

タイトル	スポーツがみんなのものになるために(<特集論文 >2007年度 北海学園大学経営学部市民公開講座:経営 学部でスポーツ~経営学と健康・スポーツ科学の相互 理解による新しい価値の創造~)
著者	菅原, 浩信
引用	北海学園大学経営論集, 5(3): 95-101
発行日	2007-12-00

スポーツがみんなのものになるために

菅 原 浩 信

目 次

- I はじめに
- II これまでのスポーツの担い手
- III スポーツをめぐる環境変化
- IV スポーツという財の性質
- V これからのスポーツを担うためのしくみ
- VI おわりに

I はじめに

本稿は、これまでのスポーツの主たる担い手である企業と行政が、様々な問題を抱えているために、担い手として機能していないという状況をふまえ、スポーツという財はどのようなものであるべきか、これから誰がどのようにスポーツを担っていくべきであるかについて検討することを目的とする。

なお、本稿は、2007年度北海学園大学経営学部市民公開講座において筆者が担当した第3回「スポーツがみんなのものになるために」の内容を大幅に加筆・修正したものである。

II これまでのスポーツの担い手

これまでのスポーツは、「見るスポーツ」と「するスポーツ」の2つに大きく分けることができよう。

前者は、主として企業が、①プロ野球やJリーグ等のプロチームを所有する、②プロ

チームのスポンサーとなる、③社会人野球等のアマチュアチームを所有する等の方法により、試合等を観戦する機会を提供してきた。

後者は、主として行政が、①スポーツ施設（公共施設）の整備や管理・運営、②学校スポーツ（公立学校の部活動）等の方法により、スポーツに参加する機会を提供してきた。

一方、住民は、企業の提供するスポーツを見る、行政の提供するスポーツの機会に参加するといったように、スポーツについては「受け手」であった。つまり、住民にとって、スポーツとは、主たる「担い手」である企業や行政から与えられるものであったといえよう。

III スポーツをめぐる環境変化

1. 企業スポーツの衰退

近年、企業が所有してきた社会人野球、ラグビー、バレーボール等のアマチュアチームが、休・廃部あるいはクラブチーム化されてきている¹⁾。例えば、かつて北海道の社会人野球には、大昭和製紙北海道、新日鐵室蘭、電電北海道、北海道拓殖銀行、王子製紙苫小牧といった強豪の企業チームがそろっており、都市対抗野球大会等でも優秀な成績を収めていた。しかし、現在、主要な企業チームとしてはJR北海道を残すのみとなっている。

また、Jリーグやプロ野球のチームも消滅している。1998年には、Jリーグの横浜フ

リューゲルスが、出資企業の撤退により、横浜マリノスと合併し、事実上消滅している。さらに、2004年には、プロ野球パシフィック・リーグの大阪近鉄バファローズが、経営難により、オリックス野球クラブ（オリックス・ブルーウェーブの運営会社）に営業譲渡し、解散している。

つまり、企業は、もはやアマチュアチームやプロチームを所有できなくなっているといえよう。

2. 行政のスポーツ施設管理・運営の限界

公共施設であるスポーツ施設の利用者においては、施設数の増加、利用時間帯の拡大、初心者向けのスポーツ教室やスポーツ行事の充実といったニーズの多様化がみられている²⁾。しかし、行政は、人的・資金的な制約等から、こうしたニーズに対応することが困難となっている。

2003年より、規制緩和、民間活力の導入促進等を背景として、公共施設の管理・運営を、指定する民間企業等に委ねるという指定管理者制度が導入された。しかし、地方都市の公共施設の管理・運営については、一般に採算の確保が容易ではないことから、指定管理者制度を導入しても民間企業等の参入があまり期待できない状況にある³⁾。

その一方、これまで公共施設であるスポーツ施設の管理・運営は、いわゆる外郭団体が、行政の委託を受けて行ってきた。しかし、三位一体の改革等に伴い、各地の地方自治体においては行財政改革の推進が求められており、その一環としてこれら外郭団体の統・廃合が進められている⁴⁾。

したがって、とりわけ地方都市においては、外郭団体に代わるスポーツ施設の管理・運営の担い手が存在しなくなる可能性があるといえよう。

3. 行政のプロスポーツ運営・支援の失敗

また、行政が、プロチームの運営主体に対し、役職員の派遣（運営への関与）や、出資・補助金等の支援を行っている場合もある。

例えば、神戸市が支援してきたヴィッセル神戸は、神戸市から派遣された役員によってマネジメントが展開されてきた。しかし、ヴィッセル神戸は、Jリーグへの昇格を急いだための過大な先行投資が財務を圧迫、広告収入も低迷し経営難に陥った。そのため、資金不足で戦力強化ができず、チームの成績が振るわずに入場者数も低迷するという状況となった。神戸市の支援も焼け石に水で、結果的に民事再生法を申請するに至っている⁵⁾。また、北海道や札幌市が支援している北海道フットボールクラブ（コンサドーレ札幌の運営会社）も、現在債務超過を抱えており、Jリーグからその解消を迫られている状況にある⁶⁾。

つまり、行政によるプロスポーツの運営・支援は、行政からの出向者やOBによる運営主体のマネジメントや、出資・補助金の支出等の支援が適切であるとはいえず、その多くは失敗に終わっているといえよう。

4. 学校スポーツ（部活動）の行き詰まり

学校スポーツ（部活動）は、小学校・中学校・高校・大学の各段階において、別々の指導者がいて、別々のプログラムがあるという「輪切り分断型」システムにより展開されてきた。しかし、競技能力が伸びない等の問題が指摘されている⁷⁾。

また、出生率の減少等に伴って、部活動に加入する児童・生徒・学生の数が減少していることから、部活動の休・廃止が増加している⁸⁾。

さらに、部活動の多くは、適切な指導者を見つけることが難しい等の理由により、当該学校の教員が指導している。しかし、当該教員は、そのスポーツに精通しているわけでは

ないため、適切な指導を行うことが難しく、結果として「うまくできない」という現実に直面している。そして、部活動の多くは、土曜日も日曜日も休みなく活動しており、指導する教員の負担は限界に達しているといえる⁹⁾。

したがって、学校スポーツ(部活動)は、現在のシステムのままでは、その継続が難しくなっているといえよう。

IV スポーツという財の性質

ところで、そもそも、スポーツとはどのようなものであろうか。

スポーツには、高齢者の生きがいづくり、地域のコミュニティの形成・活性化、親子や家族の交流、子どもの体力づくり、余暇時間の有効利用、世代間交流の促進、青少年の健全育成といった様々な効果が期待されている¹⁰⁾。すなわち、スポーツは「みんなにとって必要なもの」であり、「みんなのもの」であるといってもよいであろう。そこで、スポーツを、「公共財」的な性質を持つものとして考えるべきではないだろうか。

一般に、「公共財」とは、非競合性(多数の消費者が利用しても混雑しない)と非排除性(コストを負担しない者でもただ乗りできる)という2つの性質を持つ財である。そのため、行政が社会的に望ましい量の公共財を提供する必要がある。しかし、現実に行政が提供しているのは、公共財と私的財の中間的な性質を持つ「準公共財」が多い。つまり、「公共財」に対する社会の需要は、きわめて多様である。こうした需要に応じて、行政が多様な「公共財」をきめ細かく提供することには限界がある。もちろん、多様な「公共財」は市場メカニズムにおいてもうまく提供できない¹¹⁾。

したがって、行政はスポーツの提供に対応できなくなっており、企業もスポーツを支え

られなくなっている。すなわち、「見るスポーツ」も「するスポーツ」も、その担い手がいない状況となり、結果として、スポーツは「スキマ」(=担い手のいない公共財領域)¹²⁾化する可能性があるといえよう。

V これからのスポーツを担うためのしくみ

1. 新たな担い手としての地域住民

このような行政も企業も対応できない「スキマ」の領域をカバーすることができるのは、1人1人の地域住民である。つまり、地域住民みんながスポーツを必要とするならば、みんなでスポーツを担い、スポーツをみんなのものにしていくということが必要である。つまり、行政等の機能が弱体化し、公共財が不足しているという状況に不満を持つ人たちは、その対応の1つとして、当該公共財を共同して自分たちで提供しようとするということである。これはNPO(民間非営利組織)の原点でもある¹³⁾。

そこで、これからは、ボランティアとしてスポーツを提供する地域住民と、それを享受し受益者負担をする地域住民とが、パートナーシップを構築しながら、行政や企業の支援を受けつつ、「公共財」的な性質を持つスポーツを担い、スポーツをみんなのものにしていくことが求められるのである¹⁴⁾。その具体例の1つとして、総合型地域スポーツクラブがあげられる。

2. 総合型地域スポーツクラブとは

総合型地域スポーツクラブとは、身近な日常生活圏である中学校区程度の「地域」において、学校教育施設や公共スポーツ施設等を拠点としながら、地域住民が主体的に運営し、地域住民の誰もが参加できるスポーツクラブの形態である。その特徴としては、①多目的・多目標・多世代、②拠点施設・クラブハ

ウスの確保，③専門指導者の確保，④スポーツ事業の企画・運営，⑤一貫指導システム，⑥文化複合，⑦受益者負担，⑧自主運営の8つがあげられる。つまり，総合型地域スポーツクラブは，これまでの単なるスポーツ愛好者の集まりを中心とした単一種目・チーム型のクラブとは異なるものである¹⁵⁾。

総合型地域スポーツクラブのミッションとしては，会員や住民に対し，スポーツを行う場所，スポーツ教室・大会，スポーツを共に行う仲間を組織化したクラブ・サークル活動等，各種の運動・スポーツ活動の場や機会を提供する「スポーツ経営体」として，地域社会のために活動するということがあげられる。したがって，会員には，自分自身が「するスポーツ」を楽しむ「運動者」であるとともに，地域住民のためにスポーツを支える「ボランティア」であるという「一人二役」の自覚と責任が求められる¹⁶⁾。

総合型地域スポーツクラブは，文部科学省の「スポーツ振興計画」において，「生涯スポーツ社会の実現」のため必要不可欠な施策とされ，「2010年までに全国各市区町村において，少なくとも1つは総合型地域スポーツクラブを育成する」という到達目標が設定されている。しかし，2007年7月現在で，全国の市区町村のうち，総合型地域スポーツクラブが創設あるいは設立準備中であるのは，半分弱にすぎない¹⁷⁾。

3. 事例：NPO法人 ソシオ成岩スポーツクラブ

そうした中で，総合型地域スポーツクラブの成功例の1つとしてあげられるのが，愛知県半田市のNPO法人 ソシオ成岩スポーツクラブ（以下，成岩SC）である¹⁸⁾。

成岩SCは，愛知県半田市の成岩中学校区を中心に活動している総合型地域スポーツクラブである。会員（ソシオ）数は2,828名を数え，小・中学生対象の13種目のスクール

と多世代対象の9種目のサークルを運営しており，2006年度の収入は63,268千円となっている。

成岩地区では，少子化や学区編成等に伴いチームのメンバーが不足する，中学校で部活動に入ってしまうと地域とは切り離されてしまうといった課題を抱えていた。また，成岩中学校では，学校週5日制の施行を前に，「開かれた学校」づくりへ着手しようとしていた。学校施設の開放だけにとどまらず，生徒の生きる場所を地域社会に開くということを目指して，厳しすぎる部活動のあり方を見直そうと考えていた。さらに，後に成岩SCのマネージングディレクターとなるS氏は，「まちの子供たちの元気を取り戻したい」という思いを持っていた。

成岩地区には，学校をはじめ，PTA，区長，公民館長，主任児童委員から，婦人会，老人会等，地域のあらゆる団体で構成される「成岩地区少年をまもる会」（以下，まもる会）が，30年以上前から存在していた。この「まもる会」が，1994年6月の総会で，地域と学校が一体となって，スポーツ活動を軸に子供の健全育成を図ることを目的とした「成岩スポーツタウン構想」を発表した。

その後，1994年11月に，「第1回スポーツフェスティバル」を開催し，地域住民に問題提起を行い，地域ぐるみでのスポーツ活動の考え方を地域住民へと広めていった。また，マネージングディレクターのS氏と「まもる会」の重鎮であるS氏は，スポーツ指導者への趣旨説明と協力依頼に歩き回った。成岩中学校の校長も，部活動を希望加入制で平日の3日間に限定するとともに，教師たちに地域活動への参加を積極的に勧めたことから，教師たちも活動に参加するようになった。さらに，1995年9月に「総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業」の指定を受け，3ヵ年にわたって補助金を獲得することができた。

その後，1996年3月に成岩SCは「成岩

スポーツクラブ」として設立された。1997年4月にはサークル・スクールなど5つの部門体制が完成するとともに、半田市から学校体育施設一般開放の利用調整権を受託した。1998年4月からはファミリー会員制度、年会費自動引落制度が導入され、財政基盤の確立が図られた。2000年11月には「成岩地区学校地域共同利用施設(成岩スポーツセンター)基本構想」が作られた。2002年3月に策定された「半田市スポーツ振興計画」の中で、成岩スポーツセンターの運営を「成岩スポーツクラブ」に委託することが明記された。2002年12月、成岩SCがNPO法人として愛知県から認証された。2003年12月に成岩スポーツセンター(クラブハウスNARAWA WING)が竣工し、現在に至っている。

4. 総合型地域スポーツクラブの成功要因

成岩SCの事例から、総合型地域スポーツクラブの成功要因として、①コーディネーター(プロデューサー)の存在、②実際の活動による説得、③地域のしがらみの活用、④コアメンバーの組織化という4つをあげることができる¹⁹⁾。

成岩SCのマネージングディレクターのS氏は、「まちの子供たちの元気を取り戻したい」という熱い思いを抱いて、スポーツクラブづくりを推進してきた。このS氏の存在なくして、成岩SCは設立できなかったのであり、S氏はまさしくコーディネーター(プロデューサー)であったといえよう。

また、1994年11月に開催された「第1回スポーツフェスティバル」という実際の活動によって、「成岩スポーツタウン構想」が具体的にどのようなものかを地域住民に見せることができた。その結果、地域ぐるみでのスポーツ活動の考え方を地域住民へと広めることが可能になったといえよう。

そして、「成岩スポーツタウン構想」を発

表したのは、地域のあらゆる団体で構成され、30年以上前から存在する「まもる会」であった。こうした地域の有力な組織が発表することによって、「成岩スポーツタウン構想」は説得力のあるものとして、地域住民に受け入れられたといえよう。

さらに、「まもる会」、成岩中学校関係者、スポーツ指導者、行政等の関係者を、活動のコアメンバーとして取り込み、組織化することができた。そのために、「成岩スポーツクラブ」という組織の設立が容易になったといえよう。

5. 総合型地域スポーツクラブにおける今後の課題

総合型地域スポーツクラブが、今後も円滑な運営を継続していくためには、①化学反応、②橋渡し型ソーシャル・キャピタルの形成の2つが必要である。

総合型地域スポーツクラブが組織化・構造化されると、公式化・ルーティン化や、ステークホルダーの顔ぶれの固定化、活動内容の固定化が進み、組織の形骸化や活力低下・マンネリ化を招き、結果として組織の衰退につながる危険性がある。それを防ぐためには、これまで構築してきた組織や構造を破壊することにより、組織に活気を与えて変化を起こすという「化学反応」が必要となる。

具体的には、クラブマネージャー等が、新しい組織メンバーや地域のステークホルダーをクラブの中に引っ張り込み、既存の組織や枠組みの中に放り込んで混ぜ合わせることである。それによって、地域密着型の組織に特有の「開放性と閉鎖性のジレンマ」を克服することが可能となる²⁰⁾。

一方、総合型地域スポーツクラブは、「スポーツクラブを成功させよう」という曖昧で暗黙的な共通目標の下に形成される「場」でもある。その「場」において地域のステークホルダーが互いに交流する中から新たな関係

性が形成され、「地域力」（地域スポーツ経営の基盤にあって、その営みを支える地域独自の力）が高められる結果、総合型地域スポーツクラブは発展していくのである²¹⁾。

この「地域力」とは、ソーシャル・キャピタルそのものである。一般に、ソーシャル・キャピタルは、人々がつくる社会的ネットワークで生まれ共有される規範・価値・信頼などを要素とする資源・能力であり、ネットワークの人々の協力を促進し、共通の目的の達成に貢献するものと定義される。

ソーシャル・キャピタルは、大きく結合型と橋渡し型の2つに分けることができる。結合型ソーシャル・キャピタルは、組織の内部における人と人との同質的な結びつきで、内部での信頼・協力・結束を生むものとされ、内部志向型で、組織内の利益を促進するという特徴を持っている。しかし、この結合型ソーシャル・キャピタルが過度に形成されると、組織そのものが排他的特性を持つ可能性がある。一方、橋渡し型ソーシャル・キャピタルは、異なる組織間における人や組織を結びつけるネットワークであり、弱く薄い人間関係や組織関係を意味するもので、公共の利益に対する志向が強いという特徴を持っている。

したがって、総合型地域スポーツクラブにおいては、橋渡し型ソーシャル・キャピタルを形成し、地域における様々な組織との連携・協力関係を構築していく必要がある²²⁾。

VI おわりに

これまで見るスポーツは主に企業が、するスポーツは主に行政が提供し、住民は受け手であった。しかし、スポーツをめぐる環境が変化してきた結果、「公共財」的な性質を持つスポーツは、企業では支えきれず、行政も対応できない状況にあり、担い手のいない「スキマ」の領域になりつつある。

そこで、みんながスポーツを必要とするのであれば、みんなでスポーツを担い、スポーツをみんなのものにしていくことが必要である。その具体例の1つとして、総合型地域スポーツクラブがあげられる。

その成功例とされる NPO 法人ソシオ成岩スポーツクラブの事例から、総合型地域スポーツクラブの成功要因としては、①コーディネーター（プロデューサー）の存在、②実際の活動による説得、③地域のしがらみの活用、④コアメンバーの組織化の4つがあげられる。また、今後も、総合型地域スポーツクラブが円滑な運営を継続していくためには、①化学反応、②橋渡し型ソーシャル・キャピタルの形成の2つが必要である。

注

- 1) 企業スポーツの実態、とりわけその衰退については、澤野（2005）に詳しい。
- 2) 内閣府「体力・スポーツに関する世論調査」（2006年）。
- 3) 朝日新聞社が都道府県、政令指定都市、県庁所在都市を対象として実施した全国調査によれば、秋田・山形・山梨・佐賀・長崎の5県と、盛岡・長野・新潟・長崎の4市では、応募がゼロであった（『朝日新聞』2005年11月27日付）。
- 4) 前述の朝日新聞の調査によれば、18県と10市では「指定管理者制度導入で外郭団体などの再編やリストラが進んだ」という回答であった（『朝日新聞』2005年11月27日付）。
- 5) 詳しくは、「『官製サッカー』不況に“敗退”」、『日経ビジネス』2004.3.29：169-172。
- 6) Jリーグは債務超過のクラブの昇格を事実上認めておらず、コンサドーレ札幌は2008年度のJ1昇格に際して、Jリーグから約2億円の債務超過を1年で解消するという条件を付けられた。そのため、資本金を8割減資し、その後3億円を増資して、債務超過を解消するという苦渋の策が検討されている（『日刊スポーツ』2007年12月4日付、同2008年1月30日付、および『北海道新聞』2008年1月30日付）。
- 7) 山口（2006）p.10。
- 8) 山口（2006）p.11。
- 9) 山口（2006）pp.11-12。

- 10) 内閣府「体力・スポーツに関する世論調査」(2006年)。
- 11) 山内(1997) pp.17-18。
- 12) 出井(2002) pp.32-33。
- 13) 山内(2004) p.60。
- 14) 近年、スポーツ活動の多様化とスポーツ人口の拡大に伴い、「スポーツをささえる活動」としてスポーツにおけるボランティア活動が、新たにその意義と価値を認められるようになってきている。そして、スポーツ文化の享受形態として「するスポーツ」や「見るスポーツ」とともに、「ささえるスポーツ」が注目されている(山口(2006) p.160)。そこで、スポーツがみんなのものになるためには、スポーツを「見る」「する」だけでなく、それを「ささえる」ことが必要なのである。
- 15) 中西・行實(2007) pp.184-185。
- 16) 中西・行實(2007) p.184, p.188。
- 17) 2007年7月現在、全国で2,555の総合型地域スポーツクラブが創設済みもしくは創設中となっている。しかし、それら総合型地域スポーツクラブのある市町村は894で、全国市町村(1,827)の48.9%となっている(黒須(2008))。
- 18) 成岩SCの事例は、松澤(2001)、およびNPO法人ソシオ成岩スポーツクラブホームページ(<http://www.narawa-sportsclub.gr.jp/socio/>)にもとづき作成した。
- 19) 松野(2005) pp.60-64, pp.88-93, pp.100-104, および松澤(2001) pp.169-170。
- 20) 松野(2005) pp.129-130。なお、「開放性と閉鎖性のジレンマ」とは、組織は、経営資源を安定的に調達していくためにメンバーシップを開放しなければならない一方で、組織の発展プロセスにしたがい組織化や構造化を進めていくにつれて内部メンバーシップが強化されるために閉鎖的になっていくというジレンマを指す。
- 21) 松野(2005) pp.127-128, pp.137-138, および中西・行實(2007) p.202。
- 22) 中西・行實(2007) pp.203-204。

参考文献

- 出井信夫(2002)『都市・地域政策と公民連携・協働—PPP・PFI・NPO・基金・公益信託・第3セクターの研究—』, 地域計画研究所。
- 黒須充(2008)「スポーツは人生を豊かにする」, 『総合型地域スポーツクラブ育成推進フォーラム in 札幌』(2008年1月27日開催)資料。
- 松野将弘(2005)『地域プロデューサーの時代—地域密着型スポーツクラブ展開への理論と実践—』, 東北大学出版会。
- 松澤淳子(2001)「成岩スポーツクラブ」, 細内信孝編著『地域を元気にするコミュニティ・ビジネス—人間性の回復と自立型の地域社会づくり』, ぎょうせい:162-170。
- 中西純司・行實鉄平(2007)「総合型地域スポーツクラブと『コミュニティ・ビジネス』」, 伊佐淳・松尾匡・西川芳昭編著『市民参加のまちづくり [コミュニティ・ビジネス編]—地域の自立と持続可能性』, 創成社:184-207。
- 澤野雅彦(2005)『企業スポーツの栄光と挫折』, 青弓社。
- 山口泰雄(2006)『地域を変えた総合型地域スポーツクラブ』, 大修館書店。
- 山内直人(1997)『ノンプロフィット・エコノミー』, 日本評論社。
- 山内直人(2004)『NPO入門<第2版>』, 日本経済新聞社。