

1 父権性
 してあげているという
 気持ち。
 paternalism

業収支なども共有化できるからである。

5) 活動拠点

スポーツをするための施設や場所がなければ、スポーツクラブとしてのサービスは提供できない。また、予約や抽選に影響を受けない安定的で継続的なスポーツ施設がクラブ経営には求められる。さらに、スポーツクラブライフを充実させるためのクラブハウスがあることで、クラブの求心性が増す。

6) 財源

社会にとって、どのような素晴らしい活動でも、財源がなければ継続できない。財源の中心はサービス利用者である「第一の顧客」による参加料である。また、クラブの存在意義を感じる「支援する顧客」による寄附金も同様に重要である。公的な助成金などの活用は、自己負担があったりまた年限が定められていることから、投資的経費として用いることが望ましい。

3 自主運営に必要な条件

クラブづくりの着想を得てから、実際にクラブを設立するには、同じ思いと熱意を持つ人々や自治体をはじめ各種団体・組織との相談・調整から始まる。日本では30万を超えるスポーツサークルやチームが存在し、また自治体もスポーツ教室やイベントを数多く展開しており、週末の施設利用は飽和状態の場合が多いことから、新規クラブの設立には「総論賛成・各論反対」の場合が少なくない。

このような状況下でクラブを設立するには、新規クラブによる新しいサービスを求める者が少なからず存在することが前提となる。既存のチームを束ねれば、形式的には総合型地域スポーツクラブを設立できるが、新規のスポーツ参加者を巻き込まない限り、スポーツ実施率の向上と地域活性化にはつながらない。また、「新しい公共」の担い手づくりにもつながりにくい。そのためには、周到な準備と段階を踏んだ手続きが必要となる。

1) クラブ設立・運営の失敗

クラブ設立の着想はよいとしても、クラブ

を設立し、継続するのは必ずしも容易ではない。スポーツクラブに限らず非営利組織の失敗理由として、父権性¹、非専門性、サービス偏向、経営資源の不足が指摘されている。これらの課題を克服するには、関係者が賛同できる明確なミッション・ビジョンづくりと、現実的な事業計画書（ビジネスプラン）づくりが重要となる。

2) 根幹となるミッション・ビジョン

そのクラブをなぜ設立しなければならないかといった明確な理由がミッションである。このミッションが個人的な思惑や動機に過ぎなければ人は動かない。また、ミッションだけでは具体的な展望が開けないことから、クラブを設立したことで、どのような生活が人々の間に創造され、そのことでどのような地域となるのか。そのような人々が望む将来像であるビジョンが重要となる。この2つによってクラブの根幹が形成される。

3) 事業計画書（ビジネスプラン）

ミッションを出発点に、ビジョンに到達するまでの具体的な方法について、各種調査や情報収集に基づき、誰を顧客として、どのようなサービスを、いくらでどのように提供するのかを、年次計画として作成したものが事業計画書（ビジネスプラン）となる。プランづくりに際しては、事前にマーケティングリサーチ（99ページ参照）を行い、根拠のある数値や具体的な目標を作成することが重要となる。

4) 共通理解・納得の形成

クラブは人がつくるものである。クラブ設立に携わる人々や、連携・協力を求める人々が、クラブのミッション・ビジョン・事業計画書（ビジネスプラン）について、共通理解を持ち、さらに納得することが、クラブの設立準備には求められる。熱意だけではクラブは設立できない。事業計画書を通して相互に、「何のために」「何に向かって」「どうやって」クラブを設立するのかについて理解・納得することが、クラブの成功の鍵といえる。