

[招待論文]

# 地域スポーツを支えるコミュニティの形成

## Support Community Formations for Local Sports Promotions

松橋 崇史

東京工科大学メディア学部助教

Takashi Matsuhashi

Assistant Professor, School of Media Science, Tokyo University of Technology

**Abstract:** 地域スポーツが地域コミュニティの活性化に良い影響を与えるためには、地域スポーツが安定して展開する仕組みが重要である。本論では、その中でも、地域スポーツを主導する組織によって促される地域スポーツを支えるコミュニティの形成に焦点をあて、地域スポーツを支えるコミュニティの形成が、1) 地域スポーツ振興に必要な資源の調達を促す、2) 限られた施設や機会の有効利用を促す、という2つの側面から議論する。

In this paper, we focus on support community formations for local sports promotions. Support community formations promoted by local sports organizations to provide promotional opportunities for local sports events are important. Promotions of local sports are also important owing to the positive effects in activating the local community. This paper will examine two viewpoints of support community formations for local sports promotions. First, support community formations provide the possibility of obtaining necessary resources for local sports promotions. Second, support community formations provide the possibility to efficiently use limited resources and opportunities in order to effectively promote local sports.

**Keywords:** 地域スポーツ、コミュニティの形成、スポーツクラブ、行政、地域コミュニティ

### 1 はじめに

スポーツとコミュニティの関係を考える場合は、スポーツが地域コミュニティに与える影響を念頭に置くことが多い。例えば、コミュニティ内のネットワークの形成、人々の健康増進、都市ブランドの強化、社会的包摂の推進などである。地域スポーツが地域コミュニティに何かしらの良い影響を与える

---

ためには、地域スポーツが安定し、かつ、継続して展開する仕組みが重要である。そのような仕組みの中でも、本論では、地域スポーツを支えるコミュニティの形成に焦点をあてる。そして、①スポーツ政策の変遷とコミュニティの位置づけ、②コミュニティの形成が求められる地域スポーツの課題、③コミュニティの形成によって可能となった地域スポーツの発展を、研究成果を交えながら紹介する。

本論でいう地域スポーツとは地域で生じるスポーツに関連する幅広い活動を指す。競技スポーツだけではなく、競技志向を持たない市民スポーツやスポーツの観戦、応援なども含む。コミュニティは、地域スポーツを主導する組織（行政やプロクラブ、NPO など）が地域の多様なアクターに働きかけることによって形成されるものであると考える。地域スポーツを支えるとは、地域スポーツを主導する組織に対する様々な支援や協力を指す。

## 2 スポーツとコミュニティの関係と地域スポーツの変遷

国内において、スポーツとコミュニティの関連が議論され始めたのは1960年代後半から1970年代初頭にかけてである。地域の連帯感の希薄化や生きがいの喪失などがコミュニティの問題として盛んに議論され、コミュニティを再興する手段としてスポーツに期待が寄せられるようになった時期である。1973年に経済企画庁が発表した「経済社会基本計画」の中でスポーツは、高度成長の中で失われてきた「ふるさと」を再建し、人々の心のよりどころや連帯感を生み出す地域活動の一環として捉えられた。同時に、スポーツは地域社会の「緊張を未然に吸収・緩和する」（経済同友会、1972）ための有効な手段として浮上した（関、1997）。経済社会基本計画に先立つ1972年の「保健体育審議会答申：体育・スポーツの普及振興に関する基本的方策について（答申）」ではコミュニティ・スポーツを推進するための方策が示された。ハード面では「施設整備基準」の整備、ソフト面では地域スポーツ振興にグループづくりの推奨が盛り込まれた。グループづくりとは、期間限定的なスポーツ教室に参加した市民をサークルとして独立させるというものである。グループづくりが進み、自立することで、市民スポーツを志向するサークルが増加する。その一方で、1973年のオイルショックに端を発する経済不況を受けて

「施設整備基準」が見直されていくことになる(森川, 2014)。少人数のサークルが増加する中で、施設は限られ、それぞれのサークルが活動場所の確保のために自己主張や既得権を訴えていくことになる。1990年代に入ると、個々のサークルを繋げて、限られた施設と行政上の予算をより効率的に利用していくとする流れが生じる。ドイツの地域スポーツクラブをモデルにした総合型地域スポーツクラブ(Comprehensive Community Sports Club: 以下、総合型クラブと略す)が登場し、政策的に設置が推進される(菊, 2014)。総合型クラブの主旨は、多種目、多世代、受益者負担を基礎に、市民が同じ場所に集まり互いに融通し合い、緩やかな結びつきを持ちながら、活動していく、というものである。総合型クラブは、1995年にモデル事業が始まった。2000年に文部科学省が発表したスポーツ振興基本計画において、各市町村に少なくとも1つ以上の設置が目標として設定された。2013年時点で3,493クラブが設置されている(文部科学省, 2013)。総合型クラブは、2011年に施行されたスポーツ基本法においても重要な位置づけを与えられる。同法第21条は「国及び地方公共団体」は「地域スポーツクラブ」が成果を挙げられるように「必要な施策を講ずるよう努めなければならない」と定めている。ただし、数値目標を達成するために行政主導で設置された総合型クラブも多い。今日では、地域スポーツ振興に貢献する総合型クラブが存在する一方で、解散する総合型クラブや補助金が切れることなどして活動が形骸化するクラブが現れている。総合型クラブが多くの地域のスポーツ振興に貢献しているかについては懐疑的な見方も存在する。

総合型クラブが普及した2000年代は、様々なトップクラブ<sup>1</sup>が登場した。Jリーグは創設時の10クラブから、1999年のJ2発足、2014年のJ3発足を経て51クラブに増加した。2005年に発足した四国アイランドリーグ(現四国アイランドリーグplus)、2007年に発足したベースボール・チャレンジ・リーグでは10球団が活動している。2005年に発足した日本プロバスケットボールリーグ(bjリーグ)は6チームで発足し、現在、21チームに増加している。サッカー、野球、バスケットボール以外の種目でも、トップクラブが誕生し、活動を行っている。

こうして登場したトップクラブや総合型クラブの多くに共通していること

---

は次の2点である。第1に、1990年代以前に主流であった、企業の福利厚生ないしは広告宣伝として行われる企業スポーツや行政が提供する公共サービスと異なり、それぞれの組織において独立採算制を採って経営が強く意識されたことである<sup>2</sup>。第2に、各クラブの経営安定を図るための1つの手段として、各クラブを支える市民や自治会、学校、地域の企業などからなるコミュニティの形成が強く意識され、推進されたことである。トップクラブや総合型クラブは、各地域にそれまで存在してこなかった新たなスポーツ活動を創り出すことに貢献する。地域名を冠して地域住民が応援できるトップクラブが生まれ、地域住民の身近な公共施設で多様なスポーツ教室を運営する総合型クラブが生まれた。

本論では、以上の経緯の中で、地域スポーツを主導する組織が取り組んできた、地域スポーツを支えるコミュニティの形成に着目し、以下の2つの側面から見ていく。

1つは、地域スポーツの振興に必要な資源の調達を促すためにコミュニティの形成を図るという側面である。本論では、行政主導のホッケー振興とJリーグクラブ（以下：Jクラブ）の地域コミュニティ戦略を取り上げる。行政やJクラブが地域コミュニティに働きかけ、コミュニティの形成を図って成果を上げた事例を紹介する。もう1つは、限られた施設や機会を有効利用するためにコミュニティの形成を図るという側面である。本論では、公共体育施設の管理を巡る行政と民間組織の協働を扱う。行政から一定の権限移譲を受けたNPOや企業が、地域スポーツ振興に協力的なコミュニティの形成を行い、公共体育施設の有効利用を実現していく過程を紹介する。

### 3 地域コミュニティの資源を顕在化させるコミュニティの形成

#### 3.1 行政主導のホッケー振興とそれを支えるコミュニティの形成

地域スポーツを支えるコミュニティの形成を促す組織には様々な組織がある。本論で取り上げるJクラブ（企業）、行政、NPO以外にも、例えば、住民団体が主導した事例がある。代表事例には、1969年に誕生した神戸市垂水区の垂水区団地スポーツ協会（蓮沼、1992）や1976年に誕生した東京都杉並区の向陽スポーツ文化クラブ（八代・向陽スポーツ文化クラブ、1998）がある。

両クラブは、先進的に公共体育施設の管理を行政から委託され、その中で、スポーツ活動を展開し、成果を上げる。1990年代以降はJリーグや総合型クラブの登場によって企業やNPOが主導する事例が目立つようになるが、行政も地域スポーツを支えるコミュニティの形成を促す主要な主体である。行政が主導する事例に、国内のトップ選手を輩出する「ホッケーのまち」がある。「ホッケーのまち」は、国民体育大会の会場になることで、施設建設や競技技術を蓄積し、その後の競技振興の中で成果を上げる。

筆者らは、30年以上前から行政主導でホッケー振興に取り組み、競技の普及と強化で成果をあげ続ける「ホッケーのまち」を取り上げ、ホッケー振興を支えるコミュニティの形成がホッケー振興の継続性と成果向上に寄与していることを示した(松橋・金子, 2014)。ホッケー振興を支えるコミュニティには、トップレベルの技術を持つ選手や、ホッケーの指導技術を持つ指導者、審判、大会を支える住民、地元の大会に協賛する企業や商店、遠征費に対して寄付を行う住民が含まれる。

表1は、調査対象とした5つの自治体(福井県越前町、滋賀県米原市、富山県小矢部市、岩手県岩手町、島根県奥出雲町)においてホッケー振興を主導する民間組織の有無、ホッケー振興を支えるコミュニティの資源、市町村と県がホッケー振興のために投入している資源を示している。総合型クラブはホッケー振興を担う総合型クラブのことである。トップクラブは、国内最

表1 ホッケーのまちにおける市町村と県の資源とホッケー振興を支えるコミュニティの資源

市町村名	民間組織		ホッケー振興を支える コミュニティの資源			市町村の ホッケー 振興費	県強化費
	総合型 クラブ	トップ クラブ	外部 指導者数	地域からの 大会協賛	遠征費 寄付金		
越前町	○	○	20	1,000	0	9,800	6,000
米原市			10	400	0	4,140	3,500
小矢部市	○	○	40	1,700	750	6,100	10,000
岩手町			50	400	1,600	13,000	6,000
奥出雲町		○	30	100	0	3,720	7,000

注1) 市町村のホッケー振興費と都道府県強化費の単位は(千円/年)

注2) 数字データは2009年時点。組織の有無は2013年10月時点での実態

松橋・金子(2014)、及び松橋(2012)を参考に筆者が作成

高峰の日本ホッケーリーグに所属するクラブを指す。これらのクラブは自治体の補助金や地域企業の協賛金によって活動資金を確保している。選手の多くは、地元出身で、地元で職を持つ。総合型クラブとトップクラブは2000年以降に創設され、クラブ自身が、コミュニティの形成を主導している。外部指導者とは、小学校のクラブ活動や中学校の部活動において地域住民の立場で指導を行う人々を指している。ホッケーはマイナー種目であるために指導者も少なく、高校や大学までの競技経験を持つ人々が指導にあたることが重要である。遠征費寄付とは、小学生が所属するホッケー少年団や中学校のホッケー部が遠征する際に、地域住民が寄付をするものである。市町村のホッケー振興費や県強化費には、遠征費に対する補助金、ホッケー協会に対する助成金、ホッケー場の施設運営費が計上されている。各自治体のホッケー振興を支える各資源のバランスは異なるが、コミュニティが自治体の投入する資源と共にホッケー振興を支えていることは共通している。

筆者らは、5つの自治体のホッケー協会関係者を対象に地域コミュニティのソーシャルキャピタルを把握する調査を実施した。その結果を踏まえ、行政がホッケー振興を支えるコミュニティの形成を促す、2つの類型を抽出した。第1に、従前から存在する地域コミュニティの豊富なソーシャルキャピタルを背景に、行政職員の働きかけや地域住民間の働きかけなどで、ホッケー振興を支えるコミュニティの形成を図る、というものである。第2に、行政がスポーツ振興を推進する民間組織の育成を支援し、民間組織が競技経験者の帰郷や定着を促したり、地域企業の協賛や住民による寄付を促したりすることを通じて、ホッケー振興を支えるコミュニティの形成を図る、というものである。

### 3.2 Jリーグクラブにおける地域コミュニティ戦略

5つの自治体において30年以上続くホッケー振興では、近年になって総合型クラブやトップクラブの育成が進められている。トップクラブや総合型クラブは、それ自体がコミュニティの形成の拠点となり、かつ、コミュニティの形成を促す存在となる。

2000年以降に増加した多くのトップクラブは経営を支えるコミュニティの

形成に注力したが、いずれのクラブもJクラブに強い影響を受けている。Jクラブが先行的に多くの試行錯誤を経てきたからである。1993年に開幕したJリーグ以前に国内に存在していたプロリーグは日本野球機構傘下のセントラルリーグとパシフィックリーグのみである。日本野球機構は2リーグ12球団の運営体制を長らく維持し、広島東洋カープを除く全球団に親会社が存在する。親会社はシーズン終了後に球団に赤字がある場合、それを損金扱いで補填することが可能である。親会社が球団の経営を支えきれない場合は、親会社の変更や、球団の合併・消滅、新規創設が行われ、12球団体制が維持される。これに対して、Jリーグはクラブ数の増加を前提に開幕し、1999年にはJ2（Jリーグディビジョン2）を創設する。その結果、親会社やクラブ経営を支える大手スポンサー（以下、まとめて責任企業と呼ぶ）を持たないJクラブが増加する。財政基盤が強いと思われていた責任企業をもつJクラブの中にも、経済不況による親会社の撤退や入場者数の低迷によって1996年から2000年にかけて経営が不安定になったクラブが出る。また、J2創設以降は、過去の強豪チームがJ2に降格した例も出ており、現実問題として、J1のどのクラブにとってもJ2への降格の可能性が存在するようになる。J2降格による広告料収入や入場料収入の低下の可能性は、長期的な収入安定に関する不確実性を高める大きな要因となる。したがって、2000年以降は、どのクラブも潜在的な経営リスクを抱えることになり、それに伴って、組織マネジメントの見直しと強化が以前にも増して重要となった。

こうした状況を背景に、各クラブにとって地域コミュニティとの関係構築が課題となり、地域コミュニティ戦略が重要となる。Jクラブにおける地域コミュニティ戦略とは、クラブの「収益性の安定」を図るために「地域活動」をどう実施するかについての基本的意思決定である（松橋・金子、2007）。地域コミュニティ戦略の対象になるのは、地域コミュニティとの関係構築にかかわる諸々の地域活動である。Jクラブが主に取り組んでいるそのような活動は、地域サービス活動と地域からの支援を受け入れる活動に分けられ、具体的に5つの地域活動に集約される。これらの活動は2000年以降急増したトップクラブにおいて重視された活動でもある。地域サービス活動は、大きく、①スポーツを通じた地域貢献活動、②地域行事への参加や訪問活動の2つか

---

ら構成される。地域からの支援を受け入れる活動は、③運営ボランティアを得るための仕組み作り、④物的支援を得るための仕組み作り、⑤資金的支援を得るための仕組み作り、から構成される。資金的支援を得るための仕組み作りとは、市民株主や市民株主会を設けること、出資ではないが資金的な援助が出来るようにすること、看板スポンサー料を引き下げるなどしてスポンサーを増やすことなど、がある。

筆者らは、Jクラブの地域コミュニティ戦略とクラブ経営の関係を分析した。分析にあたり、Jクラブを売り上げ規模によって3つのタイプに分類した。タイプⅠは責任企業が多く協賛金を提供し、売上高が高いクラブである。プロ野球球団も主にこのタイプに属する。タイプⅡは、責任企業が存在するが、多くの協賛金収入は望めないクラブであり、独自の経営努力が必要なクラブである。タイプⅢは、責任企業が存在せず、経営基盤が脆弱なクラブである。

2005年時の調査において、タイプⅠとタイプⅡのクラブの多くはJ1に所属していた。図1は地域サービス活動の各活動数を全体で標準化し、それをクラブごとに加算した地域活動指数と2000年から2005年の関係を示したものである。全体の相関係数は0.52 ( $p<0.01$ )、J1のみでは強い相関係数(0.68  $p<0.01$ )を示している。J1では、地域サービス活動が入場者数の増加を一定程度説明している。

2000年から2005年にかけて入場者数を伸ばしたFC東京や川崎フロンターレは、Jリーグ参入時から地域コミュニティ戦略を重視した。その結果、多くのシーズンチケット販売を達成し、入場者数の増加を実現した。2000年代中盤以降は、それまで地域コミュニティ戦略を重視してこなかったクラブでも地域コミュニティ戦略を積極的に採用するクラブが現れる。なお、図1の分析結果は、Jクラブの平均入場者数が増加傾向にあった2000年から2005年を対象にしている。地域コミュニティ戦略が多くのJクラブに浸透し、平均入場者数が微減傾向となる2006年以降では、異なる分析結果が提示される可能性がある。

経営基盤が脆弱なタイプⅢは、経営資源の豊富なタイプⅠやタイプⅡと比較して積極的に地域サービス活動を展開することは難しい。それに対して地域からの支援を受け入れる活動は積極的に行っているクラブが多い。2000年

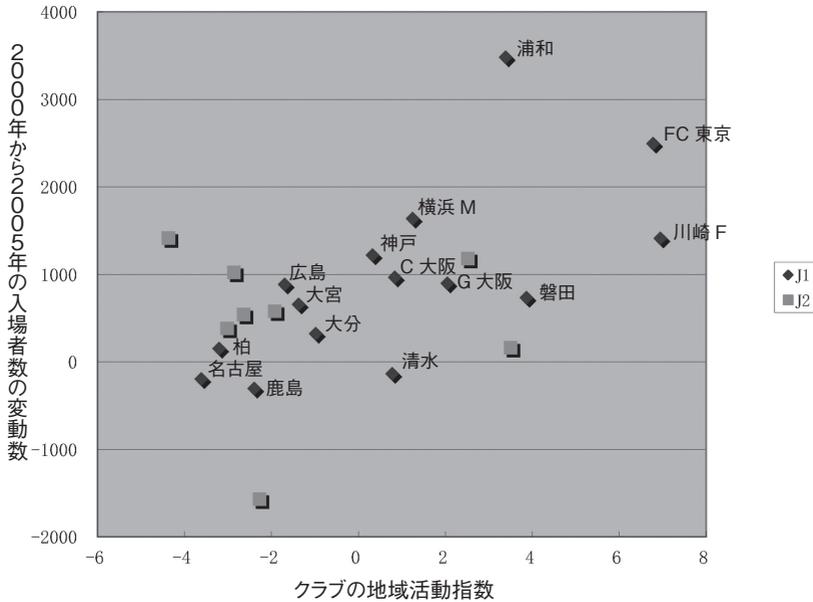


図1 クラブの地域活動指数と入場者数の変動の関係 (松橋・金子, 2007)

代前半に経営危機に陥った、当時 J2 所属のヴァンフォーレ甲府や湘南ベルマーレは、地域からの支援を受け入れる活動を積極的に進め、その後、経営危機を脱する。ヴァンフォーレ甲府は経営危機に陥る前年の 2000 年から 2005 年の間に、①スポンサー料引き下げによってスポンサーが 15 社から 100 社に増加、②試合運営ボランティアが 1 試合平均 25 名から 160 名に増加、③市民株主の増加、④物品やサービスによる支援を 160 団体から受けるようになり、2006 年に J1 に昇格する。2000 年代中盤までに行われたヴァンフォーレ甲府や湘南ベルマーレの試行錯誤は、タイプⅢに所属する J クラブや J リーグ以外のトップクラブに対して経営戦略の 1 つのモデルを提示するようになった。

### 3.3 イギリスにおけるプロクラブを支えるサポータートラスト

J クラブで地域コミュニティ戦略を重視するクラブが増加する頃、イギリス

では、資金的支援を得るための仕組み作りとしてサポータートラストという仕組みが普及した。サポータートラストは、1992年に小さなクラブの倒産危機にサポーターが立ち上がって資金拠出した際に、信頼できない経営陣から拠出金を守るために信託機関を置くという仕組みとして誕生した。2000年に、イギリス政府主導のサポーターディレクトが、それまでの経験と研究を踏まえて汎用的な仕組みを作り、サポータートラストが全国に伝播する。2010年段階でイギリスプレミアリーグの60%にサポータートラストがある。国内にもJリーグ6チームに持株会が存在するが、これらとの違いは、この動きを担保する法律（IPS法（Industrial and Provident Societies Act 1965））が規定され、サポータートラストが法人格を持つ協同組合として存立している点である（西崎，2010）。国内では、持株会の動き以外にも、Jリーグガンバ大阪のホームスタジアム建設資金を自治体助成金、法人と個人の募金によって賄おうとする動きが進展中である。2014年9月17日段階で、法人募金95億7399万円、個人募金4億293万円、自治体助成金32億5495万円となり、完成したスタジアムは吹田市に寄贈される（スタジアム建設募金団体，2014）。

イギリスでのサポータートラストの普及と、日本国内で地域コミュニティ戦略を採るJクラブの増加は、2000年前後を契機としている。サポータートラストは、サポーターが投機的な投資家や外部の株主からクラブを守るために発展した。地域コミュニティ戦略は、各Jクラブの経営努力とJクラブの経営を地域で支えようとする流れの中で発展した。歴史的経緯や仕組みは異なるが、コミュニティの形成を促すという点では共通している。

#### 4 学校体育施設開放事業における社会的ジレンマを解決するためのコミュニティの形成

限られた施設や機会を皆で有効に使うことは、地域スポーツの様々な場面で求められる。Jクラブのホームゲームの試合運営を考えてみよう。ホームゲームで試合運営を行うクラブは、相手クラブのサポーターを含め、老若男女の多様な観戦者がトラブルなく快適に観戦できるように様々な注意や努力を行っている。観戦者にも観戦ルールの理解、マナーが求められる。試合後の

ゴミ拾いが慣習化しているクラブも存在する。2014年FIFAワールドカップブラジル大会では、日本サポーターが試合後にゴミ拾いをしている姿がニュースになったが、こうしたサポーターの取り組みは個々のJクラブの試合運営における努力の積み重ねの結果だと考えられる。

限られた施設を皆で有効に使うことは、国内の体育施設の約9割を占める公共体育施設の運用でも不可欠な課題となる。2008年段階で、国内の体育施設の89%は自治体が所有している。その約3割が公共スポーツ施設(53,732施設)、残りの約7割が学校体育施設(136,276施設)である(文部科学省, 2008)。公共スポーツ施設には指定管理者制度が導入され、管理は自治体直営か、指定管理者が担う。学校体育施設は、開放事業として平日夜間と休日に市民に利用が供されている。しかし、管理方法に関する制度的枠組みは存在せず、管理のための費用も計上されていない自治体が多いことから、管理体制や責任体制が曖昧である場合が多い。Jクラブの試合運営や公共スポーツ施設の管理では、観戦者や利用者の協力を促す組織が存在するが、学校体育施設開放事業(以下、学校開放と呼ぶ)にはそうした組織が存在しない場合が多いのである。スポーツ基本法が学校体育施設の運用面での充実の必要性を指摘し、文部科学省が2010年に発表したスポーツ立国戦略の中で、地域スポーツ振興における官民協働の推進の重要性を指摘する中で、学校開放の有効利用の実現のためにも官民協働を進めることが求められていると考えられる。一方で、学校開放に関しては、官民協働の十分な経験がない自治体が多く、市民ニーズが高い公共施設を民間組織に安易に委託するとフリーライダーや市民間のトラブルが発生し、公平性が失われ、市民から不満が出るといった事態が発生することも考えられる。官民協働による学校開放の有効活用を実現するためには2つの社会的ジレンマを解決することが重要であることが指摘されている(松橋・金子, 2012)。1つは、「利用者間の共有地のジレンマ状態」でもう1つが「行政と民間組織の間のジレンマ状態」である。

#### 4.1 「利用者間の共有地のジレンマ状態」

学校体育施設と公共スポーツ施設は、一般的に、市民が利用する場合、同種の民間施設に比べて利用料金が市場価格より多くの場合、大幅に低いこと

---

からニーズより資源が少ない状況が必然的に起こる。利用料金が安い学校体育施設と公共スポーツ施設を自分だけが使おうと勝手な行動をとる「フリーライダー」が多く発生するという典型的な「共有地のジレンマ」が発生することになる。この「利用者間の共有地のジレンマ状態」は、明らかに行政・市民の双方にとって望ましくないものである。こうした課題は、かねてから指摘され（柳沢ほか，1995；八代・向陽スポーツ文化クラブ，1996）、公共スポーツ施設でも同様の傾向の発生が指摘されている（間野，2007）。実際、筆者らが2011年に実施した全国調査では、調査回答のあった1,030の自治体のうち、68.2%の自治体がかかしの「共有地のジレンマ」に類する問題の発生を認識していた（松橋，2015）。

#### 4.2 「行政と民間組織の間のジレンマ状態」

行政は、学校開放の管理の民間組織への委託に際して、実力のある民間組織に委託しないと「利用者間の共有地のジレンマ状態」が発生することになり、学校開放の管理を民間組織へ委託したことに対する行政責任を問われる可能性がある。特に、公立学校は子供が利用する施設であることから保護者や地域住民にとってはトラブルの発生は極めて望ましくないことであり、行政としても特に慎重にならざるを得ないだろう。つまり、行政としては、もともと学校は民間組織の利用を想定していない施設であるから、住民間のトラブルや地域の問題を未然に防ぐ、ないし、迅速に解決するという見込みがない限り、学校開放の民間組織への委託をしないという選択肢を選ぶことになるであろう。学校開放の管理を受託する民間組織にとっては、学校開放の管理の機会がなければ、利用を巡っての住民間のトラブル対応についての経験やノウハウを蓄積する手だてを得る機会が与えられないことになる。つまり、行政が学校開放の管理を民間組織に委託し、民間組織が経験を生かしてトラブルを防ぐなら、双方にとってメリットが発生する機会が生まれる。相互にある程度の相互信頼がなければ、行政は民間組織に運営委託せず、民間組織は協力する機会を与えられず、その結果、地域スポーツ振興促進のためのひとつの有力な可能性が活用されないということになる。これが、「行政と民間組織の間のジレンマ状態」である。「行政と民間組織の間のジレンマ状態」に起因す

る構造的な問題も、多くの識者によって指摘されてきた（藤野，1976；清水，2002；作野，2007）。

筆者らは2つのジレンマの解決を図るための仮説を、ダグラス・ノースの新制度論（ノース，1994）における、社会秩序を維持するためのフォーマルルールとインフォーマルルールの関係に関する論考を参考に設定した。国内すべてのNPO法人格を持つ総合型地域スポーツクラブに対するアンケート調査の結果と、特徴的なクラブのケーススタディなどのデータを用いて検証した。そして、行政がなにかしらの制度的方策によって民間組織に対して学校開放の利用調整や安全管理に関する執行権限の一部を付与することが、民間組織が利用者の協力的態度を引き出すという取り組みを促し、「利用者間の共有地のジレンマ状態」の抑制によって学校体育施設の有効活用につながることを示した。

NPOクラブが、学校開放の有効利用のために行っていたことは、具体的に次の通りである。現状の利用状況を分析し、利用日時の調整や利用場所の調整などを行うこと。新規利用希望団体を受け入れて各利用団体と調整を行って新規利用希望団体の利用時間を確保すること。利用希望が重複した場合は、話し合いの場を設定し、終了時間の厳守や清掃、グラウンドや床面の整備の実施などの協力を求めること。学校開放管理の実績によって行政や学校と信頼関係を構築し、利用施設（一般教室など）を増やしていくこと。こうした取り組みを重ねることで、利用団体／利用者の協力を促し、国内に13万6千程度存在する学校体育施設の有効活用を実現することが地域スポーツ振興にとって重要となる。

## 5 公共スポーツ施設を拠点とした地域スポーツを支えるコミュニティの形成

公共スポーツ施設には指定管理者制度が導入されている。導入の動機・目的として多く指摘されてきたコスト削減の余地は、制度が定着するにつれて乏しくなり、その中で、無駄の排除やサービス水準の維持・向上の確保が課題となっている。一方で、やみくもなコスト削減など、行き過ぎた効率性追求に陥ってしまいかねないことへの警戒も生まれ、総務省自治行政局長通知

---

「指定管理者制度の運用について」(平成 22 年 12 月 28 日)が発出された。

公共スポーツ施設は、日常的に市民が利用する施設として、地域スポーツを支えるコミュニティの形成を促進する役割も持つと考えられる。大杉(2012, p.12)は、公の施設とは、自治体にとって、「地域協働」を構築する最先端の現場の1つであり、スポーツ・レクリエーション施設は、特に、「新しい公共」の多様な担い手として協働関係が形成される場としての役割を果たすことが期待できると指摘する。

効率化、コスト削減が期待される中で、地域スポーツの新たな担い手を生み出すコミュニティの形成が利用料収入の増加などに結びつくならば、管理者がコミュニティの形成に注力することが可能であろう。一方で、地域スポーツに良い影響を与えたとしても、指定管理業務の収益性やコスト削減に必ずしも結びつかない可能性もあるだろうし、そのような状況の方が多い。その場合、いかにして、コミュニティの形成を促す道筋を描くことが可能であろうか。富山県南砺市、新潟県三条市には次のような事例がある。

富山県南砺市では、多くの会員を持つ総合型クラブを運営するNPO法人が総合体育館の指定管理者を務めている。NPOは、管理施設を総合型クラブの活動拠点の1つとすることで、新たなサービスを開発し、提供している。約3000名の会員数を維持することと経営努力によって、総合型クラブを支援する商店や地域企業、住民を惹きつけている。こうしたコミュニティの形成が会員サービスの充実につながっている。会員数の増加は総合型クラブの収入に結びつき、施設の利用者数増加にも貢献している。

新潟県三条市では、スポーツを通じた地域貢献に関心がある地元の農機具販売の老舗企業が野球スタジアムを含む総合運動公園の指定管理者を務めている。継続的に実施しているプロ野球2軍戦では、多くの企業協賛を募り、野球連盟など種目関係者の支援を受け、指定管理企業のスタッフ総出で対応して継続開催を実現している。コミュニティの形成を伴った様々な事業展開が評価され、他の公共スポーツ施設の指定管理受託やその他のスポーツ事業の受託につながっている。コミュニティの形成によって可能となった事業が成果を上げ、施設の価値と企業の社会貢献、業績向上に結びついている。

指定管理者がコミュニティの形成を促すことに対して2つの事例が示唆す

る点は次の2点である。第1に、コミュニティの形成を介して、指定管理業務と本業の間に相乗効果生まれ、指定管理業務が本業への波及効果を持っていることである。第2に、指定管理委託費によって維持されている施設管理のための人的資源以外にも、NPOや企業自体に人材や地域内のネットワークがあるため、施設を媒介としたコミュニティの形成を促しやすいということである。

## 6 結び

本論では、市町村レベルのホッケー振興、Jクラブの経営、公共体育施設の管理において、それらを支えるコミュニティの形成について紹介してきた。コミュニティの形成では、市民や企業等の自発的協力の実現が鍵となるが、実現には、自発的協力を促す組織の取り組みと、広い意味での官民協働が重要となる。コミュニティの形成に力を発揮し、かつ、行政から一定の信頼を獲得できる組織を確保するためには、地域スポーツの領域に、地域スポーツに関心のある企業の参入を促したり、トップクラブや非営利組織（NPO法人、財団法人、社団法人、住民団体）を育成したりすることが、不可欠になると考えられる。

これまでを振り返ると、力のある組織の参入・育成が実現できた領域において、地域スポーツを支えるコミュニティの形成が進み、成果を上げる事例が生まれている。Jリーグでは、大手企業や地元企業が参入し、クラブを育成し、クラブが経営安定のためのコミュニティの形成を図った。総合型クラブでは、法人格を取得し、行政や学校との協働関係を構築しているクラブが、コミュニティの形成を実現して経営を安定させている傾向にある。指定管理者制度は、コスト削減、効率化が優先されるため、収益性やコスト削減に必ずしも結びつかない地域スポーツを支えるコミュニティの形成に力が注がれにくい状況がある。しかし、指定管理施設を介したコミュニティの形成と本業との相乗効果を生み出せる組織であれば、施設を拠点として地域スポーツを支えるコミュニティの形成を積極的に促すことが可能である。

今後の課題は、先進事例の試行錯誤を参照して、成果に結びつくコミュニティの形成の方法論を抽出し、他の地域や組織が模倣できるようにすること

であると考えられる。トップクラブでは、先進事例の方法論が共有され、普及した。トップクラブは、収益の向上など成果指標が共通しており、かつ、取り組みの共有や相互参照が活発に行われている。市民スポーツを支える総合型クラブの運営や公共スポーツ施設・学校体育施設の運営でも取り組みの共有や相互参照を活性化するために、引き続き、定量的、定性的な研究を進め、コミュニティの形成の方法論を抽出し、確立していくことが求められる。

## 注

- 1 主に選手やスタッフに給与を支払うプロクラブをさすが、それ以外のクラブもあるためトップクラブと表記する
- 2 独立採算を採用したクラブの登場の背景には2つの側面がある。1つは、従来のように大企業や行政に資源を依存できなくなって独立採算を取らざるをえなくなったという側面がある。こうした事情を抱えながら、誕生したトップクラブも存在する。もう1つは、経営の自由度を求めて独立採算を掲げるという側面である。トップクラブの強化や多様なサービスの提供、大企業や行政が主導せずともクラブ育成を主導する人物や組織が存在すれば、様々な地域でクラブ育成が可能になったことは独立採算を基本とすることによって可能となった。

## 参考文献

- 大杉 覚「指定管理者制度の目的志向的活用と自治体経営」『地方自治』775、2012年、pp.2-16。
- 菊 幸一「『スポーツ宣言日本』の意義と総合型地域スポーツクラブの未来」黒須充・水上博司編『スポーツコモンズ—総合型地域スポーツクラブの近未来像—』創文企画、2014年、pp.97-118。
- 経済同友会『70年代の社会緊張の問題点とその対策試案』1972年。
- 経済企画庁『経済社会基本計画』1973年。
- 作野 誠一「地域スポーツ経営研究の課題：環境認識から環境醸成へ」『体育・スポーツ経営学研究』21、2007年、pp.27-32。
- 清水 紀宏「総合型地域スポーツクラブと学校体育施設開放事業」日本体育・スポーツ経営学会編『テキスト総合型地域スポーツクラブ』大修館書店、2002年、pp.59-67。
- スタジアム建設募金団体「スタジアム建設募金」2014年。<<http://www.field-of-smile.jp/>> (2014年9月20日確認)
- 関 春海『戦後日本のスポーツ政策—その構造と展開—』大修館書店、1997年。
- 総務省編『地方財政白書』財務省印刷局、2010年。
- 総務省『公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果』2009年。
- 総務省『指定管理者制度の運用について』2010年。
- 内閣府『『新しい公共』宣言』2010年。
- 西崎 信男「プロ・スポーツクラブへのファンの経営参加：英国サポータートラストの仕組み・意義」『スポーツ産業学研究』20(1)、2010年、pp.53-64。

- D.C. ノース：竹下公祝視『制度・制度変化・経済成果』晃洋書房、1994年。
- 蓮沼 良造『実践コミュニティ・スポーツ：垂水スポーツ・クラブ20年の軌跡』大修館書店、1992年、pp.75-80。
- 藤野 源次「学校体育施設の開放状況及びその問題点について」『中京体育学研究』17(3)、1976年、pp.109-125。
- 松田 雅彦「学校と地域をつなぐ組織としての総合型地域スポーツクラブ」黒須 充編『総合型地域スポーツクラブの時代：部活とクラブの協働』創文企画、2007年、pp.28-37。
- 松橋 崇史「自治体の資源を核とした地域コミュニティ基盤型スポーツマネジメント」慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科博士学位請求論文、2012年。
- 松橋 崇史・金子 郁容「スポーツ組織マネジメントにおける地域コミュニティ戦略—Jクラブの事例研究—」『スポーツ産業学研究』17(2)、2007年、pp.39-55。
- 松橋 崇史・金子 郁容「学校体育施設の有効的活用を実現するための「共有地のジレンマ状態」の解決：NPO 法人格を持つ総合型地域スポーツクラブの事例研究」『日本体育・スポーツ経営学研究』26、2012年、pp.35-51。
- 松橋 崇史・金子 郁容「自治体のホッケー振興を促す地域資源の形成」『地域活性研究』5、2014年、pp.191-200。
- 松橋 崇史「学校体育施設開放事業の民間組織への運営委託の可能性：行政からの視点」『日本体育・スポーツ経営学研究』28、2015年（掲載予定）。
- 間野 義之『公共スポーツ施設のマネジメント』体育施設出版、2007年。
- 森川 貞夫「[「国策」としての総合型地域スポーツクラブを考える]」黒須 充・水上 博司編『スポーツコモンズ—総合型地域スポーツクラブの近未来像—』創文企画、2014年、pp.119-138。
- 文部科学省『スポーツ振興基本計画』2000年。
- 文部科学省『スポーツ立国戦略』2010年。
- 文部科学省『平成25年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果概要』2013年。
- 文部科学省『平成20年度体育・スポーツ施設現況調査結果の概要』2008年。
- 文部科学省保健体育審議会『体育・スポーツの普及振興に関する基本的方策について（答申）』1972年。
- 八代 勉・向陽スポーツ文化クラブ編『コミュニティ・クラブと社会的ネットワーク：向陽スポーツ文化クラブの20年』不味堂出版、1996。
- 柳沢 和雄・八代 勉・川崎 登志喜・野崎 武司・中尾 健一郎「地域スポーツ経営におけるコミュニティスクールの検討—ネットワーク論から見た学校体育施設開放事業の課題—」『筑波大学体育科学系紀要』18、1995年、pp.85-98。

[受付日 2014. 10. 2]