」があったが、この項目には差がみられないことから、A、Dスポーツクラブは経営ビジョンの浸透度に関しては同程度であるが、その達成度はDスポーツクラブの方が高いということがわかる。更に「処遇」に差がみられた。つまり、Dスポーツクラブではスタッフは経営ビジョンを把握し、その目標の達成度が高く、スタッフはその目標を達成した事に対し支配人が適正な評価を与えてくれていると認識しているということである。これはD支配人の「スタッフ志向」の特徴からスタッフの適性を考慮した目標の設定をし、「分析的思考」の特徴からスタッフへ適正な評価をするというサイクルが成立しているためだと考察できる。

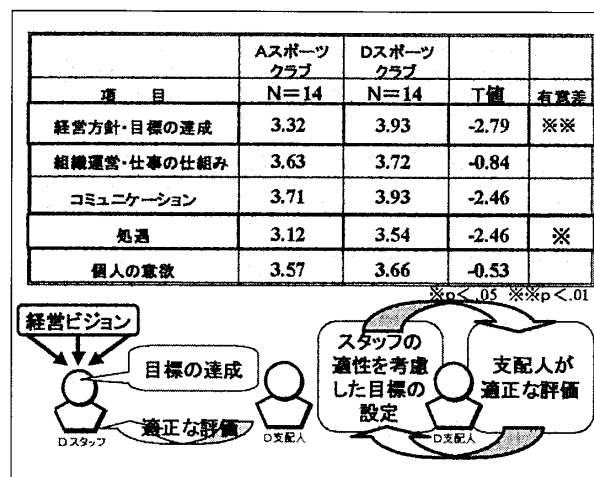


図10 民間クラブスタッフのモラルサーベイ結果

iii. 会員の契約率と継続率

両スポーツクラブの会員契約率と継続率をみてみる。会員契約率、会員継続率は図11のような結果が得られた。研究1で調査を行った前後の年度を合わせた3年度分のデータによるものである。ご覧のように会員契約率、継続率共にAスポーツクラブには伸びがみられるが、いずれもDスポーツクラブが非常に高い率を示している。

		(%)		
	項 目	H12年度	H13年度	H14年度
Aスポーツ クラブ	会員契約率	68.75	70.08	74.16
	会員継続率	62.67	65.51	67.28
Dスポーツ クラブ	会員契約率	87.86	86.82	85.00
	会員継続率	96.67	96.81	97.07

$\text{会員契約率} = \text{年間契約者数} / \text{最大契約可能人数}$
 $\text{会員継続率} = (\text{年度末延会員数} - \text{年度末延退会者数}) / \text{年度末延会員数}$

会員契約率、継続率共にAスポーツクラブには伸びがみられるが、いずれもDスポーツクラブが非常に高い率を示している。

図11 会員契約率、継続率

IV 結 論

以上民間クラブへのナレッジ・マネジメントの導入の効果とそれをより効果的に成果としてあらわすための組織作りを取りあげてきた。

最後に研究1と研究2を簡潔にまとめることにより本研究のまとめとしたい。

まず、民間スポーツクラブにおける問題点としては、会員の入、退会が激しいことが挙げられるが、会員のクラブに対する評価が高ければ高いほど、クラブの継続意欲が高くなることから、民間クラブの経営にナレッジ・マネジメント理論を取り入れることは、会員によるクラブ評価の向上に有効であることがわかった。スポーツクラブ経営においてはスタッフと会員の直接的な関わりが多いという点から、特にスポーツに対するニーズの多様化に対応できるよう、スタッフ一人ひとりが「指導方法」や「ニーズ」に応える知識を身に付け、その得た知識をスタッフ間で共有することが最もクラブ評価向上に有効である。

しかし、ナレッジ・マネジメントの最大の問題点である「理論は理解できるが、それを職場で実践するとなるとどうしてよいかわからない」ということを克服するためには支配人を中心とした組織の変革が必要である。

その変革とは、支配人はスタッフに直接タッチし、スタッフへのコミュニケーションを重視することでよりスタッフのもっている暗黙知を吸収でき、わかりやすく組織へ広めることができるようになるということである。その行動がクラブ経営のオーソリティとスタッフから認知され、信頼、支持を高め、ナレ

ジ・マネジメントの行いやすい組織となると考えられる。

つまり、支配人がスタッフと一緒に現場に立つと明確なビジョンや目標の確立、さらにはクラブ運営、スタッフ教育に余裕がもてなくなると考えられる。

それよりも、支配人はスタッフルームで会員と直接関わるスタッフとのコミュニケーションを重視することで、暗黙知を獲得しやすい組織にし、スタッフの職務行動とクラブビジョンとを一致させる支援をし、適切な評価を行うといった、クラブ運営やスタッフ教育に尽力を注いだほうが、クラブ経営にはよいと考えられる。

※本報告は、平成15年9月26日熊本大学で行われた第54回日本体育学会、体育経営管理専門分科会で口頭発表した内容を一部含んでいる。

【参考・引用文献】

- 1) 佐藤勝弘・西原康行, 2002, 「現代社会におけるスポーツ用品市場に関する研究」
- 2) 佐藤勝弘・西原康行, 1999, 「民間テニスクラブ運営における管理職のオーソリティに関する研究」
- 3) 米村耕平, 1999, 修士論文「生涯学習時代における地域スポーツクラブの現状と方向性」
- 4) 三浦貴之, 1999, 平成10年度卒業論文, 「商業スポーツクラブにおけるCS経営に関する研究」
- 5) アーサーアンダーセン, 2000 「図解ナレッジ・マネジメント」, 東洋経済新報社
- 6) ゲオルク・フォン・クロー, 一條和生, 野中郁次郎, 2001 「ナレッジ・イネープリング」
- 7) 高梨智弘, 2000, 「わかる! ナレッジ・マネジメント」, タイヤメント社
- 8) ネット・ハーマン, 2000, 「ハーマンモデル～個人と組織の価値創造力開発～」東洋経済新報社
- 9) 宇土正彦, 1998, 「体育経営管理学講義」大修館書店, 第10版
- 10) 池田勝・守能信次, 1999, 「スポーツの経営学」杏林書院
- 11) 保健体育審議会, 「スポーツ振興基本計画の在り方について一豊かなスポーツ環境を目指して」(答申)」
- 12) 全国体育指導委員連合, 「みんなのスポーツ」1990年11月号(社)

- 13) 「体育科教育」1999年11月号 大修館書店
- 14) 「学校体育」2000年4月号(株)日本体育社
- 15) 「学校体育」2000年11月号(株)日本体育社
- 16) 「みんなのスポーツ」1997年9月号(社)全国
体育指導委員連合
- 17) 「みんなのスポーツ」1997年12月号(社)全国
体育指導委員連合
- 18) 「みんなのスポーツ」1999年1月号(社)全国
体育指導委員連合
- 19) 「みんなのスポーツ」2001年9月号(社)全国
体育指導委員連合
- 20) 第23回体育・スポーツ経営学会 2000年3月27
～29日 於 金沢(ビデオ)
- 21) 日本体育協会HP
[http://www.japan-sports.or.jp/project/
shougai1.html](http://www.japan-sports.or.jp/project/shougai1.html)
- 22) 文部科学省HP <http://www.mext.go.jp/>