

総合型地域スポーツクラブのマネジメントに関する研究 NPO 法人格取得過程に焦点をあてて

行實 鉄平

筑波大学大学院

1. 緒言

「スポーツ振興基本計画」(文部科学省、2000)の策定以降、総合型地域スポーツクラブ(以下、総合型SCと略す)の創設に対する気運は、急速な勢いで我が国全域に広まりつつある。平成7年度から開始される国の「総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業」によって平成13年度までに115クラブが育成されており、黒須⁹⁾の調査報告によればそれ以外に各自治体で設立・支援しているクラブ等を含めると585クラブを数えるという(平成14年2月現在)。しかし、設立されたクラブの多くは、決して楽観視できる状況ではない。「行政主導という古いスポーツ振興システムのまま、新しいスポーツシステムを構築しようとする大変矛盾した一面」をもっているという八代²⁰⁾の根本的な批判が示すように、『『クラブを創らなければならない』とでも言うべき脅迫概念に追い立てられているかのように、行政の強いリーダーシップのもとに短期間で半ば強引に体裁を整えるような矛盾した状況¹⁶⁾も見られる。また、創設されたクラブの事例報告¹⁾²⁾⁶⁾⁹⁾¹⁰⁾¹⁷⁾²¹⁾を見てみても、地域住民による自主的・主体的運営の難しさ、既存組織との組織間関係をめぐる問題、経営資源の調達をめぐる問題(財源・指導者・活動場所となる施設やクラブハウス等の物的資源の不足)などといった諸課題が既に浮上してきていることは明らかである。そして、いずれもが、クラブの「経営」に関わる問題であることに我々は留意しなければならない。そのためか、創設された個々のクラブ加入者数はさほど増加しておらず、クラブによってはむしろ減少している現実もある^{注1)}。

総合型SCを対象とした経営学的研究は作野¹¹⁾、作野・清水¹³⁾¹⁴⁾、富山¹⁸⁾、富山ら¹⁹⁾、長積ら⁷⁾、伊藤・山口³⁾による報告が散見されるにとどまり、未だ緒についたばかりの段階にある。従って上記のような経営課題の確かな解決策が見出されているわけではない。またクラブづくりの現場では、総合型SCに関わる研修会・講習会、シンポジウムやフォーラムが全国各地で開催され、クラブの創設や運営に関わる技術的な方法知(マニュアル・ノウハウ)が多く集まっている。しかし、総合型SCをめぐる諸課題は、その理念や構想自体から派生しているのではなく、各クラブにおける「経営のしかた」やその背景にある「クラブ観・クラブ文化」に何らかの原因があるものと思われる。その意味で、総合型SCの経営方法に関わる知識は、現存するクラブ経営の現実を詳細に見つめ、その中から様々な問題を発生させる経営的な要因を析出するという基礎研究の蓄積の上に提示されなければならない。当面は総合型SCの創設・育成ないしは運営マニュアルの開発に先だて、クラブ経営をめぐる数々の問題が発生する基本的な要因の抽出に研究関心を置くことが肝要であると考えられる。

ところで近年、クラブのNPO法人化は、地域のスポーツ界の新しい動きとして、また、クラブの抱える経営的諸課題を解決する方策として大きな関心事となり、既に法人格の認証を得たクラブもいくつか登場してきている。今後も、多くの総合型SCがNPO法人化に向けた検討を開始することが予想される。本研究では、NPO法(特定非営利活動促進法)の制定というクラブ経営をめぐる新しい制度的環境の変化に対して、法人格認証団体となったクラブがたどった意思決定過程に焦点を当てる。なぜならば、クラブの将来を大きく左右しかねない大きな決断にまで到るプロセスの中に、総合型SCのマネジメント(組織構造や意思決定方式など)とクラブ構成

員がもつクラブ観や将来ビジョンといったクラブ経営の質的な側面が明確に表れると考えられるためである。

そこで本研究では、NPO 法人格取得過程に見られるクラブの質的な経営の実態を明らかにすることを目的とした。具体的には、NPO 法人格の取得を果たした先進事例といわれる複数の総合型 SC を対象に、各クラブが NPO 法という新しい制度の登場に対し、誰がどのような意思決定方式を経て対応していったのか、その取得過程（NPO 法人格の認知から取得に到るまでの過程）を記述する。また、NPO 法人格取得過程の事実を単に記述するだけでなく、1)なぜそのような取得に向けた意思決定方式が採られたのか、2)法人化の検討に中心メンバーとして参加した関係者たちが法人化というクラブの変革にどのような期待を込めたのか、また、そのような期待や動機が生じたのはなぜなのか、を明らかにすることにより、彼らが抱く総合型 SC 観や将来ビジョン、ならびに彼らに共有されている経営文化といったクラブの深層部分を検討する。

また、総合型 SC の NPO 法人化の動きは新しいものであり、その全国的な動向に関する調査研究は少ない。現存する総合型 SC が NPO 法人格の取得をどのように意識しているのか、全体的な傾向を把握する必要もあると考える。よって、既設の総合型 SC を対象としたアンケート調査も併せて実施した。

2. 方法

2-1. アンケート調査の実施

総合型 SC が NPO 法人格取得に関してどのような意識を持っているのか、これまでに全国的な状況を把握した調査研究は皆無に等しい。そこで本研究ではまず、「取得の希望」「取得に向けた検討の有無」「NPO 法人格取得に対するメリット・デメリット」等を中心にアンケート調査を実施した。この調査結果によって、現存する総合型 SC が NPO 法人格をどのように理解し、法人化に対してどの程度の意向を持っているのか、今後の展開をある程度予測することができるものとする。調査対象は文部省（現文部科学省）が実施した「総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業」によって創設されたクラブを対象とした。調査の概要は以下の通りである。

表1 調査の概要

調査対象	平成7～11年度に文部省「総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業」の指定を受けたクラブを対象にした。
調査期間	2002(平成14)年6月26日～同年7月20日
アンケート配布数	30クラブ
有効回答数	21クラブ(有効回収率は70%)

2-2. 対象事例の選定

本研究では、クラブの質的な経営の実態を明らかにしていくための対象事例として NPO 法人の認証を受けた3つの総合型 SC を選定した。3クラブとも創設年度はほぼ同時期（T スポーツクラブ：平成7年、N スポーツクラブ：平成7年、F スポーツクラブ：平成8年）であり、現存する総合型 SC の中では歴史のあるクラブといえることができる。創設からある程度の期間を経ているクラブは、創設後間もないクラブに比べ、クラブ運営の方式や経営文化あるいは運営に携わる人たちの共有するクラブの理念等が確立されており、NPO 法人化に対する対処方法にもそれらが投影されやすいのではないかと考えられる。また、3クラブはいずれも当事文部省のモデル事業の指定を受けて創設されたクラブであり、その中でもモデルケースとして紹介される頻度が高い事例である。この3クラブには先進事例として多くの視察者が訪れ、また各地での研修会で

の事例報告あるいはスポーツ関連雑誌等で紹介されるなどその注目度も高い。この意味で、これから設立されるであろう全国の総合型 SC に大きな影響を与えるクラブであるとも考えられる。

2-3. 面接調査の方法

本研究では NPO 法人格取得過程を描く中でクラブの経営実態を検討することを目的としている。よって、取得過程での些細なメンバー間でのやり取りや、NPO 取得に対する解釈の変化、法人化に伴うクラブビジョンの変化、また、運営スタッフのクラブ観など、クラブ関係者たちの主観的側面を明らかにする必要がある。そこで、クラブ事務局を直接訪問し、関係者に対する面接調査の実施および関係資料の収集（クラブパンフレット、広報誌、議事録などの内部資料）を行なった。面接は、各クラブにおける NPO 法人化検討過程の事情に詳しい運営スタッフの中でも中核的存在である会長、事務局長、クラブマネージャー等のクラブ役員を対象とした。また、今回の事例は国のモデル事業指定クラブということもあり、行政の意向も強く反映されると考えられるため、市区の体育・スポーツ行政担当者にも聞き取りを行なった。具体的な面接対象者及び調査時期は以下の通りである。

1) T スポーツクラブ（会員数：508 名）

調査時期：2002 年 5 月 11 日、8 月 23 日、11 月 4 日

調査対象：クラブマネージャー、地域活動推進部長、K 市教育委員会指導主事

2) N スポーツクラブ（会員数：2,478 名）

調査時期：2002 年 9 月 16 日、11 月 17 日

調査対象：クラブマネージャー、副理事長

3) F スポーツクラブ（会員数：3,311 名）

調査時期：2002 年 11 月 21 日

調査対象：理事長、事務局長、F 町教育委員会体育係長、

T 県広域スポーツセンタースポーツ専門員（前 F 町教育委員会体育係長）

面接内容は、NPO 法人格の認知段階から取得に至るまでの間、各クラブ内での議論の様子や、検討の手順を中心に語ってもらった。また、その中で必要に応じて法人格取得に寄せた期待、クラブの将来ビジョン、自主運営に対する意識等について質問した。

3. 結果

3-1. 総合型 SC の NPO 法人格取得に対する意識

3-1-1. NPO 法人格取得状況と取得への意向

アンケート調査の対象となった 21 クラブの内訳では、NPO 法人格を取得しているクラブは 3 クラブ、希望しているクラブは 6 クラブ、希望しないクラブは 4 クラブ、検討していないクラブは 6 クラブであった（無記入クラブ 2 クラブ）。NPO 法人格は新しい制度であり、全国的にもあまり認知されていないせいか、検討していないクラブが多く見られた。しかし、希望していないクラブに比べ、希望しているクラブは多く、今後 NPO 法人化の動きが広まることを予感させる。

項目n=21	度数
取得している	3
取得していない	18

項目n=18	度数
強く希望している	4
希望している	2
希望していない	4
検討していない	6
無効	2

3-1-2. NPO 法人格取得希望の有無で分類した各クラブの特徴

総合型 SC の NPO 法人格取得に関する意識で調査対象クラブを「取得クラブ」「希望クラブ」「希望しないクラブ」「検討していないクラブ」の4クラブに分類し、NPO 法人格取得過程に関する議論の程度や法人化のメリット・デメリットに対する違いを比較した。

類型間での明確な相違点は「取得クラブ」は、取得に関する検討の場をある程度設定し、議論をおこなっていることであった。NPO 法人格を取得していないクラブでは、「希望クラブ」であっても検討の場を設定するまでに至っていない。また、「取得クラブ」は他の種類のクラブより行政の依存度は低く、会員数も順調に増加しているなど自立したクラブ運営を行っているように窺える。

表4 NPO法人格取得についての話し合いの機会

項目	度数		
	取得クラブ n=3	希望クラブ n=6	希望しないクラブ n=4
頻繁にあった	1	0	0
あった	2	2	0
少しはあった	0	3	1
まったくなかった	0	1	3

表5 行政からの支援の程度(低いほど支援が強い)

項目	度数					
	全体 n=21	取得クラブ n=3	希望クラブ n=6	希望しないク ラブ n=4	検討していな いクラブ n=6	無効 n=2
クラブの運営資金に関して	2.19	3.6	1.8	2	2	2
スポーツ施設の確保に関して	1.8	2	1.5	2.5	1.8	1
人材に関して	2.61	2.6	1.8	2.6	3.5	1.5
情報に関して	2.47	2.6	2.4	1.8	3	1.5

*経営資源の行政依存度を「1. かなり受けている」から「4. まったく受けていない」の4段階尺度で聞いた質問であり、回答された素点の合計を回答クラブの数で除して平均点を算出したものである。よって、平均点が低いほど行政依存度が高いことになる。全体的に「希望クラブ」は経営資源の行政支援が強い傾向にあることがわかる。また、「取得クラブ」は財務的資源に関しては依存度が低いことも窺える。

表6 会員数の増減(設立時との比較)

項目	度数					
	全体 n=21	取得クラブ n=3	希望クラブ n=6	希望しないク ラブ n=4	検討していな いクラブ n=6	無効 n=2
増加	7	2	2	2	1	0
減少	14	1	4	2	5	2

一方、NPO 法人格を「希望しないクラブ」は、活発な議論を経て、あえて NPO 法人格取得を希望しないのではなく、クラブの組織化が整い次第、検討していくことが明らかにされた。つまり、将来的には NPO 法人格を目指す方向性を持っているということである。

現在の取得希望の有無に限らず、今後は多くのクラブが NPO 法人格を取得する動きがでてくるのではないかと推察される。

表7 NPOを取得しない理由(複数回答)

項目	度数
公益的な活動がまだできるクラブでないので	2
スタートしたばかりでNPOまで議論が進んでいない	1
まだきちんとした組織ができあがっておらず時期尚早だとおもわれるため	1
将来的には目指しているが、現段階では法人格を取得する状況ではないため	1
詳細な検討が行われていないため	1

次に、今回の調査で明らかにされた現状としては、多くのクラブがクラブハウスを所有しておらず、会員が減少し、運営資金に不足を感じているクラブであったといえる。しかし、事業拡充意識をもっており、そのために補助金の必要性を強く感じていることが多くのクラブで窺えた。NPO 法人格に関する意識としては、取得のメリットを「社会的信用を得ることができる」「補助金、寄付金が得やすくなる」「委託事業を受けることができる」「収益事業を行うことができる」と考えており、実際の取得の理由としても同じように経営資源獲得のための手段として捉えているクラブが多かった。このことから、クラブの現状の課題を解決するための手段として NPO 法人化は捉えられているのではないかと考えることができる。

表8 クラブハウス保有の有無

項目	度数					
	全体 n=21	取得クラブ n=3	希望クラブ n=6	希望しないク ラブ n=4	検討していな いクラブ n=6	無効 n=2
あり	4	1	3	0	0	0
なし	17	2	3	4	6	2

表9 運営資金に関する意識

項目	度数						
	全体 n=21	取得クラブ n=3	希望クラブ n=6	希望しないク ラブ n=4	検討していな いクラブ n=6	無効 n=2	
十分である	1	0	1	0	0	0	
まあ十分である	3	0	2	0	1	0	
あまり十分でない	11	2	1	3	4	1	
足りない	6	1	2	1	1	1	

表10 運営スタッフが感じる資金獲得の重要度

項目	度数						
	全体 n=20	取得クラブ n=3	希望クラブ n=6	希望しないク ラブ n=3	検討していな いクラブ n=6	無効 n=2	
かなり重要視している	14	3	2	2	5	2	
まあ重要視している	4	0	2	1	1	0	
あまり重要視していない	2	0	2	0	0	0	
重要視していない	0	0	0	0	0	0	

表11 クラブ事業の拡充意欲

項目	度数						
	全体 n=21	取得クラブ n=3	希望クラブ n=6	希望しないク ラブ n=4	検討していな いクラブ n=6	無効 n=2	
積極的に行おうと思っている	16	3	6	2	4	1	
行おうと思っている	5	0	0	2	2	1	
あまり思っていない	0	0	0	0	0	0	
思っていない	0	0	0	0	0	0	

表12 各クラブが感じるメリット(複数回答)

項目	取得クラブ	希望クラブ	希望していないクラブ	検討していないクラブ	頻出回数
1 社会的信用を得る	○	○			6
2 補助金等運営資金が得やすくなる	○	○	○		3
3 市立体育館の管理運営委託、スポーツ振興くじの助成申請が可能となる	○				
4 法人という名の下にいろいろな契約ができる	○				
5 委託事業を受けることができる	○				
6 様々な契約が可能となる		○		○	4
7 永続的な活動が望める		○			2
8 行政や各団体との単独契約がしやすくなり、クラブ運営上資金的にも余裕が出てくる		○			
9 現在は補助金(公的)による運営が主体性を占めている		○			
10 今後自立し自主運営を行うにはNPO法人格の取得が有利と考える		○			
11 施設の管理委託業務が可能となる		○			
12 将来的には広域スポーツセンター的要素を持つことができる		○			
13 職員を雇いやすくなる		○			
14 収益事業を行うことができる		○			
15 寄付行為が行える		○			
16 社会的な信用を得ることにより市の委託、totoの補助金を得やすい			○		
17 任意団体ではできなかったことが可能になる			○		
18 任意団体ではできない法律行為が可能となる			○		
19 税制面での優遇措置が受けられる			○		
20 独立した団体になる				○	
21 totoなどの補助金を得やすくなると思う				○	
22 組織運営もやりやすと思う				○	
23 寄付をうけられる				○	

また、NPO 法人格取得をクラブが検討するようになったきっかけや実際の取得検討は主に行政担当者や運営スタッフで行われている。しかし、NPO 法人格についての認知は「取得クラブ」でも「まあ知っている」程度であった。このことから、NPO 法人格の詳細やその功罪を十分に理解して取得に踏み切っているわけではなく、また多くの会員が意思決定過程に参加するのではなく、さらに、意見の聴取さえも行われず、ごく限られた一部のメンバーによって議論がなされているクラブが多いのではないかと考えられる。

表13 NPO法人格取得を検討した(している)人(複数回答)

項目	度数		
	取得クラブ	希望クラブ	希望しないクラブ
	n=3	n=6	n=4
運営委員会スタッフ(一部メンバー)	0	5	2
運営委員会スタッフ(全メンバー)	2	2	1
会員	1	0	1
行政担当者	2	4	2
検討者なし	0	0	1

表14 法人格の認知度

項目	度数		
	取得クラブ	希望クラブ	希望しないクラブ
	n=3	n=6	n=4
よく知っている(法律なども)	0	0	0
まあ知っている(言葉、内容)	3	4	1
あまり知らない	0	2	3
全く知らない	0	0	0

さて、これまでに今回の調査結果からいくつかの考察を加えてきたが、今回の調査対象はサンプル数も少なく、統計的に妥当性のあるものとはいえないかも知れない。しかし、今回の調査の対象は、比較的初期に文部科学省の指定を受けたクラブであり、今後、後続するクラブの動向を探る手がかりにはなったのではないかと考える。次ではこの調査結果を受け、他に先行してNPO法人化を果たした3つのクラブのケーススタディを行うことで、NPO 法人格取得過程から見ることのできる総合型地域スポーツクラブの質的な経営実態に迫ってみたい。

3-2. T スポーツクラブの NPO 法人格取得過程

T スポーツクラブ（以下、TSC と略す）は、平成 7 年度、文部省の「総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業」の指定を受け設立に至った。それから 3 年、モデル事業が終了し、補助金が打ち切られることで「今後、どのようにクラブ運営を行なっていくのか」が大きな問題とされるようになる。平成 10 年度に入り運営委員会では、自主運営検討委員会を設置し、クラブを「継続させていくかどうか」という根本問題から議論がなされた。その結果「ここまで来たのだから、なんとか自主運営で継続していこう」という声が大半をしめ、クラブを継続させる方向で意見の一致をみた。しかし、それまでクラブ運営の中核となる事務局を担当してきた行政職員の配置も打ち切られることとなり、クラブ役員の間にもクラブの事業を「やらないかん」と半分義務的な雰囲気もあり、このままでは自然消滅してしまうという気配も感じられたという。この頃、TSC をもう一度立て直すには「クラブの将来構想を含めて、現実的な運営課題の処理に追われない戦略を立てる部門の設置が必要ではないか」という意見が運営スタッフ内から発せられ、組織図上で事務局のあった位置に、クラブの実質的な舵取りを行う「総務委員会」^{注2)}が平成 11 年度に設置された。しかし、総務委員会の人選にあたっては、多くの人から断られたという。クラブの事を真剣に考え、クラブ運営に自発的に参加してくれる人材が極めて少なかったのである（資料 1）。

資料 1

地域活動推進部長の口述

真剣にクラブのことを考える人は本当に少ないんですよ。（研修会に）参加していろんなことを吸収してクラブ運営のことを考えていこうとしている人が少ないんですよ。もう、それこそ「やめちゃおう」「やめちゃおう」と思う人ばかりだったのでね。

こうして設置された総務委員会は、実質的なクラブの意思決定機関として位置づけられ、新規事業の企画、経営資源の調整、会費の値上げの検討などの重要事項が次々と審議され、会員は総務委員会の決定事項をただ報告される存在となっていった。こうした慣行をもつ TSC において、NPO 法人格取得の検討も総務委員会主導で行われることになるのはごく自然な成り行きであった。

クラブマネージャー S 氏は、平成 11 年から始まる県の講習会を通じて NPO 法人に関わる知識を得ていた。また、TSC を訪れる視察者（研究者）達から NPO 法人格取得の提案をされることも多かった。その理由は、法人格取得をすることで収益事業が可能となり、そこで得た資金を基に事業を拡大できるという利点であった。しかし、クラブマネージャーはクラブ組織の状況から自分たちのクラブには無縁のものであると受けとめていた。また、その他の総務委員会メンバーも、NPO 法人格取得に関して、当初冷ややかな反応を示す者も少なくなかった。

NPO 法人格取得を本格的に意識するのは、平成 13 年の 5 月、K 市教育委員会からクラブの拠点施設である市立体育館の運営委託を打診され、その条件として「なるべくなら NPO 法人格を取得してほしい」という意向が伝えられてからであった。クラブが使用していた事務局は公民館から借用している施設である。よってクラブは、いつ追い出されてもおかしくない状況を強いられていたのであった。市側の意図は、施設管理経費の削減にあった。しかし、クラブ側としては、永続的に事務局を設置できる良い機会として市からの打診を受けとめた（資料 2）。早速、K 市で初めて NPO 法人となった団体理事を講師に招きクラブ内で研修会が開催される。

資料 2

地域活動推進部長の口述

今までクラブの事務室は T 体育館内にあったんですけど、あそこは居候をさせてもらってしまっていて、中央公民館の管轄になっていたんです。だから、「でていけ」といわれたら、でていかないといけない立場にいつもたたされていたんです。いざとなれば、学校にでも相談して、空き教室を提供してもらえればなども話には出ていたんですが、施設委託運営を受けることで、堂々とここにいれるようになったのが一番大きいですかね。今は、追い出されない。いつもヒヤヒヤしなくていい。

また、法人化を本格的に進めさせる要因は他にもあった。それは平成 14 年度から始まる「スポーツ振興くじ (toto)」の助成金の獲得である。クラブはモデル事業終了後、市からの補助金を平成 12 年度まで受けることができていた。しかし平成 13 年度からはそれも打ち切られ、会費を値上げすることで、なんとか運営経費を賄っている状態であった。平成 14 年度も助成金の当ては無く、さらに苦しい運営が予想されていた。そこで平成 14 年度から交付される toto の申請をするべく、3 月の第 1 期募集に合わせる形で法人格取得の検討を進めることになったのである。特に指導者への謝金を捻出するために助成金の獲得は必要なものであった。モデル事業中、謝金によって確保されていた指導者が、事業終了後次々にクラブを離れていくという苦い体験をしていたからである (資料 3)。

資料 3

地域活動推進部長の口述

無理にでも、NPO 法人格を取得したということなんです。指導者の先生達に長い間無理してもらって、指導してもらっていたわけですよ。だから、せめてと思ったんですよ。モデル事業が終わって謝金が払えなくなってほとんどの指導者の方がいなくなってしまったんですよ。その中でも、気のどくがって「わたしなら」という形で残ってくださる先生方が現在でも指導してくれていたからですね。

このようにクラブの NPO 法人化は「体育館の運営委託」と「toto の助成金申請」という 2 つのイベントが重なることによって、本格化されていった。TSC にとって、法人格の取得は直面する人的・物的・財務的資源問題を解決するための手段であり、クラブの将来ビジョンを見据えた上での判断ではなかった (資料 4)。

資料 4

地域活動推進部長の口述

うちのクラブは市の (社会教育) 関係団体にもなっているし、そのことで体育館の使用に対しても少しは考えてもらえるし、NPO 法人格を取得したからといって、施設の減免措置があったりするわけでもないし、本当のことをいうと、NPO 法人格はわずらわしいものだと思っています。だけど、toto をもらうためにだとか、施設の委託を請けるためにということで、しょうがなしに、NPO 法人格を取得したわけです。

NPO 法人格取得の検討は基本的に月 1 回の総務委員会で行なわれた。直前には臨時の総務委員会を開催し具体的な内容の検討も行っている。しかし、toto の申請に間に合わせるという時間的な制約もあり、クラブの将来像や理念そのものの議論は回避して、事務的な手続き論に焦点を絞って早いペースで検討が進められていった。36 名で構成されるクラブの運営委員会 (組織図上では総務委員会の上部組織) では、委員が NPO 法人への知識と関心に乏しかったため総務委員会の説明を受けて同意するという、極めてスムーズな検討過程であった。

総務委員会の中でも最も議論されたのは組織編制についてであった。そこでは、なるべく実際に活動できる人材を中心に運営できる体制が求められていた。これまで TSC では約 600 名の全会員をもってクラブという考えをもっていた。しかし、それでは総会の開催など、クラブの意思決定をする際に多くの人の参加と意見の聴衆を行なわなければならない。また、NPO 法人となれば、一般会員は「お客」と見ることが適切であると考えられていた（資料 5）。

資料 5

クラブマネージャーの口述

NPO って正会員っていうでしょ。私はあの言葉いやなんです。どうもニュアンスを理解できるまでに時間がかかるんですよ。正会員と会員とどう区別するんというのがややこしいですよ。正会員じゃなくて役員でいいんじゃないかと思うんですよ。NPO という視点で見ると、うちは地域にスポーツを振興させる団体なんですよね。だから、うちの会員って会員じゃなくて、お客さんなんです。で、広める人のことを正会員というんですよ。

よって、36 名の運営委員を正会員（NPO 法でいう社員）とし、一般の会員と区別した組織編制を行なうこととなった。平成 14 年 3 月、TSC は NPO 法人設立総会を開催、同年 8 月、正式に NPO 法人として認証される。「お客」である会員に対する法人化の報告がなされたのは、認証後であった。

3-3. N スポーツクラブの NPO 法人格取得過程

N スポーツクラブ（以下、NSC と略す）は、平成 7 年 9 月に「総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業」の指定を受けて設立された。設立には地域の青少年団体が母体となり、「従来学校の先生方の熱意に支えられてきた体育活動を、社会体育の面からサポートしていこう」と学校や地域のスポーツ指導者に働きかけることから始まった。その中で団体の事務局であり、N 中学校の教員でもあったクラブマネージャー S 氏は、だれもが認める NSC 設立のキーパーソンであった。例えば、クラブ構想の企画、中学校運動部活動との連携、親や高齢者への会員の拡大などに果たした S 氏のリーダーシップは強力であり、クラブ内でも絶大な信頼を受ける人物でもある。NPO 法人格取得についても S 氏の尽力は大きいものがあつた。

平成 9 年度からはクラブへの視察者も増え、S 氏も各地でクラブの実践についての講演する機会が増えてくるようになる。その中で、クラブの課題や夢として「法人格もほしい、文化の面にも幅を広げていきたい、拠点となる施設もほしい」（N スポーツクラブ 2 周年記念誌、1988、p.9 より）とクラブの将来像を示しており、クラブの 10 年後の姿としてクラブの法人化を考えていた。そこには、このクラブを永続的なものにしていきたいという願望があつた。N 中学校の生徒指導を担当していた S 氏は、子どもの教育における学校教育の限界を感じ、地域団体との協力関係を築くことになる。しかし、学校教員は継続的に地域と関われるわけではなく、また地域団体も、任意団体であるが故に年度ごとに役員が入れ替わるための活動力は年々低下し、発展的な組織運営が困難な状況にある。S 氏は、そこで永続的に子どもを地域で育てることを可能にする方途として法人化を見据えていたのである（資料 6）。このように NSC では平成 9 年度の時点ですでに法人化の方向性を持ち、S 氏を中心とする運営スタッフの中では時折話題にのぼっていたという。

資料 6

クラブマネージャーの口述

N 地区〇〇会がもともとの組織なんですけれども、みんな単年度で役員が変わっているわけですよ。いいことをしていこうとは思っているんですけどね、しかし（何か新しいことをしようという）その意識もないし、（そのための）事業力というものもないし、せいぜい毎年やっているということをそのままやっっていこうという形、現状維持ですから、当然相対的には活動力は低下していきますよね。だからそういう組織じゃいかんという…そのためには、組織としての人格を持つ必要があるんじゃないか。

運営スタッフを始め、指導者、既存のスポーツクラブに対して NPO 法人格取得の意向を伝えていったのは平成 10 年度からであった。特に既存のクラブに対してはクラブの理念の理解を得るため、年に 3 回拡大サロンと称する情報交換会を行なっている。この拡大サロンでは、既存のクラブ員に個人としての入会を勧める傍ら、「将来的には NPO 法人格の取得を目指している」ことを伝えていった。一方、運営スタッフに対しては月 1 回開催される運営理事会で法人化に向けての理解を深めていった。しかし、「クラブの発展の為に必要になってくるであろうが、具体的にどのようなメリットがあるのかわからない」、「任意団体でもいいのではないか」という意見もあった。また、この段階ではクラブマネージャー自身も「何かの為に」というはっきりとした目的意識がなかった。運営スタッフの反応としては「悪いことでもなさそうなので反対する理由も無い」との認識が大半を占め、特に反対意見が出されることもなかった。

「スポーツ振興基本計画」が公表された平成 12 年 10 月、クラブではこの時期から NPO 法人格取得に向けて本格的に検討を開始した。「NPO 法人を取得していれば、市や県を通さずにスポーツ振興くじ (toto) の助成金を申請することができるし、その資金は比較的自由にクラブのスポーツ事業に使うことができる」ということを副理事長は認知していた。また、NSC が活動拠点としていた学校に「N 地区学校地域共同利用施設」建設の基本構造が完成したのもこの時期であった。NSC がこの施設の運営委託を受け入れる体制を整えて行政側にアピールするためにも NPO 法人格取得の検討が必要となる。

NPO 法人格取得の検討は運営理事会で行われた。本来ならば会員みんなで意思決定をするのがクラブ運営上望ましいのであるが、スムーズに法人化の検討を進めるためには少人数で検討していくほうが妥当であったとクラブマネージャーも感じている。運営理事会はその内の約 26 名で構成されていた。現在 NSC は NPO 法人の認証中であり、平成 15 年には NPO 法人としてスタートする予定となっている。

3-4. F スポーツクラブの NPO 法人格取得過程

F スポーツクラブ（以下、FSC と略す）は平成 10 年 11 月に設立総会を行い、正式に総合型 SC としてスタートをきった。クラブ設立には行政をはじめ体育協会、体育指導委員協議会、B&G 育成士会、クラブ連合など多くの既存団体の協力があった。中でも、各団体との連絡調整やクラブの事業構造の企画など総合型 SC の組織化に果たした町教育委員会の役割は極めて大きなものであった。

町教育委員会の現体育係長は平成 11 年度から本格的にクラブ運営に携わるようになる。体育係長が NPO 法人を認知したのは県からの指導や国が法人化を推進していることを知ったのが最初であった。県からは、漠然とではあるが「NPO 法人格を取得するような組織を育成してほしい」との要望を受け、クラブをさらに発展させていくためには「取らなくてはいけないのかな」

と体育係長は思ったという。

FSCには多くの視察者が全国各地から訪問する。その中で視察者から今後の展開を質問されることが幾度と無くあった。体育係長は様々な方向性を考える中で、その1つの可能性としてNPO法人格について勉強しておく必要があると感じた。そして、県行政担当者とも「クラブがNPO法人格を取得することで何が変わるのか」を議論する中でNPOへの認識を深めていく(資料7)。

資料7

体育係長の口述

県の方からも漠然とですが、NPO法人格を目指すような組織に育成していかないとという助言がありましたし、国の方もそのような動きがありましたでしょ。だからその時ぐらいに、なんとなく取らないといけないのかなとは思っていました。また、このクラブは多くの視察が見えられるのですが、その際にFSCの今後の展開を聞かれるわけですよ。

クラブの運営スタッフに初めてNPO法人格の話題を提供したのも体育係長であった。また、事務局長のT氏、理事長のO氏は、全国各地での会合において事例報告を依頼され、その場において「NPO法人格を取得しないのか」と問われることもしばしばあった。このように、クラブ外部からの情報に触れることで運営委員会の中核メンバーたちの法人化に対する意識の変化がみられるようになる。しかし、未だ多くの運営スタッフには「そんなものは必要ないのでは」という反応が大勢を占め、法人格取得に関する前向きな話し合いの場を持てないでいた。

平成12年度は、行政からの事業補助が次年度からさらに厳しくなるということで年会費の変更とともにNPO法人格取得に取り組む年となった。体育係長は、「モデル事業が終了し2年経つが、未だに行政に『おんぶにだっこ』の状況がある。教育委員会が事務局になって全面的にクラブをバックアップしているが、運営をなんとか住民サイドに移していきたい」と思っていた。このことは、前任者のN氏から引継ぎの際に強く要請されたことでもあった。体育係長はNPO法人格取得を検討するプロセスを通じて「自分達がクラブを運営していく」ことを運営スタッフに自覚してもらいたいという思いから法人化を積極的に勧めていくこととなる。

NPO法人格取得の検討を行ったのは運営スタッフ(36名)の中から選出された19名の運営委員であった。これは、これまでも事業の審議決定は運営委員会中心で行われてきており、会員たちは運営委員会が決めたことに「口出ししない」からであり、少人数で決めた方が決まりやすいからでもある。また、体育係長は「一般の会員はスポーツサービスを受ける人達であってクラブ運営については運営スタッフ内でしっかり行っていけばよい」との考えをもっていた。つまり、一般会員は「お客」であり、クラブ運営に携わる人たちとは明確に区分していた。そして、このような認識は運営役員の中にも浸透していたであろうことが理事長O氏の次の口述からも推察することができる(資料8)。

資料8

理事長の口述

私も事務局長にいつも言っているのですが、クラブ会員が尋ねてきたらとにかくなんでも聞いてあげなさい。スポーツ情報に関してもなんでもすぐに応えてあげなさいと言っているんですよ。それが一番の会員のメリットであるし、クラブ員のことを考えたスポーツ事業を展開することが出来ることですかね。体育館に来る人は、とにかくお客さんなんだから、別にペコペコするわけではないんだけど、いい印象を与えなさいということを言っているわけです。

NPO 法人化に関わる運営委員会での議論は平成 12 年 5 月から始められている。6 月には、運営スタッフを対象とした研修会が開かれ、NPO 法人格に関する基礎知識とクラブにとってのメリット・デメリットが学習された。その後、運営スタッフの何人かは取得の必要性を感じるようになるが、大部分のスタッフは「なにか面倒なことになるのではないか」「自分たちの組織にはまだ早いのではないか」という反応であり、強い反対意見があるわけではないが、依然として取得に感心をもてずにいた者も多かった。

しかし、教育委員会側は、引き続き運営スタッフに根強く NPO 法人格取得への理解を求めていくことになる。理事会、運営委員会は月に 1 回のペースで行われ、体育係長と法人化の必要性を感じている運営スタッフは運営委員会の会合において運営委員の説得にあたる。

その説得においては、「今までの活動そのものが NPO 活動」であり、「今までと何ら変わることがない」と運営スタッフの不安感を除去することに専念している。また、運営スタッフの理解度に合わせて資料を作成し徐々に情報を提供する。こうして、「今までの活動と何も変わらない」「むしろ今までの活動を自信をもって行える」という認識が広まり、不安の解消に向っていく。そうした方向に収束し得た根底には、行政が行なおうとしているのだから「素直に従っておこう」というクラブ員たちの風土があったことも無視できない。

平成 12 年 12 月 5 日、臨時総会が開かれた。この総会の決議の後、クラブ会報誌を通じて一般会員に初めて NPO 法人格の取得が伝えられる。

運営スタッフ内部でも未だ NPO 法人がどのようなものなのか理解不十分なものも多い。しかし、法人化という意思決定に対してこれまでと同様、反対する者はいなかった。「我々は会社ではないので、失敗してもいいんですよ。とにかく挑戦していきましょう」という理事長の掛け声の下で NPO 法人格取得に進んでいく。

平成 13 年度に入り、NPO 法人格取得検討委員会をクラブ内に設置する。構成メンバーは各部の部長、理事長、事務局長、体育係長など約 10 名であった。検討委員会では定款づくりと、役員を選出が主に話し合われた。また、NPO 法に規定される社員を「会員」とし（社員は 36 名の理事から選出）、それ以外のクラブメンバーは「クラブ員」と称することで会員の 2 層化を図った。「会員」には総会での発議権を有し、クラブ運営への参加が認められる。他方、「クラブ員」は意思決定の場に参加できず、クラブが提供するサービスの利用者と位置づけられた。NPO 法人格取得のための申請書類（16 種類）のほとんどは、体育係長が作成した。平成 13 年 12 月に NPO 法人設立総会を開催、そして翌年の平成 14 年 3 月、NPO 法人に認証されることになる。

4. 考察

3 つの総合型 SC が辿った NPO 法人格取得までの過程には、各々に個別性が現れている。例えば、法人化の契機や主要な動機については、各クラブの特性が現れているようにも見える。しかし、そうした相違点を越えて 3 クラブの意思決定過程に共通するクラブ経営上の特徴も浮き彫りにされた。以下では、NPO 法人格取得に向けた検討過程に見られる総合型 SC 経営の現実を考察する。

4-1. トップダウン型経営と会員の無関心体質

NPO 法人格の取得はクラブの将来にとって重要な意思決定の 1 つであると思われるが、その検討及び決定の方式はどのクラブもほぼ共通していた。今回の対象事例としたクラブはいずれも会員数が 3 桁を超えるかなり大規模なクラブでありながら、法人化の検討は少数の運営役員（会

員総数に対する比率、TSC：2%、NSC：0.4%、FSC：0.3%）によって進められている。一般の会員は議論の場にさえ参加しておらず、事後的に広報誌等を通じて報告を受けているに過ぎない。また、検討過程においては、当初、不安を表明したり、無関心な態度を示すなど消極的な姿勢を示す関係者も多く存在するが、一部の役員や行政担当者からの説得を受ける形で、特に反対意見が出て議論が熱を帯びることなく比較的スムーズに事態は推移している。このように、クラブ運営の中心は一部の中心人物の願望や意図が、クラブの意思決定を大きく左右しているといえよう。

そして、そうしたトップダウン型経営を取らざる終えない背景に、多くの一般会員のクラブ運営に対する無関心体質がある。TSCやFSCでは、運営メンバーを募ってもなかなか希望者が出なかったり、NSCでは、運営役員内でさえもNPO法人格についての知識格差が存在する。このように、現存する総合型SCは、クラブ運営にかける強い熱意と優れた力量をもった傑出した少数のリーダーの存在があって初めて成り立っている。しかし、そのような特殊な前提を全国すべての地域に期待することは困難であるし、幸運にもそうしたリーダーに支えられて設立されたクラブにあってもその状況がいつまで続くのか不安を感じざるをえない。一部の運営役員がクラブを支えていかなければその存続すらままならないという脆弱な経営基盤を脱することが総合型SCの定着を可能にするものと考えられる。

4-2. 「自主運営」の解釈

本研究の対象事例はモデル事業の指定を受けて設立されたクラブであり、行政主導から住民主導への転換を大きな目標として取り組んできたクラブである。そして、NPO法人化によりtotoの助成金を獲得し、施設管理委託を受けることで、自主財源を持ち、積極的な事業展開を図る契機となったといえる。しかし、クラブ運営に携わるのはあくまで一部の運営スタッフであり、行政からの支援を極力受けないことをもって自主財源と解釈していることが調査結果から看取された。このことは、運営役員が一般の会員を「お客」とクラブ運営上みなしていたり、「お客」を増やすために助成金を得て事業の拡充を目指したりなどといった、いわば「企業経営者意識」が運営役員の中に見られることから推察することができる。法人化後の会員の区分化（運営メンバーとサービスの利用者）はこの傾向にますます拍車をかけるものと考えられる。

4-3. 総合型SCの自立困難性

NPO法の制定は、総合型SCにとっては大きな制度的環境の変化であると捉えることができる。そうした環境変化に3つの事例は、必ずしも主体的に対応したわけではない。むしろ行政や外部からの訪問者等の意図や意見に受動的に対応した、あるいは、クラブの当面の存続のために対応せざるを得なかったといっても良い状況であった。特にFSCでは、取得過程を通じて行政担当者（体育係長）がイニシアチブを発揮し、「自立した組織」になってほしいというNPO法人化の意図も行政側で形成され、この実現に向けてクラブの運営スタッフを説得するという構図が見られた。このように、創設後一定期間を経ている総合型SCであっても、行政の意図がクラブ経営の意思決定に強く影響している。行政主導でつくられたクラブを住民の自主運営に切り換えていくことの困難性を法人格取得過程から明らかにすることができたのではないかと考える。

4-4. 短期的視野：不明確なクラブ理念

NPO法人格取得は少なくとも経営資源の獲得の手段として認識されていたといえる。各クラブは行政からの支援が次第に期待しにくくなっていく状況の中で、いかに経営資源をクラブ外部から安定的に調達していくかに経営上の関心が偏っており、クラブの設立理念と照合しながら法人化の是非を議論した形跡は見られなかった。それは、現存する総合型SCが、クラブ組織を当

面維持するために今クラブが抱えている運営上の課題に対処することで手一杯であり、クラブの長期的ビジョンや理念に則した意思決定をなし得ていないのではないかと考えられる。このことは、助成金の使途にも表れている。

TSC 及び FSC が獲得した toto の助成金の内訳は、ほとんどが指導者謝金であるという。即ち、謝金を払って指導者を雇用しなければクラブの事業そのものが成立しなくなってしまう現実がある。元来、クラブの自主運営とは、クラブのコアをなす活動は自前主義の原則に基づき自前の人的ネットワークを活用して賄っていくものであるが、それを外部からの補助に依存することは、ボランティアを基調とする総合型 SC の経営にとって決して望ましいことではない。3つのクラブは、いずれもクラブの設立趣旨にコミュニティ形成を掲げているが、理念と経営実践の乖離という問題を抱えながら、理念を棚上げした場当たりの対処様式にとどまっているとみることもできよう。

5. 結論

NPO 法人格の取得に至ったクラブのケーススタディから、現存する総合型 SC の経営上の特質を幾つか指摘することができた。ここでは、本研究の結果から推察される NPO 法人化の功罪と総合型 SC の研究課題に言及することで本論の締めくくりとしたい。

クラブの法人化が、総合型 SC のもつ意義や目的の実現を促進するものであるかどうかの客観的な判断は、多くの研究成果の蓄積をまたねばならないであろう。しかし、法人格を取得したクラブがどのような意図や期待をもって法人化に向ったのか、また、法人格取得過程における検討の末に、どのようなクラブ内での変化を生じさせたのかなどを明らかにした本研究の成果から、NPO 法人化が今後の総合型 SC にどのような影響をもたらすのかをある程度予測することができるものと考えられる。そして、そうしたクラブの向いつつある方向性を、総合型 SC の意義や理念、また NPO に対する社会的期待等の視点から暫定的な評価を下すことは可能であり、また、将来に垣根を残す誤った選択をしないためにも必要なことであると考えられる。

NPO 法人化は、財務的資源を外部から調達することを容易にさせ、そのことが指導者をはじめとする人的資源の確保に有利となる。また、クラブの社会的信頼を得ることにより活動施設の安定的確保も可能にしている。しかしこれを換言すれば、クラブ会員自らの努力や創意工夫によって資源を調達する道を閉ざしてしまうことになりかねない。また、財務的資源が豊かになるほど、人的資源の調達には金に頼ることになり、ボランティアが醸成される土壌を枯らしてしまう危険性をもつ。

また、本研究の対象事例ではいずれも法人化を契機にクラブ組織の再編成が図られた。つまり、運営を担う正会員とサービス利用者としての一般会員の区別化であり、会員の二層化である。これにより、クラブ内の意思決定はスピーディになされるようになると同時に、運営を担う人々の責任感、自主運営への意識を高める効果を持つ。反面、クラブ経営における主客が分離され、クラブから提供されるサービスを利用してスポーツを楽しむだけの「お客」をますます増やし、一般会員と運営委員の間にある「われわれのクラブ」という当事者意識の隔たりを拡大していくことになる。このことは総合型 SC が目指す自主運営即ち、「会員すべてがサービスの受益者であり、供給者でもある運営方式」(清水¹⁵⁾)と一層かけ離れた経営を行う危険性を孕んでいるといえよう。自主運営は総合型 SC を語る上でのキーワードとなっている。しかし、作野¹²⁾が指摘するよ

うに自主運営という用語には多様な解釈が混在している。現存する総合型 SC の経営現実には、概ね財政的自立と行政からの自立の域にとどまっており、クラブを支え、スポーツを「創る」という関わりに会員自らが自発的に参加するレベルにまでは至っていない。一部の熱意ある人材に依存したトップダウン型経営を脱し、多くの会員の意見をクラブ運営に反映する自治的な運営のしくみ、そしてクラブ運営への参画意欲と力量をもった多くの地域住民のクラブライフを営む中で育成する具体的な経営システムの開発こそ急務であると考えられる。

木原⁴⁾は「NPO 法案のような法制度化、行政による NPO 支援のための制度化などが進んでいけばいくほど、実態との乖離は避けられない」と NPO が NPO 法人格を取得することで、本来の NPO とはかけ離れた存在になることを指摘している。また現状ではこの NPO 法に関して、その意義の理解やこれからの活用の仕方をめぐる議論が十分になされていない状況でもあり、NPO 法人格取得は「団体によっては損得勘定で考えがちであることは否めない」（中村⁸⁾）との指摘もある。本研究において対象事例としたクラブにおいてもこの指摘が該当すると思わせる側面をもっている。今後、総合型 SC の NPO 法人化についてより抜本的な理論的検討が課題となろう。

謝辞

本論文の執筆にあたり、筑波大学の八代勉先生、柳沢和雄先生および清水紀宏先生には貴重なご指導ご助言をいただきました。記して謝意を表します。

注

注 1)筆者らが行なった調査（調査対象：平成 7 年～11 年度に文部科学省のモデル事業によって創設された 21 クラブ、調査期間：平成 14 年 6 月～7 月）の結果によると、現会員数が創設時の会員数を下回っているのが 14 クラブ(66.7%)にのぼる。

注 2)総務委員会のメンバーは 10 名であり、スポーツ事業を提供している各部（広報研修部、地域活動推進部、成人活動部、少年育成部）の部長・副部長、事務局長、クラブマネージャー、アドバイザー（学識経験者）などで構成されている。

引用・参考文献

- 1)地域スポーツ推進研究会編(1999)スポーツクラブのすすめ，ぎょうせい，pp.48-153.
- 2)NPO 法人クラブネット監修，黒須充・水上博司編著(2002)ジグソーパズルで考える総合型地域スポーツクラブ，大修館書店，pp.102-150.
- 3)伊藤克弘・山口泰雄(2001)総合型地域スポーツクラブの形成過程とマネジメント課題－「加古川スポーツクラブ」のケーススタディー，神戸大学発達科学部研究紀要 8(2)，pp.109-121.
- 4)木原勝彬(1997)NPO は日本の社会を救えるか，
http://www.jca.apc.org/npa/database/thesis/thesis_yomiurirondan.html
- 5)黒須充(2002)全国における「総合型地域スポーツクラブ」の育成状況.
- 6)松永敬子(1999)各地の総合型地域スポーツクラブを訪ねて，みんなのスポーツ 21(10)，日本体育社，pp.26-29.
- 7)長積仁・富山浩三・松永敬子(1999)自立と共生をめざした総合型地域スポーツクラブの経営戦

- 略ークラブを機能化させる「場」のマネジメントー, 日本体育・スポーツ経営学会第 22 回大会号, pp.54-55.
- 8)中村陽一(2000)日本の NPOー21 世紀システムに向かってー, 日本の NPO/2000, 中村陽一 + 日本 NPO センター, 日本評論社, pp.7-8.
 - 9)日本体育・スポーツ経営学会編(2002)テキスト総合型地域スポーツクラブ, 大修館書店, pp.92-143.
 - 10)榊原孝彦(1998)総合型地域スポーツクラブがある街ー愛知県半田市成岩スポーツクラブー, 教育委員会月報 50(7), pp.7-10.
 - 11)作野誠一(2000)コミュニティ型スポーツクラブの形成過程に関する研究:社会運動論からみたクラブ組織の比較分析, 体育学研究, 45(3), pp.360-376.
 - 12)作野誠一(2002)総合型地域スポーツクラブの経営ー自主運営をめざしてー, 日本体育スポーツ経営学会編 テキスト総合型地域スポーツクラブ, 大修館書店, p.51.
 - 13)作野誠一・清水紀宏(2000)体育経営管理専門分科会プロジェクト研究報告「総合型地域スポーツクラブの組織づくりと成果に関する調査研究ー運営メンバーの調査からー」, 体育経営管理専門分科会会報 36, pp.45-56.
 - 14)作野誠一・清水紀宏(2001)地域スポーツクラブの組織形成過程における市町村行政職員の行動とその効果ー文部省総合型地域スポーツクラブモデル事業に着目してー, 体育・スポーツ経営学研究 16(1), pp.43-58.
 - 15)清水紀宏 (1998)地域スポーツクラブの望ましい運営, スポーツと健康 30(12), pp.11-14.
 - 16)清水紀宏・長積仁(2002)日本体育学会第 52 回大会シンポジウム報告「地域スポーツのイノベーション」, 体育経営管理専門分科会会報, p.51.
 - 17)高丸雅幸(1998)総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業ー大谷コミュニティスポーツクラブー, 文部時報 1455(1), pp.48-49.
 - 18)富山浩三(2001)総合型地域スポーツクラブ定着への課題ー関係性マーケティングの視点からー, 日本体育・スポーツ経営学会第 25 回大会号, pp.36-37.
 - 19)富山浩三・長積仁・原田宗彦(1997)地域スポーツ振興における総合型地域スポーツクラブの役割ースポーツクラブの総合化の意義とコミュニティ形成ー, 体育経営管理専門分科会報 33, pp.51-72.
 - 20)八代勉(2002)総合型地域スポーツクラブとわが国のスポーツシステム, 日本体育・スポーツ経営学会編 テキスト総合型地域スポーツクラブ, 大修館書店, p.3.
 - 21)財団法人日本スポーツクラブ協会編著(2001)スポーツクラブ白書 2000, 有厚出版, pp.34-44.