

〈研究資料〉

「新しい公共」形成からみた国内スポーツ組織の現状と課題

笠野 英 弘¹⁾・清水 紀 宏²⁾・
茂 木 宏 子³⁾・成 瀬 和 弥²⁾

Current Statuses and Issues of National Sport Organizations Undertaking the
“New Public Commons”

Hidehiro KASANO¹ Norihiro SHIMIZU²
Hiroko MOGI³ Kazuya NARUSE²

Abstract

In this paper, we define a national sport organization in Japan undertaking the “new public commons” as an organization that is democratically managed by various workers, that establishes their mission in a self-controlled way, that creates cooperation between the public interests of businesses and other organizations, and that maintains its financial independence. In addition, we classify the elements necessary to the organization into four categories: (1) independence or autonomy (mental independence or autonomy, and financial independence); (2) public welfare; (3) cooperativeness; and (4) diversity and democracy in the organization structure. We, then, elaborate on these four elements of national sport organizations using a questionnaire survey.

As a result, the problems in each element were revealed. With regard to element (1), it was suggested that national sport organizations need to set long-term plans and to hire specialists. They also needed to gather membership fees and donations for financial independence. With regard to element (2), it was revealed that national sport organizations do not regard public interest businesses as important. With regard to element (3), these organizations need to take an interest in other organizations. Finally, with regard to element (4), to be a national sport organization undertaking the “new public commons,” it is necessary to change from an organizational structure with homogeneous members and autocracy to an organizational structure with diverse members and democracy.

キーワード：新しい公共，国内スポーツ組織，多様性

Keyword : the “New Public Commons,” national sport organizations, diversity

1) 山梨学院大学スポーツ科学部
〒400-8575
山梨県甲府市酒折 2-4-5

2) 筑波大学体育系
〒305-8574

茨城県つくば市天王台 1-1-1

3) 筑波大学大学院人間総合科学研究科
体育科学専攻
〒305-8574
茨城県つくば市天王台 1-1-1

1) Faculty of Sport Science, Yamanashi Gakuin University
2-4-5 Sakaori Kofu city, Yamanashi 400-8575

2) Faculty of Health and Sport Sciences, University of
Tsukuba
1-1-1 Tennodai Tsukuba city, Ibaraki 305-8574

3) Institute of Comprehensive Human Science, University
of Tsukuba
1-1-1 Tennodai Tsukuba city, Ibaraki 305-8574

I. 研究の背景と目的

1. 「新しい公共」とスポーツ

内閣府は、2010年6月4日の第8回「新しい公共」円卓会議で「新しい公共」宣言を発表した。また、文部科学省は2010年8月にスポーツ立国戦略を公表し、「新しい公共」を担うコミュニティスポーツクラブの推進を謳っている。森川（2011, p.19）によれば、「スポーツにおいて『新しい公共』論が登場したのは、民主党政権の『スポーツ立国戦略論』に基づく平成23年度予算（案）からである」という。しかし、「21世紀に入る前後から今日まで、スポーツ社会学では『スポーツと公共性』をめぐる議論が活発に行われて」（菊, 2013, p.106）きており、それらの議論の中では、それまでの（古い）公共に限らず、「新しい公共」の視点も含まれていた。菊（2013）によれば、スポーツの公共性に関する議論を整理すると、「公—共—私」における「公」から「共」への可能性^{注1)}は論じられているものの、「私」から「共」への可能性が問われていないという。そして、歴史社会的にみた近代スポーツの文化的公共性の特徴（自由と規律の両立、非政治性、体育的公共性）や現代スポーツの公共性としての健康を批判的にみることを通して、プレイ性こそがスポーツの公共性を担保するものであるという。すなわち、スポーツそのものを楽しみたい（プレイ性）という私利私欲（「私」）から「共」が形成されていく可能性が論じられている。このように、公共性を担保するスポーツとは何かを問うことこそが、スポーツにおける「新しい公共」の原点であり、「それをどのような方向に導いていくのかについての見識（ビジョン）を示す」（菊, 2013, p.119）ことが重要であるという。

そして、プレイ性を強調するスポーツの定義から、それをどのように導いていくのかという段階では、スポーツ法やスポーツ政策が問われることになり、それらの議論では当然のことながら法律や政策を主導する主体に言及されることになる。例えば、菊（2011）は、スポーツ基

本法におけるスポーツの手段的な定義への批判的考察を通して、官に対して独立した民の立場からスポーツ団体が自治・自立・自律的な諸活動を促進していくことが求められているという。また、高橋・菊（2013）は、韓国と中国のスポーツ政策の検討を通して、「新しい公共」の観点からは「コミュニティ・セクター、公的セクター、私的セクターの関係性の中で『新しい公共』が構築され、その担い手が共的セクターとなるのである」（高橋・菊, 2013, p.130）と述べ、佐藤（2002, p.194）が示した「NPOセクターと社会システム」における共的セクターをスポーツにおける「新しい公共」形成の主体として捉えている^{注2)}。

2. スポーツ組織と「新しい公共」

このような政策論的な議論において、公共性を担保するスポーツの主導者としてスポーツ組織が言及されるだけではなく、スポーツ組織それ自体に焦点をあてて公共性を議論した研究もみられる。松尾（2000）は、第3セクター方式による公益法人として設立されているスポーツ振興事業団を事例として、それが過度の行政依存となっていることを指摘し、それまでの「公—私」という関係に対して「公—共—私」という枠組みを提起し、「共」としての発想と活動が重要であることを示唆した。また、水上・黒須（2016）は、総合型地域スポーツクラブの中間支援ネットワークNPOが、いわゆる「私」から「共」を創出していく過程を分析している。これらは、いずれも先に示した「私」から「共」への視点、すなわち、個人の欲求から公共性が構築されていく文脈における議論である。

一方で、スポーツ組織を対象とした研究では、その組織運営や経営課題からも公共性が論じられている。例えば、中西ほか（2011）は、総合型地域スポーツクラブ（以下「総合型クラブ」と略す）を、「新しい公共」を担うコミュニティスポーツクラブとして充実・発展させていくことができるのかという問題意識から、アンケートを回収できた597の総合型クラブについて分析を行い、「新しい公共」を担う組織として期

待できるのはそのうちの19.4%に過ぎないという結果を示している。そのなかで、「新しい公共」を担うためには、(1) 学校や様々な組織との連携、(2) 自己財源の蓄積・確保、(3) プログラムサービス事業からクラブサービス事業やエリアサービス事業を含めた総合的なスポーツ事業の展開、(4) 身の丈に合った運営組織体制の模索・検討などが必要であることを示唆している。また、行政組織の効率化と経費削減を目的とした行政改革の文脈で捉えられる公共性論では、公共サービスを自立的・自律的に供給できる能力、すなわち、公的資金に依存せず、市場取引を通じた財務的自立性が重視される傾向にある(原田, 2013, p.5)ことから、山本・中西(2014, p.65)は、それが『『新しい公共』論のマネジメント課題』であるという。さらに、作野(2000)は、総合型クラブ育成事業は、多くの場合「行政主導型」になりやすいことを指摘し、行政主導の制度のなかにあってもいかに「住民主導型」の組織運営に近づけることができるかがクラブ育成の成否を分けるという。

以上のように、「新しい公共」形成における議論では、「新しい公共」宣言の別添に示されている具体的なイメージに「総合型地域スポーツクラブを拠点とした地域住民の主体的な取組」が取り上げられていることもあり、特に地域レベルの組織である総合型クラブを対象としたものが多い^{注3)}。松尾(2000)が分析対象としたスポーツ振興事業団は総合型クラブではないが、県や市町村レベルの組織である。しかし、地域レベルに限らず、全国レベルのスポーツ組織を「新しい公共」形成の主体として分析する必要もあるのではないだろうか。「通常のスポーツ組織の発展は、いくつかのチーム／クラブが集まり、それがまた地域ごとの組織を作り、その上に全国組織が形成される」(佐伯, 2004, p.62)ように、まさに私的にスポーツを愛好する人びとの集まりを統括し、公共的な集まりとして発展させていくことが全国組織の1つの役割であるといえよう。そこで、スポーツ界で一般的にいわれるスポーツ組織は、「組織体とし

ての各スポーツ集団を統括する権限と義務をもつ上位の組織」という佐伯(1987, pp.608-609)の定義や、「関係する競技者やクラブ等を結びつけ、それを統括する団体」が狭い意味でのスポーツ組織であるという生沼(1988, p.43)の定義を踏まえ、本研究では、全国レベルのスポーツ組織を、国内におけるスポーツを統括し、その権限と義務をもつ全国組織(以下「全国組織」と略す)と定義する。なお、日本におけるスポーツ組織の多くは、日本代表選手を選抜するための競技大会を開催する全国組織が最初に結成されてきた(佐伯, 2004, p.62)ため、日本のスポーツはすぐに全国統一のルール化をめざす(糸野, 1988)ことなどが指摘されており、「私」から「共」へという「新しい公共」の形成を担う組織というよりも、愛好者という「私」を排除する組織になってしまっている(佐伯, 2004, pp.60-65)。ただし、「新しい公共」形成の担い手として議論されている総合型クラブを育成支援する中心的組織は公益財団法人日本体育協会(2018年4月より日本スポーツ協会に改称、以下「日体協」と略す)というまさに全国組織であり、「新しい公共」の発展を担う全国組織もみられるようになってきている。

このような全国組織を分析対象とした公共性議論はほとんどみられない。先に示した水上・黒須(2016)の分析対象は、ネットワーク型であるとはいえ、全国の地域スポーツクラブとスポーツNPOを支援する全国レベルの組織として捉えられるが、国内におけるスポーツを統括し、その権限と義務をもつ全国組織ではない。武隈(1995)や赤岡(2009)によれば、そもそも全国組織や中央競技団体の研究自体が行われていないという。中央競技団体の構成員の特徴や雇用実態を分析した清水(2009)や澤井(2007)、中央競技団体のマネジメントの特徴や組織構造等を分析した赤岡(2009)や渡邊・永田(2009)などが全国組織を分析対象とした数少ない研究として挙げられるが、いずれも直接的に公共性を議論しているものではない。また、笹川スポーツ財団が2010年度から中央競技団体を対象とした調査(財団法人笹川スポーツ財団,

2011；公益財団法人笹川スポーツ財団，2012，2013，2014，2015，2016）を行っている。この中で「強化や普及のために公的な支援を受ける中央競技団体においては，団体の活動評価の指標として，競技者および愛好者を明確に定義するとともに，その数を定期的に算出し，公表する必要がある」（公益財団法人笹川スポーツ財団，2011，p.11）と指摘されているように，公共性についての議論と捉えられる部分もみられるが特に「新しい公共」との関係を直接的に分析したものではない。

以上から，本研究では，「新しい公共」形成の観点からみた全国組織の現状と課題を明らかにすることを目的とする。本研究では，全国組織には，その規模や歴史等が異なる多様な組織があることは認識しつつも，先に定義した国内におけるスポーツ（単一種目であれ複数種目であれ，競技的であれレクリエーション的であれ，あるいは障害者スポーツであれ）を統括し，その権限と義務をもつ全国組織を対象に，それらの役割の1つが「新しい公共」の形成を担うことであるという視点をもって調査・分析を行い，その現状と課題を明らかにする。この全体としての全国組織の現状と課題を明らかにすることにより，それとの比較から，カテゴリー化した全国組織の現状と課題を明らかにすることができる。しかし，それは今後の課題としたい。そこで，まずは上述した先行研究における「新しい公共」とスポーツあるいはスポーツ組織との関係をめぐる議論から，「新しい公共」を形成するための全国組織に必要な要素（調査項目）を抽出し，分析の枠組みを構築する。次に，その各要素の現状を，全国組織に対する質問紙調査から明らかにする。そして，最後に，はじめに設定した分析枠組みに基づき，「新しい公共」形成からみた全国組織の課題を考察する。

II. 方法

1. 「新しい公共」を形成する全国組織に必要な要素

公共性を担保するスポーツとは何かを問うところだが，スポーツにおける「新しい公共」の原点である（菊，2013）。よって，「新しい公共」を形成するための全国組織に必要な大前提の要素は，公共性が担保されるようなスポーツを推進していくビジョンや方策を持っているということになろう。ここでの公共性とは，先に説明したように，「私」（個人の欲求やプレイ性）から構築される「共」であり，それは，教育や健康のために必要だといわれるような「公」，言い換えれば「官」から創られる「共」ではない。「スポーツの自立的展開が新たな公共圏として組織化されていく」（菊，2001，p.103）といわれるように，いわば，「共」としてのスポーツ組織が自立的・自律的にスポーツのビジョンを示すとともに，そのビジョンに向けた諸活動を推進していくことで，スポーツによる「新しい公共」形成が可能になる。したがって，「新しい公共」を形成するための全国組織に必要な第1の要素は，自立・自律性といえよう。作野（2000）による「住民主導型」の組織運営が重要であるという指摘からも，行政に依存しない運営という意味で自立・自律性が重要な要素として考えられる。「自立」とは，「他の援助や支配を受けず，自分の力で判断したり身を立てたりすること」（新村編，2008，p.1426）であり，「自律」とは，「自分の行為を主体的に規制すること。外部からの支配や制御から脱して，自身の立てた規範に従って行動すること」（新村編，2008，p.1426）である。この自立・自律の定義を踏まえると，自立的・自律的にスポーツのビジョンを示し，諸活動を推進していくということは，他の支配を受けずに判断し，自身の立てた規範に従って行動することであり，本研究ではこれを，次に説明する「財務的自立性」との対比から「精神的自立・自律性」と呼ぶことにする。いうまでもなく，精神的自立・自律性を

もつためには、財務的自立が大きな条件となる。中西ほか（2011）は、「新しい公共」形成の課題として（2）自己財源の蓄積・確保を挙げており、山本・中西（2014, p.65）も『『新しい公共』論のマネジメント課題』として財務的自立性を挙げている。したがって、「新しい公共」形成のための全国組織に必要な第1の要素である自立・自律性は、スポーツの自立・自律的なビジョンをもっているかという、いわば「精神的自立・自律性」と「財務的自立性」を含む要素であるといえよう。

次に、「私」（個人の欲求やプレイ性）から「共」が構築されるという文脈からは、多様な「私」の欲求を満たすような事業を展開しているという要素も、「新しい公共」を形成する主体としてのスポーツ組織には求められる。「新しい公共」宣言では、「すべての人に居場所と出番」があること（内閣府, 2010, p.2）、「自主的に運営するNPO型のコミュニティスポーツクラブが主体となって地域のスポーツ環境を形成する」ことや「スポーツ・健康・文化にわたる多様な活動」をしていくこと（内閣府, 2010, p.10）が「新しい公共」の形成につながるものとして捉えられている。このことから、全国組織に必要な第2の要素は、多くの人がスポーツを享受できるような公益性のある多様な事業・活動を行っているかという、事業の公益性^{注4)}が挙げられる。中西ほか（2011）が「新しい公共」形成の課題として指摘している（3）プログラムサービス事業からクラブサービス事業やエリアサービス事業を含めた総合的なスポーツ事業の展開における総合的なスポーツ事業とは、スポーツ欲求をもつより多くの個人（「私」）の利益に供する事業という意味で、このような公益性のある多様な事業としても捉えられる。

さらに、スポーツ組織の組織運営や経営課題からみた「新しい公共」形成の課題には、（1）学校や様々な組織との連携も挙げられており（中西ほか, 2011）,『『新しい公共』とは、『支え合いと活気のある社会』を作るための当事者たちの『協働の場』である』（内閣府, 2010, p.4）

ことから、「新しい公共」形成のための全国組織に必要な第3の要素は、連携・協働性が挙げられる。

最後に、（4）身の丈に合った運営組織体制の模索・検討（中西ほか, 2011）という「新しい公共」形成におけるスポーツ組織の課題からは、多様性を「新しい公共」形成のための全国組織に必要な第4の要素として挙げたい。この指摘は、結局スポーツ組織を動かしているのはその組織に従事している個人であり、その個人や個人の集まりの能力を超えた活動や事業を展開しようとしても上手くはいかないということだろう。第2の要素として事業の公益性、すなわち、公益性のある多様な事業・活動を展開できるかということを挙げたが、そのためにはスポーツ組織の従事者が多様な個人の集まりとなっていなければならない。「多様な主体がそれぞれの役割を果たし、協働して『公共』を支え、いい社会を作ってきた」（内閣府, 2010, p.2）といわれるように、第3の要素である連携・協働性においても、「多様な主体」が連携・協働することに意味があるといえる。「NPOや社会的課題を解決するためにビジネスの手法を適用して活動する事業体は、社会に多様性をもたらしている存在である」（内閣府, 2010, p.3）,「よりよい社会を構築するための多様性」（内閣府, 2010, p.3）,「多様性を受容し、社会課題に気づいて自ら考え行動する新しい公共の担い手となる若者」（内閣府, 2010, p.9）などのように、「多様性」は「新しい公共」にとって極めて重要な要素として捉えられている。また、第1の要素に挙げた自立・自律性における多様な私（個人）の欲求から公共性を構築していくビジョンの創造においても、多様な個人がスポーツ組織に従事していることは大きな強みになる。ただし、その多様な個人の意見が反映されていくような組織内の体制が整っているかという民主性が多様性と同時に重要な要素となろう。したがって、組織としては多様な従事者（多様性）を持ちつつ、民主的に組織を運営すること（民主性）が同時に求められる。

以上から、本研究では、スポーツ組織の公共

性を、「多様な従事者が民主的に組織を運営し、自立・自律的にスポーツのビジョンを設定するとともに財務的自立性を保ち、他組織と連携・協働しながら公益性のある多様な事業を営んでいること」と操作的に定義し、その全国組織に必要な要素（次元）として①自立・自律性（精神的自立・自律性と財務的自立性）、②事業の公益性、③他組織との連携・協働性、④組織における多様性と民主性の4つを設定した。これら4要素の定義は次のとおりであり、この4要素の観点から全国組織の現状と課題を分析する。

①自立・自律性：外部に過度に依存しないで、事業を自立・自律的にマネジメントしていること。

②事業の公益性：特定の限定された者ではなく、不特定かつ多くの者に対して利益を提供している（しようとしている）こと。

③他組織との連携・協働性：開かれた組織として外部の関連諸組織と連携・協働関係を築くことによって自らの組織目的を達成しようとしていること。

④組織における多様性と民主性：組織構成員（特に組織的意思決定部門の構成員）が多様な人材で構成され、その選任が民主的手続きに基づいて行われていること。

また、スポーツ組織の公共性を規定する上記

4要素は、相互に影響関係をもちながら全体としての公共性を形成しているものと推察される（図1）。例えば、④組織における多様性と民主性が充足されていくことで、①自立・自律性（精神的自立・自律性と財務的自立性^{注5)}）、②事業の公益性、③他組織との連携・協働性のそれぞれが達成されていくのではないかと考えられる。そこで、このような4要素における相互の影響関係の仮説提示を目指しながら、「新しい公共」形成の観点から全国組織の現状と課題を考察する。なお、先に述べたように、スポーツ組織は結局のところそこに従事する者の特性が重要であるという視点をもつことから、スポーツ組織の従事者の意見や考えを中心に把握できるような調査を実施する。これは、清水（2009）のいう「人間から組織を見る」という視点であり、組織の「成員の認識に見られる主意性や主観性を重視」（清水，2009，p.4）した分析ということになる。このように、これまでの全国組織を対象とした調査研究とは異なり、組織の意識の側面にも立ち入って現状と課題を明らかにしようとする点も、本研究における特徴である。したがって、本稿では、「新しい公共」との関係から分析されることがほとんどなかった全国組織を対象とした基礎的な調査結果を求めることに主眼を置くこととする。

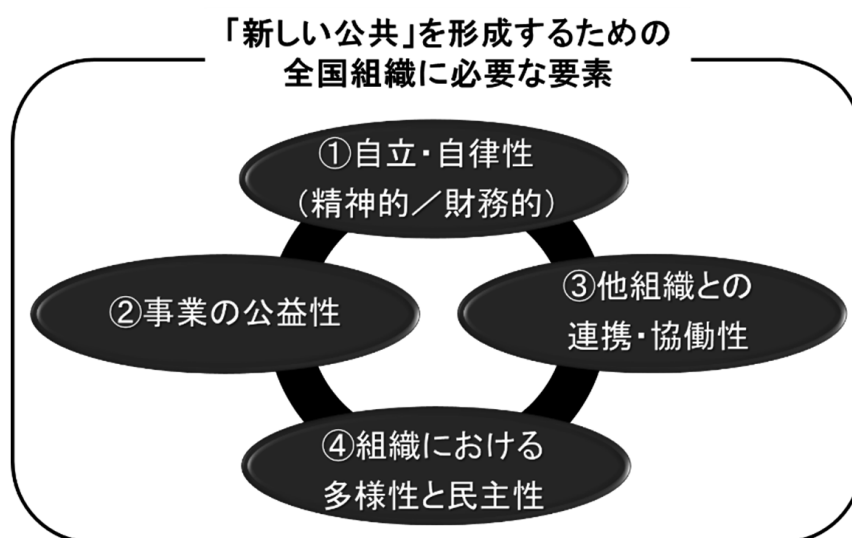


図1 「新しい公共」を形成する全国組織に必要な要素とその関係

2. 調査内容と方法

本研究では、全国組織に対する質問紙調査法により、「新しい公共」を形成するための全国組織に必要な4つの要素の現状と課題を分析する。そこで、各要素の現状を明らかにするための調査内容は以下のとおりとした。

①自立・自律性のうち、精神的自立・自律性については、経営戦略としての中・長期的プランの有無やそれらの内容、また、それらを策定する専門職の雇用状況や必要性等の調査から評価・解釈する。一方、財務的自立性については、補助金や助成金、会員登録料への依存程度や、1つあるいは少数の企業からのスポンサー料等への依存程度とともに、安定的財源を増やすための会員拡大への意識等の調査結果から考察する。

②事業の公益性については、主に事業構造についての質問から明らかにする。具体的には、普及事業（活動）を、強化活動に対して公益性のある事業と捉え^{注6)}、普及事業や社会貢献事業の位置づけとそれらの経費、また、強化活動と普及活動にどれだけ労力をかけているかというエフォート比率等を調査することにより、公益的な事業を展開しているか否かを考察する。

③他組織との連携・協働性については、主に組織間構造についての質問から明らかにする。すなわち、他の組織との協力や競合の有無とその関係、また、学校や企業との連携・協働関係を調査することにより、他組織との連携・協働性を有しているか否かを考察する。

④組織における多様性と民主性については、主に組織構成員についての質問から明らかにする。本研究では特に組織の意識の側面に着目することから、組織の意思決定に大きな影響を及ぼす役員（会長と理事）や評議員の構成（性別・年齢・経歴）から多様性を、また、彼らの選出方法や再任回数規定の有無等を調査することから民主性を考察する。

また、調査対象は、日体協や公益財団法人日本オリンピック委員会（以下「JOC」と略す）などの複数種目統括団体、日体協加盟・準加盟・関係団体、JOC正加盟・準加盟・承認団体、

公益財団法人日本レクリエーション協会（以下「日レク」と略す）関連団体、障がい者スポーツ競技団体等の全国組織217団体とした。なお、調査期間は2015年2月から9月まで、有効回収数は69団体、回答率は31.8%であった。

Ⅲ. 「新しい公共」を形成するための全国組織に必要な4つの要素（結果と考察）

1. 基本情報

はじめに、今回の調査に対して回答があった全国組織の基本情報を示す。まず、有効回答69団体のうち36団体はいわゆるNF（中央競技団体）と呼ばれる日体協の加盟・準加盟団体及びJOCの正加盟・準加盟・承認団体（以下「体協・JOC加盟」と略す）であった。また、6団体は、日体協やJOC等の複数種目の統括団体（以下「統括等」と略す）であり、27団体はその他の日レク関連団体や障がい者スポーツ競技団体等（以下「その他」と略す）であった。以下に掲載するグラフでは、体協・JOC加盟団体、統括等団体、その他団体を区別して表示しているが、それぞれのカテゴリー間の比較については今後の課題としたい。回答団体の法人格については、表1のとおりである。体協・JOC加盟36団体では30団体が公益法人であり、その他27団体では5団体のみが公益法人となっている。回答者の役職は、表2のとおりであり、役員及び管理職が回答した団体が55団体で79.7%を占めており、およそ8割の団体の回答は役員及び管理職の意思が反映されているといえよう。以上に示した内容を基本情報とする全国組織の傾向について、以下、「新しい公共」を形成するための全国組織に必要な4つの要素それぞれの観点ごとに、調査結果と考察（それぞれの要素の現状と課題）を述べていく。なお、以下に示す割合（%）は、特に断りがない限り、その項目について回答があった団体数（回答がなかった団体を除く団体数）に対する割合とする。

表 1：回答団体の法人格

	全69団体	体協・JOC 加盟36団体	統括等 6団体	その他 27団体
公益財団法人	25 (36.2%)	19 (52.8%)	4 (66.7%)	2 (7.4%)
公益社団法人	15 (21.7%)	11 (30.6%)	1 (16.7%)	3 (11.1%)
一般財団法人	2 (2.9%)	2 (5.6%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
一般社団法人	10 (14.5%)	4 (11.1%)	1 (16.7%)	5 (18.5%)
NPO法人	5 (7.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	5 (18.5%)
任意団体	12 (17.4%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	12 (44.4%)
計	69 (100.0%)	36 (100.0%)	6 (100.0%)	27 (100.0%)

単位：団体

表 2 回答者の役職

	全69団体	体協・JOC 加盟36団体	統括等 6団体	その他 27団体
役員	21 (30.4%)	11 (30.6%)	1 (16.7%)	9 (33.3%)
管理職 (事務局長・部長・課長等)	34 (49.3%)	21 (58.3%)	4 (66.7%)	9 (33.3%)
事務局 (総務部等)	7 (10.1%)	3 (8.3%)	0 (0.0%)	4 (14.8%)
その他(顧問)	1 (1.4%)	0 (0.0%)	1 (16.7%)	0 (0.0%)
回答なし・不明	6 (8.7%)	1 (2.8%)	0 (0.0%)	5 (18.5%)
計	69 (100.0%)	36 (100.0%)	6 (100.0%)	27 (100.0%)

単位：団体

2. 自立・自律性

精神的自立・自律性について、まず、団体独自の強化・普及に関する中・長期的なプランの有無をみると、作成している団体は43団体(66.2%)にとどまり、22団体(33.8%)は、中・長期的なプランがなく日々の活動に終始している状態であるといえる。次に、この中・長期的なプランがある43団体において、強化と普及の両方についてのプランがある団体は23団体(59.0%)、強化のみのプランがある団体は14団体(35.9%)、普及のみは2団体(5.1%)である。このことは、先に示したように、普及事業(活動)を強化活動に比べて公益性のある事業と捉えるならば、「新しい公共」形成の観点からは

強化のみのプランがある14団体には普及のプランが求められることになろう。また、中・長期的なプランを評価するための資料や情報の収集については、23団体(46.0%)は収集していないと回答しており、プランの検証が行われていないことから、プランの実効性や組織構成員に対する効力性などに疑問を抱かざるを得ない。

次に、このような中・長期的プランに関連して、それらを策定する専門職という点を確認しておきたい。専門職の雇用状況については、現時点で雇用している団体は5団体(10.9%)のみであり、組織経営の専門職不在が課題として指摘できる。また、その必要性について、専門職が「大変必要」・「必要」と回答した団体は34

団体（57.6%）であるものの、「どちらともいえない」は20団体（33.9%）、「あまり必要でない」「まったく必要でない」は5団体（8.9%）であった。このことは、半数弱の団体は、精神的自立・自律性への意識さえ希薄な状況にあることが指摘できる。経営戦略などの事業計画や予算案の作成は、表3のとおり、59団体（90.8%）において事務局が関与していると回答しているが、ほとんどの団体において現時点で専門職は雇用されていない状況にある。その意味で、事務局や意思決定にかかわる役員に専門的な人材が必要だと考えられるが、その必要性を感じて

いない団体も少なくない状況にあるといえる。

財務的自立性については、まず、補助金・助成金の総収入に占める割合をみると、表4のとおり、その割合が40%以上の団体が15団体（26.8%）ある。補助金・助成金が総収入に占める適正な割合を明確に示すことはできないが、補助金・助成金が打ち切られた場合、40%以上というおよそ半分近くの活動ができなくなる団体が4団体に1団体はあるということになる。この団体数は、決して少ない数値とはいえないだろう。

表3：事業計画等の作成を担う組織

	全69団体	体協・JOC 加盟36団体	統括等 6団体	その他 27団体
A事務局作成	27 (41.5%)	8 (22.9%)	4 (66.7%)	15 (62.5%)
B事務局・役員作成	31 (47.7%)	22 (62.9%)	2 (33.3%)	7 (29.2%)
C委員会作成	4 (6.2%)	3 (8.6%)	0 (0.0%)	1 (4.2%)
Dその他	2 (3.1%)	1 (2.9%)	0 (0.0%)	1 (4.2%)
A・B	1 (1.5%)	1 (2.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
回答なし・不明	4 (－)	1 (－)	0 (－)	3 (－)
計	69 (100.0%)	36 (100.0%)	6 (100.0%)	27 (100.0%)

※その他の内容

単位：団体

- ・原案を事務局と委員会が作成し、役員会等で審議決定する。
- ・原案を事務局が作成し、代表者等で審議決定する。

表4：総収入に占める「補助金・助成金」の割合

	全69団体	体協・JOC 加盟36団体	統括等 6団体	その他 27団体
0 ～ 9.99%	17 (30.4%)	10 (29.4%)	1 (20.0%)	6 (35.3%)
10 ～ 19.99%	7 (12.5%)	5 (14.7%)	0 (0.0%)	2 (11.8%)
20 ～ 29.99%	8 (14.3%)	7 (20.6%)	0 (0.0%)	1 (5.9%)
30 ～ 39.99%	9 (16.1%)	3 (8.8%)	3 (60.0%)	3 (17.6%)
40 ～ 49.99%	7 (12.5%)	5 (14.7%)	0 (0.0%)	2 (11.8%)
50 ～ 59.99%	2 (3.6%)	2 (5.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
60 ～ 69.99%	1 (1.8%)	0 (0.0%)	1 (20.0%)	0 (0.0%)
70 ～ 79.99%	1 (1.8%)	1 (2.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
80 ～ 89.99%	2 (3.6%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (11.8%)
90 ～ 100%	2 (3.6%)	1 (2.9%)	0 (0.0%)	1 (5.9%)
回答なし・不明	13 (－)	2 (－)	1 (－)	10 (－)
計	69 (100.0%)	36 (100.0%)	6 (100.0%)	27 (100.0%)

単位：団体

次に、スポンサーや営利企業からの収入が総収入に占める割合は、その割合が10%以上の団体が19団体（50.0%）ある。また、最大のスポンサー1社からの収入がスポンサー・営利企業からの総収入に占める割合は、表5のとおり、その割合が50%以上の団体が16団体（48.5%）ある。

このことは、スポンサー・営利企業からの収入を少数企業に依存している傾向として捉えられ、補助金・助成金と同様、1社あるいは少数の企業からの支援が打ち切られた場合、団体の活動に大きな支障が生じてしまうと考えられる。

一方で、会費は多様な会員からの収入であり、

表5 スポンサー・営利企業からの総収入に占める「最大のスポンサー1社からの収入」の割合

	全69団体	体協・JOC 加盟36団体	統括等 6団体	その他 27団体
0 ～ 9.99%	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
10 ～ 19.99%	3 (9.1%)	1 (4.2%)	1 (50.0%)	1 (14.3%)
20 ～ 29.99%	3 (9.1%)	3 (12.5%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
30 ～ 39.99%	7 (21.2%)	5 (20.8%)	1 (50.0%)	1 (14.3%)
40 ～ 49.99%	4 (12.1%)	4 (16.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
50 ～ 59.99%	4 (12.1%)	2 (8.3%)	0 (0.0%)	2 (28.6%)
60 ～ 69.99%	3 (9.1%)	2 (8.3%)	0 (0.0%)	1 (14.3%)
70 ～ 79.99%	2 (6.1%)	1 (4.2%)	0 (0.0%)	1 (14.3%)
80 ～ 89.99%	1 (3.0%)	1 (4.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
90 ～ 100%	6 (18.2%)	5 (20.8%)	0 (0.0%)	1 (14.3%)
回答なし・不明	36 (－)	12 (－)	4 (－)	20 (－)
計	69 (100.0%)	36 (100.0%)	6 (100.0%)	27 (100.0%)

単位：団体

表6 総収入に占める「会費」の割合

	全69団体	体協・JOC 加盟36団体	統括等 6団体	その他 27団体
0 ～ 9.99%	26 (48.1%)	12 (37.5%)	2 (50.0%)	12 (66.7%)
10 ～ 19.99%	15 (27.8%)	10 (31.3%)	2 (50.0%)	3 (16.7%)
20 ～ 29.99%	4 (7.4%)	4 (12.5%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
30 ～ 39.99%	3 (5.6%)	2 (6.3%)	0 (0.0%)	1 (5.6%)
40 ～ 49.99%	3 (5.6%)	3 (9.4%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
50 ～ 59.99%	1 (1.9%)	1 (3.1%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
60 ～ 69.99%	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
70 ～ 79.99%	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
80 ～ 89.99%	1 (1.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (5.6%)
90 ～ 100%	1 (1.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (5.6%)
回答なし・不明	15 (－)	4 (－)	2 (－)	9 (－)
計	69 (100.0%)	36 (100.0%)	6 (100.0%)	27 (100.0%)

単位：団体

全員が一斉に会費を払わなくなることは考え難いため、比較的安定的な財源であるといえる。しかし、この会費が総収入に占める割合は、表6のとおり、20%未満が41団体（75.9%）にものぼる。溝口（2015）によれば、フランスの柔道連盟の会費収入は68%にもなっており、それに比して、安定的な財源が非常に少ない状況にあるといえよう。なお、この会費収入という面でも重要な「会員拡大」に関する意識を確認したところ、「大変重視」または「重視している」と回答した団体は53団体で86.9%だった（「どちらでもない」が7団体で11.5%、「まったく重視せず」が1団体で1.6%）ことから、会員拡大策が財務的な自立の面で課題となる。また、寄附金についても会費と同様に、多様な個人や団体からの収入として捉えれば、比較的安定的な財源といえるが、表7のとおり、10%未満が44団体（83.0%）であり、少ない傾向にある。

以上、精神的自立・自律性の観点からは、中・長期的なプランを策定している団体であったとしても、公益性のある事業と捉えられる普及事業（活動）のプランがない団体があることや、評価のための資料・情報収集をしていない

団体が少なくないことから、公益性を意識し、より実効性のあるプランが必要といえよう。また、そのプラン策定のためにも専門職の雇用が必要であるが、まずはその必要性の意識を高めることが課題であるといえる。そして、財務的自立性の観点からは、補助金・助成金及び少数企業への依存傾向が指摘できると同時に、安定的財源としての会費や寄附金を増加させることが課題といえよう。

3. 事業の公益性

事業の公益性に関する検討は、先に述べたように、主に普及事業や社会貢献事業の団体内での位置づけ等に基づいて行う。まず、各団体における主要5事業と普及3事業（草の根レベルの普及に関わる事業のうち特に重視する3事業）は何かを質問したところ、両方に対して回答があった団体は45団体（73.8%）、主要5事業のみに対して回答があった団体は15団体（24.6%）、普及3事業のみに対して回答があった団体は1団体（1.6%）であった（表8）。このうち、主要5事業を回答した計60団体について、①「普及」という用語が含まれている事業、

表7 総収入に占める「寄附金」の割合

	全69団体	体協・JOC 加盟36団体	統括等 6団体	その他 27団体
0 ～ 9.99%	44 (83.0%)	26 (89.7%)	3 (60.0%)	15 (78.9%)
10 ～ 19.99%	2 (3.8%)	1 (3.4%)	0 (0.0%)	1 (5.3%)
20 ～ 29.99%	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
30 ～ 39.99%	3 (5.7%)	0 (0.0%)	2 (40.0%)	1 (5.3%)
40 ～ 49.99%	2 (3.8%)	1 (3.4%)	0 (0.0%)	1 (5.3%)
50 ～ 59.99%	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
60 ～ 69.99%	1 (1.9%)	1 (3.4%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
70 ～ 79.99%	1 (1.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (5.3%)
80 ～ 89.99%	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
90 ～ 100%	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
回答なし・不明	16 (—)	7 (—)	1 (—)	8 (—)
計	69 (100.0%)	36 (100.0%)	6 (100.0%)	27 (100.0%)

単位：団体

または②「普及3事業に挙げた事業」のいずれかの事業、を主要5事業の中に挙げた団体は29団体（48.3%）あり、普及事業が団体の主要事業として位置づけられている団体であるといえよう。一方で、残りの31団体（51.7%）、すなわち、半数以上の団体にとっては、普及事業がその団体の主要な事業に位置づいていないといえる。ただし、主要事業に「大会開催」、「指導者育成」、「公認審判関係事業」、「広報活動」、「講習会開催」など、普及事業とも解釈できる（実際に、普及3事業に「大会開催」、「指導者養成」などを記載している団体がある）事業を回答している団体は少なくない。また、詳細な事業名を記載している団体もあれば、「協会運営」、「団体主催事業」などの詳細が不明な事業を回答している団体もある。しかし、再掲になるが、「強化や普及のために公的な支援を受ける中央競技団体においては、団体の活動評価の指標として、競技者および愛好者を明確に定義するとともに、その数を定期的に算出し、公表する必要がある」（公益財団法人笹川スポーツ財団、2011、p.11）と指摘されていることを踏まえれば、強化事業と普及事業を区別して位置づけることも必要なのではないだろうか。

次に、特に重視する普及3事業にかかる費用が総事業費に占める割合をみると、表9のとおり、22団体（55.0%）が10%未満であり、32団体（80%）が30%未満となっている。このことから、半数以上の団体が、普及に対する費用の総事業費に占める割合が少ない傾向にある

といえる。また、強化活動と普及活動のエフォート比率については、普及活動のエフォート比率が50%未満の団体は29団体（52.7%）であり、一方の強化活動のエフォート比率が50%未満の団体は18団体（32.7%）であることから、全体的に強化活動に比較して普及活動のエフォートが低い傾向にあるといえる。

さらに、社会貢献活動について、該当する事業の有無を確認したところ、40団体（58.0%）は回答がなかった。これは、意図的に社会貢献事業を行っている団体であればこの質問に対して回答する可能性が高いことを考えると、少なくとも58.0%の団体は意識的には社会貢献事業を行っていないのではないかと推察される。ただし、回答があった団体の中には、団体が実施している全ての事業が社会貢献事業であると回答した団体や、大会開催や情報誌の刊行などが社会貢献事業であると回答した団体など、社会貢献事業の捉え方は様々であった。

以上、事業の公益性に関する結果を総括すると、普及事業は支出・エフォートが共に低い傾向にあり、社会貢献事業についてはそもそも意識的に活動が行われていないと考えられることから、対象とした全国組織は、意図的かつ積極的に公益的な事業を展開しているとはいえない状況が指摘できる。ただし、普及事業及び社会貢献事業の捉え方は様々であり、その捉え方が本調査の回答に大きく影響している可能性も考えられる。

表8 主要5事業及び普及3事業に対する回答団体数

	全69団体	体協・JOC 加盟36団体	統括等 6団体	その他 27団体
両方に回答あり	45 (73.8%)	26 (83.9%)	4 (80.0%)	15 (60.0%)
主要5事業のみ回答あり	15 (24.6%)	5 (16.1%)	1 (20.0%)	9 (36.0%)
普及3事業のみ回答あり	1 (1.6%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (4.0%)
回答なし	8 (—)	5 (—)	1 (—)	2 (—)
計	69 (100.0%)	36 (100.0%)	6 (100.0%)	27 (100.0%)

単位：団体

表9：総事業費に占める「特に重視する普及3事業費」の割合

	全69団体	体協・JOC 加盟36団体	統括等 6団体	その他 27団体
0 ～ 9.99%	22 (55.0%)	16 (66.7%)	1 (33.3%)	5 (38.5%)
10 ～ 19.99%	7 (17.5%)	3 (12.5%)	1 (33.3%)	3 (23.1%)
20 ～ 29.99%	3 (7.5%)	1 (4.2%)	0 (0.0%)	2 (15.4%)
30 ～ 39.99%	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
40 ～ 49.99%	3 (7.5%)	2 (8.3%)	0 (0.0%)	1 (7.7%)
50 ～ 59.99%	1 (2.5%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (7.7%)
60 ～ 69.99%	1 (2.5%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (7.7%)
70 ～ 79.99%	2 (5.0%)	2 (8.3%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
80 ～ 89.99%	1 (2.5%)	0 (0.0%)	1 (33.3%)	0 (0.0%)
90 ～ 100%	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
回答なし・不明	29 (－)	12 (－)	3 (－)	14 (－)
計	69 (100.0%)	36 (100.0%)	6 (100.0%)	27 (100.0%)

単位：団体

4. 他組織との連携・協働性

他組織との連携・協働性に関しては、他組織との協力や競合の有無とその関係、また、学校や企業との連携・協働関係から解釈する。まず、協力しているスポーツ団体の有無については、32団体（49.2%）は「ない」と回答している。一方で「ある」と回答している団体は33団体（50.8%）あったものの、その協力内容は、大会の共催や後援、情報共有などであり、他組織と積極的に連携・協働するような事業・活動等は確認できなかった。

また、学校運動部関係団体との協力については、35団体（60.3%）は協力内容がなく、企業との関係については、55団体（85.9%）はスポンサー・営利企業からの出向役職員がいない、というように学校や企業との連携・協働が活性化しているとはいえない。

これらのことから、本調査における全国組織の傾向としては、他の組織との連携・協働の活性化にその課題が指摘できる。また、競合しているスポーツ団体の有無については、59団体（88.1%）は「ない」と回答しており、競合意識も少なく、他組織と連携・協働する以前に、他組織への関心や他組織との関係性をまずは認識

する必要があるという課題が指摘できるのではないだろうか。

5. 組織における多様性と民主性

まず、多様性分析の一環として、組織を構成する役員等の性別、年齢構成について確認する。会長の性別は、61団体が男性で91.0%を占めているが、一方で、理事は男性のみで構成されている団体が22団体（34.4%）であり、男女混成で構成されている団体が42団体（65.6%）である。同様に、評議員は20団体（66.7%）が男女混成で構成されている。ただし、理事及び評議員は男女混成で構成されている団体が半数以上を占めているものの、人数の割合は男性が多数を占めている（表10）。年齢については、60歳代以上のみで構成されている団体は、理事及び評議員でそれぞれ5団体（8.2%）と3団体（11.5%）だが、60歳代以上の人数は、理事では503人（57.9%）、評議員では612人（64.8%）の合計1,115人（61.5%）となっている（表11）。

次に、各組織内で重要事項を決定する役割を担う役員の経歴をみると、全国大会出場レベル以上の競技歴をもつ役員がいる団体は54団体（85.7%）であり、そのうち31団体（57.4%）は

表10 理事及び評議員の性別構成

	全69団体		体協・JOC加盟36団体		統括等6団体		その他27団体					
男性	1,924	【851.1073】	(92.2%)	1,331	【561.770】	(93.1%)	366	【85.281】	(91.5%)	227	【205.22】	(88.0%)
女性	163	【106.57】	(7.8%)	98	【56.42】	(6.9%)	34	【23.11】	(8.5%)	31	【27.4】	(12.0%)
計	2,087	【957.1130】	(100.0%)	1,429	【617.812】	(100.0%)	400	【108.292】	(100.0%)	258	【232.26】	(100.0%)

※【 】内の数字は、左が理事、右が評議員の人数を表わす

単位：人

表11 理事及び評議員の年齢別人数

	全69団体			体協・JOC加盟36団体			統括等6団体			その他27団体		
20代	3	【3.0】	(0.2%)	1	【1.0】	(0.1%)	0	【0.0】	(0.0%)	2	【2.0】	(0.9%)
30代	41	【32.9】	(2.3%)	17	【11.6】	(1.4%)	5	【5.0】	(1.3%)	19	【16.3】	(8.5%)
40代	204	【107.97】	(11.3%)	102	【55.47】	(8.4%)	54	【8.46】	(14.2%)	48	【44.4】	(21.4%)
50代	449	【223.226】	(24.8%)	298	【139.159】	(24.6%)	95	【30.65】	(25.1%)	56	【54.2】	(25.0%)
60代以上	1,115	【503.612】	(61.5%)	791	【347.444】	(65.4%)	225	【63.162】	(59.4%)	99	【93.6】	(44.2%)
回答なし	275	【89.186】	(-)	220	【64.156】	(-)	21	【2.19】	(-)	34	【23.11】	(-)
計	2,087	【957.1130】	(100.0%)	1,429	【617.812】	(100.0%)	400	【108.292】	(100.0%)	258	【232.26】	(100.0%)

※【 】内の数字は、左が理事、右が評議員の人数を表わす。

※1団体は評議員について40代及び50代の合計で81人と回答しているため。

便宜的に40代40人、50代41人として計算している。

単位：人

表12 会長・理事・評議員の選出方法

	全69団体				体協・JOC加盟36団体				統括等6団体				その他27団体			
	会長	理事	評議員		会長	理事	評議員		会長	理事	評議員		会長	理事	評議員	
推薦	17 (25.8%)	20 (29.9%)	9 (30.0%)		7 (19.4%)	8 (22.2%)	8 (34.8%)		0 (0.0%)	1 (16.7%)	1 (20.0%)		10 (41.7%)	11 (44.0%)	0 (0.0%)	
指名	4 (6.1%)	6 (9.0%)	2 (6.7%)		2 (5.6%)	2 (5.6%)	2 (4.3%)		0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)		2 (8.3%)	4 (16.0%)	1 (50.0%)	
選挙	18 (27.3%)	15 (22.4%)	2 (6.7%)		8 (22.2%)	10 (27.8%)	1 (4.3%)		2 (33.3%)	1 (16.7%)	0 (0.0%)		8 (33.3%)	4 (16.0%)	1 (50.0%)	
その他	24 (36.4%)	16 (23.9%)	9 (30.0%)		16 (44.4%)	7 (19.4%)	6 (26.1%)		4 (66.7%)	4 (66.7%)	3 (60.0%)		4 (16.7%)	5 (20.0%)	0 (0.0%)	
推薦・指名	1 (1.5%)	0 (0.0%)	1 (3.3%)		1 (2.8%)	0 (0.0%)	1 (4.3%)		0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)		0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	
推薦・選挙	2 (3.0%)	3 (4.5%)	2 (6.7%)		2 (5.6%)	3 (8.3%)	2 (8.7%)		0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)		0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	
推薦・その他	0 (0.0%)	5 (7.5%)	5 (16.7%)		0 (0.0%)	4 (11.1%)	4 (17.4%)		0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (20.0%)		0 (0.0%)	1 (4.0%)	0 (0.0%)	
推薦・指名・その他	0 (0.0%)	1 (1.5%)	0 (0.0%)		0 (0.0%)	1 (2.8%)	0 (0.0%)		0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)		0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	
推薦・選挙・その他	0 (0.0%)	1 (1.5%)	0 (0.0%)		0 (0.0%)	1 (2.8%)	0 (0.0%)		0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)		0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	
回答なし	3 (-)	2 (-)	39 (-)		0 (-)	0 (-)	13 (-)		0 (-)	0 (-)	1 (-)		3 (-)	2 (-)	25 (-)	
計	69 (100.0%)	69 (100.0%)	69 (100.0%)		36 (100.0%)	36 (100.0%)	36 (100.0%)		6 (100.0%)	6 (100.0%)	6 (100.0%)		27 (100.0%)	27 (100.0%)	27 (100.0%)	

単位：団体

2—9人、18団体（33.3%）は10人以上いると回答している。一方で、スポーツにおける競技成績以外の能力が理由で役員に選出された者がいる団体は43団体（71.7%）であり、そのうち26団体（60.5%）は2—9人、14団体（32.6%）は10人以上いると回答している。他方、スポーツ以外の分野が専門で役員となった者がいる団体は38団体（70.4%）であり、そのうち27団体（71.1%）は2—9人、1団体（2.6%）のみが10人以上いると回答している。また、他種目の競技関係者が役員になっている23団体のうち16団体（69.6%）は、そのような役員が役員全体の中で1人のみとなっている。

続いて、民主性の観点について、会長、理事、評議員の選出方法を確認する。最も民主的であると考えられる「選挙のみ」で会長及び理事を選出している団体は、それぞれ18団体（27.3%）と15団体（22.4%）にとどまっており、評議員においては2団体（6.7%）のみとなっている（表12）。また、会長、理事、評議員の任期がある団体は、それぞれ56団体（94.9%）、57団体（98.3%）、26団体（89.7%）あるものの、再選回数規定がある団体は、それぞれ0団体、1団体、2団体となっており、制度上は専制的な組織になりやすいといえる。

以上をまとめると、団体役員は男性かつ60歳以上が多く、全国大会出場レベル以上の経歴をもつ者が多数派を占めるという同質傾向が認められる。さらに、他種目の競技関係者の役員が少ないことも多様性という観点からは課題として指摘できる。一方、民主性に関わる結果からは、選挙によらない選出方法や再選回数規定の未制定から、専制的になりやすい制度が問題として指摘できよう。

IV. 「新しい公共」形成からみた全国組織の現状と課題

以上、「新しい公共」を形成するための全国組織に必要な4つの要素ごとに、調査結果に基づいて現状と課題を考察してきた。それぞれの

要素ごとに現状と課題をまとめると、①自立・自律性のうち、精神的自立・自律性では、公益性を意識した普及活動のより実効性のある中・長期的プランの必要性とともに、それらを策定するための専門職に対する必要性の意識を高めることが課題として指摘できた。また、財務的自立性では、補助金・助成金及び少数企業への財政的依存傾向が確認され、安定的財源としての会費や寄附金の総収入に占める割合が少ないことが指摘できた。ただし、会費収入を増加させるための「会員拡大」を重視する団体は多かったことから、具体的な会員増加策を展開することが課題として示された。②事業の公益性では、普及・社会貢献事業に対する解釈の仕方が団体によって様々であり、その捉え方による影響はあるものの、総じて普及事業に対する財政支出及びエフォート比率は共に低く、社会貢献事業の占める割合も低いことから、全体として強化事業に偏り、公益的事業に比重を置かない事業構造という現状が浮き彫りにされた。③他組織との連携・協働性については、他組織と積極的に連携・協働するような事業・活動等は確認できず、学校や企業との連携・協働も活性化しているとはいえないこと、また競合意識もないことなどから、他組織と連携・協働する以前に、他組織への関心や関係性認識を高める必要性が課題として指摘できた。最後の④組織における多様性と民主性については、特に役員や評議員など当該組織の意思決定部門の構成員は、男性・60歳以上・競技実績が全国大会出場レベル以上の経歴を有する者に著しく偏っており、また、他種目競技関係者の参画は少ないという同質な組織構成が確認された。一方で、選挙によらない選出方法や会長・理事・評議員の再選回数規定がないことなどから、専制的になりやすい制度が民主性の課題として指摘できた。なお、専制的な制度の中に同質な構成員がいるという構図は、組織運営における硬直性をもたらす一因と考えられる。

最後に、本研究の限界を述べておきたい。本研究はこれまで「新しい公共」との関係から分析されることがほとんどなかった全国組織を対

象として基礎的な調査結果を求めるものであったことから、要素ごとの現状と課題を中心に示した。しかし、スポーツ組織の公共性を規定する4要素における相互の影響関係の仮説提示を目指しながらも、各要素間関係については、すべての設問に回答した団体が少なかった（多くの回答団体は未回答の設問が複数あった）ため、分析不可能であった。今後、スポーツ組織の公共性構築に向けた起点、すなわち「新しい公共」を形成する全国組織に必要な要素を充足させていくための戦略的変革ポイントを、どの要素に焦点化させるのか、その方向性を示すためには、4要素間の関係性を詳細に分析することが求められる。例えば、④組織における多様性と民主性の要素における「硬直性（構成員の同質性と専制的になりやすい制度）」という現状の全国組織の特徴が、これまでの事業計画の踏襲や従来通りの収入に対する依存傾向、専門職の不在や必要性への意識の希薄さ、発展的な収入の増加を求めない傾向（①自立・自律性の現状と課題）を生じさせ、また、社会の変化に応じた普及・社会貢献活動の不十分さ（②事業の公益性の現状と課題）や他組織との連携・協働の少なさ（③他組織との連携・協働性の現状と課題）を生じさせているとすれば、「硬直性（構成員の同質性と専制的になりやすい制度）」という特徴をもった組織から「柔軟性（構成員の多様性と民主的な制度）」をもつ組織へと変革することが、「新しい公共」構築に向けた、スポーツ組織改革の方向性となるだろう。したがって、これらの要素間関係を明らかにし、その起点を探り出すことが今後の課題であり、そのためには、要素間関係を分析することが可能な設問設定及び回答が得られるような調査方法の検討が必要となろう。また、有効回収数は69団体（回答率31.8%）と少なく、個別の設問に対する未回答を踏まえれば、本調査結果で我が国の全国組織全体の傾向を十分に示せたとはいえないかもしれない。しかし、この結果を1つの基準や比較対象としながら全国組織の調査・分析をさらに拡大すると同時に全国組織の課題意識を高めていくことが今後の課題である^{注7)}。

付記

本研究はJSPS科研費JP25282190（研究代表者：菊幸一）の助成を受けたものである。また、本稿は、平成25年度～28年度科学研究費補助金「基盤研究（B）」研究成果報告書：「新しい公共」形成をめぐる民間スポーツ組織の公共性に関する国際比較研究（研究課題番号：25282190／研究代表者：菊幸一）の第11章（pp.133-156）及び巻末資料（pp.161-193）を基に大幅な加除修正を行ったものである。

注

注1）「公」から「共」への可能性とは、山口（2003, pp.13-26）が論じているように、「公」と「（公）共」を区別し、「公」との関係から「共」概念を解明していくことである。

注2）佐藤（2002）は、人々の生活が国家と市場との関係のなかに呑み込まれてしまわないためには、共的セクターが公的および私的セクターから自立した力をつけ、ボランティア・アイデンティティを確立していくことが必要だという。そして、そのためには、対抗的自律性と対抗的協力性こそが必要であって、政治権力や市場の営利追及のために利用されない主体性をもつことが、共的セクターの基本的要件であり、かつ市民社会形成のための要件であると指摘している（佐藤，2002, p.222）。この関係図式は、山本・中西（2014）、森川（2011）、高橋（2011）、村田（2008）などによっても取り上げられており、スポーツにおける公共性と組織との関係議論においては欠かせない視点といえよう。

注3）書籍（例えば黒須・水上編著（2014）『スポーツ・コモンズ』）や研究集会・シンポジウム等（例えば日本体育・スポーツ経営学会第39回研究集会「新時代のスポーツ経営を考える」のテーマ1「総合型地域スポーツクラブ経営の本質を問うII—「新しい公共」を担う総合型地域スポーツクラ

ブー」(2010年)や奈良体育学会編(2013)シンポジウム『新しい公共』を担う総合型地域スポーツクラブなど)においても、総合型地域スポーツクラブから公共性を議論したものが多い。

注4) ここでの事業の公益性とは、スポーツ欲求をもつ多くの個人(「私」)の利益に供する事業という意味として用いる。広辞苑によると、公益事業は「公共の利益に関係し、公衆の日常生活に不可欠の事業」(新村, 2008, p.925)であり、公共事業は「公益事業」(新村, 2008, p.932)に同じとされることから、事業の公共性とすることも可能である。しかし、公共事業には「国または地方公共団体の予算で行う公共的な土木工事・営繕工事の事業、道路・港湾の整備、河川の改修の類」(新村, 2008, p.932)という意味があることから、そのようなイメージ(「公—共—私」における「公」のイメージ)と混同されないようにするため、本研究では事業の公益性という用語を用いる。

注5) 財務的自立性と多様性との関係は、多様な収入源をもつこと、いわば、財務的に多様な依存関係を持つことが財務的自立であると考えられる。具体的には、本調査でも示すことだが、1社や少数のスポンサー企業からの収入に依存するのではなく、多数の企業からのスポンサー料、会費、寄附金等の多様な収入源を確保することが財務的自立につながるだろう。したがって、多様な他組織との関係をもつ従事者がいれば、多様な収入源を確保することにもつながると考えられるため、財務的自立性においても、多様性があってこそ確保できるものと考えることができよう。

注6) 普及事業が強化事業に比べて必ずしも公益性が高いとはいえないが、本研究では、スポーツを愛好する人びとの集まりを統括し、公共的な集まりとして発展させていくことが全国組織の1つの役割であるという視点を有していることや、注4で述べたよ

うに、スポーツ欲求をもつ多くの個人(「私」)の利益に供する事業を公益性のある事業として措定していることから、より多くのスポーツ愛好者に対する事業という観点から普及事業を強化事業に比べて公益性が高い事業として捉えることとする。

注7) 本調査結果(各表)からだけでは「体協・JOC加盟団体」「統括等団体」「その他団体」の 카테고리 間において特筆すべき相違がみとれなかったことから、全国組織の 카테고리 化の方法も検討する必要がある。本稿では、目的である「国内におけるスポーツを統括し、その権限と義務をもつ全国組織」という定義であらわされる全国組織としての傾向を示すことにとどめた。

文献

- 赤岡広周(2009)中央競技団体の戦略と組織。経済学研究59(2): 49-56.
- 原田晃樹(2013)新しい公共における政府・自治体とサード・セクターのパートナーシップ。日本地方自治学会編「新しい公共」とローカル・ガバナンス、敬文堂、pp.3-31.
- 菊幸一(2001)地域スポーツクラブ論—「公共性」の脱構築に向けて—。近藤英男・稲垣正浩・高橋健夫編 新世紀スポーツ文化論—体育学論叢(IV)、タイムス、pp.86-104.
- 菊幸一(2011)スポーツ基本法の社会学的考察。体育の科学61(12): 931-935.
- 菊幸一(2013)スポーツにおける「新しい公共」の原点と可能性。日本スポーツ社会学会編 21世紀のスポーツ社会学、創文企画、pp.103-123.
- 公益財団法人笹川スポーツ財団(2012)中央競技団体の運営に関する調査研究(2011年度調査報告書)。公益財団法人笹川スポーツ財団。
- 公益財団法人笹川スポーツ財団(2013)中央競技団体現況調査(2012年度調査報告書)。公益財団法人笹川スポーツ財団。
- 公益財団法人笹川スポーツ財団(2014)中央競技団体の主催大会に関する調査研究(2013年度

- 調査報告書). 公益財団法人笹川スポーツ財団.
- 公益財団法人笹川スポーツ財団(2015)中央競技団体現況調査(2014年度調査報告書). 公益財団法人笹川スポーツ財団.
- 公益財団法人笹川スポーツ財団(2016)中央競技団体の情報開示に関する調査研究～米国競技団体における情報開示～. 公益財団法人笹川スポーツ財団.
- 桑野豊(1988)スポーツ. 森川貞夫・佐伯聰夫編著 スポーツ社会学講義, 大修館書店, pp.158-169.
- 黒須充・水上博司編著(2014)スポーツ・コモンズ, 創文企画.
- 松尾哲矢(2000)公益法人「スポーツ振興事業団」の課題と可能性～スポーツの公共性とその生成～. 体育の科学50(3): 203-208.
- 溝口紀子(2015)スポーツ団体の国際比較: 日本とフランスのスポーツ団体の経営ビジョンと経営課題. 日本体育・スポーツ経営学会第52回研究集会資料.
- 水上博司・黒須充(2016)総合型地域スポーツクラブの中間支援ネットワークNPOが創出した公共圏. 体育学研究61(2): 555-574.
- 森川貞夫(2011)スポーツにおける「新しい公共」—子どものスポーツを支えるのは誰か?—. スポーツ社会学研究19(2): 19-32.
- 村田真一(2008)総合型地域スポーツクラブ研究の展望—「新しい公共性」論をモチーフにして—. 九州共立大学・九州女子大学・九州女子短期大学・生涯学習研究センター紀要13: 91-117.
- 内閣府(2010)「新しい公共」宣言(第8回「新しい公共」円卓会議資料). 内閣府.
- 中西純司・行實鉄平・村田真一(2011)「新しい公共」を担う総合型地域スポーツクラブの課題と展望. 福岡教育大学紀要(60): 77-92.
- 奈良体育学会編(2013)シンポジウム『新しい公共』を担う総合型地域スポーツクラブ. 奈良体育学会研究年報18: 21-44.
- 生沼芳弘(1988)スポーツの社会システム. 森川貞夫・佐伯聰夫編, スポーツ社会学講義, 大修館書店, pp.32-43.
- 佐伯聰夫(1987)スポーツ組織. 日本体育協会監修, 岸野雄三ほか編, 最新スポーツ大辞典, 大修館書店, pp.608-613.
- 佐伯年詩雄(2004)現代企業スポーツ論. 不昧堂出版.
- 作野誠一(2000)コミュニティ型スポーツクラブの形成過程に関する研究: 社会運動論からみたクラブ組織化の比較分析. 体育学研究45: 360-376.
- 佐藤慶幸(2002)ボランティア・セクターと社会システムの変革. 佐々木毅・金泰昌編 中間集団が開く公共性, 財団法人東京大学出版会, pp.193-224.
- 澤井和彦(2007)スポーツ競技団体の雇用に関する調査研究. 情報と社会17: 127-136.
- 清水紀宏(2009)スポーツ組織現象の新たな分析視座—スポーツ経営研究における「応用」—. 日本体育学会体育経営管理専門分科会 体育経営管理論集1: 1-7.
- 新村出編(2008)広辞苑(第六版). 岩波書店.
- 高橋豪仁(2011)スポーツ欲求から公共性へ. スポーツ社会学研究19(2): 33-48.
- 高橋豪仁・菊幸一(2013)スポーツ政策の公共性に関する研究—韓国と中国のスポーツ政策に言及して—. 奈良教育大学紀要62(1): 121-133.
- 武隈晃(1995)スポーツ組織研究の動向と展望—組織論的研究を中心に—. 鹿児島大学教育学部研究紀要人文・社会科学編46: 65-75.
- 渡邊勝裕・永田秀隆(2009)中央競技団体の組織間関係に関する研究—統括組織としての日本ボート協会を事例として—. 仙台大学大学院スポーツ科学研究科修士論文集10: 37-44.
- 山口定(2003)新しい公共性を求めて—状況・理念・規準. 山口定・佐藤春吉・中島茂樹・小関泰明編 新しい公共性, 有斐閣, pp.1-28.
- 山本悦史・中西純司(2014)地域スポーツにおける「新しい公共」とソーシャル・ガバナンスの展望: 「連携」と「牽制」のパラドックスを超えて. 体育・スポーツ経営学研究27: 63-77.

財団法人笹川スポーツ財団(2011)中央競技団体
現況調査(2010年度調査報告書). 財団法人
笹川スポーツ財団.

(2017年11月14日受付)
(2018年4月18日受理)