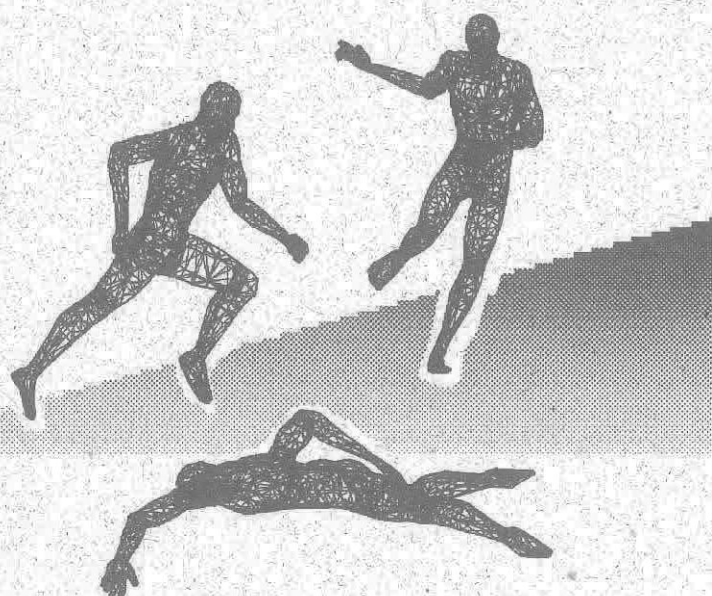


スポーツ人口等実態調査

平成6・7・8年度

総括報告書



(財) 日本体育協会

緒 言

日本体育協会は、第5回オリンピック大会（ストックホルム、1912年）への代表選手の派遣をめぐってその選出母体の設置が課題となったことを契機に、明治45年（1912年）に発足（当時の名称は、大日本体育協会）した。発足以来本会は、戦中戦後の紆余曲折はあったが、国民スポーツの振興と競技力向上を目的として事業を展開してきた。

しかし、日本オリンピック委員会の分離独立（平成元年・1989年）を機に、本会は、国民スポーツの振興を主たる目的として、新たな発展を目指すことになった。そして、平成3年度より、21世紀を展望した国民スポーツ振興計画の策定に取り組み、国民スポーツに関する研究調査事業として「国民スポーツ協議会」を設置し、組織・運営のあり方をはじめ種々の検討をすすめるとともに、海外調査等各種調査を行ってきた。

この検討作業の過程で、多様化し拡大している国民スポーツの現実や動向に対応した組織体制の整備の緊急性が提起され、これを受けて、組織体制の現状と問題を把握するために、平成6年度日本体育協会加盟の団体 都道府県体育協会加盟団体、平成7年度未加盟の団体、及び平成8年度商業スポーツクラブ（事業所）に関する調査を3カ年計画で実施する運びとなったのである。調査は、関係各位の協力を得て、すべて終了した。

調査結果は、各年度別の報告書および3カ年の調査を総括した総括報告書によって発表される。本報告書は、3カ年にわたる調査の総括報告書である。調査にご協力いただいた団体に心からの謝意を表するとともに、組織体制の整備・充実のためにこの報告書をご活用くださるようお願いものである。

ところで、日本体育協会スポーツ憲章には、「スポーツは、人々が楽しみ、よりよく生きていくために、自ら行う自由な身体活動である。さわやかな環境の中で行われるスポーツは、豊かな生活と文化の向上に役立つものとなるだろう。」とうたわれている。このようなスポーツが現実のものとなるためには、拡大し多様化している国民スポーツの文化的な質を高めることが大切である。そして、国民一人ひとりが、自立した市民として、生活文化の重要な部分を占めるスポーツを主体的に実践し、スポーツと共に豊かな人生をつくっている、という実感をもてるようになることが重要である。

文化的に質の高いこのような国民スポーツをさらに掘り起こし発展させていくために、日本体育協会は、わが国全体のスポーツ組織をどのように構想し、その中でどのような役割を負い、どのような自らの組織を発展させるのか、等々について真剣に取り組むべき時期にきている、と考える。本報告書が、その際の一つの参考資料として役に立つとすれば、望外の幸せである。

目次

調査概要	3
------	---

第1章 わが国におけるスポーツ組織人口と組織化活動の現状と課題

第1節 スポーツ組織人口の現状と課題	6
1. 都道府県体育協会加盟競技団体組織人口の現状と特徴	6
2. 日本体育協会未加盟中央団体組織人口の現状と特徴	8
3. 商業スポーツクラブ組織人口の現状と特徴	10
4. まとめ：わが国におけるスポーツ組織人口の現状と課題	12
第2節 スポーツ組織における組織化活動の現状と課題	14
1. 都道府県体育協会加盟競技団体における組織化活動の現状と特徴	14
2. 日本体育協会未加盟中央団体における組織化活動の現状と特徴	16
3. 商業スポーツクラブにおける組織化活動の現状と特徴	18
4. まとめ：わが国におけるスポーツ組織の組織化活動の現状と課題	20

第2章 インタビュー調査にみる日本体育協会未加盟組織における組織化戦略の現状と課題

第1節 日本体育協会未加盟中央団体における組織化戦略の現状と課題	24
1. 研究の目的、内容と方法	24
2. 日本体育協会未加盟中央団体における組織化戦略の現状と課題	24
3. 日本体育協会未加盟中央団体インタビュー調査結果の概要	26
第2節 商業スポーツクラブにおける組織化戦略の現状と課題	54
1. 研究の目的、内容と方法	54
2. 商業スポーツクラブにおける組織化戦略の現状と課題	55
3. 商業スポーツクラブインタビュー調査結果の概要	56
第3節 まとめ：新しいスポーツ組織化戦略の現状と課題	72
1. 未加盟組織における組織化戦略の基本的な特徴	72
2. 新しい組織化戦略のスタイルと課題	73

第3章 国民スポーツ組織の展望

第1節 これからのスポーツ組織のあり方	
～調査結果からみた現状と課題に関する検討～	76
1. 検討内容の概要	76
2. 各々の課題に関する主な検討内容	76
第2節 提言～スポーツ組織人口の拡大と	
新しい国民スポーツ組織構想のために～	83
1. 都道府県体育協会加盟競技団体組織改革への提言	83
2. 都道府県体育協会未加盟中央団体組織改革への提言	85
3. 商業スポーツクラブ組織改革への提言	86
4. 日本体育協会組織改革への提言	87

調査概要

<平成6年度調査>

■調査の目的

都道府県体育協会に加盟する競技団体の登録人口及び登録システム等を明らかにすることによって、日本体育協会及び加盟団体の組織体制を整備あるいは改革するための基礎資料とする。

■調査の対象

都道府県体育協会に加盟している競技団体

■調査の内容

1. 各団体の登録人口
2. 各団体の登録システム
3. 登録に伴うメリット及び登録推進のための活動
4. 市町村競技団体及びその他の競技団体との関係

■調査の時期

平成7年1月～2月

■調査の方法

1. 調査法

質問紙郵送調査法

2. 配布・回収方法

配布：日本体育協会→都道府県体育協会→都道府県体育協会加盟団体

回収：都道府県体育協会加盟団体→都道府県体育協会→日本体育協会

■回収率

総配布数：2,222票 有効回収数：1,973票 有効回収率：88.8%

<平成7年度調査>

■調査の目的

日本体育協会に未加盟の中央競技団体の組織化について、その特徴を明らかにすることによって、わが国における国民スポーツ組織化構想に関する資料を得る。

■調査の対象

日本体育協会未加盟中央団体（各団体の種目及び活動において全国のおよび統括的な役割を担っている団体で、現在、日本体育協会に加盟していない団体）

■調査の内容

1. 調査対象の特性
2. 組織化の現状
3. 組織活動の内容
4. 組織整備に対する考え方

■調査の時期

平成8年2月中旬～3月下旬

■調査の方法

質問紙郵送調査法

■回収率

総配布数：89票 有効回収数：70票 有効回収率：78.7%

<平成8年度調査>

■調査の目的

商業スポーツクラブの組織人口及び組織化の現状を把握し、わが国における国民スポーツ組織化構想に関する資料を得る。

■調査の対象

複合型スポーツクラブ、スイミングクラブ、ゴルフクラブ、テニスクラブ、アウトドア系クラブにより把握された会員制を基礎に経営される商業スポーツクラブ

■調査の内容

1. 調査対象の特性
2. 会員の構成
3. クラブの組織化
4. スポーツ振興における協力体制

■調査の時期

平成8年10月31日～平成8年11月12日

■調査の方法

1. 調査法
質問紙郵送調査法
2. 調査対象抽出方法
全国規模の台帳から、上記の類型により層化抽出を行った。

■回収率

総配布数：612票 有効回収数：251票 有効回収率：41.0%

<ご協力いただいた団体等一覧>

本調査の実施にあたっては下記の団体およびクラブのご協力をいただきました。（順不同）
お礼申し上げます。

平成6年度調査：都道府県体育協会加盟団体 1,973団体

平成7年度調査：日本体育協会に未加盟の中央競技団体 70団体

平成8年度調査：商業スポーツクラブ（事業所） 251社

日本エアロビックフィットネス協会

日本ベタンク連盟

1 章 わが国におけるスポーツ組織人口と 組織化活動の現状と課題

第1節	スポーツ組織人口の現状と課題	6
第2節	スポーツ組織の組織化活動の現状と課題	14

第1節 スポーツ組織人口の現状と課題

1. 都道府県体育協会加盟競技団体組織人口の現状と特徴

1) 組織人口の現状と特徴

都道府県体育協会加盟団体への登録者数は延べ7,169,639人であった。これを平成6年のわが国の総人口（1億2,503万人）でみると、登録者率は5.7%となる。

性別では男性が約7割を占めている。

登録種別では、競技者が圧倒的に多く、以下審判、指導者、役員の順に構成比が減少する。

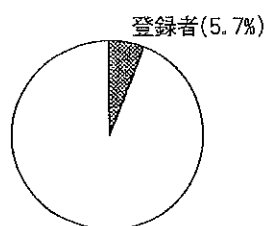


図 1-1-1 登録者の割合

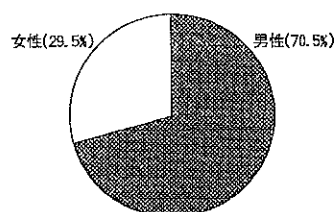


図 1-1-2 男女比

登録者を年齢別にみると、中学生、高校生、社会人がそれぞれ約1/4ずつを占めている。同年代の人口に占める割合は、中学生がもっとも多く、高校生とともに3割前後となっているが、大学生では1割に達せず、社会人では2%に満たない。

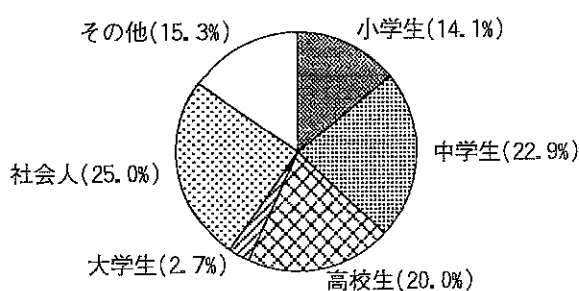


図 1-1-3 構成比

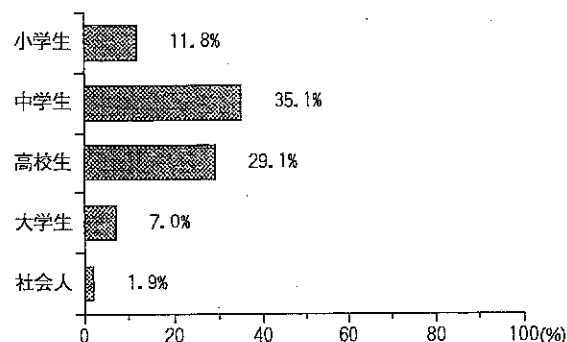


図 1-1-4 登録者の人口比

2) 都道府県別にみた組織人口の特徴

都道府県人口に占める登録者率が高いところは、山梨県（14.3%）、秋田県（11.7%）、静岡県（10.2%）であり、比較的低かったところは、大阪府（3.1%）、千葉県（3.4%）、東京都（3.5%）、広島県（3.6%）などの大都市及びその周辺である。

女性登録者の割合が多いところは、栃木県、和歌山県、山口県、東京都、岡山県、広島県であり、逆に、男性登録者の割合が多いところは、北海道、福島県、大阪府でいずれも全国平均に対して有意な差を示した。

競技者が人口に占める割合は、中学生と高校生で都道府県による違いが大きく、中学生では中部地方から関西、中国地方で全国平均より低く、高校生では東日本の方で、全国平均より高い。また、大学生では登録者の割合が全国平均を上回っているところは人口の比較的小さい県である。

年齢別にみると、競技者に占める中学生の割合が全国平均よりも小さいところは、中部地方と関西地方の府県で多くにみられる。高校生と大学生については、都道府県による違いはあまり見られない。社会人の占める割合が大きいところは東日本に多くみられる。これは、競技者の東京やその周辺への集中を意味していると言える。

3) 競技別にみた組織人口の特徴

1 競技の全国平均登録者数は82,539.4人である。これを上回る登録者を擁するところは92競技中20競技であり、登録者1万人未満の競技が過半数の50競技を占めている。また、都道府県競技団体の平均登録者数は3,412.5人である。

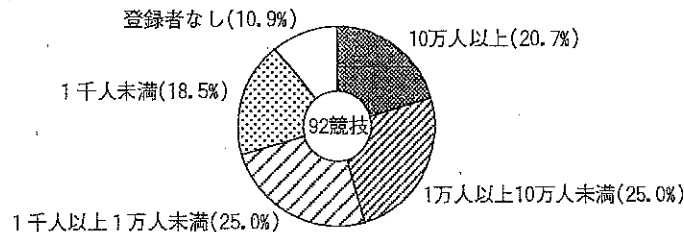


図1-1-5 人数別構成比

男性の割合が平均に比べて有意に高いところが92競技中38競技(41.3%)、低いところが27競技(29.3%)であり、平均とほぼ同じところは16競技(17.4%)である。

野球と格技及び格闘技は大部分が男性のみで行われている。女性が圧倒的に多い競技は、伝統的な女性競技と表現系である。男女の割合がほぼ等しい競技には、個人種目やラケットを使う競技が多く含まれている。

表1-1-1 男性が多い競技

競技	男性 (%)	女性 (%)
アマチュアボクシング	100.0%	0.0%
相撲	100.0%	0.0%
アメリカンフットボール	100.0%	0.0%
社会人野球	100.0%	0.0%
野球協会	100.0%	0.0%
硬式野球	100.0%	0.0%
軟式野球	99.9%	0.1%
野球	99.8%	0.2%
クレー射撃協会	99.6%	0.4%
銃剣道	99.5%	0.5%

表1-1-2 女性が多い競技

競技	男性 (%)	女性 (%)
フォークダンス	14.8%	85.2%
なぎなた	3.9%	96.1%
キックベースボール	1.5%	98.5%
民謡	0.1%	99.9%
家庭婦人バレーボール	0.0%	100.0%

表1-1-3 男女比がほぼ同じ競技

競技	男性 (%)	女性 (%)
卓球	59.8%	40.2%
テニス	57.5%	42.5%
フェンシング	56.8%	43.2%
バスケットボール	55.7%	44.3%
バタニング	54.2%	45.8%
水泳	53.7%	46.3%
弓道	53.2%	46.8%
バウンドテニス	51.6%	48.4%
障害者スポーツ	47.1%	52.9%
ソフトテニス	45.0%	55.0%
バドミントン	43.1%	56.9%
トランボリン	40.3%	59.7%

登録種別構成比では、早くから組織された競技で、審判や指導者の占める割合が平均も越えるところが多いという傾向を示している。競技者の構成比では、新しい競技ほど、小・中・高校生のしめる割合が平均を下回るところが多い。

●まとめ

都道府県体育協会加盟団体のスポーツ組織人口は、人口比5.7%であり、そのうちの7割が男性である。年齢的には中学生、高校生、社会人がほぼ同じ割合を占めているが、当該年齢の人口比に占める割合では、中学生、高校生が3割前後であるのに対して、大学生と社会人が極端に小さくなる。

このことは、わが国の都道府県体育協会加盟団体のスポーツ組織人口が、中高の運動部を中心に組織され、高校を卒業すると同時に、競技会参加の機会が少なくなり、同時にスポーツ組織から離れていくことを示している。

これは愛好者の大部分にとって、競技会参加以外には現在の競技団体に登録を続ける魅力が乏しいことを意味しているともいえる。

2. 日本体育協会未加盟中央団体組織人口の現状と特徴

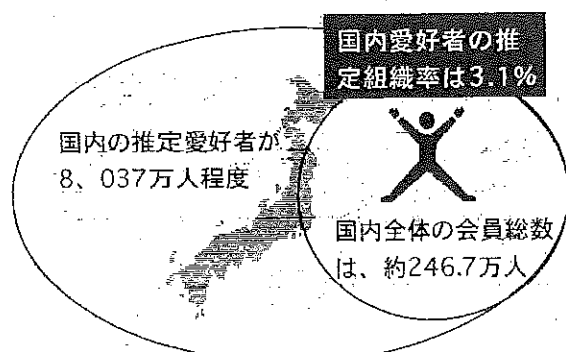
本調査で対象となっている日本体育協会未加盟中央団体とは、「各団体の種目および活動において全国的および統括的な役割を担っている団体で、現在日本体育協会に加盟していない団体」を意味する。この中央団体（70団体）では、約8割をこえる団体が昭和40年以降に設立されており、比較的若い団体ということである。その中で、法人格を有するものは24団体（34.3%）であり、そのうち社団法人が13団体（18.6%）、財団法人が11団体（15.7%）であり、65.7%は任意団体である。

1) 組織人口

日本体育協会に未加盟の中央団体の会員総数は、2,467,446名である。団体別にみると、10万人をこえる団体は「財団法人合気会（120万人）」「3B体操協会（35万人）」等である。会員種別ごとの平均会員数では、「一般会員」が、2,110名、「競技者等」が1,000名である。

会員の性別構成では、男性72.3%、女性27.7%であり、男性の構成率が高い。中でも女性構成比の高い団体は、「戦球（センキュウ）」（100.0%）、「社団法人 自彊術普及会」（99.7%）、「日本健美操協会」（93.3%）などがある。会員は、男女とも「20歳代」が中心であり、特に女性は、「20歳代」が全体の4割弱を占める。

会員の活動目的でもっとも多いのは、「運動の楽しみ」（38.6%）であり、「つきあいや社交」を活動目的としている団体は少ない。最近の会員の動向では、「会員数の増加」「指導者数の増加」傾向が特徴としてあげられる。



国外の推定愛好者が11億7,383万人程度

*今回調査の70団体種目を対象

表1-2-1 会員種別ごとの平均会員数

	平均会員数	%
一般会員	2,110	59.3
競技者等	1,000	28.1
審判・指導者	449	12.6
合計	3,559	100

表1-2-2 会員数と推定愛好者数

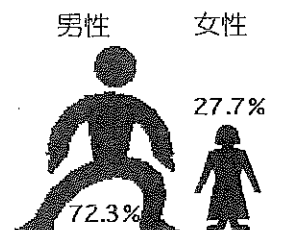


図1-2-1 会員の性別構成

団体名	会員数	推定愛好者総数	国内推定愛好者数	国外推定愛好者数
財団法人 合気会	1,200,000	1,200,000	900,000	300,000
3B体操協会	350,000	350,000	350,000	無記
国際スポーツチャンバラ協会（全日本護身道連盟）	154,200	185,000	150,000	35,000
全国家庭人バレーボール連盟	140,475	無記	無記	無記
財団法人 日本モーターサイクルスポーツ協会	91,320	無記	無記	無記
社団法人 日本ハンドグライディング連盟	82,101	10,800,000	800,000	10,000,000
日本林道協会	52,356	無記	無記	無記
日本ビーチ・ソフトバレー連盟	50,000	101,000	100,000	1,000
日本ビーチボール協会	35,862	100,000	100,000	無記
日本ドッジボール協会	32,760	無記	無記	無記
社団法人 自彊術普及会	30,000	610,000	600,000	10,000
日本マスターズ水泳協会	28,000	250,000	50,000	200,000
日本アメリカンフットボール協会	26,500	無記	無記	無記
日本ゲーゴルフゲーム協会	25,000	26,000	25,000	1,000
社団法人 日本キャンプ協会	18,520	15,000,000	15,000,000	無記
社団法人 日本インディアカ協会	18,000	1,040,000	1,000,000	40,000
全日本マレットゴルフ協会	12,500	30,000	30,000	無記
財団法人 日本サイクリング協会	11,800	12,000,000	12,000,000	無記
日本ラクロス協会	11,220	420,000	20,000	400,000
日本レクリエーション・カヌー連盟	10,000	無記	無記	無記

2) 推定愛好者数と組織率

推定愛好者数を割り出すと、総数で12億5421万人程度であり、その内訳は、国内の推定愛好者が8037万人程度、国外の推定愛好者が11億人程度である。推定愛好者数の大きい団体は、海外も含めた場合、日本フットサル連盟が10億300万人、日本万歩クラブが6,000万人等である。国内愛好者の推定組織率は3.1%と考えられる。

●まとめ

未加盟中央団体を取り扱っている種目では、歴史が古く国内を中心に普及しているものから、海外を発祥として最近日本に持ち込まれた種目もある。従って、会員数や推定数、および組織率が団体によって様々に異なる。

しかし概して、男性会員がしめる割合が多いこと、国内組織人口が3.1%と低いことから、種目の普及や団体の運営の工夫が求められる。

表1-2-3 国内推定愛好者数

団体名	国内推定愛好者数
財団法人 日本釣振興会	20,000,000
社団法人 日本キャンプ協会	15,000,000
財団法人 日本サイクリング協会	12,000,000
財団法人 日本万歩クラブ	10,000,000
日本フィンスイミング協会	2,000,000
日本サーフィン連盟	1,000,000
社団法人 日本一輪車協会	1,000,000
社団法人 日本インディアカ協会	1,000,000
財団法人 合気会	900,000
社団法人 日本ハング グライディング連盟	800,000
社団法人 自衛衛普及会	600,000
3B体操協会	350,000
日本バタック協会	300,000
社団法人日本グラススキー協会	300,000

表1-2-4 推定組織率（国内）

団体名	推定組織率
財団法人 合気会	100.0
国際スポーツチャンバラ協会（全日本護身道連盟）	100.0
日本ゲーブルゲーム協会	100.0
日本ネットボール協会	100.0
3B体操協会	100.0
日本ライフセービング協会	59.8
日本ラクロス協会	56.1
日本マスターズ水泳協会	56.0
日本セバタクロ協会	55.6
日本シュックボール協会	53.2
日本ビーチ・ソフトバレー連盟	50.0
日本キャスティング協会	47.4
全日本マレットゴルフ協会	41.7
全日本BMX連盟	40.0
日本テコンドー連盟	38.0
日本ビーチボール協会	35.9
日本アマチュアサンボ連盟	33.3
日本気球連盟	25.0
日本シャトルボール協会	20.0
日本健康体育協会	11.0
社団法人 日本ハング グライディング連盟	10.3
日本マウンテンバイク協会	10.0
日本アマチュアカバディ協会	9.8
日本タッチ協会	6.7
社団法人 自衛衛普及会	5.0
日本バタック協会	2.2
社団法人 日本インディアカ協会	1.8
日本スカッシュ協会	1.6
社団法人日本グラススキー協会	1.0
日本アームレスリング連盟	1.0
日本スピードボール協会	1.0
日本サーフィン連盟	0.9
日本健美操協会	0.9
社団法人 日本一輪車協会	0.2
日本ティーボール協会	0.2
社団法人 日本キャンプ協会	0.1
財団法人 日本サイクリング協会	0.1
財団法人 日本釣振興会	0.0
財団法人 日本万歩クラブ	0.0
日本フィンスイミング協会	0.0

3. 商業スポーツクラブ組織人口の現状と特徴

本調査の対象となった商業スポーツクラブとは、基本的にはメンバーシップをもつ会員の会費収入によって営利活動を行っている民間商業スポーツクラブ（事業所）である。これらのクラブの概要は、株式会社が全体の3/4を占め、親会社を有する割合が5割をこえている。また同一種目の系列会社をもつクラブが1/3を占め、独立したクラブが1/4である。正社員の平均は約27人で、そのうち指導者の比率は1/4、業務スタッフが3/4を占めている。

クラブの創立は種別により異なり、歴史のあるクラブが多いのがゴルフクラブであり、テニスクラブでも1970年代には半数のクラブが創設されている。アウトドア系クラブ、複合都市型フィットネスクラブは新しいクラブが多く、とりわけ複合近郊型フィットネスクラブはおおむね1980年代以降の設立である。地域に競合するクラブがあるとするものが8割以上を占めている。

1) クラブ会員の構成と組織人口

1クラブあたりの会員数は個人会員が平均1,230名、うち男性会員が6割、女性の比率は4割である。また法人会員は平均83.5社となっている。全商業スポーツクラブの推定会員数は8,025,750名であり、わが国の総人口から見た推定組織率は6.4%となる。

表 1-3-1 個人会員数・法人会員数

	男性	女性	合計
個人会員数	743.74名	476.18名	1230.79名
法人会員数	83.5社		

会員の年齢構成では、高齢化傾向が指摘できる。種別でみると、ゴルフクラブは50歳代と60歳代が多く、テニスクラブは40歳代と50歳代が中心である。フィットネスクラブは20歳代～40歳代が中心であり、アウトドア系クラブは20歳代と30歳代が中心で、40歳以上が極めて少ない。年齢構成をクラブインクラブの奨励状況で比較してみると、奨励している群において年齢層が若い傾向が指摘できる。また、全体に女性会員の割合も増加している。

クラブへの入会の条件では、あるとする割合が6割に達し、年齢（44.7%）や既会員の推薦（43.4%）、また健康状態（35.5%）が主なものとなっている。

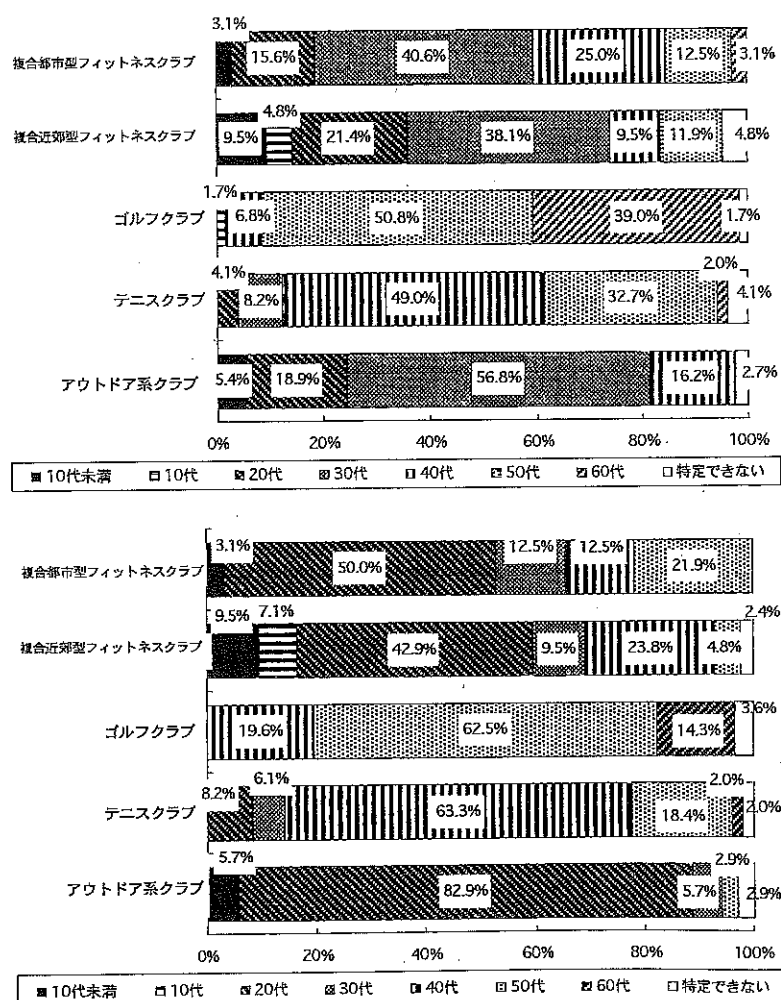


図 1-3-1 年齢構成（上段：男性 下段：女性）

2) クラブ会員の特性

会員の所属歴をみると、ゴルフクラブとテニスクラブがキャリアが長く、フィットネスクラブとアウトドア系クラブが短くなっている。ゴルフクラブでは10年以上のキャリアをもつ会員が75%をこえており、テニスクラブの会員も5年以上のキャリアを有する会員が80%に達している。また複合都市型のフィットネスクラブには25%近くのキャリア組（5年以上）も存在している。性別では、女性の会員歴が男性に比べ短い傾向を示している。

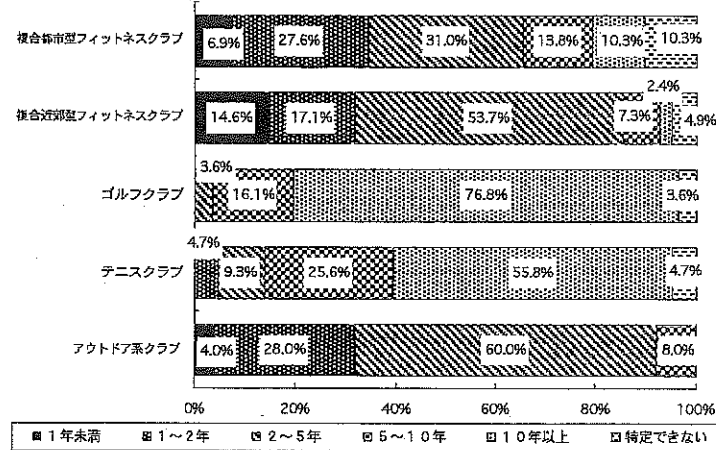


図1-3-2 全体所属歴

会員の動機・目的は、健康・体力の充実（38.6%）がもっとも高く、次いで運動の楽しみ（26.3%）、社交やコミュニケーション（20.3%）となっている。種別でみると、フィットネスクラブの会員は75%が健康・体力の充実を求め、ゴルフ・テニスクラブ会員は社交やコミュニケーション、運動の楽しみ、健康・体力の充実と動機・目的は多様であり、アウトドア系クラブの会員は主に運動の楽しみと技能や競技力の向上を求めていることがわかる。

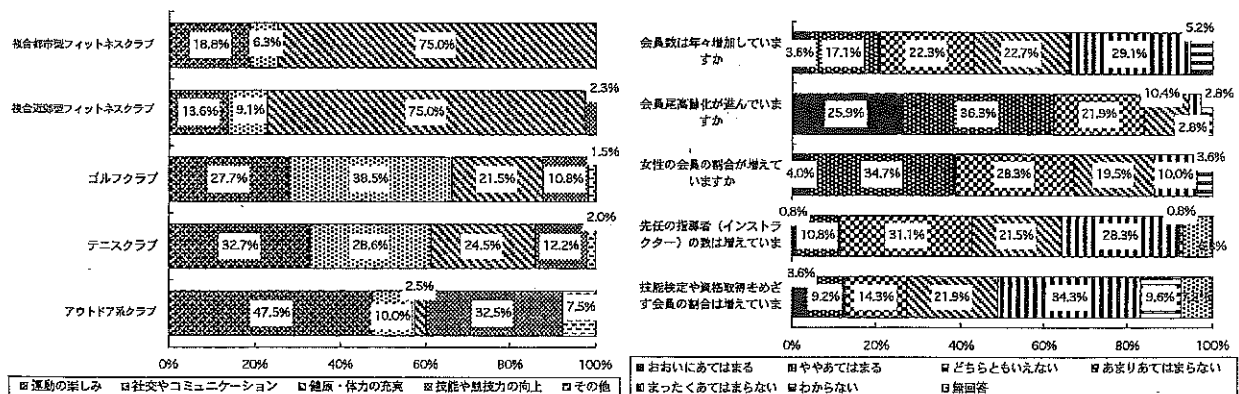


図1-3-3 会員の目的

図1-3-4 会員や事業所の状況

●まとめ

わが国の商業スポーツクラブの中でも、メンバーシップ制を前提とした会員を有するクラブはかなり限定されている。そのため、高水準の組織人口として会員数を正確に把握することは困難である。一般に親会社を有するような大規模で施設水準が高いクラブでは会員数も多く、会員の年齢層も若者中心であるが、一方で会員の所属歴は短く、会員の定着は弱い傾向にある。ゴルフクラブに代表される歴史のあるクラブは会員の所属歴こそ長い、会員増の傾向を示しているクラブは極めて少ない。現在多くの商業スポーツクラブで会員の高齢化が進み、女性会員の比率が高まる傾向にあり、全体として組織人口は停滞期といえる。

4. まとめ：わが国におけるスポーツ組織人口の現状と課題

1) スポーツ組織人口の現場

三カ年にわたる調査の結果から、スポーツ組織人口及びその登録者・会員の特性について、主に以下のような現状と課題が明らかになった。

(1)平成六年度調査対象：都道府県体育協会加盟競技団体

都道府県体育協会加盟競技団体（平成六年度調査対象）への登録者数は延べ6,850,773人であった。これは平成6年のわが国の総人口の5.5%にあたる。

登録者の構成を性別でみると約7割が男性であった。また、年齢層別に登録者の総人口比をみると、中学および高校期では世代人口の約3割程度の組織率であるが、大学生年代ではそれが1割未満、社会人年代では2%未満となった。

登録の種別では、ほとんど（9割）が「競技者」登録であった。早期に組織化を進めた団体に、審判、指導者、役員など競技者以外の構成比が高くなる傾向がみられた。

(2)平成七年度調査対象：日本体育協会未加盟中央団体

日本体育協会未加盟中央団体（平成七年度調査対象）の会員総数は、2,467,446名であった。これは平成7年のわが国の総人口の2.0%にあたる。

会員構成を性別でみると約7割が男性であった。

1団体あたりの会員数は、約3,100名であり、その内訳は「一般会員」が2,110名、「競技者等」が1,000名であった。概して「競技者」登録の構成比が低い傾向がみられた。

日本体育協会未加盟中央団体の扱う競技の推定愛好者総数は12億5421万人程度である。その内訳は国内の推定愛好者が8037万人程度、国外の推定愛好者が11億人程度であり、国内愛好者の推定組織率は3.1%と考えられる。

会員の活動動機は、「運動の楽しみ」とするものがもっとも多く、ついで「技能・技術向上」、「健康・体力の充実」となっている。

(3)平成八年度調査対象：商業スポーツクラブ

商業スポーツクラブ（平成八年度調査対象）の推定組織人口は、8,025,750名であった。これは平成8年のわが国の総人口の6.4%にあたる。

施設当たりの会員数は個人会員平均で1,230名、うち女性の比率は4割、法人会員平均で83.5社となっている。

会員構成を性別でみると約6割が男性であった。

会員の年齢は、男性では30、40、50歳代、女性では20、40、50歳代が中心となっている。

会員歴でみると、10年以上のものと2～5年未満が中心であり、女性の会員歴が男性に比べ短い傾向にある。

会員の活動動機は、「健康・体力の充実」とするものがもっとも多く、ついで「運動の楽しみ」、「社交」となっている。

また年間の延べ利用者数では、20,000人以上のクラブが4割弱を占めている。

2) スポーツ組織人口の特徴と課題

以上からは、都道府県体育協会加盟競技団体は競技者を中心とした組織、日本体育協会未加盟中央団体は競技者と（楽しみ、健康・体力、社交志向などの）愛好者を中心とした組織、商業スポーツクラブは愛好者を中心とした組織として特徴づけられる。

登録者・会員の年齢構成からも、都道府県体育協会加盟競技団体は中学生、高校生年代の組織率が高い傾向、日本体育協会未加盟中央団体は20～40歳代が中心、商業スポーツクラブは40～50歳代が中心になっており、上記の都道府県体育協会加盟競技団体を競技者型、日本体育協会未加盟中央団体を競技者と愛好者の折衷型、商業スポーツクラブを愛好者型と類型化することが可能であると思われる。

特に、都道府県体育協会加盟競技団体に加盟するスポーツ組織は、その登録種別からも基本的に競技者の組織としての特徴を持っており、本来的な楽しみ志向の愛好者を吸収する組織にはなっていないことが示唆された。

一方、楽しみ志向の最も強かった商業スポーツクラブにおいても、経営的に成り立ちうる限られた種目のみで展開されていた。

上記の三類型で組織されたスポーツ組織人口の総数は対人口比で13.9%であり、組織人口の構成も年齢及び性的な偏りが強くみられ、現在の我が国のスポーツ実施率との関係において、その組織化はかなり遅れている。

こうしたことから、現在のスポーツ組織体制は、すべての愛好者の需要を満たしているとはいえない現状にあると思われる。拡大し、多様化するスポーツ愛好者との関係において、その組織化の遅れの克服は、国民スポーツの振興に向けた大きな課題であり、スポーツ愛好者の新たな組織化が求められている。

また、我が国のスポーツ振興をトータルにデザインするために、愛好者個人のレベルのみならず、平成7年度調査対象団体及び平成8年度調査対象クラブのような競技志向以外のスポーツ団体、施設の総合的（統括的）な組織化の促進、協力関係の確立が、必要になると思われる。

第2節 スポーツ組織の組織化活動の現状と課題

1. 都道府県体育協会加盟競技団体の組織化活動の現状と特徴

1) 登録システムについて

(1)登録手続き

都道府県競技団体に直接登録するところが過半数の1,155団体(58.5%)である。一方、中央競技団体に直接登録するところは198団体(10.0%)である。

毎年、一定の期限までに登録することになっているところが約4割の777団体(39.4%)である。ついで、期限を限定せず、随時受け付けているところが444団体(22.5%)である。大会や競技会といった試合参加の際にのみ受け付けるところは少ないが、多くの団体では一定の期限を設けてはいるものの、それ以外に大会や競技会が開催される際にも登録することが可能となっている。

個人単位で登録するところは622団体(31.5%)、所属するチーム・クラブ単位で登録するところがほぼ同数の635団体(32.2%)である。個人もしくはチーム・クラブのどちらでも登録できるところは376団体(19.1%)である。

半数以上の競技団体が登録時に記載を求めている事項は、住所や連絡先、在学名または勤務先、学年や年齢の3点である。

クラブ・チーム単位で登録する場合、所属者全員の住所や連絡先まで把握している競技団体は約4割の760団体(38.5%)である。

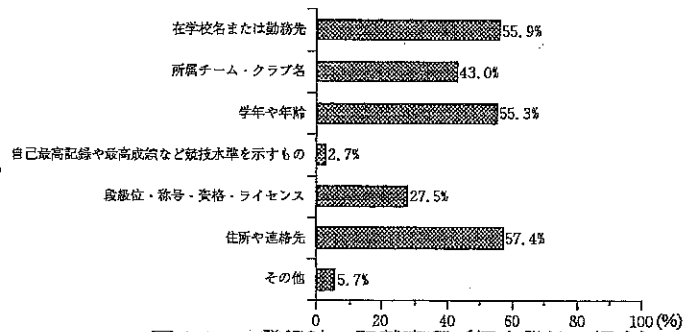


図 2-1-1 登録時の記載事項（個人登録の場合）

(2)登録対象者

小学生及を登録対象とするところは約半数の896団体(45.4%)であり、中学生については1,176団体(59.6%)が登録対象にしている。ほとんどの競技団体において、登録対象にしているのは高校生以上からであり、それぞれ、高校生1,564団体(79.3%)、学生1,466団体(74.3%)、社会人1,732団体(87.8%)である。

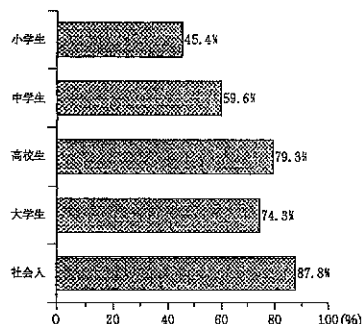


図 2-1-2 登録対象にしている団体の割合

(3)登録料

個人年間登録料を小学生と中学生から徴収する団体は、それぞれ全体の2割前後である。高校生と大学生では、4割前後の団体が徴収し、社会人では徴収する団体が5割近くになる。小学生及び中学生では1,000円未満の団体がもっとも多く、高校生以上では1,000円以上5,000円未満としているところが最多である。高校生以上では、1千円以上5千円未満の団体の増加が大きい。

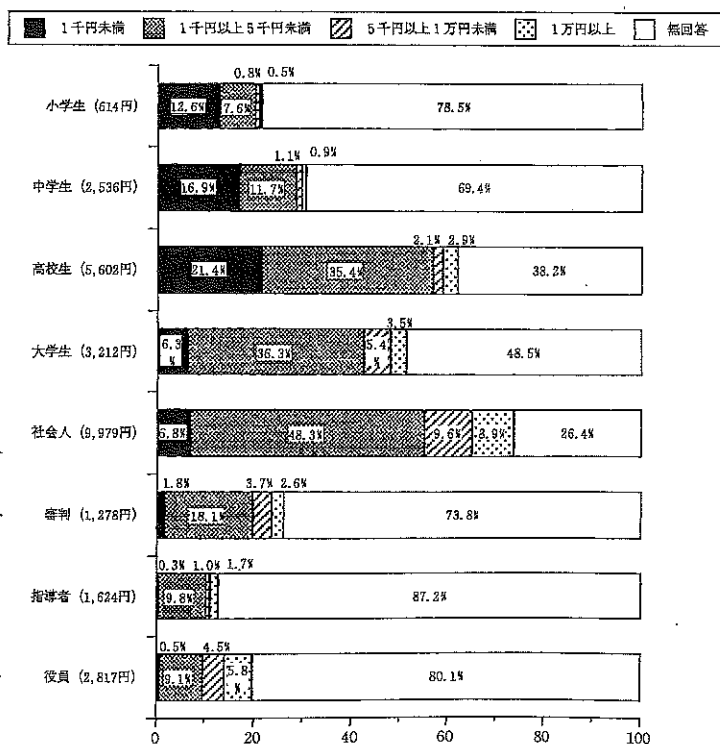


図 2-1-3 個人登録料

2) 登録のメリットと登録促進活動

(1)登録のメリット

登録のメリットがあるとされた割合が高いものは、「競技会参加資格」、「情報提供（定期刊行物以外）」、「競技者の意識高揚」、「記録や資格、段級位の認定」、「講習会参加資格」などであった。このうち特に割合の高い「競技会参加資格」がメリットの中核といえる。

会員サービスとして、会員証・登録証を配布している団体は1,067（54.1%）、バッジ・記章・ワッペン等を配布している団体は372（18.9%）、会誌・会報・ニューズレター等を配布している団体は735（37.3%）、組織・事業等のパンフレットを配布している団体は706（35.8%）であった。

(2)登録手続きのためのサービス

登録手続きのための用紙等の準備については「所定の用紙、それに準じた様式」で手続きを行うものが1,560団体（79.1%）とかなりの割合を占めていた。登録手続きの案内や用紙を登録した個人やチームに配布しているところは1,289団体（65.3%）、請求のあった場合のみ配布しているところは254団体（12.9%）であった。所定の用紙を作成し、それを登録された個人やチームに定期的に配布するものが、最頻的な登録手続きのためのサービスである。

(3)未登録者の登録促進のためのサービス

未登録の愛好者に対して登録制度や方法を広報しているところは、605団体（30.7%）である。このことから、学校運動部など継続的な登録予備層以外を対象とした会員組織化の活動は、あまり活発でないことがうかがわれる。

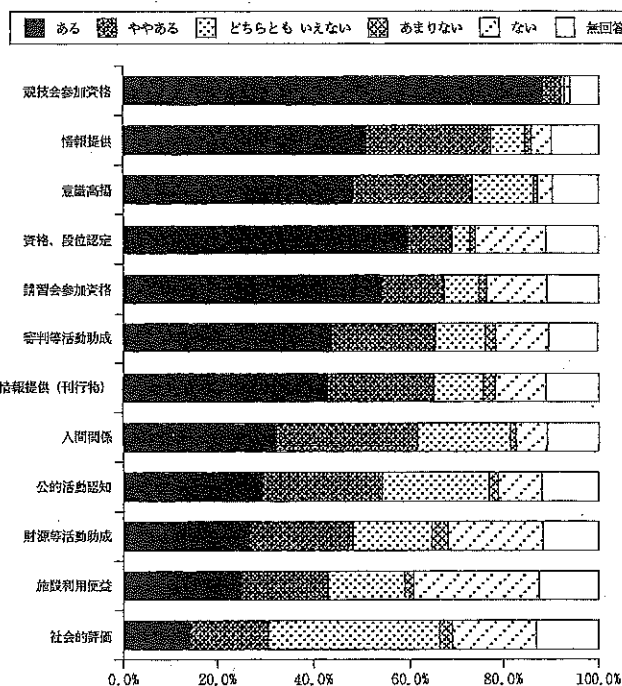


図 2-1-4 登録のメリット

●まとめ

登録期間など柔軟に対応しているところが多く、また登録規程や登録用紙といった形式的な整備もなされているといえる。しかしながら、登録者を学校運動部や現在の登録者・クラブより以上に広げて組織化する活動は極めて不活発である。

登録のメリットは競技会の参加資格が中心であり、それ以外の具体的なメリットは乏しい。情報提供をメリットにあげるところは多いが、会報の配布などの具体的な情報サービスを実施しているところは少ない。

組織率の差異がかなり大きい傾向と、組織率と登録システムに論理的な関係がみられない傾向があった。そうした関係の欠如あるいは弱さの背景には、組織化活動の水準の低さがあることが類推される。

登録業務の中心は都道府県団体が主に担当しているが、大規模で魅力ある会員サービスを提供するためには、中央競技団体での登録事務の処理や各種事業への援助が求められる。また、組織化活動や情報提供等の会員サービス事業のノウハウ開発等で、競技団体と日本体育協会の協力体制の確立が必要である。

2. 日本体育協会未加盟中央団体の組織化活動の現状と特徴

団体の組織化に関しては下記のような特徴が挙げられる。

1) 事務局体制

事務所は、賃貸が最も多く(74.7%)、それ以外では、個人の自宅を使用しているケースが11.9%である。また、事務局長の多くは40歳代以上の男性であり、女性の事務局長は、9.5%にすぎない。報酬のある事務局長は全体の39.3%となっている。

2) 役員構成

役員数は平均で19.9人であり、50歳代、60歳代の男性が中心となっている。役員選出は、推薦で行う団体が63.8%と多く、選挙で行う団体が17.6%である。

3) 加入(登録)方法と年会費

加入受付では、「随時」行っている団体が75.4%と最も多く、個人単位で会費を納入する制度を持つ団体は全体の69.6%である。個人単位の平均個人年会費は、8,105.0円、団体単位の平均団体年会費は、18,843.8円である。

4) 会員のメリット

団体へ加入する際のメリットについて、62.3%の団体が「競技会等への参加資格が得られる」と考え、57.6%の団体が「公認(公式)記録や資格、段位(級位)が認定される」と考えている。

一般愛好者の活動に必要なライセンスを発行している団体は20.0%であり、施設用具の認定を行っている団体が44.3%ある。また団体が現在行っている事業は、「講習会・研修会・教室など」が多く、会員だけを対象に平均年に11.9回実施している状況にある。

5) 情報収集や会員拡大

登録団体の活動の状況や団体の要望等を把握するために必要な情報収集を行っている団体は、50%強である。団体の会員拡大への関心は高く、「大変重視している」団体は52.9%ある。その会員拡大の第一の理由では、半数の団体が「団体の活性化」をあげている。

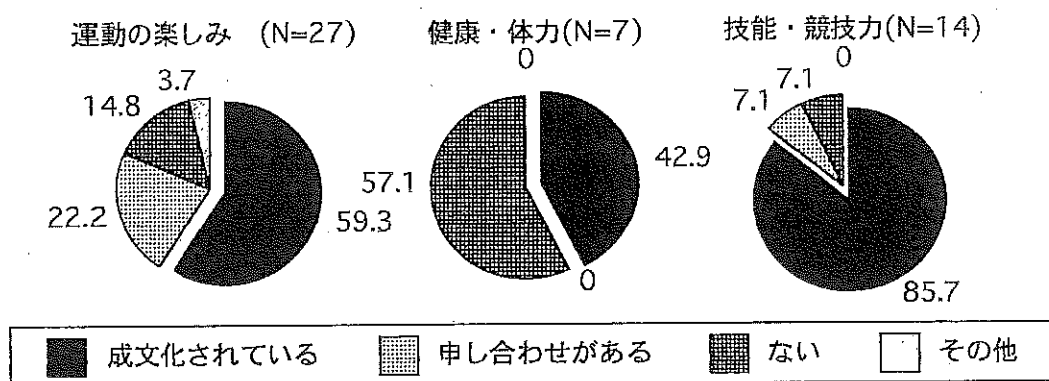


図2-2-1 登録条件や手続き規定について

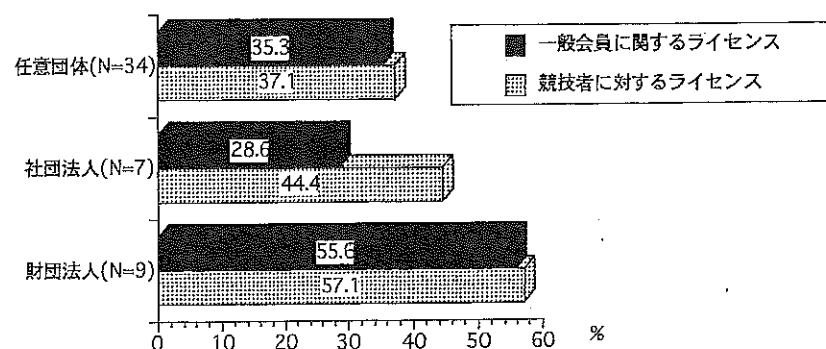


図2-2-2 一般会員および競技者に関するライセンスの発行

6) 日本体育協会との関係

日本体育協会への加盟・準加盟を知っているのは44.3%にとどまる。また、財団・社団法人の団体の加盟基準を「妥当と思う」と捉えている団体は32.9% (N=70) である。

70団体のうち、日本体育協会の加盟条件を「すべて有している」という団体は5.7%であり、「ほぼ有している」という団体は24.3%である。日本体育協会への加盟の意向が「ある」団体は45.7%であり、反対に加盟意向が「ない」団体は24.3%である。

日本体育協会に加盟した場合に望むメリットでは、各種事業への援助を46.6%の団体があげ、団体の組織強化を32.9%の団体が、そして、社会的な信用を31.4%の団体があげている。

また、自由記述において、日本体育協会加盟によって想定されるデメリットでは、“業務拡大”や“類似協会や地方連盟との関係性の危惧”等の意見がある。

●まとめ

加入によるメリットで“競技会等への参加資格”や、“公認(公式)記録や資格、段位(級位)の認定”等を活かせる種目団体が比較的組織化が進んでいる。特に競技志向が強い団体がこれらのメリットを享受する傾向が強く、それらの団体では選手の育成や競技ルールに対する関心が強く、入会(登録)規定や委員会の整備が進んでいる。競技志向の強い団体は、概して日本体育協会への加盟志向が強く、日本体育協会への加盟基準の条件整備も進んでいる。一方で、運動の楽しみを志向する団体は、規定や委員会の整備が比較的緩やかに進んでいる状況にある。競技志向以外の団体の入会メリットを明確化していくことが、会員拡大や組織化の課題と考えられる。

また、任意団体では、加入(登録)制度の整備が進んでおり、会員の増加傾向がみられ、日本体育協会への加盟への関心も高い状況にある。しかし一方で、財団法人では、一般会員や競技者へのライセンスの発行率が高く、社団法人では、施設用具の認定に積極的に取り組んでおり、団体がそれらを核にしながら比較的自立して活動を行っている傾向が強い。そのため、会員拡大への関心はそれほど高くなく、日本体育協会への加盟意向も低い。任意団体は、会員拡大を進めていくとともに、組織の制度化をすすめて社会的・経済的基盤を補強していくことが求められていると言えよう。

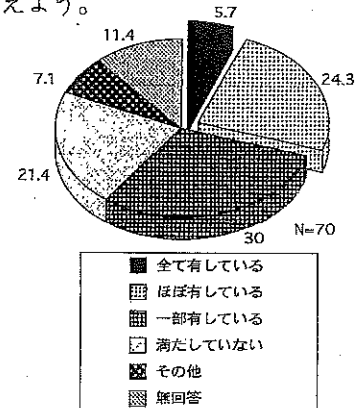
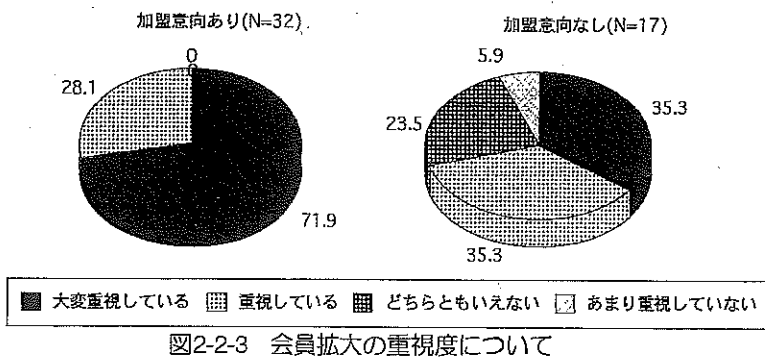


図2-2-4 加盟条件の有無について(全体)

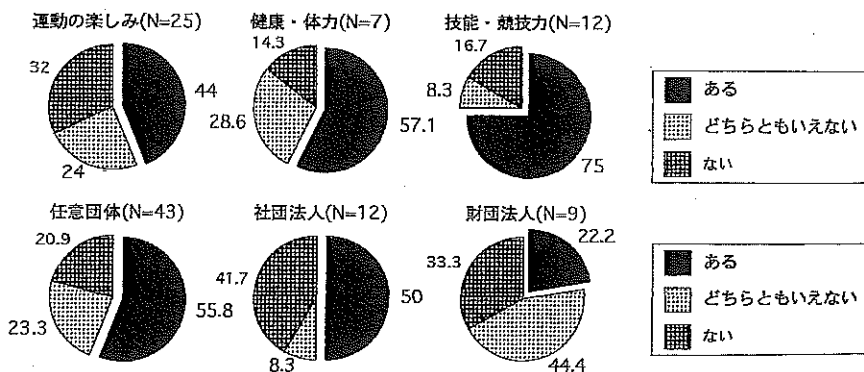


図2-2-5 日本体育協会への加盟意向(活動志向・法人格)

6) 日本体育協会との関係

日本体育協会への加盟・準加盟を知っているのは44.3%にとどまる。また、財団・社団法人の団体の加盟基準を「妥当と思う」と捉えている団体は32.9% (N=70) である。

70団体のうち、日本体育協会の加盟条件を「すべて有している」という団体は5.7%であり、「ほぼ有している」という団体は24.3%である。日本体育協会への加盟の意向が「ある」団体は45.7%であり、反対に加盟意向が「ない」団体は24.3%である。

日本体育協会に加盟した場合に望むメリットでは、各種事業への援助を46.6%の団体があげ、団体の組織強化を32.9%の団体が、そして、社会的な信用を31.4%の団体があげている。

また、自由記述において、日本体育協会加盟によって想定されるデメリットでは、“業務拡大”や“類似協会や地方連盟との関係性の危惧”等の意見がある。

●まとめ

加入によるメリットで“競技会等への参加資格”や、“公認(公式)記録や資格、段位(級位)の認定”等を活かせる種目団体が比較的組織化が進んでいる。特に競技志向が強い団体がこれらのメリットを享受する傾向が強く、それらの団体では選手の育成や競技ルールに対する関心が強く、入会(登録)規定や委員会の整備が進んでいる。競技志向の強い団体は、概して日本体育協会への加盟志向が強く、日本体育協会への加盟基準の条件整備も進んでいる。一方で、運動の楽しみを志向する団体は、規定や委員会の整備が比較的緩やかに進んでいる状況にある。競技志向以外の団体の入会メリットを明確化していくことが、会員拡大や組織化の課題と考えられる。

また、任意団体では、加入(登録)制度の整備が進んでおり、会員の増加傾向がみられ、日本体育協会への加盟への関心も高い状況にある。しかし一方で、財団法人では、一般会員や競技者へのライセンスの発行率が高く、社団法人では、施設用具の認定に積極的に取り組んでおり、団体がそれらを核にしながら比較的自立して活動を行っている傾向が強い。そのため、会員拡大への関心はそれほど高くなく、日本体育協会への加盟意向も低い。任意団体は、会員拡大を進めていくとともに、組織の制度化をすすめて社会的・経済的基盤を補強していくことが求められていると言えよう。

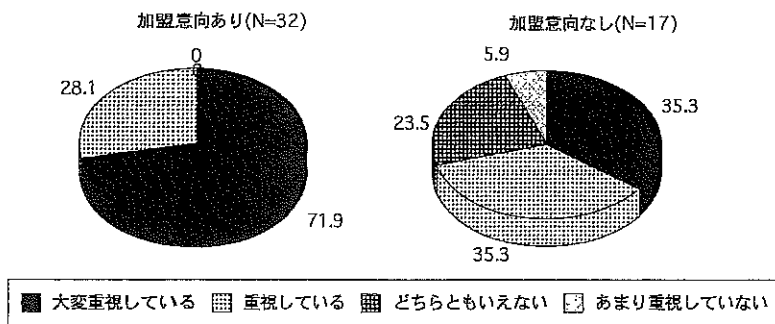


図2-2-3 会員拡大の重視度について

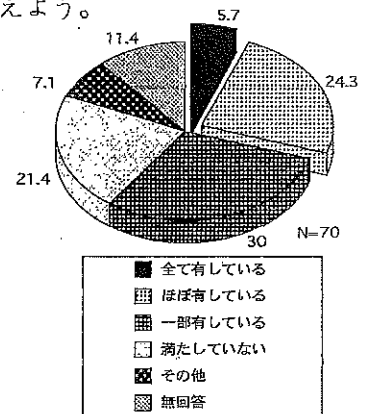


図2-2-4 加盟条件の有無について(全体)

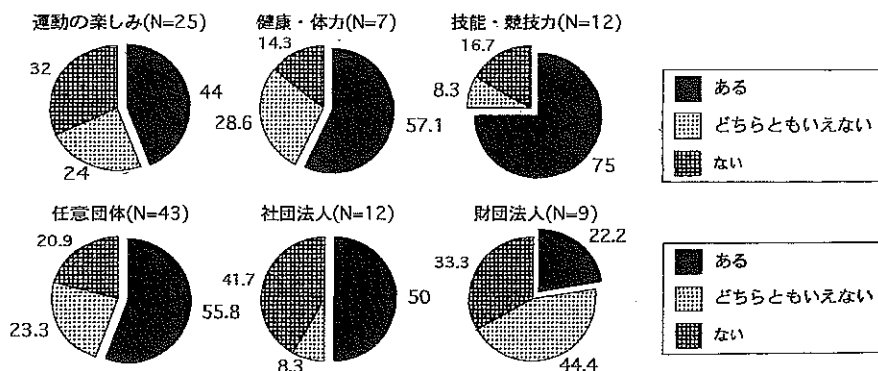


図2-2-5 日本体育協会への加盟意向(活動志向・法人格)

6) 日本体育協会との関係

日本体育協会への加盟・準加盟を知っているのは44.3%にとどまる。また、財団・社団法人の団体の加盟基準を「妥当と思う」と捉えている団体は32.9% (N=70) である。

70団体のうち、日本体育協会の加盟条件を「すべて有している」という団体は5.7%であり、「ほぼ有している」という団体は24.3%である。日本体育協会への加盟の意向が「ある」団体は45.7%であり、反対に加盟意向が「ない」団体は24.3%である。

日本体育協会に加盟した場合に望むメリットでは、各種事業への援助を46.6%の団体があげ、団体の組織強化を32.9%の団体が、そして、社会的な信用を31.4%の団体があげている。

また、自由記述において、日本体育協会加盟によって想定されるデメリットでは、“業務拡大”や“類似協会や地方連盟との関係性の危惧”等の意見がある。

●まとめ

加入によるメリットで“競技会等への参加資格”や、“公認(公式)記録や資格、段位(級位)の認定”等を活かせる種目団体が比較的組織化が進んでいる。特に競技志向が強い団体がこれらのメリットを享受する傾向が強く、それらの団体では選手の育成や競技ルールに対する関心が強く、入会(登録)規定や委員会の整備が進んでいる。競技志向の強い団体は、概して日本体育協会への加盟志向が強く、日本体育協会への加盟基準の条件整備も進んでいる。一方で、運動の楽しみを志向する団体は、規定や委員会の整備が比較的緩やかに進んでいる状況にある。競技志向以外の団体の入会メリットを明確化していくことが、会員拡大や組織化の課題と考えられる。

また、任意団体では、加入(登録)制度の整備が進んでおり、会員の増加傾向がみられ、日本体育協会への加盟への関心も高い状況にある。しかし一方で、財団法人では、一般会員や競技者へのライセンスの発行率が高く、社団法人では、施設用具の認定に積極的に取り組んでおり、団体がそれらを核にしながら比較的自立して活動を行っている傾向が強い。そのため、会員拡大への関心はそれほど高くなく、日本体育協会への加盟意向も低い。任意団体は、会員拡大を進めていくとともに、組織の制度化をすすめて社会的・経済的基盤を補強していくことが求められていると言えよう。

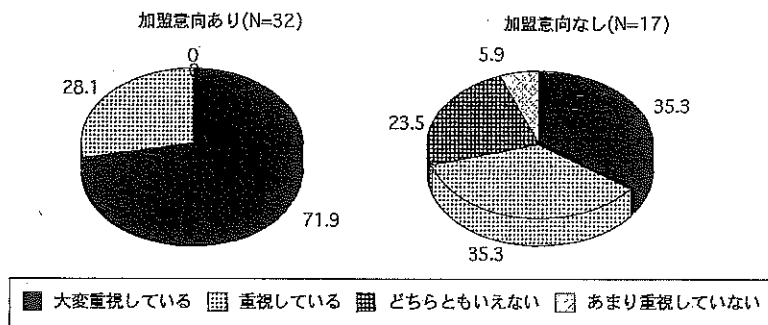


図2-2-3 会員拡大の重視度について

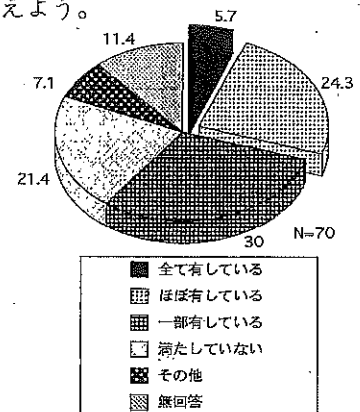


図2-2-4 加盟条件の有無について(全体)

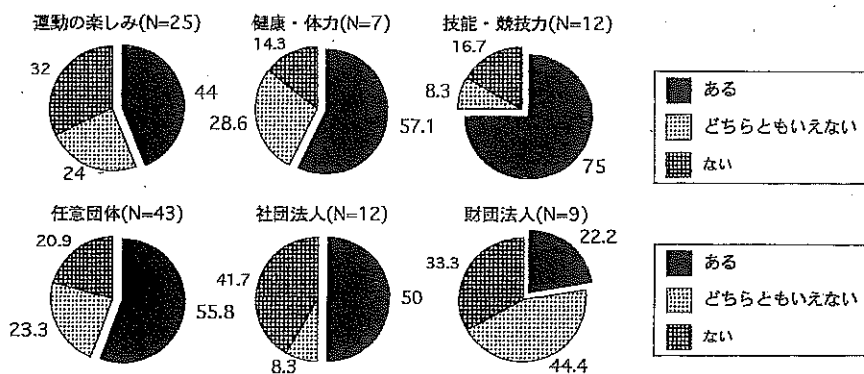


図2-2-5 日本体育協会への加盟意向(活動志向・法人格)

3. 商業スポーツクラブ組織化活動の現状と特徴

1) マーケティング活動

会員の要望を把握するための情報収集は約5割、会員の活動に必要な情報の提供は約6割が実施している。しかし、会員増加に関わる会員外からの情報収集は2割程度の実施にとどまっている。会員の拡大については全体として約6割が重視しているものの、種別による差が大きく、フィットネスクラブとアウトドア系クラブは重視する割合がかなり高く、テニスクラブも半数以上が重視、一方ゴルフクラブでは全く逆の割合を示している。しかし全体の6割が望んでいるにもかかわらず会員数の増加はあまりなく、会員の高齢化が進み、女性比の増加がややみられる傾向にある。また専任のインストラクターの増員はほとんどみられない。

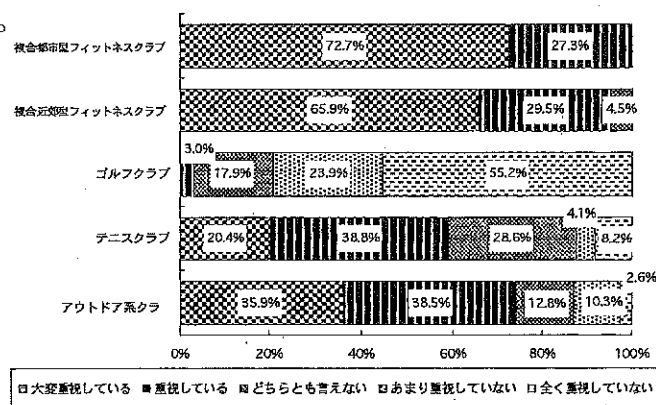


図 2-3-1 会員拡大の重視度（クラブ種別）

2) プロモーション活動

クラブが展開するイベント事業では、クラブで扱う種目の競技会（9.85回/年）がもっとも盛んであり、広報活動で実施度が高いものは体験スクールや新聞広告となっている。広報活動も種別による差が大きく、フィットネスクラブ、アウトドア系クラブ、テニスクラブは総じて活発な広報活動を展開しているが、ゴルフクラブの広報活動は極めて不活発な状況となっている。

表 2-3-1 年間事業回数

	会員を対象としたもの	会員以外を対象としたもの
懇親会・パーティー等	2.86回	0.79回
旅行・ハイキングやスポーツツアー	1.44回	0.42回
料理や陶芸等文化活動	0.28回	0.04回
園芸会や研修会・教室事業	4.97回	0.75回
クラブ種目の競技会やイベント・大会	9.85回	2.68回
冊子・パンフレット・会報などによる情報提供	2.78回	0.71回
その他	0.28回	0.03回

クラブインクラブがある割合は全体で約7割と高いが、「かなりある」クラブは7.6%にすぎず、ほとんどが「いくつか」のレベルにとどまっている。また、そのような会員活動をクラブとして奨励している割合は5割弱であり（積極的奨励：13.9%）、スタッフと会員間のコミュニケーションの奨励も5割程度（積極的奨励：21.9%）となっている。

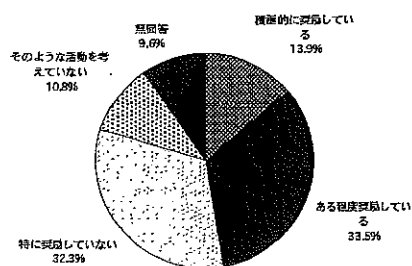


図 2-3-2 クラブインクラブの奨励

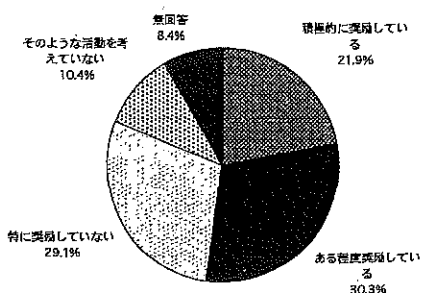


図 2-3-3 指導者とスタッフのコミュニケーション活動の奨励

クラブと地域との関係では、地域に理解される工夫をしている割合は6割弱（積極的实施：16.3%）であり、地域住民へのサービスでは、用具の貸し出しやクラブ会費の割引などの割合がかなり高くなっている。また、地域の活性化に貢献しているとする割合は7割を越え、地域との関係を持たないクラブは全体の1/4となっている。

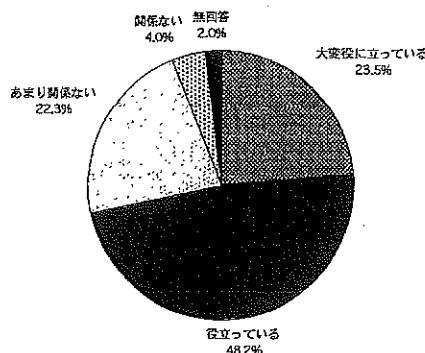


図2-3-4 地域の活性化への貢献

3) 他の組織との協力関係

他のクラブとの関係では、同種目のクラブ間での情報交換（45.9%）、連絡会議（39.8%）などにおいて協力関係がみられるものの、異種目のクラブやスポーツ産業以外の団体との関係はほとんどない状況である。さらには体育協会や競技団体との関係、また教育委員会や行政組織との関係も薄く、それぞれ市区町村レベルの団体・組織との関係が若干ある程度にとどまっている。

表2-3-2 体育協会や競技団体との関係

	ネットワークづくり	情報交換	連絡会議	イベント共催	指導者養成	指導者派遣	施設の提供	その他
市区町村規模の体育・スポーツ団体	9.4%	18.0%	17.6%	20.1%	3.3%	14.8%	21.3%	3.7%
都道府県規模の体育・スポーツ団体	9.0%	18.9%	20.5%	14.3%	4.1%	6.6%	16.4%	4.5%
全国規模の体育・スポーツ団体	6.6%	16.8%	16.4%	9.4%	6.6%	2.9%	8.2%	4.9%

4) スポーツ振興への展望

これまで各団体が独自に認めてきた指導者資格の統一については、必要とするものが4割弱である。また商業スポーツ施設への規制緩和では、必要が5割弱、税制の優遇措置については、必要が8割弱とかなり高い割合を示し、商業も含めたスポーツに関わるすべての団体を統括する組織の必要性では、必要が3割弱となっている。

●まとめ

スポーツ愛好者の組織である商業スポーツクラブは、商業としての立場から会員獲得のためのマーケティング活動やプロモーション活動がそれなりに行われてきている。しかしそれにも関わらず会員の増加ははかばかしくなく、会員の高齢化が進み、指導者数の増加もみられない現状にある。また、種目によっては会員の出入りが激しく、所属が極めて短期間で、クラブというよりは「スクール型」の展開にとどまっているところも多い。

クラブ化の側面では、メンバーシップ制で運営されているクラブが少なく、またクラブ会員相互の活動が活性化する方向で積極的な運営を行っているクラブもそう多くはない。したがって一部の伝統あるクラブを除けば、会員の自治意識やわれわれ意識が育まれるようなクラブ運営はなされておらず、加えて地域との関係においても、地域の活性化に貢献しているとする割合のほどには地域の体育協会、スポーツ団体、行政組織等との関係は深くない状況である。

いずれにしても、スポーツの一般愛好者の受け皿として商業スポーツクラブをとらえるとき、現状の「スクール型」「施設提供型」のクラブのあり方では一部の愛好者のスポーツ需要を満たすにとどまることは明らかである。やはり、多様化するスポーツ愛好者の需要を考えると、他の団体とのネットワークをもとに地域全体のスポーツ振興に自らを位置づけ、そのうえでクラブ組織化の戦略をたて、運営に反映し、商業スポーツクラブのオリジナリティを十分に発揮することが求められる。

4. まとめ：わが国におけるスポーツ組織の組織化活動の現状と課題

三カ年にわたる調査の結果から、スポーツ組織化活動について、主に以下のような現状と課題が明らかにされた。

1) 各年度調査の現状と課題

(1)平成六年度調査対象：都道府県体育協会加盟競技団体

登録のメリットについては、基本的に競技会参加資格以外のものは提供できず、競技者以外への登録メリットに乏しい傾向がみられた。

登録のシステムについては、登録時期や方法が画一的で、学校運動部や現在の会員以外からの会員拡大の活動も不活発であり、登録システムの柔軟性に乏しい傾向がみられた。

会員拡大の重視度はあまり高くない傾向がみられた。会費は年間1,000～5,000円が中心であった。また、その登録システムは各中央競技団体に準拠するため、都道府県レベルでの整合性に欠け、都道府県を単位とした場合、登録システムが複雑であり、体系的でない傾向があった。

競技者登録は競技会参加とは連動するが、組織参加とは連動しない状況である。

こうしたことから、次のような課題が提起される。

①登録メリットや登録者へのサービスのあり方の検討

- a. 競技会参加と資格取得以外のメリット等の個人の要求や要望を実現させる機能の充実
- b. 登録者の立場からのサービスの充実

②登録システムのあり方の検討

- a. 登録時期、方法等の柔軟な登録システムのあり方（登録時期、方法等）
- b. 登録手続きの簡略化
- c. 登録（会員化）と大会参加の分離あるいは融合の問題

③日本体育協会と都道府県協会の関係のあり方の検討

- a. 日本体育協会への個人登録の是非
現在は特定の競技をとおしてのみ日本体育協会へ組織されるが、これでは競技志向でないスポーツ愛好者やマルチスポーツの愛好者、実践しないが寄付等による支援者として貢献したい人への門戸は閉じたままである。
- b. 情報の提供、会員組織化のノウハウの提供など、組織化活動や会員サービス事業における協力体制の確立

④会員意識を育む組織運営・登録システムのあり方の検討

(2)平成七年度調査対象：日本体育協会未加盟中央団体

一般的傾向として、新しい組織が多く、ニュースポーツ系が多い傾向、任意団体が多く、国際連盟および下部団体を持たない組織が多いので、財政面の確保や活動場所の確保が問題であり、概して社会的基盤が弱い傾向、日本体育協会の加盟基準の認知度が低く、加盟基準の妥当性を低く評価している傾向、などがみられる。会員拡大の重視度はやや高い傾向がみられた。会費は年間の平均が8,100円程度であった。

日本体育協会加盟意向との関係では、加盟意向のある組織は規定等の制度化が進んでいるが、意向のない団体は組織整備が遅れている傾向、加盟意向のない団体は、日体協の審査基準に対して「国際連盟の有無」、「唯一の全国統括組織」の項目について否定的である傾向などがみられた。

会員の志向との関係では、技能競技志向の団体は、競技会参加を中心とした組織化が可能であり会員の確保の見通しがつくが、楽しみや健康・体力については入会のメリットが明快でないために会員の確保が困難である傾向がみられた。

法人格との関係では、法人化されている団体は、ライセンスや認定等団体のメリットが比較的明確であることから、特別な使命をもって設立されている傾向、任意団体は、運動の楽しみ志向団体が多いが、社会的基盤が弱く、日本体育協会加盟への期待が大きい傾向などがみられた。

こうしたことから、次のような課題が提起される。

①競技志向以外のスポーツ団体の活性化、およびその組織化のあり方

②日本体育協会加盟基準の検討

未加盟団体は日本体育協会加盟意向の「ある」団体と「ない」団体に大別されるが、加盟意向が「ある」とした団体が妥当性が低いと評価している。「競技」団体を想定して作られた現在の加盟基準を再検討する必要がある。

③統括的スポーツ組織と日本体育協会の位置づけ

加盟意向が「ない」とした団体の組織化については、どのような機関がどのように行えばよいのか。

④愛好者の組織化の促進と組織運営の強化をはかるための方策

会員となるメリットを組織特性に応じて明確にしていけるか、あるいは、我が国においてメンバーシップ制や非営利団体・組織への寄付等の会員意識変革をどのようにしたらよいのか。

(3)平成八年度調査対象：商業スポーツクラブ

商業スポーツクラブにおいては、スポーツクラブの名称を用いていてもメンバーシップ制をベースに運営されているクラブは種目が限られ、構成比もそう高くない傾向、会員拡大はかなり重視されているがほとんどのクラブで頭打ちの状態である傾向、会費は年間の平均が11万円程度であり、半数ほどのクラブに会員相互の交流を促進する運営がみられたが、種目によってその対応は大きく異なっている傾向、地域の活性化に貢献しているとするクラブが多いが、地域のスポーツ団体・行政との関わりが弱い傾向、親会社を持たない小規模のクラブの方が、種目団体や地域との関わりが強い傾向などがみられた。

また、特徴的な結果として、8割のクラブが、他のクラブと競合状態にあるとしていること、指導者資格の統一については、はっきりとした意見を持っていないクラブが多いこと、統括団体の必要性については、3割弱が必要であるとしているが、はっきりとした意見を持っていないクラブが多いことなどがあげられる。

こうしたことから、次のような課題が提起される。

①地域のスポーツ振興に向けた商業クラブの位置づけ

地域との関わりを重視するクラブが多い一方で、地域の体育・スポーツ団体との関係や地域の行政・教育委員会などとの関係が弱い。

②我が国商業スポーツクラブにおける本来的な意味でのクラブ化の方策

会費を払うだけでなく自治意識を持つ、会員各自が何らかの自発的な貢献をクラブにする、会員相互の交流が盛んである、あるいは所属意識が強く「私たちのクラブ」であるという意識を会員が共有するといった、本来的な意味でのクラブ化が進んでいるクラブは、ごく一部の伝統的なクラブに限られている。大多数は会員の新陳代謝が早いコミュニティー・スクール型の展開をしている。

③愛好者の組織的な基盤整備

都道府県体育協会加盟競技団体は競技者の組織、日本体育協会未加盟中央団体は競技者と愛好者（楽しみ、健康・体力、社交志向）の組織、商業スポーツクラブは愛好者の組織として理解することができるが、商業スポーツクラブ組織がすべての愛好者の需要を満たしているとは思われない結果であった。都道府県体育協会加盟競技団体、日本体育協会未加盟中央団体においては内集団化傾向とそれがもたらす排他性、硬直性が危惧される一方で、商業スポーツクラブでは自治意識を育まない施設提供的な色彩が濃い傾向がみられている。

2) 3カ年の特徴比較からみた組織化活動の現状と課題

概して、会費は都道府県体育協会加盟競技団体が最も低く、次いで日本体育協会未加盟中央団体、最も高いものが商業スポーツクラブであること、マーケティングの積極さはその順とは逆に、最も熱心なものは商業スポーツクラブ、次いで強いのが日本体育協会未加盟中央団体、最も消極的なものが都道府県体育協会加盟競技団体であること、登録・入会のメリットは都道府県体育協会加盟競技団体と日本体育協会未加盟中央団体が競技会やイベント参加を、商業スポーツクラブは施設利用とサービス教授を中心としていたこと、なども特徴的な結果であった。

3) 加盟団体、未加盟団体、商業スポーツクラブに共通する課題

これらの現状と課題をまとめるならば、主に以下の5点が共通した課題となると思われる。

1. 拡大し、多様化するスポーツの愛好者に対応したスポーツ組織のあり方
2. 競技志向以外のスポーツ団体の組織化のあり方
3. 会員意識を育む組織運営・登録システムのあり方の検討
4. 組織率向上のための方策の検討と入会（加盟）メリットの開発
5. 国民スポーツの新たな組織論と日本体育協会の役割・位置づけの検討

第2章 インタビュー調査にみる 日本体育協会未加盟組織に おける組織化戦略の現状と課題

第1節	日本体育協会未加盟中央団体における組織化戦略の現状と課題	24
第2節	商業スポーツクラブにおける組織化戦略の現状と課題	54
第3節	まとめ：新しいスポーツ組織化戦略の現状と課題	72

第1節 日本体育協会未加盟中央団体における組織化戦略の現状と課題

1. 研究の目的、内容と方法

平成7年度質問紙調査を補足し、日本体育協会未加盟中央団体のスポーツ人口組織化の状況を把握し、その組織化戦略を明らかにするために、14の団体を選び、インタビュー調査を行った。現在、スポーツの多様化を反映して、多くのスポーツ組織が成立している。それらの中でも、全国的組織を構成し、いわゆる中央団体となっている組織のスポーツ振興に及ぼす影響は極めて大きなものがあるが、その実態は必ずしも明確にされてはいない。国民スポーツの全体組織を構想する上で、こうした組織の実態を知ることが極めて重要である。こうした日本体育協会未加盟の中央団体は、新しいスポーツ状況の中で、競技会を中核として競技者を組織する伝統的な組織化戦略とは異なった組織化の過程をたどっていると思われる、また、組織運営の方法においても独自のものが見られると考えられるからである。本調査は、こうした日本体育協会未加盟中央団体の組織化状況を把握し、国民スポーツ振興の新しい組織化戦略を構想するための資料を得ることを目的として行われた。

調査の内容は、組織設立の動機、重要人物とその役割、組織課題等の組織確立の経緯と発展の経過、事務局・運営体制や組織機構等の組織化の現状、会員メリットや会員サービス、普及活動や事業等の組織化活動と戦略の状況、日本体育協会加盟や組織連合等の統括・連合組織化への意向等である。

調査の方法は、質問紙調査対象団体の中から協力的な組織を選び、日本体育協会調査担当部局である国際・スポーツ情報課が調査可能性を打診してアポイントメントを取り、複数のワーキンググループメンバーが組織を訪問し、1～2時間程度の時間で、組織運営の複数の責任者に直接インタビューを行う集団面接法を原則として行われた。インタビューは、あらかじめ送付された調査内容概要に沿って、ワーキンググループメンバーが当該組織に関する回収調査票や資料を参照しながら質問し、インフォーマントが応える形式で進められ、調査記録は録音と同時に用意された調査フォーマットに記録された。

調査期間は、平成8年3月下旬である。

なお、本報告書における以下の調査対象団体毎のインタビュー調査結果の概要は、それぞれの調査協力組織の了解を得て公表するものであり、プライバシー保護の点から、固有名詞等は記号化して表記していることをお断りしておく。

2. 日本体育協会未加盟中央団体における組織化戦略の現状と課題

1) 組織化戦略の現状と課題

一般に、近代スポーツの組織化過程は、愛好者がチームを作り、競技会参加をめざして地域からブロックへ、そして全国的に組織化されるというものであり、わが国の場合は、大学、高等学校、中学校、そして企業を主体とする社会人へと発展する過程であった。

これに対し、現代のスポーツブームと多様化を背景にして組織化を進める未加盟中央団体の多くはそれぞれのスポーツの普及振興と事業化による組織権益の確立をねらって、異なった組織化戦略を取っており、およそそれは3つのタイプに分けることができる。その第一は、用品用具の販売ルートによる組織化戦略であり、第二は、指導資格認定や技能検定等の制度的権威の付与戦略であり、第三は、メディアの支援と企業スポンサーの支援を受けたイベント開催戦略である。

第一の用品用具販売戦略は、まだ一般化していないスポーツにおいて特有の用品用具を専有し、愛好者の拡大とその組織化を専有する用品用具の販売と連動させて進行するものである。愛好者の少ない新種目の普及振興には極めて有力な組織化戦略である。しかし、ある程度の組織化が進んだ段階で、販売ルートが多様化し、販売権益の利害対立が生じる場合には、組織分裂の危機が生じる。第二の資格付与・技能検定戦略は、多数の愛好者の存在を前提にし、指導需要や技能的差異化の需要がある場合に有効な組織化戦略である。しかし、資格や検定の有効性が発揮されず、権威が弱くなると組織化が停滞する。また、流動的な愛好者の組織化が困難なことも多く、指導者レベルの組織化に終始する危険性がある。第三のイベント戦略は、知名度の高い種目に有効なメディア・バリューを活用した組織化戦略で、短期間に広範囲な組織化をすることができる。しかし、多くの場合、イベント参加時の一時的な組織に終始し、実質的にはイベント運営組織となる危険性がある。

2) 組織体制及び運営の特徴と課題

理事会・各種委員会等の意志決定・執行体制は形式的にはほぼ整っているが、役員・委員等の選出方法は推薦及び指名が多い。とりわけ、創設して間もない新興組織では、創設者が中心のワンマン体制が強く、彼らの強力なリーダーシップで運営がなされており、それは事務局体制の弱さにも現れている。また、愛好者組織性が弱い組織では、受託事業中心の運営がなされ、財政的にもそれに依存する傾向が強い。組織の民主的な運営と創設の功績の関係や外部組織の影響と組織独自の事業展開の調整等が大きな課題である。

3) 統括・連合組織化に関する見解の特徴と課題

統括組織としての中央団体の自覚は強いが、連合化についての意向は少ない。組織の自律性の主張が強いからであろう。しかし、競技性の高い組織は日本体育協会への加盟を希望する傾向が強いが、健康志向の組織では弱い。また、法人格を持たない組織基盤の弱い組織も加盟意向が高く示されている。ともに、種目と当該組織のオーソライズを求めているからである。愛好者組織化がある程度進むとそこに一つの市場が形成され、その市場に他の組織が参入する危険性が生じる。そのため、市場を専有する統括組織としてのオーソライズが求められるからである。しかし、日本体育協会加盟基準は厳しく、組織保護を必要とする組織の現状と合わない問題が生じている。従って、多様化するスポーツ組織の統括・連合体制をどのように構成するかが大きな課題となっている。

3. 日本体育協会未加盟中央団体インタビュー調査結果の概要

＜ケーススタディ：A＞

当該組織の発起人であるK理事長やO氏、事務局長が行っているT事業という個人的なビジネスの拡大の側面と、T指導におけるこの種目の有効性への期待からくる普及への情熱の二つがからみあって当該組織を設立し、これまで自然増的に会員が漸増してきた組織である。当初はT指導の導入としてこの種目を位置づけていたが、独立したスポーツとしても高齢者や子供を対象に生涯スポーツとして楽しんでもらえるとの考えから、組織化を図り、施設や公認用品用具の販売とからめて、ほぼ理事長の独力、パーソナルレベルで協会を組織してきた。

(1) 組織確立の経緯と現状

1950年代、K理事長がT事業展開の中で、アメリカで開発されたこの種目がT指導の導入として良いのではという考えを持ち始める。一方で、Tへの導入にとどまらず、独立したスポーツとしても高齢者や児童を対象として楽しめるとの考えに至り、N区で講習会を開いたりして活動を始めた。1979年1月、事業化できるかもしれないという可能性から出発し、時流にあった軽スポーツ、ニュースポーツの一分野としての当該種目の普及を目的として、当該組織を設立した。発起人はK理事長と全米組織会員であるO氏の2名であり、当時の愛好者数はN区を中心に100名程度であった。当該種目紹介の新聞記事を見て北海道から当該組織へ競技に関する問い合わせがあり、体育館でコートが取り易いので北海道の冬季のスポーツとして興味深いとの判断からであったが、当該組織もこの種目の特性をアピールするのに北海道の環境は望ましいと判断し、そこをモデル地区とすることにし、北海道組織を設立し、指導者の養成や市民のための講習会等を開催することになった。

一方、N区T組織からも依頼があり、指導者講習会を開催した。そしてN区T組織に当該種目が設置され、Tの導入に有効であるとの認識が広がり始めた。全国組織化に大いに貢献したのは硬式Tの関係者であった。施設設備等の資源は発起人が関わるT事業組織がバックにあったとみられる。資金面ではKの自腹となっているが、用品用具に関してはK氏の関連会社から調達される仕組みであった。

設立に際して、日本T組織とは特に関わらない立場にあった。種目的にT系スポーツではあるが競合する要素がほとんど考えられなかったからである。しかし、日本R組織からは種目等の説明・解説の依頼があったし、Tの地区組織は好意的な反応を示してくれた。自治体からも関心をもたれ、神奈川県K市では教育委員会が関心をもち、小学生向けの講習会を開催し、指導者養成の講習会も開くようになった。

当該組織の下部には北海道組織、関東組織、N区組織、S区組織、K県組織の5団体が位置し、その他9団体が現在下部組織として活動している。また、上部組織として全米組織があり、当該組織は日本支部の位置づけになっている。類似のニュースポーツとの関係は、この種目がTに一番近いとの判断から、問題にはしていない。現在、愛好者組織率は10%に達していないが、ピラミッド型の組織化をめざしている。

(2) 組織体制と組織化活動の状況

理事会が意志決定の機関であり年2回の定例の理事会が行われる。また、その支部である関東協会（役員がダブる）の理事会も当該組織の理事会同様に機能しており、あわせて年4回程度の開催となる。委員会は、普及に関する委員会、指導に関する委員会、広報委員会等があるが、定例ではなく必要に応じて開催している。事務局は、事務局長の職場（T関連用品用具の販売事業）を利用し、局長とボランティアの主婦1名が働いている。2名では会員の要請に応えられていないのが悩みであ



る。財源は、個人年会費500円と、大会や講習会の際の財団からの助成や文部省のスポーツ振興基金の助成からなっている。

会員になるメリットは、1. 大会への参加資格が得られる 2. 指導者資格を取れる（公認指導員1～3級） 3. 会報を受けとれる（年3-4回） 4. 用品・用具の会員価格での購入ができる等である。なお、施設や用品用具の開発や販売は、K氏関連の会社が担当している。当初、用品用具の販売ルートが問題となったが、2～3年前からボール輸入を関連企業のネット（カタログに掲載）を使って販売したり、日本R組織に加盟し、そのルートも使う販売も行っている。用品用具では公認料は取らないが、大会の協賛金の形で受け取っている。

普及や振興の活動としては、1. 講習会の開催（定期春秋、要望に応じて） 2. 指導者の派遣（交通費は協会持ち） 3. 日本R組織の機関誌の利用（パブリシティ）等であるが、とにかく広報活動の活発化への要望が非常に強くなっている。基本的には競技力向上や強化活動はあまり考えておらず、生涯スポーツとしての発展を希望している。

下部組織の充実に関しては、ピラミッド型を想定している。会員の拡大については、外部にスポンサーを求めたりせず、現在の事務局の活動範囲内で無理のない「自然増」的な普及を構想している。会員の拡大の目的としては、「Tへの導入」ならびに「高齢者の生涯スポーツ種目」として有効であることが上げられた。会員拡大のために、広報活動の活性化を図りたいが、経費が足りず積極的な展開はできない。スポレク祭の種目になること（現在は体験種目）は会員拡大に有効であ

り、それを期待している。また、スポンサーシップは欲しいが、それに縛られたくないとの考えが優先している。「Tとの関連」での普及が会員拡大活動におけるユニークな点である。

（3）統括・連合組織についての考え方

現在は、日本R組織、日本SC組織に加盟している。加盟は講習会開催との関係から普及に有効である。類似スポーツ団体である日本B組織との競合関係があり、コンタクトはないが、積極的に関係団体・組織との連帯を考えたいとしている。

統括団体として、生涯スポーツの一種目を担当することに「やりがい」を感じている。この種目は軽スポーツ性、競技性、継続性の点から価値があり普及に値するものである。統括団体としての競合状況はない。統合統括団体は必要であり、特に生涯スポーツについては偏りを廃し、共存していく姿勢が大切である。日本R組織がその責務を担っていると考える。日本体育協会は組織規模から見て敷居が高い。普及に大きなメリットがあるので資格要件を満たせば加盟したい。加盟基準については、ある程度の資格要件は必要であるが、拒絶するような運用ではなく、育て上げるような仕組みがあればいい。競技色をうすめて、生涯スポーツ関係団体の協力関係、役割分担の促進に対する強力なリーダーシップを発揮してほしいと考えている。

＜ケーススタディ：B＞

昭和30年代の当該種目のブームに乗って関係業界の強力な支援を背景に設立された団体である。業者と当該種目愛好者によって構成されている組織であるが、前者による運営が中心であり、関連業界のネットワーク的性格が強い。当該種目の普及による業界振興が目的となってきたために、後者の組織化が遅れており、愛好者の組織化と業界の活性化を結び付けることが大きな課題となっている。普及活動は、交通問題と関わることから、制約を受け、必ずしも順調ではない。これからは自然派志向というテーマで振興を図っていく。固有の分野を有しているので統括組織は必要ないと考えている。

(1) 組織確立の経緯と現状

この種目は用具（スポーツタイプ）が安価で入手できるようになった昭和29年頃から盛んになり始めた。そのころは任意団体としてK公社内に事務所があった。昭和39年に財団化した。財団の設立による全国組織化は、地域にいる当該種目用具小売店のネットワーク作りであり、業界の強力な後押しにより、比較的スムーズにいった。従って組織化に必要な資源整備についても業界のサポートを受けている部分が多く、それほど苦労はなかった。

役員は、関連業界組織等の団体と日本Y活動団体協議会、学識経験者、日本YH協会、日本R組織等のメンバーによって構成され、当該団体の自主運営が円滑に行くように配慮されている。事故報道との関係からメディアとは必ずしも友好的ではなかった。

愛好者組織の拡大は、各地の当該種目小売店を拠点にした愛好者の自然発生的なネットワークとして進んだ。また大きな推進力は業界の振興への意欲であり、初期には国鉄の輪行会員制度（用具を車内に持ち込む特権がある会員制度）というメリットがあった。

現在47都道府県に下部組織がある。ヨーロッパ組織の賛助会員でもあるが、愛好者組織化の遅れという課題と関連して、組織発展の方向を模索している状況にある。組織を強化していくためには、各都道府県組織の体制強化や女性メンバー等の拡大策の検討が必要であると考えている。

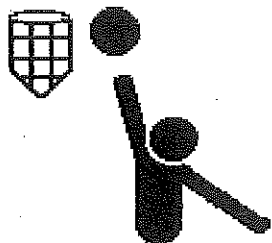
(2) 組織体制と組織化活動の状況

意志決定機関には評議員会と理事会があり、各々年2～3回の会合をもっている。委員会にはライセンス発行関係、運営や企画関係、広報関係等の委員会があるが、会議は必要に応じて開かれる程度である。この他に常任委員会があり、発足当初は、事務局の補佐的な仕事を担つてかなりの頻度で開かれていた。現在は事業がほぼルーティン化され、また事務局員の数も増えたためほとんど開かれていない。現在の事務局員は7名であり、全員が専任・有給の事務局員である。仕事量から比較すればその数は不足しているのが現状であるが、アルバイトやボランティアのサポートは受けていない。

財源は財団の基金、4,000円の会費、わずかな事業や大会の参加費、業界からの補助金・拠出金等である。長引く業界の低迷で、業界からの拠出金は最近では0に近く、やはり振興組織からの補助金への依存度が高くなっている。

総合保険制度加入、イベント参加料の割引、ニュース購読、公認指導者資格の取得資格等が会員となるメリットである。国鉄時代では、車内への自転車の持ち込みのが可能な権利を取得できたために、会員になるメリットは絶大であったが、現在はそのような特権はない。その他に無料の法律相談、企画海外ツアーに優先参加等がある。

サービス事業では当該種目教室（会員以外も参加可）が道府県組織による直接主催で行われている。用品用具について関係業者からの公認・推薦の要望もあるが一切行っていない。愛好者人口が約



1,200万～1,300万人といわれるにもかかわらず、会員は11,800人にとどまり、今後の会員増もそうは見込めない。ターゲットを子どもや高齢者層にあて、ママさんや子供達を対象にしたイベントを数多く開催し、先行投資の形で将来の会員増を見通した事業展開を検討中である。しかし、普及のためのイベント開催の難しさは、公道を使用することによる事故の問題と警察等関係機関との摩擦の問題である。組織拡大のための積極的な会員の増加政策と、種目全体の普及との狭間で事業展開のねらいの設定が難しいが、団体は自然派志向をモットーに活動を展開し、競技力向上や強化活動は行っていない。

支部組織はすべての都道府県にあり、中央から支部経由の事業ならびに支部独自の事業を順調に行っている。したがって、特に強化・充実する必要性は感じていない。会員拡大への意識はあるが、当該種目の普及という点からは、会員の拡大に限定せずに、広く普及のための活動を行いたい。しかし、広報やイベントをとおして会員の拡大を考えている。距離などでハードなイベント（チャレンジ性のあるイベント）には、若い愛好者が多く集まる。高齢者の健康管理と自転車開発等、それらに関係した方策が今後の課題である。

（3）統括・連合組織についての考え方

競技団体であるアマチュア組織との交流はない。他にトライアスロン、マウンテンバイクなどのサイクルスポーツ関係組織があるが、交流はない。当該組織は自然志向などの独自性を保ちながら、全国支部を持つ独立組織として活動している。日本R組織、日本キK組織、YH組織と協力関係にある。海外の組織とは、ヨーロッパ組織の賛助会員として関係している。また、地方公共団体とは大会行事で連携している。

統括組織としては、事故対策問題の指導について使命感を感じている。類似統括スポーツ組織はあるが、競合状況などは想定できない。統合統括組織の必要性は感じていない。日本体育協会のイメージは「競技団体の統括団体」であり、競技色のとても強い団体というイメージがある。支部レベルでは、県体協に加盟している協会もあるが、当該団体は全国支部を持つ独立した組織体として活動をすすめていきたいので、日本体育協会と関係する意向はない。日本体育協会に要望することは特にないが、生涯スポーツの統括団体へのモデルチェンジについては、時間をかけて徐々に進めていくべきではないかと考える。

＜ケーススタディ：C＞

戦前からの伝統を持ち、政治的・社会的有力者の支援を受けて組織化が進んだ閉鎖的な組織であったが、戦後は、健康と教育的意義を重視して普及活動を推進し、段位認定や指導者資格付与をメリットに道場と指導者を核にしながら組織拡大を図ってきている。海外への普及活動が活発であり、60国に支部を持つ程の国際化を推進している。指導者派遣が主な事業であり、本部直轄型の組織体制から地域的連帯を重視する組織への転換が模索されている。練習指導料、段位・資格認定料等で財源も安定している独立・自律の組織であり、統合的組織の必要は感じていない。

(1) 組織確立の経緯と現状

昭和6年に当該組織の本部施設ができ、昭和15年に前身である厚生省所管の法人「皇武会」が発足した。初期の組織は閉鎖的であり、紹介者がいないと入会できず、限られた人が実践していた。昭和23年に文部省所管の法人として現在の名称に変更した。昭和30年代にブームがあり、愛好者が一挙に拡大している。

政財界の有力者の支持・支援があり、統括団体としての当該組織の設立は容易であった。開祖としての指導者が頂点にいたので、組織化は人のネットワークを通じて問題なく進んだ。しかし、当該種目が競技ではないという特性上、体協加盟を推進して行ってこなかったことから、公共の施設を使えないということがあった。

組織整備は、基本的に本部を中心に個々の実践施設が直轄型に連携する形である。実践施設の設立には場所・人・指導者の3つ要素が重要であり、施設の名称は地域や指導者の名称、〇〇塾といった名をつけている。組織はそれぞれの指導者を中心に確立しており、組織活動は各施設それぞれの運営という形で営まれている。

現在、本部を中心に直結型で組織されているが、今後は横のつながりの広い組織にしたい。会員は12万人が登録されており、初段は7万人いる。一般道場は800箇所、その他、大学・企業にある。60カ国に支部があり、常時40人くらいが海外で指導活動に当たっている。国内では東北地方を中心とした大きな組織があり、大阪の団体は財団法人となっている。基本的には人のつながりででき

あがっている組織であるから、今後はコンピューターによって会員のネットワーク化を進めようとしている。

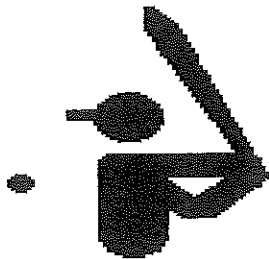
(2) 組織体制と組織化活動の状況

意志決定は年2回の理事会(評議員会)によって行われるが、理事はすべて当該種目実践者でなければならない。委員会には段位・級位認定に関する委員会、技術指導に関する委員会、普及に関する委員会、広報(新聞編集)に関する委員会等がある。こうした委員会活動とは別に、本部に約40名の専任職員で構成される指導部があり、事実上の運営に携わっている。また、この指導部員は同時に事務局員でもあり、指導派遣されている者を除く約30名前後が事務局の仕事をしている。

財源については、財団の自己財源、海外への指導者派遣補助を中心とするS振興会の補助金、1人3,000円の入会金、月1万円の本部道場の月謝、指導者派遣謝金、段位・指導者資格審査・登録料等であり、円滑な運営が可能となっている。

会員の目的や動機はいろいろであるが、当該種目の練習指導を受けることに集約され、会員メリットもその点にある。本部施設の練習指導のクラスはレギュラー、初心者、少年、個人、各種学校の練習指導等多様であり、1日5回の練習指導が組み込まれているが、参加は自由である。段位の認定は有資格者(師範)のいる各施設で実施されるが、高段位者の認定は本部において年1回行われる。

広報活動としては、月刊新聞の発行、英字新聞の



発行（年4回）、雑誌の発行（年2回）等であり、キャンペーンのためのしおりを作成することもある。

普及活動の中心となるのは、指導者養成講習会と本部および各地で実施されるパフォーマンス大会である。指導者養成に関しては、本部、各ブロック、大学の3部門での講習会を実施しているが、当該組織としては将来の愛好者となる大学生に向けての指導者養成を非常に重要視している。演武大会は各地で行われているが、全国的なものとして、本部主催の日本武道館を会場に行われる5月の全日本パフォーマンス大会と少年錬成大会、大学生主催の演武大会の3つがある。

指導者の海外派遣は定期事業として、また依頼されて行っており、常時2～3名の指導者が海外で指導を行っていることになる。

当該種目では、着衣については白であれば柔道着でも空手着でも特別な条件はつけずに使用を許可しているが、当該種目の動きで最も使いやすい着衣の開発も行っており、当該組織のマーク入りの着衣の販売も行っている。

とにかく他の武道と異なり、争わないことを前提としてきた当該種目だけに、生涯教育とスポーツの最先端を担ってきた自負に溢れている。

下部組織については、地域的な連帯を重視していくよう希望しているが、本部の方から計画的、あるいは積極的に組織化をはかったことはなく、今後もその方針である。

普及については、本部としては、特に意識していない。各地のカルチャーセンターの当該種目講座によって自然に宣伝効果があり、本部として特に積極的な会員獲得策は必要ない。勿論、地域や

個々の道場のレベルでは、会員獲得に積極的なところもある。本部は大学生を中心とした将来の立派な指導者養成に力を入れている。

当該種目の普及の特徴は、常時、見学自由であり、他の武道に比べて開放的なところである。また、説明も多くを必要としない。普及へは、パフォーマンス大会がプロモーションイベントとしても機能している。

（3）統括・連合組織についての考え方

60ヶ国以上で構成される国際組織に加盟しており、指導的な立場にある。国内では武道の統合的な組織としての日本武道協議会に加盟している。武道全体の普及に役立ち、指導者の海外派遣や、日本武道セミナーの開催等で協力している。その他のスポーツ組織との関係はない。自治体とも具体的な関係は少ないが、W県のT市が当該種目に熱心である。メディアや報道機関との関係はない。興味本位で企画を持ち込むメディアもあるが、修養を旨とする趣旨から応じていない。興味本位の人気は本当の普及にはならない。

日本体育協会への加盟については、当該種目は競技ではないことから考えてこなかったが、公共体育館等の施設の利用について県体協の加盟の有無が深く関連していることもあり、加盟したいと考えている。個人的に道場を持つことが年々困難になっており、活動の場所の確保が重要な課題となっている。しかし、デメリットとして分担金の供出と政治家や高齢者などのつきあいが考えられる。

＜ケーススタディ：D＞

競技会の開催を契機とする愛好者の組織としてスタートし、選手権の開催によって拡大してきた伝統的なスポーツ組織論に基づく組織である。法人化をめざして健全な普及と選手強化に力を注いでおり、シドニーオリンピック参加を最大目標にして活動している。用具ショップがネットワークの拠点となっており、軟弱なイメージを打破し、スポーツとして定評を受けられるようセーブ・ザ・オーシャン運動を推進している。現在約1万人弱の会員を有し、国際協会にも加盟し、安定した運営状態にある。スポーツとしてのステータスを確立することが急務である。

(1) 組織確立の経緯と現状

当該種目の用具が高価なため、当初金持ちのスポーツであった。初期は車による運搬が難しく、海岸沿いの家に用具を預かってもらっていた。こうした家から用具を借りて、若者達が乗りはじめた状況であった。

1960年代に某雑誌社が大会を主催したが参加料が高すぎるとの声が出て、1965年、H氏を中心に、湘南で500円のエントリー費でコンテストを行い、その夜に参加者30名位が海浜ホテルに集合し、当該組織設立にいたるようになった。当時の愛好者は100名程度であった。1970年代には、愛好者は増加したが不祥事も多く、組織は軟派イメージの当該種目をれっきとしたスポーツとして普及させたかったため、セーブ・ザ・オーシャンという標語のもとに海岸の美化運動や環境保全運動を実施し、組織を作っていた。80年代に70支部ができ安定した。こうした運動がみのり始め、最近では自治体の理解も得ることができるようになった。

1964年に国際組織ができ、1972年から参加している。学生組織は、別に設立されており、特に連携活動はない。当該種目愛好者の増加については、材質の改良によって用具が安価になったことが推進力となっている。現在、市町村の地域ごとに支部が70あり、用具ショップと連携してネットワークができつつある。2000年に社団法人化をめざし、資金調達等の準備を進めている。

(2) 組織体制と組織化活動の状況

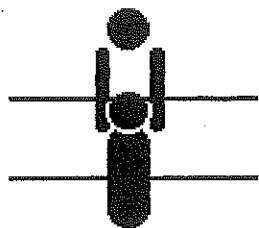
理事は21名で理事会は月に1回を定例にしている。役員会議は年18回行っている。ライセンスは、1級から5級までである。会員は競技者が約7500名、一般会員が2000人で合計9500人程に達している。財源は約1億円で、競技会エントリー費や会費で7800万程を集め、当該種目を応援してくれる企業や関連企業からの支援もあるが、競合関係もあり、多くは望めない。

組織の主な仕事は、プロ級選手の育成、指導者・審判員の育成および認定、全日本選手権大会の開催等である。会員には年4回の情報提供している。そのほか保険加入（対物・対人）、組織主催の独自の講習会受講、指導者資格（組織公認のスクールを開催することができる）取得が会員のメリットとなっている。また、競技力向上を主眼に、選手権大会の開催、世界選手権へむけた選手強化と派遣費の提供を行い、海外遠征に毎年18名程の選手を派遣している。

組織は海上安全指導員制度を作っている運輸省の海上レジャー振興協会に加盟している。

(3) 統括・連合組織についての考え方

スポーツとしてのステータスを確立するために、法人格を取得して、将来的には日本体育協会、JOCの加盟団体になりたいと考えている。それには2000年のシドニーオリンピックでの正式種目化が大きな影響力を持つが、ヨット競技の一種目として導入されることを懸念している。



組織拡大・会員増大の主な目的は、正しい健全な種目の普及とマナーの向上であり、それによる当該種目の社会的認知である。例えば、社会的な認知を得れば、現在、学校などで公体扱いにならない大会参加の遠征も改善される。日本体育協会加盟種目は一般に公体扱いである。また、競技会の結果等も一般紙に掲載され、パブリシティーによる支援が受けられる。将来的な普及の方向としては、諸外国にみられるような当該種目愛好者の世代間交流などを進めたい。それがステイタスの向上や愛好者のマナー向上につながると思われるからである。

現在の8,000人の競技人口登録があるが、それは今後も1万人が限界と思われる。したがって会員拡大のためには、オープン会員の登録増をはかりたい。現在は、350店舗ほどの協力用具ショップを通じて、普及活動にあたっているが、メリットは保険加入のみであり、オープン会員としてのメリットを検討中である。

マリンスポーツという括りでの全国的なスポーツ組織との関係はないが、市町村レベルの地域ごとにマリンドリンクなどがあり、そこで、水産庁や港湾関係、ヨットや漁協など関係する団体がゾーニングや利用規則などについて協議している。日本LS組織との関係は強い。マリンスポーツ全体の統括組織の必要性は強く感じている。限られた自然資源を漁業や観光漁業、他のマリンスポーツと、有効に活用する方策を求めなければならない。統括団体としての使命は、正しい健全なスポーツの普及をはかり、当該種目愛好者に対する一般人のイメージを払拭し、社会的な認知を得る

ことである。その意味で、セーブ・ザ・オーシャン・キャンペーンや海岸清掃キャンペーンは有効であった。

日本体育協会へは、競技スポーツとして加盟したい意向が強いが、海に面していない県もあり、県単位での加盟という現在の加盟基準は、当該種目だけでなく、他の自然環境条件下のスポーツとそぐわないと思われ、改善が求められる。また、2000年のシドニー・オリンピックで正式種目になった際に、当該種目がヨット競技のサブ・カテゴリーになるような憂き目には合いたくない。こうした問題の解決のためにも統括・連合組織が重要と考えている。

＜ケーススタディ：E＞

当該種目は、当初用具と場所の関係から運輸省の所轄にあったが、近年のスポーツとしてのブームの中で文部省所管の法人として組織確立が行われた。安全確保等の関係から警察や行政機関との関係が複雑であるが、反面組織化にはそれが有効に作用するところもある。愛好者の増大が予想され、自己責任の觀念の養成とともに安全指導が組織活動の中心になっている。現状では、商業スクールとの連携は無いが、愛好者のネットワーク化と普及にとって連携が重要であり、それが組織化活動にとって大きな課題となっている。また、安全な場所の確保も急務であり、自治体との協力体制作りも大きな課題である。

（１）組織確立の経緯と現状

1970～1980年頃から当該種目は盛んになった。当初は、日本K組織に個人登録し、個人的に海外から用具を調達してそれぞれが行っていた。登録は現在も日本K組織内の航空スポーツ登録への個人登録である。昭和53年に運輸省航空局所管の任意団体として当該種目の委員会を設立した。しかしスポーツとして盛んになるにつれ、空のスポーツにおいても積極的に主導権を握りたいという文部省の意図もあり、当該種目に関する法的規制がいろいろある中で、レジャースポーツとしての振興を目的として全国組織化へ向かい、結果として平成7年6月に文部省所轄の社団法人になる。

1 2 地区で組織化を行っていたが、法人化にあたって県単位の組織化へ向かう。基本的には、当該種目を始めとするスカイ・スポーツへの関心が高まっている状況から各地域が積極的に取り組んだので、中央団体としての組織化に格別な苦労はなかった。

空の移動はもともと運輸省の管轄であり、安全管理や事故等では警察関係も関与するので微妙な政治的やりとりがあったようだが、かえってそれ故に組織化が順調に進んだと考えられる。

当該種目の活動は風向き等の天候に左右され、事故発生はすぐに警察の問題となることから警察との協力関係が必要である。またメディアは、事故が起これば騒ぎ立てるので、メディアとの協力関係も確立しなければならない。当該種目を始めとするスカイ・スポーツへの関心が急激に高まっているので、愛好者の安全性の確保のためにも組織化が望まれている。

（２）組織体制と組織化活動の状況

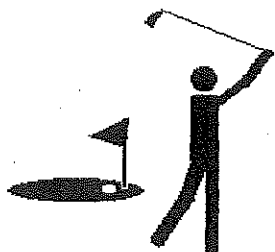
事実上の意志決定機関は、正会員の選挙で選ばれた常任理事4名、理事4名、幹事2名からなる理事会であり、委員会委員は理事会推薦による。各委員会の委員長は互選である。事務局には専任の局長の他3名のアルバイト事務局員がいる。

財源は、登録費が総額約600万円、技能料と申請料が4000万円、それにスポーツ振興基金等の補助金から成っている。そのうち600万円は加盟組織へ補助金として戻し、各地域組織の育成を推進している状況にある。

会員のメリットとしては、登録によって保険加入の特典が受けられる他、公式行事への参加や技能検定受験等の基本的な資格が与えられる等である。しかし、基本的には空のスポーツゆえに、自己責任が原則であるので、それ以上のこれといったメリットはない。

まだまだ当該種目を実施できる場所が少なく、地域行政や都道府県体協と連携をしてエリア開発を行うことが当面の重要課題である。スクールは全国に300位あるが、当該組織は基本的には積極的には個人スクールとは関わっていない。検定事業をおこなうことによってライセンスを発行し、技能の向上をめざすと共に、安全性を高めながら、愛好者を増やしていくことが組織化の課題である。しかし、関心を持つ者が急増しているので、組織主催のイベントも十分に間に合っていないのが現状である。

下部組織の整備については、事務組織の整備・拡大とそれにかかる財政基盤の確保が課題であ



る。現在、(財) K組織が行っている事務的業務が数年内に当該組織に移管される見込みであり、それが実質的には県組織の業務となる。それに向けての整備が急務である。

愛好者は右肩上がりで急増し続けており、2000年には10数万人を超えると予測されている。組織整備については、会員拡大の積極的なマーケティング活動が必要な段階ではなく、むしろ当該種目を実施したい人は沢山いるので、その人たちに正しく安全な実施を働きかけ、当該種目の健全な普及が当面の課題である。文部省の野外スポーツ講習会の一科目としても扱われている。つまり、量的な拡大よりも、正しく安全に普及することによって、当該種目の理解を促す戦略を取りたいと考えている。

実際の普及には各スクールが寄与するところが大きい。当該組織あるいは支部組織の事業としても無料体験教室などを開催し、普及にあたっている。体験教室の参加者は延べ80万人を数える。会員拡大には、スクールと地域組織とプレイヤーの三者がそれぞれに良い関連をもつ組織システムを作ることが重要である。

国際的には、国際k組織に(財)日本k組織が加盟しており、その構成団体として当該組織が位置付けられている。また、国際KS委員会には当該組織が委員を派遣している。近年は、河川敷の多目的施設において、当該種目用の施設をつくることも出てきた。こうした意味で、自治体とは積極的に接点を持ち、環境づくりを推進したいと考えている。

(3) 統括・連合組織についての考え方

安全管理、正しく健全な普及と社会的な理解を促すことによって、統括団体としてのリーダーシップをとっていきたい。将来的には日本体育協会に加盟し、国体種目として競技されることを望んでいる。環境づくりや社会的な理解促進のために、交渉団体としての日本体育協会に期待するところが大きい。しかし具体的な加盟に際しては、分担金と事務量の増大が危惧される。県体協における加盟への対応はまちまちである。一部、かなり閉鎖的な県体協もあった。改善を望みたいとしている。

＜ケーススタディ：F＞

商業スポーツクラブの中に当該種目のコートが設置されるようになり、愛好者数が急増した。一方で、当該種目施設のほとんどが商業スポーツクラブ内に設置されていることから、普及と競技力向上に限界がみえてきている。競技力向上をめざす個人会員も多く、彼らは日本体育協会への加盟による社会的認知やコーチ制度の強化等を強く求めている。当該種目の更なる発展のためには、誰もが気軽に安価に利用できる公共スポーツ施設におけるコートの設置が不可欠であると考えられており、当該組織は社団法人化をめざして組織整備を進めている。

（１）組織確立の経緯と現状

昭和2年、E国大使館に専用コートがつくられ、大使館員がプレーしたのが日本で最初である。昭和46年にE国大使館大使等とともにO氏が当該組織を設立する。組織設立についてはO氏の役割が特筆される。彼はこれからのスポーツは白を基調とした明るいイメージのものが相応しいとして、自分のイメージにあった当該種目の普及に尽力したという。大使館員や横浜・福岡・神戸等の外国人居住地から始まり、レジャーブームを背景にボーリング場との一体化した娯楽施設ができることで少しずつ広まっていった。そしてフットネスクラブに乗って商業スポーツクラブにコートができ急速に広まり、当該組織設立の翌年には全日本学生連盟がK大学や関西の大学を中心に設立される。特にここ数年間は約3 倍の勢いでコートが増え続けており、ラケットボールから変更するクラブも増加し、1995年現在で国内235施設、438コート、競技人口10万人、愛好者人口30万人を数えるに至っている。しかし民間施設は増加したが、コート建設に際しての法的規制や建設コスト等によって、自治体が積極的に取り組むことはなかった。最近になってようやく自治体の理解が得られるようになり、I県で公営コートが誕生したように、自治体レベルでの組織化も徐々にではあるが進行の兆しをみせ始めている。

当該組織は上部組織の国際組織とアジア組織に加盟している。下部組織は民間商業施設のインストラクターを中心に各支部が形成され、大学レベルでは全日本学生組織や関東学生組織等がある。平成8年に中部地区の支部組織が構成されると全国

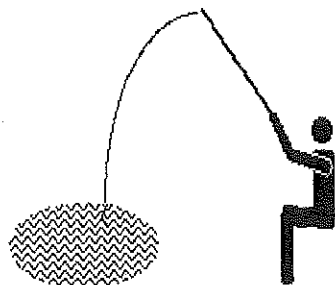
を網羅した地区支部組織が完成することになり、現在、関東地区のみの県支部を全国的に拡大することが組織整備の課題となっている。

（２）組織体制と組織化活動の状況

7名の常務理事による常務理事会が月1回の定例と大会前の臨時で年15回程度開かれる。また、常務理事と理事及び各委員会の委員長（議決権をもって出席する）とによる理事会も2～3ヶ月に1回程度の割合で開かれている。なお、会長および理事長が不在の状態が1年弱続いているが理由は不明である。事業執行のための委員会組織は14部門に細分化されている。委員全員がボランティアであるために過重な仕事を依頼できないことと、協会が競技力の向上と愛好者の増加の2つのねらいのもとに活動していることからくるものである。

事務局体制は、ボランティアの事務局長とアルバイト局員2名の構成であり、機関誌発行等業務の遂行で手一杯の状況である。当該組織の財源のは、会費（法人会員1口5万円、賛助会員1口1万円、個人選手会員5千円、個人援助会員2千円、通信会員2千円、平成7年度から一般会員3千円、ジュニア会員3千円）とコートやボールの公認料であり、他に大会での剰余金や機関誌掲載広告料等である。

会員のメリットは、公認大会への出場権や選手ランキング、公認コーチ資格の取得、機関誌の無料購読、協会主催のイベントへの参加等である。法人会員に対しては、公認ボールと公認コートの認定をおこない、公認大会の主催の許可がある。当該組織の主催するイベントの中心は競技会ある



が、最近では普及のためのイベントとしてマスターズカーニバルやジュニア体験教室等にも力を入れ始めている。また選手の育成を目的にジャパンオープンジュニア（平成8年度より全日本ジュニア）を開催している。会員の主たる目的が競技力の向上にあるため、競技会の開催とコーチ養成のための講習会が中心ではあるが、支部組織が選手権と同時に「フレンドシップ」には、選手権の5倍程度の愛好者が集まるようになってきている。各支部主催の講習会等には当該組織から公認コーチを派遣する事業も行っている。当該組織の財政不足のため、選手強化の合宿や海外派遣等を行えず、アジア選手権、東アジア選手権、世界選手権の選考会を実施するにとどまっている。

普及活動のネックは、施設がほとんど商業スポーツクラブ内に設置されているということであり、ビジター感覚で使用しにくい点、子供が使用できない点が上げられる。

しかし1998年のアジア大会の正式種目にもなり、「ワールドゲームス」や「アラフラゲームス」、「コモンゲームス」等への参加の可能性が出てきており、全国各地で大会も催され、次第に活発になってきている。

（3）統合・連合組織についての考え方

現在、全国の地区組織が完成し、関東地区の県組織も確立しているので、県組織、市町村組織のピラミッド型の組織整備をめざしている。また創立25周年を機に、社団法人化を目標に基金収集をスタートさせる予定である。大会参加者の動向から、比較的組織化が可能であると思われる未組織

愛好者は現在の5倍程度はいるとみられる。そうした未組織層を早く組織化するために、平成9年度より一般会員を導入する考えであるが、そのほとんどが商業スポーツ施設利用のプレイヤーであるために拠点づくりが難しい。特に選手強化に必要なジュニア対策が難しい状況にある。とにかく、地区支部や県レベルの組織化が絶対に必要であると考えている。

特に他のスポーツ組織との交流はないが、関連するスポーツ団体、特にニュースポーツというカテゴリーでの連絡協議会的な情報交換の場をつくっていききたい。今後は行政へのアプローチを強化し、自治体からの民間施設の割引券配布など普及振興への協力関係を築いていきたい。統括組織としての使命は、知名度を上げて社会的認知を得ることにある。そのためには、オリンピック種目になることが一番の切り札であるが、夏の大会のラケット種目数の制限があり、実現は難しい状況にある。類似種目であるラケットボールの組織はあるが、当該種目で競合関係にある組織は存在していない。

日本体育協会には加盟したい意向である。期待する加盟のメリットは、当該種目の社会的認知、日本体育協会による指導者資格の公認、事業の援助や事務局経費の援助、また組織マネジメントのノウハウ取得である。また加盟することによって、例えば競技会参加に際しての選手の公欠扱いなどのように、プレイヤーの競技活動に対する職場での理解が促進されるなど、全体として活動がオーソライズされることを期待している。

＜ケーススタディ：G＞

Jリーグの発足に伴う若者層の野球離れを背景に、もう一度ボールを打つ楽しさを知らせ、生涯スポーツとして愛好してもらおうとのねらいから発足し、危機感を持っていた野球界の支援を得て、設立2年目にして数多くのイベントを展開し、全国規模での組織化を急速に図ってきた。現段階ではプレイヤーが会員となるのではなく、役員や指導者のみを会員とし、普及・振興をはかる組織構成をとっている。学校体育の主要教材化と生涯スポーツして楽しめる競技をめざすと同時に、野球やソフトボールあるいはゴルフへの導入として若者層において楽しめることをめざしている。

（1）組織確立の経緯と現状

昭和52年文部省指導要領から野球型が削除されたことは、それまで学校教育としての野球やソフトボールに深くかかわっていた関係者にとって、その後の活動という意味でまさに死活問題であった。ソフトボールが学校体育の教材として優れたものであり、それを子供達にわかりやすく教えたいとの意図から昭和56年5月にY氏を始め大学体育の先生を中心に研究会を発足させ、野球型スポーツのあり方について研究活動を開始した。参画した大学はW大学等の関東とR大学等の関西の10大学である。それから12年間の研究活動を経て平成5年に当該組織を設立した。昭和63年、国際野球連盟と国際ソフトボール連盟の合同プロジェクトとして当該種目が生まれ普及がはかられていったことから、当該種目の普及を目的に当該組織設立にこぎつけた。

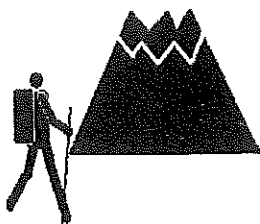
当初は、当該組織のコンセプトを健康教育とスポーツ・レクリエーションにおき、野球・ソフトボール・ゴルフの3競技につながる種目として愛好者や指導者を募っていた。当該組織は、生涯スポーツと健康、野球・ソフト・ゴルフの底辺の拡大、国際交流、指導者養成、プロ・アマの交流、さらに加えれば障害者と健常者の交流等をめざして活動が進められている。発足に当たっては、Y0氏とYM氏が中心の人物であり、加えてI氏がプロ野球の関係者として参与している。特にY0氏が教育関係者を募り、YM氏がマネジメント的役割で組織化を進めている。Jリーグの盛況にともなうプロ野球の危機意識の高まりもあいまって、役

員には著名な野球関係者が多く、またY0氏の関係から医者や大学体育の教員も多い。さらにY0氏の広告代理店の人脈を使ってメディアの支援を受け、プロ野球イベントの一部に当該種目教室を挟み込むなどして巧みにイベント化している。

現在20～30程の地方組織（21県が支部、14～15県が準支部）が当該組織に加盟しており、このままのペースで組織化が順調に進めば、平成9年には40支部の組織になる見通しである。各支部から3名の役員が当該組織に登録し、会員となるシステムである。なお、一般の会員という形での当該組織への登録は実施しておらず、会員組織は適宜地方支部の自治にまかせている。

（2）組織体制と組織化活動の状況

会長の元首相以下、最高顧問、特別顧問、顧問、理事にいたるまで学会や球界および関連の産業界の著名人が名を連ねている。設立間もない当該組織であるために、現在の意志決定が将来を決定づける意味できわめて重要である点を考慮し、理事だけでなく評議員や顧問も含めた形、つまり「役員会」の名称で政策立案を行っている。役員会は時と場所を選ばず、昨年は25回程度開催している。委員会は総務、財務、広報、ルール・用具、普及・指導、指導者養成、セミナー組織、医科学、国際交流、学生研究、身障者推進の11委員会である。事務局は理事のYM氏のオフィス内にあり、彼が事務局長をつとめ、社員が兼任で事務を担当している。財源は、会費（平均8,000円）、補助金、スポーツ振興基金、用具のロイヤ



リティー、用具販売の利益、スポンサー、広告料等であり、イベント等の参加料は一切とっていない。

プレイヤーが会員となる仕組みは、支払われた会費に見合うサービスが現状の事務局体制では困難な点と、普及が急務の組織に会員からの些細なクレーム等が多数寄せられる煩雑さを考えると妥当ではないとの判断をしている。現状では、理事や評議委員を中心とする役員で構成された全国組織であり、下部組織である地方の組織も同様に学校の先生や指導者を中心として役員のみで構成された組織となっている。

普及のポイントとなる指導者の養成に関しては、昨年2月より中・初級公認指導者の認定講習会をスタートさせている。将来的には初級は都道府県連盟で認定し、中・上級を本部が認定する形を考えている。会報発行については予定ではあるが、これまでも2年間以上にわたり関係雑誌に2ページをさいて関連情報を掲載してきている。普及のイベントとしては、3年前から「セ・リーグビッグトーナメント」の一企画として当該種目教室を開催しており、本年3月にはN球場においてプロ野球のD球団60周年記念行事とタイアップして教室がもたれている。また指導者認定講習会を兼ねてのオープンの当該種目大会やフェスティバル、フレンドシップ大会等も開催している。この5月には障害者が参加できる大会の開催が企画されている。

イベントや講習会を通じて、野球、ソフトボール、ゴルフのリードアップゲームとして、あるいは現役引退後のレクリエーション的なゲームとしてなど、競技スポーツの前後期と競技スポーツに

縁がない女性を中心とした幅広い層を対象とした普及を意図している。学校体育の教材化も大きな課題としている。

(3) 統括・連合組織についての考え方

リードアップゲームとして位置づくという種目特性から、類似の種目組織（ゴルフ、野球、ソフトボール）との関係が深く、多くの役員がいる。またメディア、医学関係、企業界の役員も多く含まれている。当該組織の趣旨に賛同した人が公募的に集まったというよりも、個人的な関係によるものが強いようである。

類似した種目として、日本Y組織では玩具的な水準の同種の種目を、日本S組織はグリーンボールという形で野球やソフトボールへのリードアップゲームの普及を行っている。いずれも当該種目の普及という面ではプラスこそあれ競合状態にはない。日本を代表する統括団体としてスポーツによる国際貢献を考えている。現在は韓国、台湾、中国、オーストラリアへの普及活動を行っている。

日本体育協会には加盟したい意向である。加盟のメリット、デメリットについては今後検討したいとしているが、とりあえずスポレク祭の種目になれば普及への大きな足がかりになると考えている。日本体育協会のイメージについては、組織そのものがわかりにくいというイメージがある。JOCが分離独立した後の日本体育協会の位置づけが不明確な点については、JOCがもっと特色をだせば解決することも多いのではとの意見である。

＜ケーススタディ：H＞

米国から輸入された当該種目は、スポーツとしてよりもビジネスとして認識され、そこでの指導者はタレント的に見られたことから、一般的なスポーツのカテゴリーには当てはまり難いとみなされてきた。そのため当該組織は、草の根的な愛好者の集団が組織化されていく一般的なスポーツの組織化の過程とは異なる歩みをみせている。しかし、中央団体である当該組織の組織化の実質的な推進者がスポーツ関係者ではなく、マネジメントやマーケティング、イベントプロデュースの専門家等によって担われたことによって、メディアとの協力関係を有効に利用し、短期間でかなりの組織化を達成している。

1. 組織確立の経緯と現状

1983年に米国人が、一世を風靡していたフィットネス系のエクササイズとは異なるスポーツとしての当該競技を考案し、マーケティングのプロモーション・プランナーであったK氏（現国際組織会長）と意気投合し、当該競技を組織するために国際組織と当該組織を設立した。日本では、フィットネス系の組織がすでに活動を始めていたが、それとは路線を異にする形で中央組織創設に踏み切った。14年前の日本では競技人口なるものはほぼ存在せず、メディアを通して種目の風俗が紹介されていたにとどまっていた。

K氏は、学界や業界の方々を理事に迎え、また広告代理店の経験者等をスタッフに加え、競技として普及・発展させるために競技会の開催をめざして全国組織化を図り、1984年から全日本選手権大会を開催した。1989年には国際組織の統括本部となり、同時にその日本支部としての機能を兼ねることになった。日本選手権が盛況を博し、日本支部は、1992年には文部省所管の社団法人となり、競技と生涯スポーツの2本柱に移行した。

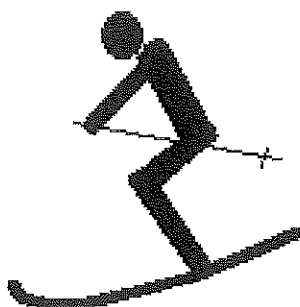
組織化の過程での障害はなかったが、フィットネス系の団体に属するプロインストラクターの意識にスポーツとしての当該種目への理解が欠如していたことは予想外の要因であった。組織化を進めるうえでメディアの支援は大きな貢献であった。メディアについては1984年の第1回当該種目全日本選手権大会をNHKが総合テレビのニュースで取り上げてくれ、当該種目のイメージを刷新するうえで大きな力となった。第5回大会からNHKが継続的に取り上げてくれており、テレビ朝日

による世界大会の特別番組化も行われた。

組織の広がり、全国5カ所での地区大会の運営組織が14年前から活動していたことが核になっている。この運営組織が中心となって28の支部が組織され、その中8支部が都道府県組織としての形態が整い、県体育協会に加盟申請中である。加盟申請に際して県体育協会の加盟条件がまちまちである点は、組織化にとって阻害要因となっている。来年の3月までには7県程度で組織体制を整える予定である。会員制度は未導入なので、愛好者数の推定はできないが、競技人口に限れば約2万人、その1割が全日本選手権に参加する。3年前から国際G連盟から当該組織の国際組織に対してオリンピックへの道を理念とする協力要請があり、両国際組織は協力関係を結んでいる。1995年の5月から開始しているワールドサーキットツアーに関して国際G連盟から協力の申し入れがあり、両国際組織による運営機構の本部を当該国際組織に置き、K氏を会長として発足した。

2. 組織体制と組織化活動の状況

政策立案については12名の役員からなる理事会が意志決定を行っており、これまでは毎月、最近では2ヶ月に一度の頻度で理事会を召集してきた。事業執行のための委員会は5部門（企画運営、競技・審判、指導・養成、技術、科学研究）であり、理事が重複して委員会に所属している。事務局は理事長のK氏と事務局長S氏が専任として常駐しており、他7名が事務局員として勤務している。財源は、競技一本で進んできた1992年までは100%企業の支援であったが、それ以降は財源に



占める協賛金の比率が下がり、イベントの入場料や参加料、指導者講習会講習料（10万円）や認定登録料（2万円）の比率が高くなっている。年間予算1億6千万円のうち2割が自主財源の現状である。

現在は代表会員制をとっているが、将来はプレイヤー会員制度に移行する計画である。スポーツとしての発展のためには、競技会の数を増やし、競技者を養成し、競技者を組織する方法が求められる。競技者の底辺を拡大するサーキットツアーが1996年から実施されており、選手強化のためには、ワールドカップに向けて日本選手権4部門で1位、2位になった選手等を集めて強化合宿を行っている。また、一般愛好者への普及のために技能検定を行っている。この技能検定では、賛助会員に事業委託を行い、賛助会員が検定料や関連用品の販売手数料等で収益を上げられるよう配慮されている。普及・振興のための企画として、4年前から一般愛好者向けの発表会イベントを全国5～8カ所で開催している。

3. 統合・連合組織についての考え方

組織の整備については、代表会員制に選手登録制度を加え、また併せて草の根的な普及推進の組織づくりをめざしている。現在の8県組織20支部を47都道府県組織へ拡充し、それらを各都道府県の体育協会へ加盟登録する準備を行っている。会員制度への要望は強いが、会員のメリットを保証できる組織として力をつけることが必要となる。つまり、ただ競技会、イベントへの参加資格だけでなく、自動的退会を避けるために、スポーツ障害保険、情報提供、割引制度、環境づくり等も含

めたメリットづくりを考えたい。

これまで同様に、数多くの競技会やイベントを開催していくことに加えて、当該組織の養成制度で認定された高質な公認指導者が各スポーツ施設で一般愛好者を指導し、その方達が技能検定を受け、会員となり、生涯スポーツとして取り組んでもらえる流れを考えている。厚生省管轄の類似団体とは協力した事もあつが、特に現在は連携して事業を行ってはいない。

当該種目が生涯スポーツの一つの選択肢であることを、競技会やイベントや指導者養成、技能検定等の活動を通して理解してもらうために全国統括組織の存在の意義があると思う。日本体育協会のスポーツサービスの概念は古いように思われる。スポーツでもサービスマインドやセールスマンシップが欠かせない世界である。例えば、公認教師資格取得条件は20歳代のインストラクターが勤めながら取得する条件としては誠に酷なものである。つまり、既存のスポーツ種目の指導者を対象とするだけでなく、ニュースポーツの特殊性を理解し、横並びでないと認めないとするお役所的な発想から早く脱皮してサポートしてほしい。日本体育協会への加盟は、地域への普及活動促進のメリットが大きく、できるだけ早く加盟したい意向である。日本体育協会への要望は、各都道府県の体育協会への指導性を強めながらも、フレキシブルな対応をめざしてほしい点である。日本のスポーツ組織が発展するための課題としては、特に普及の側面から、「観るスポーツ」も広義の生涯スポーツであり、メディアとの協力関係をどのように構築するかということが非常に重要であると考えている。

＜ケーススタディ：１＞

８０年代に急速な普及をみせた当該種目の指導者を組織し、資格付与を伴う指導者養成事業と有資格者への講習や情報提供を活動の中心としている厚生省所管の社団法人である。初期には、競技会型イベントの運営を中心とするＧ組織と連携していた。厚生省の健康運動実践指導者資格認定講習会実施協力団体であり、その委託費への財源依存度が高く、自主事業・自主財源の確立を課題としている。会員増のためには愛好者の組織化が重要であるが、指導者への教育的事業を組織活動の中核としながら会員増を図り、組織の拡充をしたいと考えている。

（１）組織確立の経緯と現状

米国での流行を背景に、１９８１年の当該種目理論の開発者Ｋ博士の来日により、当該種目が正式に紹介されたが、当時は専門家の間で話題になった程度で、一般の関心は薄かった。一般には、ジャズダンスのキャリアを持つインストラクターが米国で経験を積み、個人的に教室を開いている状況であった。従って標準化された指導の方法は確立されていない状態であった。

社会的に認知される契機は１９８２年４月のＴＢＳ深夜番組での放映である。米国女性のレオタード姿が大きな話題となった。放映当初から制作会社へは当該種目の問い合わせが多く、その反響の大ききから、８２年の夏に大都市部中心に啓蒙イベントを展開した。当時は番組制作会社がすべてを運営し、人材も事務所も財源も会社に依存していた。この会社が中核となり、８２年に当該組織設立の準備室を開設した。組織設立の意図は、イベント活動を行いながら指導者の組織化を事業の中心に、当該種目指導のノウハウやプログラムを開発し、会員である指導者の指導活動を支援することであった。組織化の推進力は、華やかな競技会型イベントの実施であった。メディア支援を受けて順調に伸びたが、競技的な若年層の華やかなものといった先入観を作っていた。

８３年の任意団体設立時の会員数は３００名で、すべてインストラクターであった。任意団体時代は、他の民間企業から事務所の提供等の支援を受けている。

８６～８７年頃に当該種目障害問題が生じ、インスト

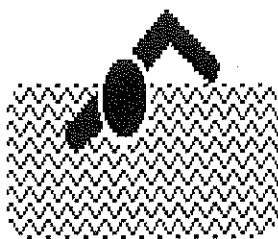
ラクターも資格制度等の指導活動の社会的認証を求めるようになり、８７年に厚生省所管の社団法人となる。この頃から会員数が増加し、８８年頃１、０００名、現在１、６００～１、７００名である。これは当該種目インストラクターの約２０％を占め、会員数が急速に増加した背景には資格認定制度の導入がある。資格はインストラクター、エクザミネー、ディレクターの３カテゴリーある。会費は設立時３万６千円、現在１万５千円である。

組織体制は当該組織が個人会員を直轄する形であるが、法人化に際して地域を８つのブロックにわけ代議員を選出するようにした。賛助会員として民間スポーツ施設や関連用品メーカーが登録している。関連国際組織の年４回行われるコンベンションに参加し、情報交換を行っている。自治体とは組織的關係はないが、地域イベントのプログラム提供を求められることが多い。他のスポーツ組織との交流はない。

（２）組織運営と組織化活動の状況

意志決定は年２回の理事会で原案を審議し、年２回の総会の承認を経てなされる。執行機関としての委員会体制はなく、必要に応じて的確な理事が対応している。事務局は理事３名を含む専従の局員８名、全て有給である。

総事業費は２億７千万円で、財源は厚生省の健康運動実践指導者資格認定の実施協力に関する委託費、指導者資格検定費と登録費、講習会収益、出版事業収益などが主で、会費収入は１５％程度である。今後は、委託事業費の割合を低下させ、自主



事業による財源構成比を高めたいと考えている。

会員拡大は委託事業ではなく資格認定制度による。会員以外でも指導者資格取得は可能であるが、会員は2年ごとの更新に必要な講習の単位の一部履修減免になるからである。現在、指導者資格取得者は約2千名である。米国スポーツ医学会の健康体力指導者養成の受託事業も行っている。また会員メリットとして年12回発行の機関誌配布、用品用具購入割引、講習会参加費用割引、出版物割引等がある。用品用具認定事業は行っていない。

組織活性化と拡大のためには支部の組織化が課題である。地域によっては指導者のネットワークができており、地域独自の講習会も開催されるようになってきた。そうした地域から支部組織の整備に着手したいと考えている。しかし、地域組織化は現在当該組織が非公開管理している会員名簿の公開を伴うが、若い女性中心の名簿の公開は問題が大きい。現在、会員を当該種目指導者に限らず広く健康指導者全体に広げ、3,000名に拡大することを目標としてるが、会員拡大のためのマーケティングを行った経験はないが、今後も指導者の組織、教育事業を中心としながら会員のメリットを多くし、会員拡大を図って行く。

(3) 統括・連合組織についての考え方

自治体などからは、イベントのデモンストレーションの企画や出演者の斡旋の依頼がある。従来は、5分程度の時間枠の中でのパフォーマンスの依頼が多かったが、現在は比較的長い時間帯（40分程度）で講義と体験といった内容のイベントの依

頼が多くなってきた。

類似の団体に文部省所管の社団法人があり、以前は協力関係にいたが、今は、競技と健康という棲み分けを行っている。資格認定事業等で相互乗り入れの必要性を感じているがまだ具体的な交渉を持つには至っていない。また、当該種目インストラクターの組織として米国組織の日本支部がある。88年に設立されたこの団体も資格付与制度を実施している。現在、ほぼ同数の2,000名がその資格を保有している。

女性の会員が多く、彼女らのインストラクターとしての仕事も定時勤務型ではない。したがって、子どもが手を離れてから職場へ復帰する会員も増えており、講習会等でも託児室を要望する声が多くなってきている。こうした声を生かす組織でありたい。進歩する理論や方法に遅れず、生活者としての一般の人に近い視点を持ちながら、健康な生活のための指導活動を考える人たちを総括するユニークな組織でありたい。その意味で、いっそう、女性や高齢者などを視野に入れた指導活動を組織の事業として展開していきたい。

日本体育協会に対しては、オリンピック、国体など競技色の強いイメージを持っている。過去に、国立競技場を借用する際に、日本体育協会との関係を問われたことがある。今、想起できる日本体育協会加盟のメリットは、こうした意味での施設利用の便宜供与の点である。

＜ケーススタディ：J＞

東京オリンピック後のパラリンピック開催による残余資産を受け継ぐ形で1965年に設立された組織である。種目特性ではなく、会員特性によって構成される複合種目組織である。身体障害者スポーツの発展とともに組織化が進み、21種目競技団体と37都道府県団体を統括する組織である。国際パラリンピック委員会への代表派遣、国際大会や全国大会の主催、身体障害者スポーツに関する事業受託や指導者養成等を行っている。身体障害者のスポーツが、リハビリからレクリエーションへ、さらに競技スポーツへと発展するなかで、福祉と自己開発の調和をめざしており、行政の分掌の問題とかかわって、前者は厚生一福祉課、後者は文部一体育協の適切な支援を受けたいとしている。

1. 組織確立の経緯と現状

障害者のスポーツは、戦争による脊髄損傷者が社会復帰するきっかけとしてイギリスにおいて始められ、日本では1951年に東京都身体障害者スポーツ大会が開催された。埼玉では1952年に、大分では1961年に身体障害者スポーツ大会を開催した。その後、東京オリンピックを迎えるための体制作りが急速に進み、1963年から都道府県レベルの身体障害者スポーツ大会が国庫補助を受けられるようになり、それを契機にほとんどの都道府県が大会を開催するようになった。パラリンピック東京大会の前年、1963年に身体障害者体育大会山口大会が開催され、9都県468人が参加した。

第2回の身体障害者の国際競技大会であるパラリンピック東京大会が、1964年に東京オリンピックの後を受けて、財団法人国際身体障害者スポーツ大会運営委員会によって主催された。大会終了後、当該組織は、この運営委員会の財産を受け継ぎ、厚生省の認可を受けた財団法人として1965年に発足した。パラリンピック東京大会の開催の組織体制が継承され、発展のための礎が作られたのである。

1970年代後半から身体障害者のスポーツ参加は伸びた。20年ほど前から大阪市、名古屋市、福岡市、広島市、そして東京都に障害者のスポーツセンターが作られるようになり、身体障害者のためのスポーツ環境が次第に整備されていった。当初、身体障害者は傷害別でスポーツに親しんでおり、組織も都道府県体育会が中心であったが、現在は参加人数も増え、種目別でのスポーツ参加が多くなるとともに、種目別協会の組織化が進んで

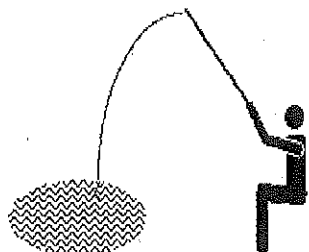
いる。

国際パラリンピック委員会が上部団体である。1983年に1200名だった会員もこの10年間にのび、4000人を超えている。会員は基本的に競技者である。下部組織として37の都道府県団体と、陸上競技、車椅子バスケットボール、アーチェリー、卓球、水泳、柔道、車椅子テニス、マラソン、スキー、チェアスキー、バトミントン、自転車、乗馬、ゴルフ、ハンディキャップテニス、車椅子ダンス、ヨット、野球、ライフル等の21団体の種目別競技団体がある。

2. 組織体制と組織化活動の状況

理事は18名で年2回会議を開催している。会長の指名で選ばれ、理事は任期3年、評議員は2年である。委員会は主に医学関係と技術関係のものがああり、そこが実質的な活動を行っている。医学委員会は競技別に構成されており、障害の程度による競技者のクラス分けの研究等を行っている。これはなかなか難しい問題で、国際競技会への参加資格に連動するが、その判定資格を持っている者は1名しかいない。技術委員会は障害別と競技別の構成となっており、主に強化事業と指導者養成事業を担当している。事務局は専任8名、翻訳関係のパートが2名である。財政規模は年間約12億、補助・助成・寄付によっている。各支部のスポンサーと競合することを避けるため、組織としてのスポンサー探しはしていない。

当該組織の活動は、全国的・総合的な身体障害者競技大会の開催、身体障害者種目別競技団体協議会や障害者スポーツ協会協議会等を開催して、



全体の連絡調整及び統括、指導者養成を行っている。また、多摩障害者スポーツセンターおよび東京都障害者スポーツセンターの事業受託をしている。その他に競技用品の認定事業も行っている。現在は特に冬季長野オリンピックの後のパラリンピックに向けて強化事業を展開しており、協会から3名がその事業に専念している。

身障者スポーツの普及については、全体に奉仕する意識で活動を行っており、会員増加のための組織化は行っていない。また下部組織の整備については、地域でできてきた組織を束ねていくという姿勢であり、戦略的に働きかけを行うことはなかった。国体後の身体障害者スポーツ大会を契機に都道府県に組織が構成されており、7団体が財団になっているが、実態は県の障害福祉課中心である。この地域組織の福祉路線と種目別競技組織の競技路線とが両輪である。特に、後者のスポーツとしての社会的認知を確立したい。

会員は基本的に競技者である。加盟団体を意図的に拡大させる意向はない。個人会員は加盟の下部組織に登録する。登録のメリットは、大会などの情報を受けることであるが、身障者のネットワークの中では、誰か一人が登録していれば情報は伝達される。登録の有無による大会出場資格の制限は、日本代表レベルの派遣以外は無いことが多い。従って、会員を増やすことよりも多くの障害者がスポーツに親しめる条件整備を重視している。加盟の下部組織でも積極的なマーケティングは行っていないと思われる。

(3) 統括・連合組織についての考え方

各種身障者スポーツ競技組織の連合体であるため、加盟の各組織との連携が大である。下部組織で都道府県体協、市町村体協に加盟している組織はない。健常者との種目別組織間の連携は組織的には無いが、現場では大会運営を担ったり、指導を受けたりしているのが実態である。国際組織とは、国際パラリンピック委員会（IPC）の加盟組織になっている。国際ろうあ者スポーツ協会はIPCを脱退したが、日本ろうあ者体育協会は当該組織を通じてIPCとの関係を維持している。

身体障害者スポーツの発展に基本的に責任を負う統括組織として多様な条件の相違を持つ加盟組織の調整をする責任がある。重要な課題は、リハビリ、レクリエーション、達成的スポーツをめぐる組織間のスポーツ意識のズレである。競技性を追求することに抵抗のある人も多いが、健常者と同等のスポーツの認識を強調する者も多い。こうした志向が矛盾しないように、福祉と競技を調和させて発展させる責任があると考えている。

日本体育協会に加盟の意向がある。身障者スポーツをスポーツのカテゴリーに属させたいからである。身障者スポーツも新聞の社会面や三面に掲載されるのではなく、スポーツ面で扱って欲しいと言う。日本体育協会へ加盟し、スポーツとしてオーソライズしてほしいと考えている。身障者も健常者もスポーツ現場では一体となって推進しているのに、厚生と文部の所管が異なることで、スポーツという一つの括りにならないのは問題である。福祉は厚生、スポーツは文部の支援が受けられる体制が一番望ましいと考えている。

＜ケーススタディ：K＞

学校を中心として競技者がチーム、クラブを組織し、中央競技団体を組織するという伝統的な組織化の過程をたどっている。経済成長を背景にして大学から高校、社会人へと普及し、70年代に社会人リーグが設立される。80年代は冠スポンサーに支援され競技会を中心とした独立型の展開をみせるが、その後の長期に渡る不況のもとでスポンサー支援も後退し、現在は普及の施策を模索し始めている。米国直輸入の高度なスポーツ科学を導入しており、将来は普及のための基盤を求めて日本体育協会への加盟が必要になると考えられるが、現在は都市型組織種目の特性から、県水準での普及に問題点を持っている。

(1) 組織確立の経緯と現状

1934年にR大学、M大学、W大学の日系留学生を中心とする愛好者チームによる東京学生組織が設立されるまで、公式試合が行われた形跡はない。翌年から東京学生組織は東京学生リーグを展開した。また関西の大学との交流試合、米国学生チームとの国際試合等が行われ、学生の間に徐々に普及と組織化が進み、1940年には関西学生リーグが組織された。しかし第2次大戦によって活動は停止し、戦後の復活を待つこととなった。

大戦後の1947年に東西の関係者が集まり、改めて当該組織を中央団体として再建した。組織体制は競技者の組織であるチームが地域リーグという競技会を中心に各学生組織のもとに組織化され、東西両リーグの優勝校が当該組織下で日本学生選手権を競う形であった。戦前は大学を中心に組織化が進んだが、戦後はGHQの指導もあり、1947年には高校にチームが作られ、高校の組織化が進んだ。1970年代には、NFLブームとも連動してテレビ放映がなされる等、本格的な普及の基礎ができ、次々に企業チームが誕生し、社会人リーグが作られた。1980年にはミラージュボールが大成功をおさめ、メディアの注目度も高く、数万の観客動員力を持つまでに発展した。

現在は、社会人組織、学生組織、高等学校組織、審判組織を下部組織として持っている。また、地域組織として北海道、東北、関東、信越、東海、北陸、関西、中四国、九州が傘下にある。県単位の下部組織は10道県であり、その中の幾つかは県体協に加盟している。登録団体数は452、会員数は26,500名であり、競技者登録が22,500

名、審判登録（審判協会登録者）が1,000名である。世界的にみると、現在は北米を中心にメキシコなど40国で当該種目が行われているが国際組織はまだない。

(2) 組織体制と組織化活動の状況

意志決定機関は加盟組織から推薦された理事25名で構成される理事会である。役員は年4回の会議を行う。すべて無給である。執行体制は、広報部、国際部、普及活動委員会、安全対策委員会等の11委員会あるいは事業部会で構成されている。事務局は有給の事務局長1名、事務局員1名で構成される。財政は各下部組織の独立採算であり、当該組織の年間予算は3千万円である。収入は会費（各チーム1万円）、下部団体からの分担金、入場券等の収益事業である。

会員になるメリットは、競技会への参加資格である。加えて、加盟団体対象に機関誌を年4回送付している。広報として有効なものは、専門の雑誌（月刊誌、現在2誌）がある。組織としては、会員に対して安全対策に関する情報提供や頻繁に更新されるルールの講習会などに力を入れている。用品用具の購入の便宜等を行っていないが、大半が輸入品である防具などの認定事業を安全の面からも検討中である。普及のためには、強度の身体接触がなく、防具を使わないタッチフットボールを採用し、リードアップゲームとして用いたり、中学生や女子の高校生、OL・主婦層へ普及をはかっている。指導者養成に関する資格認定制度はない。現在の指導者は基本的に競技志向が強い。そのため、指導者間のゲームの戦術やノウハウ



は、あまり情報交換ができないからである。普及のための指導者養成の必要性を感じている。強化に関しては、選抜合宿の経費補助を行っている。その他、学生組織が毎年米国のP大学等のIB大学へ15-20名を派遣する海外遠征に奨学金補助などを行っている。各社会人チームは在日米軍との交流試合、各大学チームは米大学との交流試合などを活発に行っている。

これまで競技中心できたため、また活動の拠点が大都市部に限られてきたために、大学生の比率がかなり高い菱形の競技人口構成を成している。競技引退後に審判になる他はチーム以外との組織的關係が切れるので、違った関係性を構築することが必要である。その可能性として、普及のための指導者がある。また今後は、チャンピオンシップタイプでない愛好者やみる側に対する配慮も必要である。中学生、女子の高校生、OL・主婦層を対象としたタッチフットボールによる普及や、ファンクラブの育成など、ファン層の組織化の課題がある。児童・女子への普及と北海道、宮城、北陸、東海、関西、広島、川崎等の地域レベルの組織強化が課題である。特に大都市部への集中化が強いが、全国的な普及組織化に向かいたい。社会人、学生、高校とそれぞれの組織の自主的運営を尊重しながら発展をめざしたい。いずれ、日本体育協会やJOCへの加盟も問題となるが、財団法人化が当面の課題となっている。

(3) 統括・連合組織についての考え方

基本的に独立独歩が好きな人が組織を育ててきた伝統があり、ラグビー等の他のスポーツとは組

織間の交流はない。下部組織や各々のクラブ、チームと米国の当該種目競技界とのつながりは極めて強い。また、県体協へは20年前から加盟しているところがあり、現在10道県にある。特定のメディア等に頼ったことはないが、日本選手権は朝日新聞社後援であるように主要な大会は新聞社の後援を得ている。

わが国の当該種目は、それぞれの組織の主体的な取り組みによって発展してきたので、それを尊重し、当該組織は外部組織に日本を代表する統括組織としての役割を果たしたい。また、愛好者が組織への接点をできるだけ多く持てるような組織化をはかることが使命であると考えている。日本体育協会には加盟したいと考えるが、IFがないことが障害である。今後、IFを設立し、当該組織を法人化していくことが課題である。加えて、当該種目は、大学や企業を中心とした都市型スポーツとして位置付いており、各県レベルでの組織化には難しい側面があり、そこにも体協の加盟条件との不整合がある。また、国体が当該種目のシーズンと合致しない点もあり、この点にも当該種目界が今日まで独立独歩の展開をしてきた理由があると思われる。しかし、具体的には施設の整備や利用への便宜、資金援助、スポーツ医学面からの支援、スポーツ少年団などによる普及への支援などが加盟のメリットとしてあると理解している。これまで、技術やノウハウなどは最先端を行くアメリカからの直輸入であったため、競技力向上に関しては、日本体育協会加盟のメリットが弱かった。これも疎遠であった一因であると考えている。

＜ケーススタディ：J＞

商業スポーツクラブの発展をにらんで、ポスト・ボウリングの有力種目としての普及を意図に個人的な尽力で振興が図られ、組織化に向かい、中央団体を組織した。しかし、当該種目の用品用具の輸入販売の権益をめぐる競争を背景に、競技志向と娯楽志向の相違のから当該組織が分離・独立した。世界選手権をめざす競技性を重視し、審判の養成に力を注ぐ組織に対して、当該組織は競技性と娯楽性の両面を重視し、指導者養成に力を注いできた。その結果、国際組織への加盟はしであるが、会員数は当該組織がしの3倍となっている。しかし、こうしたしの普及路線は用品用具の販売と関連している。

(1) 組織確立の経緯と現状

当該種目はフランス文化愛好者の間にわずかに知られているだけであり、格別な組織的活動も無かった。YA氏がコンサルティング事業としての当該種目の普及とスポーツクラブ化を依頼され、レジャー関連業者・自治体に売り込みを行った。ポスト・ボウリングを模索していたレジャー業界の当初の反響は大きく、セミナーへは約150社が参加している。しかしレジャー関連企業からは商品がボールのみであることから、また自治体は用品使用による危険視から次第に退きYA氏と仲間が個人的に普及活動をするようになる。1970年5月22日に全国組織を発足させたがなかなか組織化は進まなかった。その後、イメージを高めるために何度か改名もした。

1976年に世界選手権への参加をめざして国際組織に加盟するため、10名の会員で中央団体を結成した。現し組織のYU氏、K氏とYA氏が中心であった。しかし個人的な理由や組織化の方針、物販の権益の競争等によって84年に二つに分かれ、YA氏が当該組織を設立する。YA氏は、まず当該種目を知ってもらわなければならないということで、知り合いを通じて試技や講習会を重ね、普及活動と用品用具の販売とをつなげて組織化を進めている。

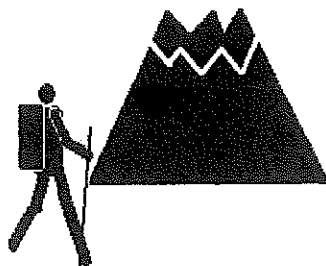
用品の使用による危険視から自治体の支援がなかなか得られなかったが、昭和50年代にゲートボールが普及するにつれ、公園の開放が進み、そのおかげで当該種目の普及も進んだ。ゲームの面白さを重視し、よい指導者の育成に力をいれ、会員の拡大に勤しんでいる。現在もYA氏が直接全国に飛び、普及活動をしている。また、当該組織は1980年代に普及のための会員制度や指導者制度

を充実させており、普及も順調でかなり組織化しつつある。都道府県単位で28団体、それ以外は62団体が支部にある。

(2) 組織体制と組織化活動の状況

現在会長が不在であるが、当該種目の普及に本心から賛同し協力してくれる方が現れないかぎり、名目だけの会長では不在もやむなしとしている。理事会は15名の役員で構成され年2回定例会が開かれているが、その他に必要なに応じて2～3度開かれる。委員会は財務委員会、指導・普及委員会、広報委員会、ライセンス委員会であり、定例ではなく必要なに応じて開催している。秋の日本選手権大会の前日に理事会、総会、委員会を併せて開催することが多い。事務局は、事務局長と有給の事務局員とパート1名によって構成されており、理想的にはプラス2名の補充が望まれる。協会の財源(年間約3,000万円)は、会費(1,000円)収入と指導員登録費(普及1,000円、2級2,500円、1級4,000円)、用具販売の収益である。販売収益の大部分は人件費に当てられ、一部が支部への普及奨励金となっている。

会員メリットは、年3回の機関誌の無料購読、公式大会や日本選手権に通じる県市町村大会への出場権の確保、指導員資格取得の権利が得られる等である。情報提供についてはタブロイド版で機関誌発行回数を増やそうと計画中である。また協会では、用具の認定事業を行っており、別会社で当該組織公認のフランスより輸入した用具等の販売を行っている。とにかく国内では知名度の低い当該種目の普及には、実際にボールを投げてもらい種目の楽しさと難しさを同時に味わってもらうこ



とが肝心であるとの立場から実技講習会（最低でも1回4時間を当てる）を数多く開き、また普及の最重点課題である指導者養成のために指導者講習会を全国規模で開催しており、その数は年間で50～60回に及んでいる。ともかく種目の魅力を理解してもらうために、丁寧で親切な指導をすることが肝要であり、またスタープレーヤーによって人気を生み出すことも重要と考えている。

公認の指導員には、基本ルールを理解している普及指導員、技能を有する2級指導員、キャリアを有する1級指導員の3ランクがあり、検定員による認定事業が行われている。当該組織は日本選手権を開催しており、県の代表チームが参加する形式をとっている。この他、1万人も参加する世界最大の当該種目大会ラ・マルセイユーズにちなんで、今年度から愛好者なら誰でも出場できるジャパンオープンを開催する予定である。

普及の一つの目玉として、ラ・マルセイユーズのチャンピオンチームを毎年日本に招待し、国際交流大会の開催や各支部協会におけるデモンストラーションやエキジビションマッチの開催などを行っているが、今後の継続が財政的に難しい状況にある。

組織充実戦略は、県組織の機能を強化し、業務を移管し、小さい中央団体にしていきたい。その後は、市町村組織の機能強化をはかり、地域の実情に照らした普及活動を図って行く。学生と企業への普及、ハンデが不要ということから障害者への普及にも力を入れ、健常者との交流などを図っていきたいと考えている。普及のネックは、財政的な問題である。事務局体制が整い、スポンサー探しなどの渉外活動を充実させたい。これについては、支部組織の充実や大会の充実を図り、増収

につなげたい。

（3）統括・連合組織についての考え方

特に連携するスポーツ団体はない。厚生省の「ねんりんピック」では、正式種目として扱われている。自治体からは、講習会の依頼などが多く寄せられるようになった。

実質的には会員数の多い当該組織が日本の当該種目を統括しているが、統括権、代表権をめぐる国際組織に参加している組織との調整が難航している。法人化に際しても、日本の代表権の条項についてクリアしなければならず、課題が大きい。法人化をすることによって、寄付行為の促進やスポンサーを開拓し、普及につなげたいが、現状では統括団体としての社団法人化は非常に困難である。

日本体育協会には加盟したいが、国内の代表権の問題と国際組織との関係の問題から、現状では加盟が難しい。準加盟ならば可能とも思えるので準備をしたい。加盟基準は尊重できるが、その運用に際しては、実状をよく把握してから判断されることを要望する。

日本体育協会のイメージは、競技団体の統轄組織として競技色の強いイメージを持っていたが、国民スポーツの統括組織となることを期待する。そして、スポーツでは組織ができあがると大きな資本が参入してくることが想定される。当該種目に関しても同様である。従って、日本体育協会への加盟のメリットとしては、これまで苦勞して育ててきた組織と権益を保護するためのバックボーンとなってくれることを期待している。

＜ケーススタディ：M＞

当該組織は、創設期から協力して普及に務めてきた中核メンバーが競技志向と娯楽志向との違いから分離して作ったK組織との間で、統括権をめぐる競合状態にある。国際組織に加盟しているが登録会員数は約3千名でKの約1/2である。組織分裂の背景には用品用具販売問題がある。当初、日本R協会に加盟し普及を図ったが、日Rによる当該種目団体の統括調停が原因で脱退した経緯をもつ。このため下部組織の整備がすすまない事態となっている。愛好者はLに入会しないと世界選手権の出場権が得られないが、Lが組織している都道府県組織は20余りであり、他府県には個人会員がいる。

(1) 組織確立の経緯と現状

1970年に、ボーリングブームの次のスポーツクラブの事業化を目的に、前身組織を設立した。幾度か名称を変更したが、国際連盟への加盟を機に、1976年に当該組織に改称し、79年には世界選手権に参加した。組織設立の中心的人物として、YU氏、YA氏、M氏があげられる。YU氏は流通関係企業の厚生課に所属し、70年代に従業員の職場離れに対する福利厚生施策を求めている。参加した日Rの講習会が当該種目を紹介しており、その魅力を理解し、普及活動を開始した。その後当該種目用品の輸入事業とも関連し組織的な普及をはかりはじめる。YA氏はコンサルタントの立場から事業化を考えて、M氏は当該種目の商標権を持つ人物で用品用具の輸入と関連して普及活動をしていた。Lは1976年に国際組織に加盟して以来、世界選手権大会に出場している。

人気が出てきた1980年に用品用具販売の販売をめぐる対立しK組織が分離した。現在在会員3千名で、Kの半分程である。本年よりA、B、C級の普及指導員を育成することを始め、理事長自ら講習会に出かけ、普及活動を行っている。世界選手権参加に結びつくようルールやコートの規定を重視しつつ、普及を進めている。当初から日Rに加盟してきたが、1980年代後半にKとの統合問題の調停をめぐる問題で脱退した。現在は日本体育協会への加盟を希望し、組織化を進めていきたいとしている。

(2) 組織体制と組織化活動の状況

意志決定にたずさわる理事会は、理事長以下常任理事5名（組織、会計、世界選手権、特定種目、技術指導の役割担当）、理事3～4名、都道府県理事あわせて30数名で構成され、月1回の頻度、主に国営昭和記念公園の普及事業の後に開催される。名誉会長、名誉会員代表、副会長などには当該種目の故郷である仏に関わりの深い著名人が名を連ねている。恒常的委員会はなく必要に応じて理事が集まる。事務局はYU氏の事務所で専任の彼が一人で事務をこなしているが、イベントや繁忙期にはアルバイトを頼む形をとっている。財源は入会金800円、支部会費1,200円から当該組織に入る400円、用品用具販売収益約100万円である。

会員になると、用品用具割引、日本選手権への出場資格取得、主催行事の優先的参加である。機関誌は不定期発行であったが、事務局の人員不足と事実上あまり読まれないことから3年前に発行停止した。大会等案内については都道府県支部宛に郵送している。

会員へのサービス事業としては、世界選手権15回出場のYU氏自らが指導者で国営昭和記念公園を中心として土・日に行っているレベルアップ講習会があり、遠方からマイクロバスなどで指導を受けに来る会員も多い。また初心者指導も同じ場所です10年間継続している。

公認審判員の養成を早い時期から行って普及に務めているが、むしろ競技会開催—世界選手権参加のねらいが強い。従って、もう一つの普及のポ



イントになる指導者養成はこれまで手つかずでいたが、今年度よりC級指導員養成制度を設け、公認審判員1年の経験と5時間の研修会でC級が取得できるようにした。さらにB級、A級についてもできるだけ早急に養成制度を作りたい意向である。

世界選手権の出場権をかけて選考会（1～4月）を行っているが、プレーヤーの技量に大きな格差があるため、3名から成るチームをまとめて選考する方法はとっていない。各競技会で、一定レベルのスコアをだした個人を選び出し、その個人でチームを編成する形で選考している。

現在、若い世代の愛好者が少ないために競技力の向上ができないでいるが、今後は若い世代をターゲットに、レクリエーションではなく競技としての当該種目を普及させたいと考えており、そのためにも日本体育協会への加盟を強く希望している。

下部組織の整備については、全都道府県に県組織を持ちたいと考えているが、現在は20都道府県に下部組織があるという状況である。滋賀県など組織化が進んだ県組織は自立して機能するが、Y県組織のようにまだ実質的な活動ができないでいる地域もある。そうした下部組織に対しては重点強化的な組織の整備・充実が必要である。

当該種目の普及は健康やレクリエーションの役に立つが、組織としては最終的には競技力強化を意図している。競技会と同時開催の講習会で、新規層の掘り起こしを行ってきた。現在は、次のステップとして、技術指導を中心とした質の高い普及をはかっていきたい。そのために、レベルアップ講習会を行いC級指導員の養成を今年度から始

めている。会員拡大に最も必要なものは財源であるが、現状では、財源確保は困難である。そこで指導者養成ならびに県組織の活動強化に期待している。また、有名選手の招聘事業も普及に役立っている。前述の早期からの審判養成も普及にも大きく貢献した。

3. 統括・連合組織についての考え方

同種組織との協力関係はない。類似種目の組織とも関係していないが、昭和記念公園を使用する関係で、ローンボール、クロッカー、ホースシューズ、フライングディスクなどの種目協会と懇談する機会がある。

用品用具の納入と普及への支援をあてにして日Rに加盟していたが、K組織との統合問題から現在は脱退している。日本を代表して、37ヶ国、会員総数59万人からなる国際組織に加盟し、世界選手権に参加している。また、2001年に秋田で開催されるワールドゲームでは正式種目として採用された。

当該組織も愛好者のためにK組織との統合の必要性は感じている。たしかに連合化の可能性はあるが、現在は先方のK組織が分裂状態であり、様子を見ている。

日本体育協会へ加盟する意向はある。加盟するメリットとしては、普及を促進し、さらにはスポーツ色、競技色を強めることを期待している。日Rでは、レクリエーション的な普及の限界を感じた。体協加盟のデメリットは想定できないとしている。

＜ケーススタディ：N＞

大手企業をスポンサーとし、エージェンシー契約をした広告会社の中核となり、地方の放送局・新聞社等のメディアが事業主催を行うという形で今日まで運営されており、イベント参加者を会員として組織する手法で、設立5年目にして3万名以上の会員を擁する組織に急速に発展してきた。スポンサー企業の社員研修の一環として運営される全国大会があるなどユニークな側面もあるが、組織の維持・拡大に関する会員の自治には積極的でない。組織運営や大会運営も、プレイヤーが中心になって組織された既存のスポーツ団体とは、異なった経緯を持っている。日常的な会員活動を創り出すことが組織的課題である。

（1）組織確立の経緯と現状

当該種目は、昔から子どもの遊びとして広く行われてきたが、近年では小学校低学年の体育の授業に面影を止める程度であり、組織的なゲームのリードアップ的扱いにすぎなかった。1989年、雑誌が連載していたマンガのブームを背景に、出版社を中心とした組織が全国大会を開催したが、マンガ連載終了後、その大会は低迷していた。1992年、競合誌を発行する出版社が中心となって当該組織を設立し、全国を7ブロックに分け大会を開催した。全国組織化の背景には、全国大会を事業化したいとするスポンサーとメディアの意図があった。中心的役割を果たしたのは、統一ルールを作成したM氏、メディアは出版社のマンガであった。組織化は、メディアによる大会開催を中核にしながら、都道府県組織の設立に力を注ぐことによって進んだ。人的資源は、ハンドボール関係のボランティアや体育指導委員、レクリエーション協会役員等から、資金はメインスポンサーから調達した。地域振興の文化事業に熱心な地元のメディア各社に地域大会の主催者となる都道府県組織設立を働きかけ、支援してもらった。都道府県組織の事務局はほとんどこうした企業体内に置かれている。こうしたメディア・企業支援のおかげで、数年の間に13都道府県支部組織から43支部組織に急成長した。現在でも、本格的に練習しているチームは約2割と少ないが、小学生を中心に1,638の登録チーム、推定人口32,760人である。福岡や長野では数百のチームがあるが東京は50程度しかない。都会での普及・組織化が課題である。組織的な課題は、会員の約8割はイベントが終わると活動を続けられないということ、また都道府県組織

設立がメディア依存であるため、組織の維持・拡大に情熱的ではない点等である。

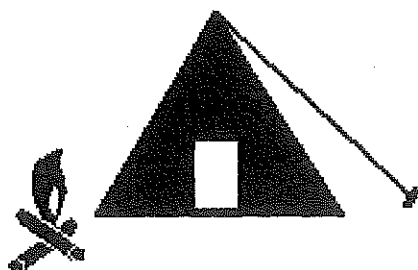
（2）組織体制と組織化活動の状況

組織の意志決定は会長指名の常務理事会があたるが、スポンサーとメディアの意向が強く反映される。役員は会長、理事長、副会長が各1名、常務理事4名、ブロック担当理事9名、監事3名の計19名で構成される。執行機関には競技規則、普及、財務、運営・企画、広報、研究開発の6委員会があり、事務局は常勤3名（兼職2名）の体制である。財政規模は年間約2億5千万円で、スポンサーが8割を負担していることもあり、当該組織は苦労した経験がない。大会にはスポンサーから春夏それぞれに1億円の支援がある。チーム登録料は3,000円で、当初は1,500円を当該組織に入れていたが、現在は全額都道府県組織にて管理している。

当該組織の実質的な活動は大会開催・運営が主であり、普及活動は手つかずの状態であり、ようやく昨年、年2回の種目教室を開催している。地方大会運営は、その半分ほどを体育指導委員、レク協役員が担っており、そうした人の高齢化も進んでいる。スポンサー企業の若手社員が、企業研修の一環として運営をボランティア支援する大会もある。

会員メリットは大会参加資格取得である。サービ事業としては会報を年4回、情報誌を年3回郵送している。以前は、県組織へ送付し取り次ぎを委嘱していたが、そのまま放置されることも多く、県組織が実質的に機能していないことがうかがわれる。

大会開催が事業の中心であるが、指導者講習会



を開催し、初期の功労者を認定指導者として普及のための活動を委嘱している。大会のために審判の養成も行っており、現在、1,800名いるが、不足している。公式な競技力向上活動を行ってはいないが、指導者を対象とした強化に関連した教室を大会開催時に開催して、戦術、戦略の研修をすすめている。

支部組織の充実については、都道府県、市町村のピラミッド型をイメージし、それに向けての活動をしている。長野や福岡などの地方は組織化が進んでいるが、首都圏、大阪等の都市部は不振である。メディア中心の研究開発委員会では子どもに対象を限定して国際化をはかる方策と、オリンピック種目化を目標とする方策、さらに「ママさん競技」の開発の方策など、将来の方向性について多様な可能性を検討している。

今後5年間くらいは一層の国内普及につとめ、その後国際化をはかっていきたい。現在は台湾、中国、韓国等との交流大会を行っている。現在の形態では小学生期でないと安全性の確保が難しい。ヘルメットやゴーグルなどの防具を用いれば中学から高校期にも普及できると思われるが、身近な種目としての特性がなくなってしまうので、小学生中心の普及にならざるを得ない。中高年はレクリエーション的に、競技色を排して行われている。

(3) 統括・連合組織についての考え方

類似の種目組織との交流はない。日本H協会とは、競技特性が近いことから、小学生への普及に際して協力関係がある。自治体では教育委員会の協力を得て事務局をおいているところがある。中

高年のレクリエーション、県別のスポレク祭の種目としても扱われている。労働省関連のイベントでの大会事業が年1回ある。

メディアとは、全国紙1社と地方紙数社、北海道から沖縄までの地方テレビ・放送各社と、ほとんど全国的な範囲で支援関係にある。基本的に制作著作は当該組織の形にして一つの系列に限定しない扱いとなっている。国際交流大会については、テレビAの制作著作の番組作成と関連してパブリシティーを得ている。

同一種目を扱う団体は4団体ある。それぞれメディア関係やイベント企画社が作っている。最も組織化が進んでおり、活動が活発な団体は当該組織だが、これらを統合する動きは、今のところない。

日本体育協会のイメージは、間口が狭すぎ、敷居が高いという印象である。また普及のための講習会の開催ノウハウを相談に行った時の対応から、全貌がみえないという印象を持った。日本体育協会や文部省の後援を受けたいが、スポンサーの大会では厳しい場合が多い。看板規定などもあり、企業主導のイベントとしてやりにくくなる。加盟したい意向はあるが、小学生期を中心とする競技特性があり、その部分だけでも競技認定してほしい。加盟に際しては、4団体の統轄する課題が残されている。一部の県では、当該種目のスポーツ少年団が設立されている。愛媛、新潟では県体協への加盟が実現している。

加盟のメリットとして期待していることは、会場の確保や会場費の特例扱いである。加盟に際しての権利と義務に関する広報活動を日本体育協会へ要望したいと考えている。

第2節 商業スポーツクラブにおける組織化戦略の現状と課題

1. 研究の目的、内容と方法

平成8年度質問紙調査を補足し、商業スポーツクラブによるスポーツ人口の組織化状況を把握し、その組織化戦略を明らかにするために、9の団体を選び、インタビュー調査を行った。スポーツの発展が一層の多様化をもたらす状況の中で、商業スポーツクラブの果たす役割は極めて大きく、国民スポーツの発展とその組織化を考える上で、無視できない大きな存在となっている。特に、企業経営として営まれる商業スポーツクラブにとって、会員の獲得・拡大と定着化は基本的な課題であり、この課題に対応すべく展開される各種商業スポーツクラブ経営の実態には、マーケティングやプロモーション活動をはじめ、クラブインクラブ等への対応などの、スポーツ愛好者の組織化に関する貴重なノウハウが蓄積されていると考えられる。このような意味から、本調査は各種の商業スポーツクラブの組織経営の実態を把握し、国民スポーツの振興を目指す新しいスポーツ組織論を構想するための資料を得ることを目的として行われた。

調査の内容は、クラブ設置の契機と確立に至る経過、会員構成の特徴、業務体制やスタッフの状況、会員拡大や定着化の工夫等の組織化方策、地域住民や自治体、関連組織との関係、そしてスポーツ統括・連合組織についての考え方等である。

調査の方法は、質問紙調査協力クラブの中から、商業スポーツクラブの多様性を配慮して、種目特性、立地条件特性、施設規模等を考慮して調査対象を選び、日本体育協会調査担当部局である国際・スポーツ情報課が調査可能性を打診してアポイントメントをとり、複数のワーキンググループメンバーが当該クラブを訪問し、クラブ運営の責任ある立場にある担当者に対して、1時間程度の時間でインタビューを行う集団面接法で行われた。

インタビューに際しては、対象クラブにあらかじめ送付された調査内容の概要に従って、複数のワーキンググループメンバーが当該クラブに関する回収調査票や関連資料を参照しながら質問を行い、インフォーマントが回答する形式で進められ、調査記録は録音と同時に、準備された調査フォーマットに記録された。調査期間は、平成8年12月から平成9年2月までである。

なお、本報告書に示す以下の調査対象クラブ毎のインタビュー調査結果の概要は、それぞれの調査対象クラブの了解を得て公表するものである。また、プライバシー保護の観点から、報告内容に含まれる固有名詞等については、記号化して表記していることをお断りしておく。

2. 商業スポーツクラブにおける組織化戦略の現状と課題

1) 組織化戦略の現状と課題

企業経営として営まれる商業スポーツクラブにとって、スポーツ愛好者を会員として組織することは、クラブの存亡に関わる基本的な課題であるが、その具体的な有様は様々ではない。商業クラブの組織化戦略の実態は、クラブの立地条件、施設・設備等の規模、ターゲットとされる会員特性、さらに経営者のクラブ・コンセプト等によって規定されたそれぞれに個性的な姿をとっている。しかしながらそれは、概ねメンバーシップの確立を重視する「会員定着化戦略」と、不特定多数の愛好者の獲得をめざす「スクール会員化戦略」、それに会員資格を持つことが誇りとなるような「ステータス付与戦略」の3つに分けることができる。会員定着化戦略は、住宅地を立地条件とする地域密着型のコンセプトを持つクラブに多くみられるもので、会員相互及び地域との交流を深めることにより、クラブライフを家族生活や地域生活の一部に組み込もうとする戦略である。スクール会員化戦略は、ターミナル等の人口移動地域を拠点とするクラブで多くとられ、会員層を特定化する固定会員制を避け、不特定多数を対象に短期会員のローテーションをねらい、サービスや施設利用の簡便さを売り物に展開される戦略である。ステータス付与戦略は、歴史と伝統を持つ名門と呼ばれる高級クラブがとる戦略で、会員の量を制限するとともに会員資格取得条件を厳しくすることで会員の高質を維持し、それにふさわしい高品位のサービスを展開する戦略である。会員のクラブ・アイデンティティや運営参加はステータス付与戦略型が最も高く、会員定着化戦略型にもみられるが、スクール会員化戦略には極めて乏しい。

2) 組織体制及び運営の特徴と課題

会員定着型戦略をとるクラブでは、会員相互の交流を促進し、クラブインクラブ等の自主的なグループの育成が奨励されており、会員の運営参加がインフォーマルな形で機能するような組織体制と運営がとられている。スクール会員化戦略をとるクラブでは、会員相互の交流は抑制され、仕事本位で確立された業務体制の下で、スタッフと会員との交流も制約され、苦情処理以外に会員の声が運営に反映される可能性は乏しい。ステータス付与戦略のクラブでは、閉鎖的であるが深い会員交流が促進され、会員の運営参加がフォーマルに確立されており、最もクラブイメージに対応する運営がなされている。安定経営の意味からも会員定着型戦略の成長が期待されるが、現実には会員志向はなお施設利用型が多く、ここに経営戦略との大きなギャップの存在がうかがえる。

3) 統括・連合組織化に関する見解の特徴と課題

商業スポーツクラブの統括・連合組織に対する見解は基本的には消極的である。当該クラブ相互が競合関係にあるという認識が強いと思われる。しかしその見解は、親企業の存在とチェーン店系列下にあるか、あるいは独立経営タイプかによって大きく異なっている。前者は、税制優遇措置等の直接経営メリットへの期待以外に統括・連合組織の必要性をあまり感じていないが、後者は公共施設の民間への圧迫の状況や資格認定問題等からなんらかの統括・連合組織の必要性をかなり感じている。しかし現状では、多様な商業スポーツクラブの中で、お互いの共通利益を確定し、競合関係を整理して行く視点はなお未成熟である。国民スポーツの統括・連合組織化のためには、国民スポーツ振興の共通ビジョンを打ち立て、スポーツ界の共同戦線を確立することが必要と思われる。

3. 商業スポーツクラブインタビュー調査結果の概要

＜ケーススタディ：1＞

オーナーの土地の有効活用という動機によって始められた住宅地にある中規模都市型施設を中核として作られた組織である。地域住民の健康・体力作りを中心に、地域密着型の運営方針を貫いて安定した経営状態にあるが、競合組織の新設や、会員の高齢化等の問題を抱えている。業務組織は確立しており、会員相互の交流のプログラムを充実させ、会員定着に工夫をこらす運営を行っている。特定種目については業務委託を行い、人件費を押さえる工夫も行っている。同業種との勉強会に参加する等の協力関係はあるが、連合組織や統轄組織については、あまり必要性を感じていない独立独歩型のクラブである。

(1) 組織確立の経緯と現状

当該スポーツクラブは、昭和63年に、都心住宅地にある中規模都市型施設として設立された。土地所有者である経営者の土地有効利用の意図を含めて、地域に密着したスポーツクラブの設立を進めることになった。住宅地という立地条件から、クラブ設立のコンセプトは地域住民の健康・体力の充実をめざした地域密着型のクラブ運営である。テニスやゴルフ、スイミングやサッカーをプログラムとして提供しており、午前中は女性を、午後は学校帰りの子どもを、夜は大人を対象にしたプログラムを充実させている。

会員数は約800名であり、法人会員も20社ほどある。リニューアルによって好景気期と同様な会員数を確保しており（97年4月）、地域住民に支持されて堅調に運営している。競合商業クラブが近隣に設立されて会員が移籍する等の影響も受けているが、現在の年間延べ利用者数は3,000名程度である。入会時に健康状態のチェックがあるが他の条件はない。会員は男性では30歳代が中心、女性は20歳代が中心となっている。所属年数は長い人から短い人まで様々であるが、近隣住民をターゲットにしてきた運営方針によって当初より継続している会員もかなり多くいる。最近では高齢人口の増加を考慮し、高齢者向けのプログラムを展開する等、地域の要望に積極的に取り組んでいく運営を心がけている。

(2) 組織運営と組織化活動の現状

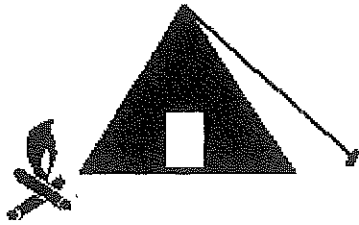
クラブ運営の意思決定については、最終的な決定は社長が行うが、経営上の重要な問題についても現場からのボトムアップ型の提案が承認され、決定される場合も多い。会員が意思決定に影響を及ぼすのは、会員からのクレームや意見等をフロントや指導のサービスにあたる者が聞き取り、意思決定に反映させていく。アンケートや投書箱の設置などによる意見聴取は行っていない。

運営組織全体の構造は、階層の上部から、オーナー、社長、部長、ゴルフセクション・チーフ及びスイミング・フィットネスセクション・チーフという階層構造をもっており、業務遂行体制が確立している。経理全体の責任者が1名おり、上記のセクションチーフ2名はそれぞれの経理についても責任を負っている。

テニス、ゴルフ、フィットネス等についてはクラブで指導・サービス体制を作っているが、スイミングについてはキャンペーン等も含め運営プログラムのすべてを大手専門企業に委託している。

クラブのイメージについては、会員の8～9割が地元の人であることもあり、今後もコミュニティーセンター的な機能を持つ地域密着型のクラブ作りを展開したいと考えている。

現在の会員規模は目標の8～9割である。客層については、地域の人が8～9割を占め、当初のコンセプトは実現しているが、定着層である地元会員の高齢化が進んでおり、子供や若者等の若年層を取り入れたいとする会員拡大のポリシーを持っている。会員拡大の疎外要因としては、立地の影響が



大である。T区住宅地の外れに位置しているが、その地域は人口の流入があまりみられず、高齢化が進んでいる。そのため、若年層を取り込むことが難しい。隣接するB区の方が若年層を取り込みやすい立地である。さらに、競合商業クラブの影響もある。その競合商業クラブはB区にある大企業N社のクラブで、若年層の取り込みにも成功している。これは、もとは従業員用施設であったものを収益性を考慮し、リフォームしたもので、立地にも恵まれ活況を呈している。当初はテニスコートのみ1面であったが、ジムならびにスタジオを併設し、4年前にはプールを増設したものである。

会員の志向では、積極的に体力向上や筋力アップなどを図る会員は少なく、ストレス解消の目的を背景に、「いい汗をかければよい」とする会員の構成比が高い。そのため、常連の会員の相互交流を円滑にすることが、定着、組織化の工夫として必要となっている。従って、会員からのクレームも会員同士の相互交流が阻害された場合に多く出されている。しかし、会員の志向も変化しており、今一度、会員のニーズを把握し直し、抜本的なプログラムの見直しがこれからの会員拡大の戦略としては必要であると考えている。

会員定着の工夫としては、ティー・パーティーやクアハウスへ出かけて行うパーティーなどのパーティー・イベント、ミニトライアスロンなどのスポーツ・イベント、年3回の会報発行等であり、こうした工夫によって会員定着を図っている。クラブインクラブ的なサークルもあり、それらは会員主体であるけれども、クラブのスタッフ

を担当者として当てている。ピーク時はトライアスロン、テニス、スキー、綱引きの4サークルがあったが、リーダー的存在の会員の移動で休会中のものもある。

(3) 統括・連合組織についての考え方

他の商業スポーツ団体との関係については、他の商業クラブと合同で開催する勉強会がある。幹事を持ち回りとし、講師を招き情報収集や参加者相互の意見・情報交換を行っている。地域のスポーツ団体との交流は特にならない。地方自治体及び地方組織との連携や協力関係も特にならない。周辺地域住民へのサービスや地域住民との関係改善の方策については積極的ではない。以前、体験キャンペーンを行ってみたが、項かがなく入会者を確保できなかったため、中止した。

商業スポーツクラブの統合組織の必要性についてはあまり感じていない。すべての商業クラブは基本的に競合関係にあり、連帯することは困難である。たとえそのような組織化が実現しても、現場レベルでは何ら影響されることはないと考ええる。この業界は中小企業レベルのものが多く、いきおいオーナーのワンマン経営が中心である。そのため、協同して何かをといった組織的な活動は極めて困難ではないかと思われる。商業スポーツクラブや地域スポーツ組織等を含めたスポーツ全体の統合組織の必要性も特に感じない。そのようなスポーツ全体の統合組織へ期待することも特にならない。我が国のスポーツが発展するための課題としては、そうした組織化よりも、運動をする場とプログラムの整備がもっとも重要と考えている。

＜ケーススタディ：Ⅱ＞

株式会社組織による老舗の名門クラブである。東京都内という立地条件に恵まれ、高い人気を誇っている。入会の申し込みは、株を取得した株主のみとなり、会員2名の推薦と理事会の承認が必要である。会員が家族的雰囲気醸し出しながら、最も快適に当該種目を楽しむことを基本方針にしている。

（1）組織確立の経緯と現状

当該スポーツクラブは、昭和12年に開設された、戦前からある老舗の倶楽部の一つである。当該倶楽部は、新宿から40分程度という立地条件に恵まれ、また、コースレイアウトは自然のアンジュレーションが程良く生かされ、年輪の多くを感じさせる樹木と相俟って日本を代表するコースとなっている。

設立のコンセプトは、当時、貴族等一部の階層の人たちのみが楽しんでいたゴルフを、少しでも多くの人に親しんでもらうために、その環境を提供するということであった。設立当時の会員は、政財界の人々や著名人が多くを占めていたが、最近では初期会員の後裔の人たちや株の譲渡により会員の職種は、多種多様になっている。しかしながら、設立当時の倶楽部愛は、長い年月を経た現在も受け継がれ、格調ある伝統、気風を守り、さらに育んでいくのが会員の責務と考えている。

会員数は、現在正会員410名、平日会員23名の計433名となっており、当該種目の他の商業クラブに比べて極めて少なく、会員移動も厳格な審査を経ることもあり年間20名程度の入れ替えがあるのみである。会員の年齢構成は、35歳未満の人は入会できないこともあって、30代、40代

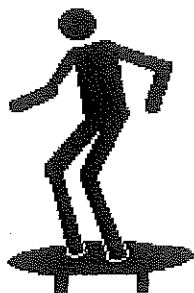
の会員は非常に少なく、平均年齢は68歳と高齢化している。そこで、トイレ等施設には、手摺等の設置など高齢者への配慮を施している。

（2）組織運営と組織化活動の状況

通常のクラブ運営の意志決定は、理事長1名、常務理事2名、理事12名、監事2名からなる理事会組織によって行われる。日常の業務についても、会員からの改善要望の声を総務、財務、グリーン、ハンディキャップ、競技、プロ・キャディ、ハウス、食堂、フェローシップ各委員会から構成される分科委員会で検討し、その提案を受けて理事会が承認し、事業が執行される。

最近のゴルフ人口の増加に伴って問題視されているマナー等についても、真摯な姿勢を保ち続けしており、プレー進行も含めて会員相互で協力し合っている。

職員は130名おり、その内訳は、専属プロ2名、事務、食堂、コース、キャディなどである。従業員の入れ替わりは少ないが、従業員教育は大変である。昨今はセルフプレースタイルが浸透しつつあるが、当該倶楽部はキャディ制を頑なに守り続けているので、利用者と長時間接するキャディの教育は特に重視している。さらに、ビジ



ターの来場については少人数の会員との同伴もしくは紹介というスタイルをとっているために積極的な営業活動が不可能である故、ゴルフ場本来のキャディ、コース、食堂からのサービスの評判から来場者の増加、延いては営業収入の増収に結びつくような経営を目指している。

(3) 統括・連合組織についての考え方

他の商業スポーツ団体や地域のスポーツ団体との協力関係はほとんどないのが現状である。しかし、地方自治体との関係については、倶楽部近郊地域の住民のために、緊急時には広域避難場所として施設を提供することになっている。

また、地域住民に対するサービスとして、地域の人々の当該種目競技会を開催しており、地元住民や企業との交流を築き、地域還元へのよい機会となっている。さらに、この競技会等で集められた賛助金、プレー費の一部は、地元の老人福祉等に寄付されている。

この種の商業スポーツクラブを統括する組織、及びスポーツ界全体の統括組織の必要性については、この立地条件の関係から、極めて高額な土地保有税を支払っており、税額の高騰が最大の経営問題になる状況にある、土地税制に対する何らかの改善措置を期待している。また、国内でも有数

な名門倶楽部と言われている以上、当該種目クラブの中でイニシアチブ、リーダーシップを発揮できるように努めていきたいと考えている。

＜ケーススタディ：Ⅲ＞

大都市ターミナル駅に近接する単一種目の商業スポーツクラブであり、昭和50年代後半のスポーツブームを背景にビルの屋上に設置された施設を中心に活動している。スクール開設を中心に運営がなされ、若手の女性が中核的な会員である。会員入れ替えのサイクルが1～2年で、定着したメンバーの確保が困難であり、景気変動の影響を強く受ける状況にある。サラリーマン、OLが会員の大半を占めているので、夕刻以後の利用率は高いが、昼間の利用率が低く、ここに経営の課題がある。従って、立地条件を生かして回転率を上げる運営方針を取ってきたが、定着率の向上が一つの課題となっている。

（１）組織確立の経緯と現状

当該クラブの施設がある場所は、大都市ターミナル駅に近接するビルの屋上であり、以前はビアガーデンとして使われていた場所である。昭和50年代後半から、健康ブームや当該種目ブームの兆しがあり、それを背景にして、ビルの多角経営が意図され、昭和58年に屋上に施設設備を設置し、当該クラブを開設した。ターミナル駅から数分という恵まれた立地条件を生かし、フットワークの良さをメリットにして、基本的には、時間単位のスクール開設で運営を行ってきた。

従って、会員のほとんどが会社帰りにスクールに参加するOLやサラリーマン等のスクール会員であり、昼間は近隣の主婦を中心とする女性が利用している状況にある。多くのスクール会員は情報誌へ広告を掲載する事によって募集されている。

会員数は、数年前には、好景気と当該種目ブームを背景に、延3000名程いた。当時は地の利の良さも手伝って、すべての開設クラスが満杯な状況であった。その後、景気の低迷、ブームの終焉とともに会員数の落ち込みがあったが、現在は落ちつきをみせ、延約2000名程度、男性約500名、女性約1500名となっている。施設が小さく狭いこともあって、法人会員は募っていない。

入会には特別な条件はない。主に男性20～30歳代、女性20歳代を中心とした会員構成である。会員が比較的に若く、勤め・職場帰りに立ち寄る会員が多いために、どうしても所属年数は1から2年と短く、会員入れ替えのサイクルが極めて早

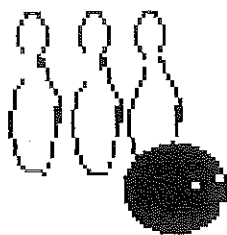
い。夕刻6時から9時30分の時間が会員利用の中心となっている。立地条件、施設条件等から考えて、今後も、継続会員のようなクラブ型組織よりも、スクールとして運営していく方針である。

（２）組織運営と組織活動の状況

クラブ運営の意志決定については、オーナーが最終決定権を持っているが、実際は現場からの提案が8～9割でそのまま決済されている。特にプログラムに関する決定はすべて指導スタッフで行う。会員が意思決定に関われる仕組みは全くない。会員の要望は種々多様であり、際限がないので、特にそうした仕組みを作らない。クレーム等がある場合は、現場のスタッフが聞き取り、対応・処理している。事業は、専任職員は校長の業務を担う運営担当者一名と契約社員の経理担当者として受付係であり、他にアルバイトのインストラクターで運営・実施されている。

クラブのイメージは、本来の意味でのクラブが望ましいが、それは、当該クラブでは条件から見て極めて難しい。アフター5に当該種目をプレーするという特定の年齢層は女性では20～25才、男性では20才後半・30才代であり、彼女・彼らをスクール会員として運営せざるをえない立地・施設条件だと考えている。確かに立地には恵まれているが、こうした状況から退会率が高い運営もやむをえないと考えている。

会員拡大・獲得についてみれば、量的には目標の6割程度を達成していると思う。質的にもターゲットとのギャップはほとんどない。会員獲得の



阻害要因としては、近隣に競合するクラブがあるが、特に驚異と感じてはいない。立地条件が優位だからである。スクールタイプの場合は、会員拡大・獲得については、そうした競合環境の問題よりも、むしろ一般的経済環境の影響を受けると考える。内部環境の問題として、屋上施設のため、2-3月は風が強く、非常に寒いということである。

組織化推進の工夫は特にないが、当該クラブの売りものはターミナル駅に近いということである。プレーが終われば、お茶が飲める、買い物もできるというのが会員のメリットである。これを生かせる都市型ライフスタイルが魅力の中心である。

会員拡大の戦略としては、以前は、当該種目の専門誌を広報媒体にしていたが、効果はなかった。最近は、スクールガイド雑誌を媒体としており、これは効果があると思われる。会員定着の工夫については考えていない。スクール継続参加者には、クラブ型の意識が生まれてくることもあるが、むしろ継続グループが閉じたグループになると新規会員へ悪影響を及ぼすことになる。従って、閉じたグループができつつあるときには、時間帯の変更などを行い、継続会員を分散させるようにしている。スクール仲間で、旅行や親睦会を行っているようであるが、こうした事柄に当該クラブは一切関知していない。つまり実質的なクラブ化はスクール会員システムと矛盾する側面を持つと考えられる。

(3) 統合・連合組織についての考え方

他のスポーツ組織との関係は一切ない。同種・関連スポーツ団体との関係、他の商業スポーツ団体、地域のスポーツ団体、地域住民、地域組織、地方自治体との関係、地方自治体との連携や協力、地域組織への支援や協力関係、地域住民へのサービスなどいずれも特にない。

商業スポーツクラブの統合組織についても必要性を感じていない。スポーツ全体の統合組織についても必要性を感じていない。今後、日本のスポーツ組織が発展するための課題としては学校スポーツの開放化や活性化が鍵になると考えている。また、日本体育協会とはこれまで無関係であり、特別なイメージ自体を持ってない。

当該クラブは、立地・施設条件と運営の両面から見て、特定年齢層の不特定多数を対象とする新規スクール会員の循環によって経営を維持してきた組織であり、地域や自治体との協力関係も、同業種組織との協力関係も必要としない独行型の組織であるからである。

＜ケーススタディ：Ⅳ＞

大都市部にある当該クラブは、当初エイジグループを中核に地域の青少年教育を目的に設置され、障害者スポーツ、リハビリテーション、妊婦へと対象を拡大し、更には健康志向の中高齢者をもターゲットにして発展しようとしているスクール会員制のクラブである。スポーツの「コンビニ」をめざし、気軽な会員との交流を重視する一方で、インストラクターに厚生省、労働省、文部省等の管轄団体が認定する公的資格を取らせる専門性も大切にしている。インストラクターの個性を大切にソフト重視のサービスを運営の中核に置き、会員内部のサークルの育成や地域社会との交流を積極的に行っている。

（１）組織確立の経緯と現状

当該クラブは、昭和49年に、地域のエイジグループ（年齢別組織）を通じて地域の青少年の健全な発育・発達と選手育成を目的に設立された。昭和55年からは脳性小児麻痺、筋ジストロフィー、ダウン症、自閉症などの障害児の運動不足・ストレス解消、リハビリテーションを目的に、K市内で初めてのハンディキャップコースを開設した。さらに昭和60年からは妊婦を対象にしたマタニティコース、ベビーコースを開設し、現在、男性800名、女性900名、合計1,700の会員を有するクラブである。会員のうちこどもが1,000名、大人が700名となっている。

元々この地域は、河川に隣接し、スポーツクラブを経営するには立地条件があまりよくない上に、4 km圏内に2つの競合クラブがあり、様々な工夫をしていかなければ生き残れない状況にある。このような状況の中で、当該クラブはハードウェアで勝負するのではなく、ソフトウェアで勝負をするということを運営の方針とし、親しみやすい「大衆的なクラブ」、利用しやすい「スポーツのコンビニエンスストア」、何でも気軽に相談できる一杯飲み屋的「赤ちょうちんクラブ」を目指して事業を展開してきている。

当初、エイジグループ水泳からスタートした当該クラブも、12年ほど前から主婦層・中高年層の健康志向のニーズに合わせ、プログラムおよび施設を改善してきた。具体的には、会員の「健康志向」に対応するために、トレーニングジム、エアロビクススタジオ、ドライサウナを新設すると

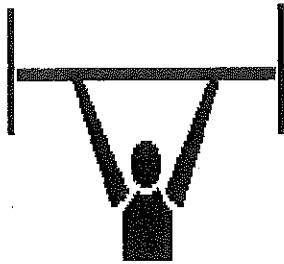
もに、インストラクターに対しては、当該種目指導の資格に加えて、厚生省の健康運動指導士と健康運動実践指導者、労働省のヘルスケアトレーナーとヘルスケアリーダー、文部省のスポーツプログラマー等の資格取得を奨励してきた。また、プログラムも成人病予防のプログラムを中心に、「飽きないで楽しいものを作り続ける」という理念で常に改良を加える努力をしてきている。

（２）組織運営と組織化活動の状況

クラブ運営の最終的な意思決定はオーナーが行う。組織の構造は、オーナー、役員会、事業部という階層を持っているが、ほとんどの決定は、事業部長クラスのスタッフと支配人、副支配人で構成される主任会議でなされる。意思決定に会員が関わる仕組みにはなっていないが、会員に何か要望があれば、すぐに検討し対応する姿勢をとっている。

実施事業では、スクール開設事業が中心であり、月謝制度としている。会員が満足してくれないソフトやハードを提供するとすぐに退会（脱会）してしまい、クラブ運営が困難になってくる危機感をスタッフは持ち続けている。

クラブのイメージとしては、気楽で便利に利用できるスポーツの「コンビニエンスショップ」型を目指しているが、標準化されたものにとどまらず、ソフトでびっくりするような個性の強いサービス施設にしたいと考えている。指導者の熱意は極めて強く、「あのおやじがいるから行こう、というような個性の強い居酒屋」風のクラブにした



いとする。また、指導スタッフに対して、会員のクレームにはスムーズに対処する様に指導しているが、そのクレームの質を判断し、「お金を払っているんだから何々しろ」といった、他の会員に害を及ぼすようなモラル感の欠如した要望に対しては毅然とした態度で接するようにしている。

会員拡大については、これからもスクール会員のための拡大をはかっていくポリシーである。これからは健康志向の50才前後の子育ての済んだ女性をターゲットにしていきたい。現在、会員数は目標会員規模の7割程度である。会員の質に関しては、ターゲットとのギャップはない。会員拡大の阻害要因は、現在競合する施設が4 Km圏内に5つあり、競合環境に多少阻害要因があるが、一般的経済環境に問題があると考えている。この種のスポーツクラブの運営は手軽に地域住民が利用できるという点で公益性のある事業なので、税制優遇や利用に際しての公的助成を期待している。

組織化の工夫はスクール事業の充実である。ソフットの充実したスクールの開設で会員獲得を図る。会員拡大の戦略としては、駅前ちらしの配布や体験スクールもプロモーション活動として行っているが、口コミが主な勧誘戦略になっている。スクール会員制なので会員定着の工夫が必要であり、クラブインクラブ的なサークルが複数あり、なかでもトライアスロンは50名規模の会員で活動している。その他、マスターズスイミング、ウェイトトレーニングの力満会、旅行を団体割引で安く行くフレンドリー会、ゴルフなどがある。こうしたサークルに参加している者の多くは、自然にスクール継続会員につながっていく。

(3) 統括・連合組織についての考え方

関連スポーツ団体との関係については、当該種目単体で系列を持たないクラブ同士で連携している。具体的には、「当該関連クラブ事業研究会」という名称で合宿研修会等を行っている。

地域との関係については、近隣の養護学校、幼稚園、保育園などに施設を貸したり、地域の水泳施設に水泳の監視員を派遣したりしている。また、M大学の水球部にも施設を貸しており、こうした学校を中心に積極的に地域との交流を行っている。

日本体育協会を含むスポーツの総合的統括組織に期待することは、「資格の統一」であり、具体的には、現在、厚生省、労働省、文部省所轄団体で認定している健康・スポーツに関わる資格を統一するとともに、医者との協力がはかれる資格、社会に貢献できる資格にして欲しいと考えている。また、税制改革の必要性に関係して、医療費の控除よりも有資格者がおり設備も整っているスポーツクラブの利用料金の公的負担、特に”高齢化社会が到来している今、国立・私立等の総合病院では朝早くからお年寄りの方々が受け付けの順番待ちをし、まるで社交場の様に会話をしている。今後も老人医療費関係は高騰し続けるだろう。総合病院が社交場と化さない様、また、老人医療費の削減の為に、そして最後にすばらしい人生を送れる為に運動を奨励すること”に国は今以上にお金を使うべきだという意見であった。

<ケーススタディ：V>

新都市建設構想の中で計画された地に、大学0 B クラブが移転して作られた郊外住宅地大規模単体クラブである。当該種目のクラブでは老舗のもので、一時期は、当該クラブのメイン施設が日本のスポーツ・イベントのメッカになっており、高いステータスを誇る名門クラブである。現在でも、豊かな施設に223名の正会員と286名の暫定会員しか持たず、会員が当該種目のプレーを楽しむためのクラブ運営がなされている。しかし、親企業の当該クラブ経営のポリシーが未決定のために、正会員の補充が滞っており、暫定会員補充でしのいでいる状況であり、大きな転換点にあるように思われる。

(1) 組織確立の経緯と現状

渋沢栄一によって唱えられた田園都市構想によって、明治期から開発計画が進められたD地域は、大正時代より野球グラウンドやテニスコートが建設され、街づくりとともにスポーツ施設が充実していた。そのようなD地域の環境開発を背景にして、もともと大正10年に設立されていた慶応0 Bのテニス同好クラブ「大井クラブ」が、D地域の開発担当社である目黒蒲田電鉄（現東京急行電鉄）からの依頼をうけて、コート22面、付帯設備一式、賃借料年額6,000円の条件でこの地に移転することになり、それを契機に、昭和9年11月当該クラブが発足することになった。

当初の当該クラブは、会員定員400名、会費5円で運営されていた。その後、当該クラブのメイン施設が11年10月に開業し、そこでの国際大会やイベント等の開催によって当該クラブの名は世に広まり、D地域と当該クラブの高いプレステージが確立されたのである。なお、その後メイン施設は老朽化等により平成元年11月に閉鎖された。

会員の入会については、既会員の推薦やその他の条件を必要とし、質の高い高級クラブの性格を維持していくために、会員数を限定して運営されてきた。現在のクラブメンバーは、正会員225名（男性163名、女性62名）と、一時期発行した月極ビジター会員286名で構成されている。正会員の大半は20年以上の所属である。現在は正会員の減員があっても新規募集をしておらず、暫定会員として平日ビジター会員のみが募集されている。伝統的で静かなステータスの高いクラブのイメー

ジを保持してる。

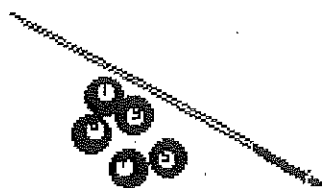
(2) 組織運営と組織化活動の状況

クラブ運営の意思決定については、選出母体を準公的に持っている理事会等の位置づけの機関はなく、民間企業として企業体が内部的に決定している。また、会員がそうした意思決定に関わる組織として運営委員会があり、30名程度の正会員で構成されている。この運営委員会は、日常的なクラブの運営や催事等へクラブメンバーを代表して意見する組織であるが、最終的な決定に関する権限は持っていない。

現在、8名の正職員がおり、事業業務に携わっている。その内訳は、4名がフロント業務、3名がコート保守担当、1名が清掃担当である。ほぼすべてが会員サービスに関わるスタッフであり、専任の管理スタッフはいない。必要に応じて、相手役のアルバイトインストラクターが配置されている。

クラブの望ましいイメージとしては、正会員による安定したクラブ運営が基本的に望まれているとは考えるが、親企業グループ内での当該クラブの将来展望が不明確なため、正会員の募集ができない状態である。地域への開かれたイメージも大切にし、地域からの理解もかなりあると思うが、地域住民の会員は少ない。

会員拡大のポリシーについては、現在は正会員を募集していないため、暫定会員の募集が主になっている。経営的には暫定会員の方が楽であるが、そのような暫定会員を中心にしたクラブ経営



を良いこととは考えていない。暫定会員からも「いつ正会員になれるのか」といった問い合わせが寄せられている。暫定会員に関しては、目標会員規模の8～9割の会員を集めており、ターゲット層とのギャップはない。

会員拡大の阻害要因については、競合クラブも少なくないが、当該クラブは立地や伝統、ステータス等で競争力があり、問題ではない。むしろ親会社グループ内の内部的な問題から会員の募集を行なえないことが阻害要因となっていると思われる。

組織化の工夫について言えば、当該種目を楽しむための基本的な高質の環境を提供していくことが自然な組織化につながると考える。会員拡大の戦略については、正会員を募集できない事情から、暫定会員の拡大をはかっているが、ターゲットとなる層が限定されていることから、親企業グループの媒体と口コミが会員拡大の主な方法となっている。

会員定着の工夫については、特別な工夫はないが、上述の基本的な高質環境を提供していくことが会員のアイデンティティを高め、定着につながると考える。クラブインクラブ的なサークルとして「カトレア会」というものが一つだけ設立されている。しかし、クラブへの正規な届け出のないインフォーマルなサークルは複数存在し、自治的にサークル活動を行っている。

(3) 統括・連合組織についての考え方

他の商業スポーツ団体との協力関係としては、東京RTクラブと交流がある。また、首都圏当該種目クラブ協会という組織で、お互いの情報交換等を行っている。特にマネジメントに関する情報交換については、親企業系列が経営するTRクラブと行っている。

地域のスポーツ団体との交流は特にない。地方自治体との連携や協力も特にない。避難所指定等の関係もない。しかし、井戸があるため、緊急時の利用のために、常時裏門は開放している。しいてあげれば、地域内の小学校の地域研究のために資料を提供するくらいの関係である。

地域組織への支援や協力関係も特にない。しかし、地域住民との関係については、近隣住民には挨拶まわり等を行い、良好関係を保持するために配慮をしている。近くに小学校もあり、マイクの音量を落とすなどしている。地域とは伝統的に良い関係にあり、例えば、ボールが近隣の敷地内に入ってしまった場合でも、すぐに返してくれる関係にある。

商業スポーツクラブの連合組織化の必要性は特に感じていない。スポーツ全体の統合組織の必要性についても同様である。スポーツ全体の統合組織への期待および日本のスポーツ組織が発展するための課題についてはコメントがえられなかった。

<ケーススタディ：VI>

大企業が、遊休地の有効活用と経営の多角化を目指して、開設した都市型複合クラブである。当初、米国での趨勢を先取りし、都市の新しいライフスタイル創造の一環としての健康増進をめざす高級スポーツクラブをコンセプトに展開したが、その後経済変動を背景に大衆化路線をとり、会員システムや施設・設備、プログラム等を変えてきている。運営の基本方針は、クラブライフを楽しめるクラブ作りであるが、近年の施設利用中心の会員志向と必ずしも対応せず、苦慮している。特に、競合クラブが多数作られ、高質の会員の獲得が困難であるが、クラブインクラブの育成に力を入れるなどの工夫を行っている。

(1) 組織確立の経緯と現状

当該クラブは、昭和47年、大手企業が経営の多角化と遊休地の有効な活用を目的に、米国での先例をモデルに、ボーリング場を中心としたアスレティッククラブとしてオープンした。当初から医師の常駐するクリニックが併設され、健康増進とスポーツを中心にしたクラブライフの創造をめざして、高級会員制クラブをコンセプトに展開してきた。オープン当時は都内にスポーツクラブがほとんどなく、都内全域から千葉県の一部に至るまで非常に広い商圈を持っていた。会員は、入会金が30万円と当時としては高額であったため、「ゆとりのある人」が多かった。

オイルショック以後、高級志向から大衆化へ路線を変更した。昭和51年には法人会員が記名から無記名になり、会員種別も永久会員だけでなく会費が割安の短期会員というカテゴリーが新設された。この結果、若い人、特に女性が増えると同時に、「会費分施設を使う」というような会員が増加するなど、会員の意識にも変化が見られるようになった。現在は、永久会員と短期会員がおおよそ半分づつおり、動きの激しいエアロビクスダンスなどの若い人を対象にしたプログラムも増加してきている。また、昭和55年には、オープン当初100レーンあったボーリングレーンのうち、50レーンをテニスコートに、さらに、隣接する倉庫をラケットボールおよびテニスコートに改修するなど、施設にも手が加えられてきている。

(2) 組織運営と組織化活動の状況

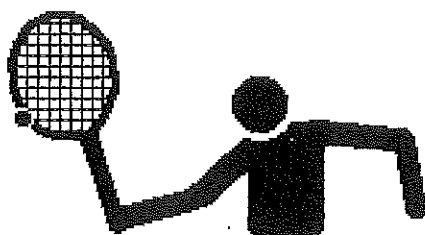
クラブの意思決定については、経営する企業内部の組織に部長級スタッフによって構成される「部長会」があり、重要な決定はそこで行われる。最終的な承認は本社専務以上で構成される役員会で行われる。会員が意思決定に関わる機構はないが、会社側スタッフと会社が委任する会員からなる理事会・委員会の活動により、種々の提言、改善要望等が活発に行われている。委任される会員は、利用頻度が高く、常識があり、現場指導者の推薦する人である。一般の会員からはアンケートなどにより、要望、意見等を聴取している。

事業実施については、組織は管理部門と営業部門に分かれ、管理部門には総務、経理、その他が置かれている。営業部門には、営業、フロント、プール・ジム、ダイビング、その他が置かれており、それぞれの責任体制が確立している。

クラブのイメージは、クラブからの基本的なサービスの充実を基盤としながらも、将来的には、会員の自治性の高い「クラブ化」を目標としたいとする。

会員拡大のポリシーとしては、理想的には、施設利用目的だけでなく「クラブライフを楽しむような」会員の拡大を図っていきたいとするが、そうしたクラブライフを提案してもあまり市場性は望めないのが実情で、目標としたい会員層と現実の会員層とのそうした質的なギャップを感じている。

会員拡大の阻害要因については、近年、競合クラブが多数生まれたことであり、そのために商圈



が非常に狭くなってきたことである。他のクラブが増えてきたことで、相対的にアクセサビリティが悪くなっていった。また、最近の利用者は、クラブの運営やサービスよりも施設の外見で入会を決める傾向があることも古いクラブにとっては会員拡大の阻害要因となっている。

組織化の工夫については、運営の目標は本来的な会員のクラブ化であるが、多くの会員は、権利としての施設利用が中心で、クラブ内の自治的な活動には参加する意向が少ないという問題点を抱えている。

会員定着の工夫としては、まずは初期指導の充実、プログラムの見直し、水まわりを中心とした施設の改装などを中心とした会員サービスを充実させて行くことである。また、月1回程度開催されるイベントなどは、クラブのアイデンティティ形成に有効であると思われる。会員同士で自主的に作っているクラブインクラブとしては15のサークルがあり、すべてスポーツに関係したものである。会社側スタッフの担当者を決めて、年間計画、メニュー、施設外での活動の支援をしている。施設外での活動では、新規入会者の勧誘の機会ともなり、期待されている。

(3) 統合・連合組織についての考え方

総合型商業スポーツクラブの老舗として、リーダー的存在であり、全国規模のスポーツ団体、健康スポーツ連盟とフィットネス産業協会に加盟し、ネットワークづくり、情報交換、連絡会議、指導者養成などを積極的に行っている。特に、健康スポーツ連盟との関係においては、当該クラブ

内に事務局があり、連盟が財団化するにあたっては資金5,000万円を出資するなど積極的な関わりを持っている。また、ラケットボール協会、スカッシュ協会も当該クラブ内に事務局があるなど、全国規模の団体とは積極的な関わりを持っている。

地域のスポーツ団体との関係においては、当該地域T協会と接点を持っている。地域の自治体との関係においては、当該地域自治体の主催する「スポーツ大学」に講師を派遣したり、A区の「スポーツハウス」を委託運営するなど積極的な関わりを持っている。また、地域のイベントなどに人を派遣することも多く、企業のフィットネスルームにも講師を派遣している。地域住民へは年1～2回プール開放を行っている。

商業スポーツクラブを統括する組織については「必要である」としている。具体的には、現在の健康スポーツ連盟とフィットネス産業協会は、加盟団体も重複しており、早急に一本化されることが望ましい。また、スポーツ全体を統括する組織も「必要である」としており、「資格の統一」を期待している。具体的には厚生省、労働省、文部省の資格を見直し、統一による簡素化と社会的認知の向上を望んでいる。

日本体育協会については、競技団体、アマチュア中心の組織というイメージで、どちらかといえば閉鎖的な印象を持っている。具体的には、ニュースポーツに関わる組織などが加盟意向を持っていても、加盟条件などの敷居が高くなかなか加盟できないのが現状であり、もっと加盟条件などの規制を緩和し、開かれた身近なものになってほしいという希望を持っている。

＜ケーススタディ：Ⅶ＞

昭和60年代のフィットネス・ブームを背景に、ボーリング場をリニューアルして作られた都市近郊複合型小規模クラブである。長年水泳に関わってきた経営者の理念に基づいて、スイミングとフィットネスを中心に、地域住民の健康・体力作りと交流の拠点となる地域密着型クラブの運営がなされている。近隣に競合クラブがあり、会員拡充に苦慮しているが、地域住民が生涯会員になることをめざして、会員の相互交流促進に工夫を重ねている。地域貢献の意欲も高く、関わり方を模索中である。スポーツ分野における公と民の棲み分けの必要性を痛感しており、そのようなリーダーシップを統括的な組織に期待している。

（１）組織確立の経緯と現状

当該クラブは、昭和63年度に設立された都市近郊複合型小規模クラブである。もともとボーリング場であった場所をフィットネスブームに影響を受けてリニューアルし、アスレチッククラブとして開業したのが始まりである。設立コンセプトは地域密着型クラブであり、地域住民の健康・体力の充実と豊かな交流をめざしたクラブ運営を行ってきた。プログラムは、長年水泳に携わってきた経営者の理念に基づいて、水泳（競泳を含む）を中心として展開されている。開業当時は子どもに人気のあった新体操を行っていたが、指導者が転職したために終了し、現在は子供向けの幼児体操、中高年者向けのフィットネスプログラムの提供に変えている。

会員数は好景気期に比べて4割ほど減少しており、現在570名（男子200名、女性370名）、法人会員1社である。会員の年齢階層は様々であり特に特定できない。また、入会には健康状態のチェックがあるが、難しい条件はない。会員制度としてカップル会員、マシーン会員、エアロビックス会員、学生会員等の種別をもうけたり、リピーターの入会金の減額制度を採り入れた多様な会員種別制を取り、会員募集に工夫を行っている。

近隣に競合クラブがあり、会員拡充が難しい状況にあるが、所属年数5年以上の会員も50～60人程度はおり、定着会員の確保を運営方針とする地道なクラブである。

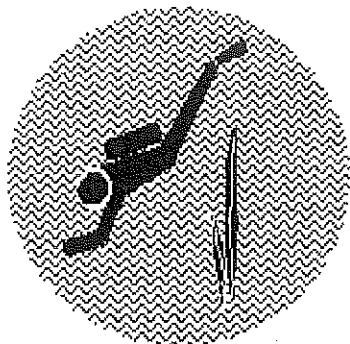
（２）組織運営と組織化活動の状況

好景気期にはスタッフが10名おり、その当時はミーティングを開いて運営について話し合うこともあった。しかし現在はクラブ運営に関する意志決定の機関は特になく、運営に関しては経営者Ⅰ氏の判断でほとんどが決定されている。基本的に社員（女子4名、男1名）は多様な形で現場のみに関わっているが、時々運営に関してもアイデアを出させており、それを参考にして最終的にはⅠ氏が決定するシステムとなっている。

会員との意見交換の場や定例会はないが、日常の会員との接触を通して会員の要望・意見を吸い上げ、それを運営に反映させるようにしている。しかし現実には意見箱に施設が汚れている等の若干の苦情が入る程度にとどまっている。

会員数は好景気時には1,000人程いたが、現在は600人弱になっている。経営の理想から言えば、フィットネスで1,000人、子どものスイミングで1,000人の計2,000人獲得をめざしている。しかし、近隣に競合するクラブが多く、会員数の増大はかなり難しい状況にある。

経営方針については、商圏を銭湯と同様な約3km程度に設定し、家族ぐるみでクラブを利用してもらい、健康に人生を送るのに役立ち、人的交流が盛んなクラブ作りを考えている。つまり、クラブのあり方としては地域密着型で、現在入会中の会員が死ぬまでいるという生涯会員の多いクラブづくりを目標としている。したがってスタッフには、新入会員にインストラクターとして接する場



合、最初に施設の利用方法を教えるのではなく、まずは仲間との出会いを用意する仲人のような立場で接するよう指導している。

こうした理念から、クラブインクラブについては積極的に取り組み、支援する姿勢でいるが、現状では会員の方があまり関心を示さず、乗ってこないのが実態である。この意味では、施設利用中心の会員との間にギャップが感じられる。会員間交流の促進を目指して実施しているイベントの種類は、年2回のゴルフ大会、親睦会であるイヤードパーティー、エアロビックカーニバル、ボーリング大会、旅行、スキー等であり、また、水泳のマスターズ大会への参加、トライアスロン・マラソン大会への参加等も行っている。

(3) 統括・連合組織についての考え方

I氏は20年来水泳に関わっているので、その関係から知己も多く、それらの人々との交流や、関連業者との交流を通じて情報を得ている。関連組織による研修会・講習会等へ参加したり、他のスポーツ団体等とは組織的な関わりを持っていない。

地域密着型のクラブ作りを経営方針としているので、地域社会と積極的に関わりたいと考えているが、具体的な関わりをなかなか持てないのが現実である。地域行政から具体的な協力要請の声がかかれば進んで協力できるのだが、そのような連携作用が全くない。

しかし、地域組織とは、市川市のマスターズ大会の場所の提供と準備や段取りでの協力、日赤千

葉支部の講習会の場所の無料提供、これまで6~7年間にわたる知的障害児のグループへの毎週日曜朝のプールの貸与等を通じて、協力関係を確立している。

日本のスポーツ行政に関しては、公共施設が民間施設を圧迫している現状があり、共存共栄の考え方に乏しく、その点がきわめて憂慮されることであるとする。基本的には、公共は民間ではできないような事業、例えば大型イベント、リハビリテーション関係、高齢者・障害者対応等を中心に展開するべきであり、民間との棲み分けへの配慮が必要だと思われる。また、国が当該クラブのような地域住民の健康・体力づくりや地域交流の促進のためのクラブ運営を公益的な事業であるとするなら、税制等の優遇措置をもっと考えてもらいたいと考える。

こうした意見を直接的に反映できるものであれば、日本においても各種のスポーツ団体を統括する組織が必要だと考える。なお、日本体育協会に対しては、日本スポーツの底上げとトップのレベルアップを期待している。

＜ケーススタディ：Ⅷ＞

当該クラブは、大手リゾート企業Yによって開設された日本で初めての総合型リゾートクラブである。心豊かで楽しく充実した人生のための時間と場所を提供することによって、先進的な余暇の過ごし方を実現することをめざして開設された。スポーツ、音楽、食事の3要素を楽しむことを重視する運営がなされ、高級リゾートクラブとしてスタートしたが経済水準の向上に伴って一般化するようになった。会員定着化のために会員相互の交流を促進し、クラブアイデンティティの確立につとめる一方で、経営政策の観点からビジター利用の拡大による効率化戦略もとっている。地域協力も積極的に行っている。

（１）組織確立の経緯と現状

当該クラブは、昭和37年から事業展開しているリゾート関係の大手企業Yによって設立された日本初の総合型リゾートクラブであり、T国際ホテルやNの郷等の開設という一連のプロジェクトの流れの中で、昭和49年に開業された。当時の日本は、リゾートや余暇生活という言葉からまだまだほど遠い状況にあったが、当該クラブは創業者の先進的な理念に基づいて、西洋的で先進的な余暇の過ごし方を日本に実現することをめざし、「心豊かで楽しく充実した人生のための時間と場所の提案と提供」を中心的なテーマにしてスタートした。開業以来、豊かな時間の過ごし方のアイテムを、「スポーツ」、「音楽」、「食事」の3つの要素でとらえ、3要素を総合的に提供する工夫を続けている。

開設当初は高級リゾートとして位置づけられ、著名な財界人を含めて経済的にゆとりのある層の人々がゆったりと豊かな時間を過ごす場所であった。しかし、経済的水準の向上に伴って状況が変化し、昭和50年後半頃からは、徐々に比較的一般的な人々に親しまれるようになっていった。

正会員には、グリーン会員、アミューズメント会員、それに数年前から会員募集を始めた乗馬会員があるが、いずれも個人会員・法人会員があり、会員がいつでもゆとりある余暇ライフ、レジャーライフを享受できるようにその募集数に配慮している。親子でメンバーシップの譲渡ができる仕組みを作っており、そのことが景気に関わらず固定的な会員数を保つことに役立っている。現

在、アミューズメント会員の募集は行っていないが、その他、個人ビジターや企業・団体、およびテニスやスイミング等のスポーツスクール生を中心に活発に利用されており、総合的レジャーライフの提供に実績を積んでいる。

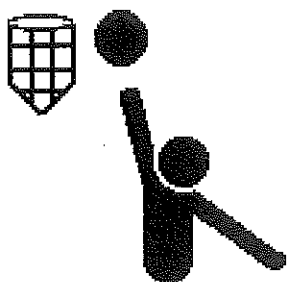
（２）組織運営と組織化活動の状況

クラブ運営に関する意思決定については、会員が選出母体となる運営委員会ではなく、会員が意思決定に関わる仕組みは作られていない。しかし将来的には、一般の会員が意思決定に関われる何らかの仕組みにしたいと考えている。現在は、基本的に企業経営のシステムで行われていると思われる。

事業実施については、現在、従業員総数200名であり、そのうちスポーツスクール指導に関わるスタッフは7名である。クラブのイメージとしては、リゾートとしての快適さの提供を、スポーツ、音楽、食事の3要素を中心として総合的に展開し、会員に提供したいと考えている。創業者の「10年、20年先の仕事をしなさい」というポリシーに沿いながら、滞在型リゾートのクラブ運営を長年展開してきており、高い実績を積み上げてきている。

会員拡大についてはあまり積極的ではない。現在は、会員が常にゆとりを持って利用できるようにするという運営のポリシーに従って、適正な会員数で運営している。しかし他方では、経営政策の観点から、ビジターの利用拡大を図っている。

組織化の工夫としては、会員相互の交流促進に



配慮している。年4回発行する会員対象の広報紙でイベントなどの案内をしている。また、交流や親睦のためのイベント開催、スタッフとのコミュニケーションの強化などにより、会員にクラブやその施設を大切に思ってもらおうよう働きかけている。そして、会員が、そうしたクラブ・アイデンティティを持つことによって、いいビジターを連れてきてもらうというサイクルを考えている。こうして、会員のクラブ・アイデンティティ向上とビジター利用の拡大とがミックスされる戦略がとられているのである。

会員定着化の工夫については、ステータスの確保につながる基本的なサービスの高質な提供水準の維持と、会員相互の豊かな交流の促進によって定着化を図っている。また、初期の会員の高齢化にともない、名義変更を3親等までに限り認めるようにしている。これも家族を重視することによる会員定着化の戦略である。それは、会員相互の交流は家族同士で行われることが多く、こうした交流の豊かさが会員の定着化につながると考えているからである。

(3) 統括・連合組織についての考え方

他の商業スポーツクラブとの関係はそう強くない。しかし、自社系列のリゾートやスポーツクラブにおける各種情報やノウハウの交換は盛んに行われている。当該クラブは、我が国における総合リゾートの先駆的存在であるが、その業界内でリーダー的な役割を期待されたことは今までにない。

地域のスポーツ団体との関係は、地域マラソン大会などの市体協のイベントの後援を行ったり、地域高校のイベントへ施設提供を含む協力等を行っている。地域住民組織への支援や協力関係については、当該地域の25区長との対話会が年に2回開催され、近隣住民の意見や要望を聴取し、対応するようにしている。区長会側の反応はよく、協力関係は確立している。地域住民との関係については、会員の中に地域の方が多く含まれていることもあって配慮されており、例えばホース・ショーを年に4回、プールの開放を年に3回など、地域住民へのサービスデーを設けており、地域住民へ当該クラブの施設を開放している。

その他の外部組織との関連、統括組織や連合組織の必要性等についてはグループ企業体全体の意向が優先するので、独自の判断はない。

第3節 まとめ：新しいスポーツ組織化戦略の現状と課題

1. 未加盟組織における組織化戦略の基本的な特徴

近代スポーツの制度的発展の過程は競技会の組織化であり、それはとりもなおさず競技者の組織化の過程であった。競技会の組織化は、競技における勝利の威光の及ぶ範囲を地理的・地域的に正当化するためのものであり、そのために地理的・地域的代表制をとる。従って、競技会参加を求める競技者は必然的に地理的・地域的組織を構成し、あるいはそれに所属することになる。こうして、競技会制度の確立に伴って競技者の組織化が進展してきたのである。日本体育協会に代表されるスポーツ組織は、基本的にこうした論理に従って、わが国のスポーツ愛好者を組織化してきたのであった。

しかし、1960年代に始まるスポーツ・ブームは、こうした状況のさらなる進展に加えて、次々と新しい競技種目を登場させるとともに、必ずしも競技大会に志向しない新しいスポーツ愛好者を増大させてきた。その結果、これまでのスポーツ組織に所属しない膨大なスポーツ未組織人口を生み出すことになった。このような状況を背景にして、これまでに多様な日本体育協会に未加盟の新しいスポーツ組織が誕生してきたのである。従って、未加盟組織の基本的な性格は、多様なそれぞれの個性を持つにもかかわらず、競技大会及び競技者組織化の途上にある新興競技種目の組織と非競技的スポーツ愛好者の組織とに二分され、それぞれ次のような組織化戦略の特徴を持っている。

1) 新興競技種目組織における組織化戦略の特徴

この種の組織は、当該種目が自然成長的に普及する以前に、一部の愛好者がインフォーマルな競技会を通じて集まり、中央団体を構成し、意図的な普及を通じて組織化を展開するものと、既にある程度普及しているが競技化が不十分な種目を、意図的に競技化し、競技大会を通じて組織化するものがある。

前者は、指導者派遣や競技大会の開催を通じて普及を図りながら、各地にチームを作り、競技大会参加のための競技者登録を通じて組織化を進めるという、近代スポーツの伝統的な組織化戦略を取っている。そして、こうした競技者の組織化を進める一方で、国際競技会へ参加したり、国際組織へ加盟すること等によって中央組織の正統性を確立する戦略を取っている。

後者は、メディアを通じて巨大な競技大会やイベントを華々しく開催することによって、その参加者をチーム及び競技者として組織化しようとする戦略をとっている。メディア・バリューを高めるために、著名人を招聘したり、イベント性を強化するとともに、国際大会化を行ったりしている。競技大会が社会的に定着化するにしたがって、一時的な競技大会参加者としての会員を明確な所属会員として定着化するために、指導者養成や審判養成等を行うようになる。

2) 非競技的スポーツ愛好者組織における組織化戦略の特徴

非競技的スポーツ愛好者の組織化は、競技会の制度化とその参加資格を得るための登録を通じてなされてきた近代スポーツの組織化戦略とは異なった戦略を必要とする。なぜなら、これらの愛好者は競技会参加だけではない多様なメリットを所属組織に求めるからであり、さらに当該組織は、競技団体とは異なる組織化戦略の目的を持っているからである。従って、非競技的愛好者の組織化戦略は事実上多様であるが、その特徴はNPO（非営利組織）の性格を持つ中央団体と営利組織の性格を持つ商業クラブによって基本的に異なっている。

前者の組織化戦略の目的は、当該種目にかかわる統括権の確立と拡大であり、そのために組織の魅力を提示して愛好者の関心を高めるとともに、独自のメリットを会員に提供する戦略を取る。例えば、イベントやデモンストレーションの華やかな演出によってメディア・バリューを高めたり、指導を通じて愛好者の関心を引き付け、会員には用品用具等を独占的に割安に販売したり、固有の資格制度や技能検定制度を定めて権威付与を行ったりする戦略である。

後者の組織化戦略の目的は、愛好者にスポーツ活動に必要な要素や条件を有料で提供することによって、営業利益を獲得することであり、愛好者をプロモーション活動によって事業所に勧誘し、施設やプログラムなどの諸条件を会員の志向に対応しながら提供し、快適なスポーツ時間を過ごさせようとする組織化戦略を展開する。例えば、組織の魅力を広報・宣伝活動等によって告知・訴求し、体験教室等によって認知させ、施設設備・プログラム・仲間・指導等のサービス等によって当該組織の魅力を理解させる戦略である。

2. 新しい組織化戦略のスタイルと課題

このよにみると、競技大会参加登録を中心とする組織化戦略と異なる新しい組織化戦略のスタイルは、どのような組織の魅力を所属メリットとして展開するかによって、以下のようなタイプに整理され、それぞれに次のような課題を持っている。

1) イベント展開戦略

この戦略は、組織の魅力とメリットをメディア・バリューに置き、それを広げ・高めるためにイベントやデモンストレーションを華々しく開催する戦略である。短期的に大きな効果を上げる可能性は極めて高いが、一時的で流動的な組織所属になりがちであり、会員アイデンティティの確立や活動の日常化に困難性を持っている。従って、イベント展開戦略では、会員所属意識の高揚と日常活動の活性化による会員の定着化が大きな課題となる。

2) 用品用具販売戦略

この戦略は、当該種目愛好者の当該種目活動に必要な用品用具の提供を独占し得る組織が、その割安な提供を組織所属のメリットとして展開する戦略である。確実に組織化の成果を上げる可能性は高いが、ある程度の当該種目愛好度の強さが前提となるとともに、用品用具の消耗やグレードアップ志向の開発がなされない場合には、会員離れも多くなる可能性があるとともに、販売の独占ルートが維持されないと組織競合が生じる可能性も高い。

従って、用品用具販売戦略では、指導活動を通じて活動愛好度を高める工夫とともに、技能志向性を養成することが課題となる。

3) 資格付与戦略

この戦略は、当該組織が当該種目に関する指導活動や審判行為に権威を付与するために、資格認定制度を作ったり、あるいは技能の水準を階層化する制度を作り、それに基づいて資格認定や技能水準証明を付与することを、組織所属と組織活動参加のメリットとして展開する戦略である。日常活動参加を活性化し、会員アイデンティティを高揚し、会員の定着化に極めて効果的である。しかし、資格認定や技能証明の権威が社会的に確立しない場合には機能不全に陥ることもあり、また、会員間の差別化を強化することから会員の離反を生じる可能性もある。従って、資格や技能証明の権威確立と有効化や、差別化による分散エネルギーを処理し、再統合化する工夫が課題となる。

4) 施設・設備提供戦略

この戦略は、当該組織が保有するスポーツ施設・設備の優先的な利用を組織所属のメリットとして展開する戦略である。環境整備の手間をとらず、清潔で安全な施設設備利用ができることから、手軽な加入と活動可能性が高く、施設需要の高いところでは短期間に組織化を進め得る極めて有効な戦略である。しかし、会員のアイデンティティは低く、競合関係も多いので、施設設備の老朽化や時代遅れが始まると、一気に会員離脱が生ずる危険性も大きい。従って、施設設備の絶えざるリニューアルをはかるとともに、付加サービスによって、会員所属意識の高揚や仲間づくり等の工夫を進めることが課題となる。

5) スクール展開戦略

この戦略は、プログラムや指導等のスポーツ活動のソフトを提供することで、快適なスポーツ享受の経験を保障することを組織所属のメリットとして展開する戦略である。スポーツに自信がない者の初期不安を取り除き、スポーツの魅力を容易に味あわせることができるので、非愛好者や初心者への獲得に極めて有効な戦略である。しかし会員が受動的な立場に置かれ、会員アイデンティティが必ずしも高くないので、ソフト開発が滞ると、魅力が減少したり飽きがきたりし、また会員の意欲や志向性の変化に対応できなくなると急速な会員離脱が生じる可能性がある。従って、会員の志向の多様性や変化に対応するソフト開発を進めるとともに、会員参加を能動化し、所属意識を高揚する工夫が課題となる。

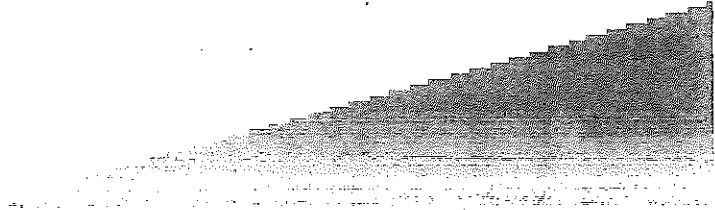
6) クラブインクラブ開発戦略

この戦略は、会員相互の交流を促進することによって会員間の親しい関係を醸成し、解放的な人間関係の魅力の提供を組織所属のメリットとして展開する戦略である。活発な身体活動に伴う種の恥ずかしさや不安を和らげ、存在の安心感を高めるとともに、仲間意識や会員アイデンティティを醸成するから、大きな組織における会員の定着化に極めて有効な戦略である。しかし、そうした仲間関係が派閥化したり、閉鎖的な性格を持つ可能性があり、その場合には組織分裂の可能性が生ずるとともに、新しい会員参加の障害となる。従って、内部グループのリーダーを適切にコントロールしたり、仲間関係を緩やかなネットワーク水準に保持し、常に開放性を失うことがないようにする工夫が課題となる。

7) ステータス付与戦略

この戦略は、メンバーシップ取得による社会的威信の提供を組織所属のメリットとして展開する戦略である。スポーツにおける社会的威信の獲得は階層差別化の極めて重要な指標であるから、上昇志向の強い社会では非常に強力な戦略である。極めて高い所属意欲と厳しい所属条件をクリアする能力を備えた会員が獲得されるから、会員アイデンティティや組織参加度が高く、典型的なクラブ化の大きな可能性を持っている。しかし、社会的威信が失墜するような事態が生じたり、ステータスの高さに対応しないスポーツ環境空間やサービス条件であったり、不相応な会員参加が生じると魅力を失い、会員離脱が生じる。従って、クオリティの高い環境空間水準とサービスを保持するとともに、会員資格の厳しい適用による会員水準の確保が課題となる。

第3章 国民スポーツ組織の展望

- 
- 第1節 これからのスポーツ組織のあり方
～調査結果からみた現状と課題に関する検討～ 76
- 第2節 提言～スポーツ組織人口の拡大と
新しい国民スポーツ組織構想のために～ 83

第1節 これからのスポーツ組織のあり方～調査結果からみた現状と課題に関する検討

1. 検討内容の概要

平成6年度都道府県体育協会加盟競技団体、平成7年度日本体育協会未加盟中央団体、平成8年度商業スポーツクラブ（事業所）の各調査を通じて得られた結果に基づいて、わが国のスポーツ人口の組織化の全体的な状況を評価し、新しいスポーツ状況に対応するスポーツ組織のあり方を検討するために、3カ年にわたって本研究に関わった者による意見交換会を催した。概要は以下の通りである。

1) 意見交換会の日時、場所、出席者等

- ・日 時 平成9年3月7日（金） 17:00～19:30
- ・場 所 日本体育協会 理事・監事室
- ・出席者 班 長：永島惇正
班 員：太田原義夫、嘉戸脩、上嶋実、佐伯聰夫、杉浦善次郎、鈴木守、
豊島吉博、仲澤眞、矢島万沙末、山本理人
事務局：加藤勤、雨宮輝也、安部徹、喜多香保里

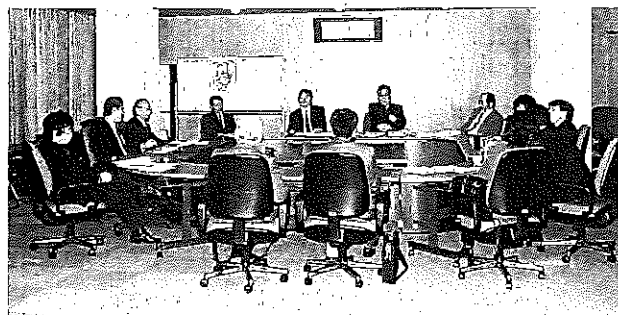
2) 検討改題と内容の概要

調査結果に基づいて、以下を主な検討課題としてとりあげ、「これからのスポーツ組織のあり方」への提言に向けたディスカッションを行った。

- (1)拡大し、多様化するスポーツの愛好者に対応したスポーツ組織のあり方
- (2)非競技志向のスポーツ団体の組織化のあり方
- (3)会員意識を育む登録システム・組織運営のあり方
- (4)組織率向上のための方策の検討と入会（加盟）メリットの開発
- (5)スポーツの新たな組織論と日本体育協会の役割・位置づけ

国民スポーツの振興に向けた新たなスポーツ組織論とそこに位置づく日本体育協会の新たな役割が模索された討議であった。

生涯にわたりスポーツを享受する個人や拡大し多様化する競技志向以外の個人を対象とした組織化の必要性、および現在の会員構成がそうした愛好者を中心に構成されている団体をも含む統括的組織構築の必要性が確認され、日本体育協会としてそうした組織化をリードアップしていくことの重要性、その原動力となる競技志向以外のスポーツ愛好者への加入メリットの開発と自治意識を育む会員システムの整備および日本体育協会加盟各競技団体に積極的な協力を求めていること、などへの共通理解が得られた。



2. 各々の課題に関する主な検討内容

1) 拡大し、多様化するスポーツの愛好者に対応したスポーツ組織のあり方

- A：競技団体として組織化について努力しているが、各中央競技団体は競技力向上だけを行っているのが現状であり、組織化にあたっては国民の利益となるよう組織化を行わなければならないと思う。競技連盟は、小学生から高齢者まで競技者登録しなければならないシステムになっているが、ウォーキングやジョガーの人口は未組織で登録の必要がない。従って掌握されていない状況で、この層をどうやって組織化したらいいのか、それとも組織化はできないのか。
- B：多くの種目で競技力向上志向が強くなってきているが、最近の中高年は多様化が進んでおり、競技団体には組織されたくないという人々が増えてきている。
- C：組織化については「なぜ組織化されたくないのか」というところが変わらなければならないと思う。メリットがあれば組織に入ってくると思うが、今の競技団体のイメージでは組織化されたくないのだと思う。
- D：日本体育協会並びに各競技団体は普及活動を行っているが、未加盟組織の団体からは競技者中心の組織としか受けとめられていない。今後一般のスポーツ愛好者をどのように受け入れていくのかという問題がある。
- A：各中央競技団体は、子供から高齢者までを視野に入れていない現状がある。日本体育協会並びに競技団体は旧態依然とした古い体質を持っており、普及活動などの国民の幸せの為に組織づくりに力を入れてきていないのではないと思う。
- E：日本体育協会は具体的な方策は示していないが、国民スポーツの振興を推進するということをはっきり打ち出している。しかし、この実現には加盟競技団体の協力なしには推進することはできない。もし組織化を推進することが、スポーツ愛好者にとって害になるのであれば、本会は組織化するのではなく奨励する方向もある。
- B：現状で組織化されていない人が非常に多くいるということは、メリットがないからである。また、組織化は財政基盤を整えるなど、いろいろな条件が整ってることによって初めて推進されるのだと思う。
- E：組織化するという事は、入る人のメリット、受け入れる側のメリットがないと進まない。現在の日本体育協会の加盟競技団体では、これらの人達のメリットは全く考えつかないし、むしろいろいろな面倒な事が多くなるという考え方が強いと思う。日本体育協会としては、これらの人達を入れることによって日本体育協会の加盟団体にとっていい面が出てくるのではないかと示していく必要がある。
- A：今の競技団体では、会員のメリットは試合の告知と参加しかない。また、会員の側もメリットはこれしかないと言っているのも事実である。
- E：団員がどのくらいのメリットを感じているかはわからないが、日本体育協会には日本スポーツ少年団という組織（100万人近い団員）があり、歴史的にも30年間の歴史を持っている。
- A：現実には組織化されない人達が相当いるということを本報告書で触れた方がいいのではないかと。
- F：f 競技の場合は高齢者までは組織化されていない。将来的には愛好者をも吸収した組織化に向かうべきであると思うが、それは掌握をどうするかという問題だと思う。f 競技では正規の競技人口については、完全に掌握し管理しているが、簡易型のf 競技は、いつでもどこでもやれるということや何チームでも参加できるということで競技人口が何百万人ということになるため、なかなか掌握が難しい。しかし、協会としては是非掌握したいということで新しい登録制度を昨年からはスタートしたところである。

G：日常生活の中でスポーツを楽しんでいる愛好者は、県の組織に登録しなくても今のままで十分スポーツを楽しんでいるという意識があり、登録によって制約を受けたくない意識が強いのではないかと思います。愛好者を掌握する必要性はわかるが、具体的な方法はこれから考えていかなければならないところで、これを進める為にはあらゆる点で都道府県体育協会（市町村体育協会）の事務局の強化を図ることが先決であると思う。

H：基本的には組織論をいかにして構築するのかということだと思う。現在は競技者の組織化はそれなりに進んでいるが、我々はスポーツ愛好者を非競技者としてしかみていないところに問題があるのではないかと思います。愛好者の一部として競技者を位置づける考え方から組織化を図っていかなければ組織化論もみえてこないと思う。愛好者という場合には単にスポーツをするという関わりだけではなく、多様な関わり方があり、その多様な関わり方の中に競技者として関わる人達がいるという前提で愛好者を捉えないとスポーツの組織化はなかなか進まないと思う。

I：競技者というのは競技をすることによって社会的な意味をもつ極めて限られたトップアスリートをさす。従って試合に出る人すべてが競技者ということではない。競技者というのは社会的な身分の一つであって、選手というのは愛好者の中から選ばれた者をいう。日本の場合は全て選手といってきており、この点は曖昧にしている部分である。だから単純に愛好者の中に選手がおり、愛好者が増えてきて、そこから選ばれた選手がいるというピラミット型の組織論をイメージするというのは現状とは少し違うのではないかな。

B：スポーツ参加者のタイプがあるからそれをきちんとおさえていくのかどうかということになる。

J：ここでの検討課題の中には未加盟団体と商業スポーツクラブについても明記されているが、本報告書は、基本的には日本体育協会の組織をどうするのかということが中心なので、あえて未加盟団体及び商業スポーツクラブに関する提言を出さなくてもよいかもしれないが。

B：調査をふまえるのであれば、未加盟団体の場合にはこのあたりを考えたなら愛好者にもう少し対応できるのではないかと、商業スポーツクラブの場合はどうかというように対応し、それでも足りない場合に新しい組織とか方向等を考えるべきだというようにした方が調査に基づいた提言になるのではないかな。



2) 非競技志向のスポーツ団体の組織化のあり方

D：日本体育協会の組織は、特定の人達だけ（競技者）を保護する団体となっているが、それでいいのか。それを変えずして未加盟団体をどうするというを論じられるのか。日本体育協会は、県を基準とした単位の組織（地域性）でなければ加盟できない基準になっているが、インターナショナルな団体はこのようなことは関係ないという問題がある。競技性の強い団体は、会場を借りる場合にメリットがあるので加盟したいという意向は強いが、その他の団体は、事務作業が多くなる等、不都合さを感じているというのが一番の問題ではないか。競技志向のない団体に対する利益の還元がされていない現実がある。

E：日本体育協会がその中核になるかどうかは別として、組織化を進めていく必要があると思うが、問題は、その組織化によってどのようなメリットが誰にあるのか、ということだと思う。

F：それは今回の調査結果（提言）をどこに向けて発信していくのかということではないか。

E：それは当然日本体育協会（含加盟団体）に向けたものとなる。

F：そうすると日本体育協会は、出来る出来ないは別としてスポーツ振興をトータルにデザインする場合に統括団体としてその任を負うべきであるという姿勢を出していくのかどうかということではないか。

D：現在の日本の商業スポーツクラブは場所貸しとしての機能が中心で、本当の意味のクラブライフを楽しみたいという人々が満足できるクラブらしいクラブの機能を果たしていない現状がある。だから、このようなクラブを求める人達はどこに入ればいいのかという問題がある。日本体育協会なりがこれらの問題についても視野に入れて考えていかなければならないのではないかな。

J：スポーツ振興をトータルにデザインするためには、競技スポーツ団体以外の団体の組織化を進める必要があるということは、結局、社会的な勢力を高めなければ振興できないということか。

C：振興できないわけではないが、力をまとめることにより、より一層促進されるということだと思う。

J：従って日本体育協会は、何らかの形で競技志向以外のスポーツ団体の組織化に力を貸さなければならぬわけですね。



D：その場合には組織を支えるメンバーシップの理念というところを変えていかなければ駄目だと思う。本来組織というのは、会費を払うことによりメリットを受け、会員になることでの会員意識を持つということだと思う。これからはそれを作っていかなければ安定的でより豊かなスポーツライフを送れないのではないか。本当の組織（クラブ）というのは会員が自ら運営している（組織の一員である）という認識を持たせるようなシステムにしていかなければできないし、国民スポーツの振興はできないと思う。

I：組織体と会員の間の二つのメリット関係だけでは成立しないと思う。法人格をもって社会的責任を引き受けるということはそこにプラス何かが必要だと思う。組織体と会員だけのメリットだけではなく、スポーツの組織化や組織体の活動が生み出す社会的なメリットをどう高めていくかということではないか。

H：そこには、スポーツをするという視点からしがメンバーシップのことを考えていないという問題があるのではないかと。愛好者の捉えかたが画一的であり、スポーツには多様な関わり方があってその人達が集まることによってその団体がどう社会に貢献していくのかということではないか。

J：ドイツではスポーツが市民運動としてとらえられていて、市民はそれぞれのクラブに参加しており、そのクラブを統括する団体がドイツスポーツ連盟となっている。組織の基盤が市民運動である。日本でもスポーツが社会を作っていく原動力、つまり市民運動の方向へ行くのかどうか。

F：日本の場合は、まだ地域と結びついていない。

E：組織というのは、基本的に会員が自分達の組織だということへいかなないと意味がない。

J：日本は市民社会化していないが、スポーツが市民社会を作っていく大きな原動力となる可能性がある。

F：そこまで踏み込まないとだめである。

B：ドイツでは、組織というレベルよりか個人が参加しているスポーツクラブが母体となっており、また発起人が何人かいると法人となる。従ってスポーツクラブにいろいろな権利上のメリットが出てくる。そういうものがベースにあれば最も理想的である。

J：ここではI委員から組織と個人の両方のメリットに加え、その組織の社会貢献によるメリット、要するに当事者を越えた共同の利益を追求していくというものが加わらなければ組織化という意味が出てこないのではないかと話があり、そしてD委員からメンバーシップの認識とか思想とかの重要な提案があり、それを進めていく時には登録システムのあり方が問題となっているケースがあるということが出された。



3) 会員意識を育む登録システム・組織運営のあり方

J：ここでは、登録というのは競技者登録を指しているのであって、会員の意識を育むものではないということが指摘されている。柔軟な登録システムにしなければいけないということだと思う。

D：登録システムをもっと柔軟にすべきではないか。登録したメリットにより登録料を納めたということが実感できるシステムにしないと組織力につながっていかないと思う。

F：f 競技はそういう主旨で小学生は4年生以上についてメンバーシップ制をとっており、チーム登録も個人登録も行っているが、3年生以下は登録していない現状である。f 競技の場合は登録しなければ試合にでれないということでここまで把握できたが、これは本来の主旨ではない。

E：日本スポーツ少年団の場合は、「自分達の組織は自分達の力で」という標語のもと有料化した。このことが重要な点だと思う。

A：究極はそうあるべきだと思うが、具体的にはなかなか本来の主旨に近づけないのが現状である。

a 競技の場合、登録などは非常に古いシステムで行われており、また大変な経費をかけてコンピュータ・システムにしたがトップレベルの競技者と役員、競技力向上のコーチ等だけのための登録システムとなっているのが現状である。基本的にはこれまでの皆さんの意見でいいと思うが、具体的にどう変えていくのが非常に難しい。

F：「自分達のことは自分達で」という会員意識を育む登録システムのあり方の指導を日本体育協会として進めるべきではないか。そうしていかないといつまでたっても日本の登録システムは変わらないと思う。

E：現在の登録システムは各団体ごとに行っているが、何らかの方法によって一元化できないだろうか。例えばスポーツ界だけで集めるのではなく、一人一人の会費をもっと集め易い方法を考えないとだめではないか。

F：例えばカード等も考えられる。また、いつでもどこでも登録できるシステム（コンビニや郵便などによる登録）にすることにより、登録人口を増やす方法を提案し、検討する余地があるのではないか。登録しやすい会員を増やすためのシステムを確立していかなければならない。

G：中央競技団体、都道府県体育協会、それぞれのレベルにおける役割分担を明確にしていかなければ、すべての組織化は難しい。

E：組織化というのはただ集まればいいというのではなく、スポーツ全体のまとまりが一層強くなる為の組織にしなければ意味がない。

F：従って、加盟団体も未加盟団体もそれぞれこういう問題があるので、将来の日本のスポーツ界としては、日本体育協会が軸となって各団体を傘下にして強力なリーダーシップをとっていくべきである、ということを打ち出していった方がよい。

J：事務組織が県、地区にいくと教育委員会と一緒にっており、その一部の人が関わるだけであるケースが多いため、機能できないという意見があった。それにはどういう方向が考えられるのか。

C：例えば愛好者という広がりでも積極的に運営していくという方法もあるのではないか。現在各県の体育協会事務局員が競技者の対応に種々苦労しているというのであれば組織化したことによってもっとメリットを提供できる組織にしていけばいいのではないか。

E：加盟団体の事務処理能力の問題は大きな問題である。しかし、役員の中からも事務処理をやり始めている団体があり、現在そういう動きが大きくなっている。

4) 組織率向上のための方策の検討と入会（加盟）メリットの開発

J：ここでは組織率向上の遅れが指摘されている。

H：現在の登録システムは、競技者登録をしている人が、競技大会参加を辞めた場合、登録者でなくなるシステムとなっているが、競技を辞めた後もその競技団体に留まれることの意義を見出せるシステムにしていかなければならないと思う。また、クラブ化するというスタンスさえもっていない団体が多くあった。このことは組織率の向上と関わってくる重要な点ではないかと思う。

C：日本体育協会は、組織化のノウハウを提供する必要がある。

J：各種の情報を提供できるという力を日本体育協会が持てれば加入へのメリットとなる。

D：日本の場合、スポーツ関係は全部国が（誰かが）やってくれているという感覚が強い。

A：加盟団体も情報活動を行っているが、相当遅れているのが現状である。例えば日本体育協会が提供する共通のメリットで具体的なものとしては、どういうものがあるのか。

C：日本体育協会が提供する共通のメリットとして具体的に考えられるのは、会員組織化のノウハウを蓄積し、提供していく等ということがあげられるのではないか。

F：しかし、組織化のノウハウ等は個人には関係ないことであると思う。県の組織までの話である。組織化というのは、理念のところに通じるものであり、ここを如何に理解してもらえるかということではないか。

K：各加盟団体は情報を吸い上げる何らかの方法をとっているのか。

F：底辺の組織に対する支援体制がないので、日本体育協会に是非力を貸してほしいところである。

I：これまでの日本のスポーツのイメージは、個人レベルにおいてはスポーツ活動に対する条件保証、また団体レベルでは組織権力の保証、つまり当該種目の統括権の保証を求めていたが、こういうようなものを必要としない団体がでてきて多様化がみられる。また、許認可権を持っている団体、あるいは、指導者資格の認定等についても競合利益となっている現状があるので、こういうことについてはスポーツ界全体で話し合う必要がある。

J：組織化によって、個々のスポーツ愛好者やそれぞれの組織がどんなメリットを開発できるのが今後の課題となる。

5) スポーツの新たな組織論と日本体育協会の役割・位置づけ

F：日本体育協会が、行政と地域を巻き込んで国民スポーツの振興を推進していくということを打ち出し、なお且つどのように推進するのかを打ち出すべきである。従って日本体育協会が、我が国の国民スポーツの推進軸となっていくべきである。

E：日本体育協会と加盟団体が、今回の報告書の提言通り進めるべきなのか、それとも日本体育協会が提言通り進めないのであるならば、違うスポーツ組織を目指すということになるのかということだと思う。

F：日本体育協会は、我が国のスポーツは今後こう進めるべきであるということを出すべきである。

B：しかし、今回の調査では日本体育協会に対して調査を行っていないので、日本体育協会が現状をどう考えているのかわからない。

F：現在学校体育が崩壊しつつあるという由々しき状況であり、このような問題にも日本体育協会が中核となって早急に対応策を考え推進してほしい。



第2節 提言—スポーツ組織人口の拡大と新しい国民スポーツ組織構想のために—

スポーツ組織は、スポーツ愛好者の相互利益を高め・守り、スポーツの良識を育て、スポーツの自律性を保持するばかりでなく、スポーツの世論を形成し、スポーツ愛好者の力が社会的な力として作用するための要である。その意味からスポーツ組織は、スポーツの健全な発展を支える市民社会のシステムであり、生活文化としてのスポーツの市民社会的ありようの象徴とも言える。従って、前述した組織率の低さは、わが国国民スポーツの現状がなお大衆社会の水準にとどまっており、市民社会の水準に到達していないことを示すものであると言えよう。ここに、累積愛好者数3億3千万人、年間直接消費約6兆円というわが国の膨大なスポーツ・エネルギーの拡散状況が見える。このスポーツ・エネルギーを集約し、スポーツ世論としてのパワーを形成するとともに、スポーツの自律性を保持し、国民スポーツの健全な振興と発展を望むために、以下、調査結果の分析から得られた課題をもとに、わが国スポーツ組織の改革に向けた若干の提言を示そう。

1. 都道府県体育協会加盟競技団体組織改革への提言

この組織の現状は、組織率5.7%、会員構成は男性・児童生徒中心の選手権志向の競技者型組織として捉えられる。まさしくわが国の競技スポーツ体制が、学校と企業の運動部にしか基盤を持っていない状況を端的に物語っている。組織化の努力も極めて弱く、会員サービスも低調である。会員参加のプロセスは、概ね、選手権水準の競技大会への参加資格を得るためにチームレベルで登録し、会員となる流れである。一般に、中学や高校の学校運動部員になることに始まり、公式競技会に参加するために競技団体に登録し、会員となる。その後、大学や企業の運動部へ進めば、そのまま半自動的に競技者登録を通じて会員となっている。役員や審判等の競技団体における特定役割の取得が無い場合には、競技者役割の終わりがそのまま脱会を意味する。入会、脱会の意識はほとんどない。つまり、会員としての権利・義務の自覚を持たないまま会員になり、脱会しているのである。

確かに、スポーツ少年団活動の充実によって、近年では新しい方向性も出てきているが、加盟競技団体の組織化過程は概ねこうした状況にあり、競技大会関係者と選手権志向競技者組織である状況にとどまっていることは否定できない。従って組織改革のためには、下記のような戦略の展開が求められる。

1) 「登録」から、「加盟」と「加入」へのコンセプト・チェンジ

一般に、「登録」はイベント参加権・資格獲得の意味が強く、日常的な組織所属の意味が弱い。それは、競技会に参加するための手続きであり、加盟競技団体が競技者を集め競技会を開催するだけの組織であった時代の名残である。加盟競技団体が種目のカテゴリーで国民スポーツを支える組織になるためには、役員や審判等の競技大会関係者と競技者のみの組織から、多様な競技スポーツ愛好者の組織に変わることが求められる。従って、「会員」としての参加を自覚する積極的なコンセプトへの変更が必要であり、団体会員の場合は「加盟」、個人会員の場合は「加入」というコンセプトに替えることが望まれる。

2) 個人加入の重視

所属意識と会員の自覚を高め、会員の権利・義務を理解するために、個人の署名による加入システムを原則として確立する。団体登録は会員拡大に有効であるが、そのみの場合は、各個人の会員自覚は生まれず、また団体からの脱会がそのまま会員脱会になるので、会員としての質が低く、一時的な所属に終わる可能性が高い。従って、加入システムを柔軟にするとともに、組織を支える質の高い継続的な会員を増やすためには、加入を意識し、会員自覚を持って加入する会員参加のシステムを開発することが求められる。

3) 会員カテゴリーの多様化

競技スポーツ愛好者は競技者だけではない。必ずしも選手権大会に志向しない多くの競技愛好者がいる。こうした愛好者を会員として獲得することや、競技者から引退した愛好者を継続的な会員として確保するためには、例えば、競技者加入と会員加入を区別し、競技者会員と一般会員を設けたり、会員加入を前提としてその中から選手権志向の会員が競技者登録をするシステムや、観戦会員や支援会員、ボランティア会員等の種別を設け、会員の多様化をはかることが求められる。つまり、多様な愛好者の組織参加を可能にするシステムを工夫することが望まれるのである。

4) 会員サービスの充実

競技大会開催に関することのみが会員サービスである現状は、加盟競技団体が競技者のみの組織であったからである。権利・義務の自覚ある会員を確保し、また多様な愛好者を会員化するためには、組織参加・会員所属のメリットが提供されなければならない。例えば、選手権に連なる競技大会の開催だけでなく、一般会員むけの競技会の開催や講習会の開催を始め、一般愛好者が参加し易くメリットを得られる事業の実施や、会員相互の交流を促進する事業等が工夫される必要がある。従って会員の欲求や要望等の組織需要を把握し、それに対応する組織活動を展開できるシステムを開発することが求められる。

5) メリット提供に対応する適切な会費の徴収

会員の組織所属意識や権利・義務の自覚を高め、また会員に適切な組織参加のメリットを提供する組織活動を展開するためには、適切な額の会費の徴収が求められる。これからの生活におけるスポーツの重要性を考えるならば、全ての会員が、たとえ児童生徒であっても会員として組織活動を支える義務・権利を理解すべきであり、協力することが求められるのであって、現状の「安かろう・サービスは悪かろう」という状況は改められねばならない。スポーツ組織活動の公益的性格を配慮しても、会員が組織所属によって得られるメリットに応分する負担をすることは、今や市民社会の常識である。スポーツ界もこうした水準へ高まることが望まれる。

6) 組織運営への会員参加の工夫

組織所属の魅力を高めるためには、会員メリットと会費のバランスをとるだけでは十分ではない。「自分達の組織」、「我々の組織」というサポート意識の高揚が重要な意味を持つ。こうした意識を開発するためには、組織内の役割を付与し、組織活動への積極的な参加を導いたり、組織運営へ意見を求めたりして、所属と参加意欲を高揚させる等、自らが組織運営へ参加している実感を生み出す工夫が求められる。競技者会員が一般会員を対象にした指導を行ったりする機会を設けること、一般会員が競技者会員のサポーターになる機会を設けること等が具体的な一例である。

2. 日本体育協会未加盟中央団体組織改革への提言

この組織の現状は、ニュースポーツ系の新しい組織が多く、また任意団体の組織化水準にあるものが多く、社会的基盤が微弱である。組織率は2.0%で、組織構成は男性・中高年中心のものと、女性・若年中心のものに分かれる。愛好者の志向性では、競技志向系と楽しみ・健康・社交志向系とに分かれる。競技志向系は競技大会参加という組織所属メリットが明確で、会員歴も長い、社会的認知は確立していない。楽しみ・健康・社交系は所属メリットが不明確で、会員歴も短く、不安定な傾向にある。従って、社会的認知や活動基盤を整備し、組織を安定化するとともに、会員獲得のノウハウを工夫して組織拡充をはかること、及び会員メリットを明確にして、会員の継続化を実現することが課題となっている。従って、組織改革のためには、下記のような戦略が求められる。

1) 統括組織としての性格の確立

新しい全国組織を構成するためには多大な尽力が必要であり、未加盟中央団体の多くはそうした歴史のもとに創られてきた。しかし、統括組織としての社会的認知が成立していない場合には、類似の組織が作られ、競合的な関係になる恐れがある。組織の社会的安定のためには普及の実績を上げることとともに、法人格の取得や上部組織（日本体育協会等の全国統括組織や国際組織）への加盟によって、組織の統括権を社会的に確立することが求められる。

2) 会員獲得の工夫

新しい会員の獲得のためには、組織の社会的認知が重要である。従って、講習会の開催や指導者派遣によって種目の魅力を理解させる地道な普及活動とともに、イベントの開催等による告知活動や積極的な広報活動の展開が求められる。また、こうした種目の魅力の理解の促進に加えて、組織自体の個性的魅力を訴求することも重要である。

3) 会員メリットの明確化と多様化

会員の獲得とともに、会員の継続化を促し、組織所属意識を高めるためには、会員メリットが明確に示されることが必要である。会員メリットは、種目活動の魅力を中核にすることはもちろんであるが、組織の魅力を提示も極めて重要である。例えば、用品・用具の割引販売制度や講習会・研修会参加費の免除はもちろん、指導者や審判等の権威ある資格認定のシステムを導入したり、技能検定システムを作ること等の会員メリットを明確にするとともに、多様化することが求められる。また、会員の相互交流を促進する運営の工夫等を展開することが望まれる。

4) 会員の組織運営参加の工夫

会員の増大と組織の拡大に伴って、一般には、組織所属感や参加意欲の停滞が生ずる。初期の会員の熱意とメリットのみを求める新規会員の間に溝が生まれる可能性も少なくない。こうした組織の不安定要素を除去するために、会員の意見徴収や会員間交流の促進を進めるとともに、組織内の役割を分担させ、組織活動への参加を促し、組織運営の責任の一端を担わせる工夫が求められる。

3. 商業スポーツクラブ組織改革への提言

この組織の現状は、組織率6.4%であり、その意味では、わが国のスポーツ組織の中で最大のものであると言える。会員構成は、中年男性と中年女性が中心であり、会員歴には長期継続系と短期流動系とがみられる。前者は男性に多く、後者は女性に多い。会員の活動志向性は、健康・体力系と楽しみ・社交系に分かれる。しかし、メンバーシップ制を明確にとっているクラブは必ずしも多くなく、メンバーシップ制を取っているクラブでも多くはスクール型の運営だったり、会員の参加が施設設備利用にとどまったりしており、その意味での組織化の水準はなお低い。また、地域的競合状況にあるクラブが極めて多く、会員拡大に苦慮している。一方で、地域住民との関係を重視しているものの、具体的な実践の工夫は弱く、地域体育協会やスポーツ組織との連携は少なく、行政との協力はほとんど無い。つまり、商業スポーツクラブは、概ね、会員層の固定化、クラブ化の水準の低迷、地域社会関係の停滞、競合関係の調整を課題としている。従って、組織改革のためには、下記のような戦略の展開が求められる。

1) 多様な会員システムによる新規会員層の開発

長期的な不況の続く中で、スポーツ・フィットネスブームも去り、流行的な現象としての商業スポーツクラブ加入が終了した時期である。従って、競合関係が表面化するとともに会員の多くは固定化し、会員拡大が停滞している。従って、プログラムの多様化を開発するとともに、それに対応した多様な会員システム、あるいは入会条件の多様な会員システム等を工夫し、子どもや高齢者層をターゲットとした新規会員開発を工夫することが求められる。

2) クラブインクラブの奨励によるクラブ化水準の向上

商業スポーツクラブが安定した運営を行い、スポーツ組織としての実体を構成するためには、流動的な会員を中核とするのではなく、長期所属の固定会員を中核とした会員構成をとることが重要である。そのためには、代替可能な種目の魅力や施設・設備の魅力によってクラブの価値を認めるだけでなく、クラブそのものの価値の創造が必要となる。従って、スタッフと会員のコミュニケーションを深めることはもとより、会員相互の交流活動を促進し、クラブインクラブのような多様な組織内集団を活性化し、会員の人間関係の充実による組織固有の価値を創造する工夫が求められる。しかし、こうした組織内集団が放任される場合には、閉鎖性を帯びて派閥化する危険性が多いので、スタッフのコントロールが必要となることは言うまでもない。

3) コミュニティ・スポーツ振興に向けたクラブ経営政策の確立

商業スポーツクラブは、安定経営をめざすならば、会員資源を地域社会に求めなければならない。従って地域との有効関係は極めて重要な意味を持っている。商業クラブが地域社会と密接な協力関係を確立し、維持するためには、自らを地域社会のコミュニティ・スポーツ資源として位置づけ、固有の役割と機能を担うことが望まれる。そのためには、地域体育協会や地域スポーツ組織との協力関係を確立し、コミュニティ・スポーツ振興の全体計画の中に自らの役割機能を位置づける経営政策を確立することが求められる。

4) 連携組織の確立

商業スポーツクラブにとって競合関係となるスポーツ組織は同業種組織だけではない。地域の体育協会や地域スポーツ組織、あるいは自治体行政が行うスポーツ事業等も競合関係となる場合が少なくない。こうした他のスポーツ組織の存在と展開する諸事業は、相互刺激の意味を持つと同時に、地域住民の興味関心開発につながることから、他面では需要開発としての意味を持っている。従って、過剰な競合関係を整理し、競合と協力のバランスのとれた役割機能関係を調整するための連携組織を確立することが望まれる。

4. 日本体育協会組織改革への提言

日本体育協会は、わが国のスポーツ組織の統括団体として、競技スポーツの振興と発展に多大な貢献を為してきた。しかし、急激な社会変化の中で、スポーツの社会的基盤が大きく変動し、国民スポーツの状況は極めて多様な様相を呈している。この状況の中で、日本体育協会が現状で抱えている課題は、基本的には前述した都道府県加盟競技団体と同種のものであり、そうした組織改革の戦略が早急に求められるのは言うまでもない。しかし更に、日本体育協会が、わが国におけるスポーツ組織の統括団体として、こうしたスポーツ状況に対応しながら、国民スポーツ振興の重要な使命を果たそうとするならば、主として、下記のような組織体制の現代化にむけた抜本的な改革の検討が求められる。

1) 競技者組織から、それを中核とする多様なスポーツ愛好者組織への転換

これまでの競技者中心の組織体制から、現代のスポーツ参与の多様化に対応して、プレーヤー組織のみならず、指導者組織、メディア関係者組織、各種スポーツ事業者組織等の各種関係者組織を統括する総合的な組織への転換が望まれる。従って会員のカテゴリーを多様化するとともに、会員の組織関与の柔軟なシステムを開発することが求められる。

2) 団体統括組織から、団体加盟とともに、個人加入も可能な組織への転換

現状の都道府県体育協会と中央競技団体のみの加盟組織から、前述のような多様な愛好者組織の統括組織となることとともに、真の国民スポーツ組織となるために、プレーヤー、観戦愛好者等からジャーナリストやスポーツ産業従事者にいたるまでの多種多様なスポーツ愛好者の個人加入を実現する。

3) 社会的使命を自覚した現代的なNPO（非営利組織）への転換

共通趣味を楽しむ任意的な性格を打破し、スポーツ文化の発展を通じて人類に貢献するに社会的な責務を負うNPOであることを自覚した組織使命を確立することが望まれる。

競技者組織として発展してきた日本体育協会の歴史と伝統からみる限り、こうした組織改革は確かに容易なことではない。しかし、21世紀の人々の生活におけるスポーツの意義を考える時、国民スポーツの健全な振興と発展は極めて重要な課題であり、この課題に応えるためには、スポーツ愛好者の共通利益を擁護し、スポーツの良識を育み、スポーツの自律性を高め、スポーツの世論を形成するためのスポーツ組織の大同団結が必要なのである。日本体育協会が上記のような組織改革を為し遂げることができれば、それは真に各界・各層におけるスポーツ愛好者の声を代表し、新しい国民スポーツ組織の統括組織として、広く国民に支持されるものとなろう。

また、こうした組織改革を実現するためには、なによりも広く各界の意見を聞きながら、21世紀の人々の生活を見透した**国民スポーツ振興の具体的なビジョン**を確立し、そのビジョン実現に向けたスポーツ政策を立案することが必要なことは言うまでもない。

スポーツ人口等実態調査中央企画班

班長 永島 惇正 (東京学芸大学)
班員 太田原義夫 (財埼玉県体育協会)
嘉戸 脩 (東京学芸大学)
上嶋 実 (財日本陸上競技連盟)
☆佐伯 聰夫 (筑波大学)
☆杉浦善次郎 (財日本レスポーツ振興協会)
☆鈴木 守 (上智大学)
寺脇 登 (財東京都体育協会)
豊島 吉博 (財日本サッカー協会)
☆仲澤 眞 (筑波大学)
☆矢島万沙未 (明海大学)
☆山本 理人 (日本社会体育専門学校)

☆は総括報告書ワーキングメンバー

スポーツ人口等実態調査 —平成6・7・8年度総括報告書—

発行日/平成9年3月31日

編集・発行：財団法人 日本体育協会

国際・スポーツ情報課

〒150-50 東京都渋谷区神南1-1-1

岸記念体育会館内

電話 (03) 3481-2480

印刷：共同印刷株式会社
