

スポーツ政策の実施主体となる NPO の戦略

——「地域スポーツとトップスポーツの好循環推進プロジェクト」
受託クラブの事例研究——

関 根 正 敏 野 口 京 子
今 村 貴 幸 小 山 さなえ
小 林 勉 布 目 靖 則
早 川 宏 子

Actual Results of a National Project Implemented by a Community
Sports Club: Case of a Long-term Career Development Project
for Elite Athletes in a Local Community

Abstract

In 2010, the Japanese government initiated a new project aimed at developing the second careers of elite athletes. This project was intended to create programs in which these athletes coached junior athletes in local communities. To implement this project, community sports clubs were requested to develop proposals for the programs, utilizing elite athletes and managing these programs. This article examines the outlines of this project and realities for a club that undertook the project. The study involved observational fieldwork in a club and an in-depth interview with a key person (a club manager). The results reveal that this project made little progress in establishing a second-career development system in the local community. Club staff members attempted to reduce the work required for implementing the new project, which contributes toward developing long-term careers, and as a result utilized just a few elite athletes who had no difficulty in finding their next career. Employing the resources of the club, the staff actually intended to use the expertise of the athletes to activate existing sport programs that the club had in place. In addition, the club attempted to receive new financial resources from the government to reduce their financial risks, rather than to support the careers of elite athletes. Further study is required that examines the next steps and results of this project

because there is a great gap between the government's intentions and the club's expectations for this project.

1. はじめに

我が国では、総合型地域スポーツクラブ（以下、総合型クラブと表記）を全国に育成するための施策が2000年以降一貫して推進されてきたが、近年そうした生涯スポーツ振興策において新たな展開が見られる。その動きは、『スポーツ立国戦略』や『スポーツ基本計画』の発表を通して顕在化したもので、生活圏域におけるスポーツの場として総合型クラブを育成するといった従来からの方針に加えて、「拠点クラブ」を広域市町村圏に設置することが到達目標として新たに掲げられたことに端を発する。拠点クラブとは、「運営面や指導面において周辺の地域スポーツクラブを支えることができる総合型クラブ」（文部科学省，2012：22）のことであり、そうしたクラブを平成33年度までに全国300箇所に設置することが目指されることとなる。

このような拠点クラブの設置が推進されることになった背景には、文部科学省により平成24年度から推し進められる「地域スポーツとトップスポーツの好循環推進プロジェクト」（以下、好循環推進事業と表記）という施策がある。この施策は、平成23年度からの「スポーツコミュニティの形成促進事業」にその原型を見て取ることができるが、トップアスリートなどの優秀な技能や経験を地域スポーツに有効に活用し、スポーツの裾野の拡大を図ろうとしている点では目的を共通する。そして、こうした施策の展開に伴い、拠点クラブに指定される総合型クラブには、従来とは異なる「新たな役割」が求められつつある。それは、拠点となるクラブには自分たちが関わる地域のスポーツを充実させるというこれまでの役割に加え、周辺地域の地域スポーツクラブや学校等の活動を支援するという「新たな役割」が期待されるということである。つまり、トップアスリートを上手く活用しながら地域のジュニアアスリート等を指導するとともに、学校に「小学校体育活動コーディネーター」を派遣することなどを通じて、地域スポーツと学校スポーツの好循環をも実現させるための拠点としての機能を持つことに大きな期待が向けられているのである。

そこで本稿では、拠点クラブの設置を推し進める「地域スポーツとトップスポーツの好循環推進事業」の概要について明らかにしながら、「新たな役割」を担うことになった地域クラブの動向について検討しようと思う。具体的には、その事業を実際に受託したYクラブを事例に、当該クラブがなぜその事業を受託したのか、そうした意図とクラブが置かれているコンテ

ラストについて焦点化する。「地域スポーツとトップスポーツの好循環推進プロジェクト」をめぐっては、谷口ら(2012)が、学校体育活動コーディネーターの派遣をめぐる成果と課題を分析し、「クラブから派遣されるコーディネーターの立場をめぐる不明瞭さの克服」や「当該事業をめぐる地域内関係機関によるコンセンサス形成」という課題を明らかにしたが、ここでは、地域のクラブがなぜ好循環推進事業を引き受けたのか、といったクラブ運営の起点ともなる当事者たちの思惟については看過されてしまっている。後藤・森阪(2006)や小林(2012)が指摘するように、地域スポーツをめぐり総合型クラブなどの諸アクターが、政策立案側によって描かれるモデルに恭順に追随すると捉える視角では、実際の現場で複雑に交錯する当事者たちの意中が視野の外に置かれてしまい、日々のクラブ運営に加え「新たな役割」をも背負いこむようになったクラブ側の実際の事情については後景に追いやられてしまう。好循環推進事業を基軸に官民連携のもとで生涯スポーツ施策が大々的に展開され始めた現在、重視すべき視点のひとつは、従来の活動に加えなぜ好循環推進事業を受託したのか、そうした当事者たちの実際の思惑についても焦点を当てることだろう。

かかる問題意識のもと本稿においては、まず好循環推進事業とはいかなる施策なのか、その概要について跡付ける。そして Y クラブを事例に、当該クラブの概要や設立の経緯を整理した後、日常的なクラブ運営をめぐるキーパーソンの胸中を焦点化しながら、運営資金の安定的な獲得といった視点からクラブが抱える課題の内実を浮き彫りにする。そうしたコンテキストを踏まえながら、Y クラブが実施する好循環推進事業の輪郭を描き出すことで、最終的にその受託に至ったクラブ側の思惑を明らかにすることを目的とする。

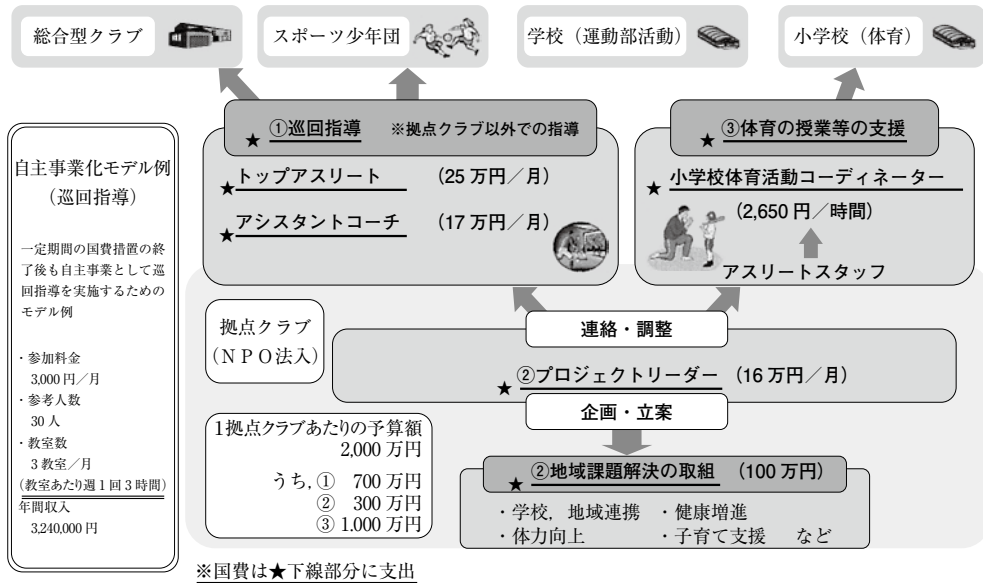
2. 「地域スポーツとトップスポーツの好循環推進プロジェクト」とは

では「地域スポーツとトップスポーツの好循環推進プロジェクト」とは、いかなる事業なのだろうか。この事業の全体像は図1のようなモデル図で示されるが、そこで謳われた事業の目的は、「拠点クラブにおいてトップアスリートを活用し、地域のジュニアアスリート等を指導するとともに、学校に小学校体育活動コーディネーターを派遣することなどを通じて、地域スポーツとトップスポーツの好循環を実現」することである。そして、この目的を達成するために拠点クラブが実施するのは、表1に示した①から③の事業である。基本的に拠点クラブはこれらのすべてを実施することが求められるが、実際にはその一部のみを実施するケースも存在し、事業内容には選択的偏りが見られる^(注1)。

これらの事業を実施するのに重要となるのは、そのすべての企画・運営の中核を担う拠点ク

24年度予算額 580百万円

拠点クラブにおいてトップアスリートを活用し、地域のジュニアアスリート等を指導するとともに、学校に「小学校体育活動コーディネーター」を派遣することなどを通じて、地域スポーツとトップスポーツの好循環を実現



出所：文部科学省 HP (www.mext.go.jp/：2012年12月16日アクセス) をもとに筆者ら作成

図 1 平成 24 年度「地域スポーツとトップスポーツの好循環推進プロジェクト」モデル図

表 1 好循環推進事業で拠点クラブが実施する事業

事業区分	事業内容
① トップアスリートによるジュニアアスリート支援等の実施	拠点クラブにおいてトップアスリートを活用し、地域のジュニアアスリート等を指導するとともに、必要に応じて、地域課題解決プロジェクトや小学校体育に対する支援・協力をを行う。
② 地域の課題解決に向けた取組	トップアスリートや小学校体育活動コーディネーターの派遣に関する連絡調整を行うとともに、スポーツを通じた「新しい公共」の実現に向けて、地域住民のスポーツ参加を通じた健康増進や子育て支援等に資する企画・実践を行う。
③ 小学校体育活動コーディネーターの派遣	小学校全体の体育授業や体育的活動の計画を補助したり、担任とチームティーチングで体育の授業に取組んだりするとともに、学校と地域との連携を図るため、これらを中心となっていく人材を、「小学校体育活動コーディネーター」として派遣し、小学校における体育活動の支援を行う。

出所：文部科学省 HP (www.mext.go.jp/：2012年12月16日アクセス) をもとに筆者ら作成

クラブであり、そうした拠点となるクラブからの協力を得るために、ここでは委託事業という形式が採られている。つまり、委託者側の文部科学省が運営に係る資金を提供し、受託者側の拠点クラブが各種事業の企画・実施を担うといったかたちで、事業が推進されるのである。なお、委託契約を締結する一定期間内には派遣される指導者（トップアスリートや小学校体育活動コーディネーター等）やプロジェクトリーダーへの謝金等が国庫から支出されるが、将来的には各クラブによる巡回指導等の取組を自主事業として継続されることが求められ、クラブごとの独立採算が期待されている^(注2)。

ここで注目しておきたいことは、拠点クラブによる各種事業の実施に際しては様々な規定が定められていることである。好循環推進事業の「平成24年度公募要領」を見ると、まず、派遣されるトップアスリートについて一定の要件を満たすことが求められ、小学校体育活動コーディネーターや事業の調整役となるプロジェクトリーダーについても同種の要件が定められていることがわかる。例えば、トップアスリートについては以下のような定義がある。

国際大会（オリンピック等）又は、全国大会（国民体育大会等）への出場者とする。
※指導者資格（例：日本体育協会の「コーチ」等）を保有していることが望ましい。

また、小学校体育活動コーディネーターについては、「小学校の教員免許状取得者又は中学校及び高等学校の保健体育の教員免許状取得者が望ましい」とされ、事業の調整役となるクラブスタッフ（プロジェクトリーダー）に対しては、「総合型クラブの事務局経験者、スポーツ推進委員の経験者又はこれらに相当する者」と規定される^(注3)。さらに、登用する人材に関しては、こうした基準だけでなく、好循環推進事業に要する資源を総合型クラブの運営に転用することを禁止するような規定も設定されている。「①トップアスリートによるジュニアアスリート支援等の実施」においては、拠点クラブ以外の組織（他の総合型クラブ等）にトップアスリートを派遣しなければならず、自らの総合型クラブの活動に招聘することはできない。そして、「独立行政法人日本スポーツ振興センタースポーツ振興くじ助成金の賃金等を受給しているクラブマネージャー及びアシスタントマネージャーに対して、本事業の謝金を支払うことは認められない」との記載もなされており、好循環推進事業の経費が総合型クラブを運営するための人件費に流用できないような制約がある。このように、この事業の実施に際しては諸々の制約条件が設定されることで、実施側の総合型クラブには相応の負担が伴うようになるのである。

それにもかかわらず、実際には多くの総合型クラブがこの事業の実施主体となることを希望

してきた。その実施主体となる総合型クラブは、文部科学省に対するプロポーザル方式の公募を経て決定され、平成23年度には50クラブ、平成24年度には46クラブ、平成25年度には61クラブが選定された。それだけでなく、文部科学省によって「平成25年度の公募の際には、107件もの企画書が提出されるなど、地域におけるニーズの高い事業となっている」（文部科学省、2013）と示されたように、企画競争で落選する総合型クラブも多数存在した。こうした動向からはこの事業に対する関心の高さが窺えるが、本稿では、その「地域におけるニーズの高い事業」の内実について検討していきたい。はたして、事業を受託する側は、文部科学省の側が設定する「地域スポーツとトップスポーツの好循環」というイシューを、自分たちが解決すべき重要な問題として受け止めているのだろうか。そして、本音のレベルでは、彼らはこの事業に何を強く求めているのか。こうした問いを念頭に置きながら、実施側の思惑の実態に焦点化していく。

3. 研究の方法

3.1 非営利組織における委託事業をめぐる思惑

本稿で着目するのは好循環推進事業という委託事業であるが、こうした行政と非営利組織（NPO）による官民連携については、財政が緊縮するなかで小さな政府の実現が求められる実務的な立場は元より、研究の対象としても大きな関心を集めてきた。本研究の主題との関連で注目すべきは、これまでのNPO研究の系譜において、委託事業という手法のネガティブな側面が古くから検討されてきた点である。そこでは、委託事業は委託者側の資金提供者（ドナー）に権力を付与し、そこからの影響力を被るNPOの自律性を減退させるものとして見做されたりするなど（小島、1998：18）、現在多様な領域で採用される委託事業の負の側面が焦点化されてきた。そしてその視点は、現在の日本の行政—NPO関係を「行政の下請け化」として問題視する立場にも引き継がれ、NPOが委託事業に着手することで、新規事業の開拓をないがしろにし、雇用の確保をより重視するなどの「下請け化」が進行すると指摘した田中（2006）の研究にも投影される。彼女は現在の委託事業が抱える問題点を明らかにしながら、公的資金への依存傾向から脱却し、民間資本比率を高めることで、「市民の信頼を得て、市民によって支えられる、自発的で自律した使命に基づく活動」（田中、2006：236）というNPOの原点へ回帰することを提案し、「下請け化」の進行に反対する。

しかし、こうした「下請け化」に強く抗する論調に対しては、行政からの委託料収入の割合の高さを下請け化と同一視する規範的な主張だとの批判がなされることとなる。このような立

場は、NPO が外部資金に依存せざるを得ない構造的特性を持つがゆえに、委託事業等の公的資金への関与が不可避となる場面があることを前提に据え、「資源を外部に依存しながら組織としての意思決定の自律性を堅持する」(後、2009:168) ための具体的な方途を模索してきた。例えば、佐藤 (2002) は、委託者側による制約条件を必然視しないことで、そうした制約に縛られた「マニュアル遂行的な支援」を回避しながら、委託事業を「障害者問題へのこだわり」というミッションの実現のための資金源として活用する福祉系 NPO の技法を示した。また、西山 (2005) は、独自の価値基準を貫徹しながら行政と「渡り合う」ことで、委託事業のあり方を自らのミッションの達成に沿うように変容させるという NPO の戦略の内実を浮き彫りにした。これらの研究に共通するのは、委託事業を受ける現場について、その外側から「行政の下請け化」と一概に批判するのではなく、その当事者となる NPO の内側に入り込みながら現場で実践されたミッションを実現するためのしたたかな営みを焦点化した点にある。

このような委託事業への関与のあり方をめぐる一連の議論が示唆するのは、本稿で着目する受託者側の意図については、委託者の側が設定した事業の理念への共感という次元のみで説明できるものではなく、そもそものミッションや切実な課題といった NPO 側のコンテキストとの関連からも理解する必要性があるということである^(注4)。田中 (2006) のいう、いわゆる「下請け化」の文脈で強調されるのは、財政的に不安定な非営利組織が、一度に多額の公的資金が提供される委託事業を魅力的に感じ、雇用の安定的な確保に向けて受託に乗り出すという側面である。また、詳細な現象記述から当事者について理解することを重視する佐藤や西山が重視するのは、委託者の側が設定する諸々の規制のなかで多くの苦慮を伴いながら展開された、その NPO 本来のミッションを追求するための実践であった。それぞれの立場は、いかに委託事業に関わるかという観点においてはベクトルを異にするものの、財務状況やいかにミッションを達成していくかといった NPO 側のコンテキストを視野に入れつつ官民連携の実態を分析する視点は共通しているのである。本稿では、こうした視点に依拠しながら好循環推進事業を受託する総合型クラブの動向について検討していく。これまでこの事業をめぐっては、その意義や事業推進のための課題が指摘されてきたが、その実態を批判的に検討した研究は管見ながら見当たらず、現場のリアリティのある実態から政策の進捗状況を評価する議論は低調といえる。そのなかで、現下で推進されるこの事業をめぐる NPO 側の生の声について、以下で描き出すことにする。

3.2 調査の方法

本研究では、平成23、24年度にわたって好循環推進事業を受託した全国41クラブから、A

市 Y 地区で活動を展開する Y クラブを検討対象とした。事例の選定に際しては、研究班のメンバーが好循環推進事業の当事者としてクラブ事業に直接的に関与し、運営スタッフやクラブメンバーとのネットワークを幅広く有していたことが大きく関係する。こうした関係性は、当事者であるがゆえのバイアスという問題を孕みながらも、現下で進展する事業の様相や関係者たちの「本音」を汲み取る上で、殊更有益な情報を提供するものとなった。本研究においては、「トップアスリートによるジュニアアスリート支援」の指導者として派遣先となる中学校でスポーツ指導を展開しているという「支援する—支援される」という非対称性から生じる限界性を十分に留意しておく必要があるが、その一方で、好循環推進事業のプロジェクトリーダーや支援される側の人々と共に活動しているからこそ見えてくる現場の「内側」からの情報を重要視し、むしろその利点を積極的に活用したいと思う。なぜなら、従来の活動に加え、「新たな役割」を課せられるこの事業をなぜ受託するようになったのか、そうした当事者たちの実際の思惑を捉えるには「内側」からの視点が欠かせないと考えからである。

現地調査は2012年9月と2013年1月に実施した。ここでは Y クラブの活動を参与観察するとともに、Y クラブの理事長兼クラブマネジャーの I 氏を対象にインタビューを行った。I 氏は、クラブ運営のキーパーソンで、Y クラブの設立母体の Y 町体育協会で理事長を務めていた人物である。以前から Y 地区のスポーツに関与してきたため、好循環推進事業の実態に精通するだけでなく、Y クラブが置かれた文脈についても詳しく、本研究にとって有用なデータを提供できる貴重なインフォーマントの一人と言える。インタビューに際しては、IC レコーダーで録音しながら半構造化法による聞き取りを実施し、ここではできる限り率直な意見を述べてもらうように配慮しつつ、「クラブ設立の経緯」、「事業・組織・予算の概要」、「現在抱える課題」、「好循環推進事業の受託経緯・実施内容・成果・課題」等について聴取した。また現地調査では、クラブ作成資料（会報・事業計画書・予算書等）や A 市行政作成資料（総合計画・スポーツ振興計画・審議会議事録・政策評価書・予算書等）等のドキュメントを収集し、対象事例の社会的コンテキストを把握するのに積極的に活用した。収集したデータについては、テキストデータ化し、グラウンデッド・セオリー・アプローチに倣いながら、クラブが置かれたコンテキストと好循環推進事業をめぐる思惑を析出することを試みた。

4. 事例：受託者側のクラブが有するコンテキスト

4.1 Y クラブのミッション

本稿で調査対象地とする A 市は、平成18年3月に1市2町1村による合併を通じて誕生し、

平成22年時点においては人口約160,000名の地方都市である。合併後の A 市では、旧 A 市域 6 地区と旧町村地区 3 地区 (B 地区, C 地区, Y 地区) の合計 9 地区にゾーニングがなされる等、合併前から蓄積されてきた地域のまとまりに配慮した分権型の市政運営が意図されてきた。Y 地区は、A 市の北東部に位置する旧 Y 町域に相当する区域で、人口約10,000名 (平成22年10月)、旧 A 市と比べ農業従事者が多い中山間地域であるとともに、史跡や高原リゾートを有する観光地でもある^(注5)。

Y クラブは、平成17年に設立された総合型クラブである。平成23年度には1,147名の会員が所属し、全国の総合型クラブの中でも会員規模の大きい組織といえる。そうした組織において、実際の運営の中心となるのは事務局であり、そこにはクラブマネジャー 1 名とアシスタントマネジャー 1 名、好循環推進事業のプロジェクトリーダー 1 名などが配置され、クラブの事務機能を担うとともに、各種事業の企画・運営を先導する。表 2 は Y クラブの概要をまとめたものである。

以下では Y クラブのミッションを確認していくが、その理解を深めるためには Y クラブが設立された背景を捉えておく必要がある。Y クラブは旧 A 市と旧 Y 町の合併という行政再編の潮流のなかで創設され、その際、A 市からの影響力を不安視した Y 町体育協会が、旧 Y 町

表 2 Y クラブの概要

設立年月	平成 17 年 12 月
所在地	A 市 Y 地区
会 員	1,147 名 (平成 23 年 5 月)
会 費 (平成 24 年度)	入会金：小中学生 1,000 円, 高校生以上 2,000 円 年会費 (保険料を含む)：小中学生 2,800 円, 高校生以上 7,850 円, 60 ~ 64 才 5,850 円, 65 才以上 5,000 円
主な事業 (平成 24 年度)	・教室事業 (スポーツ教室, カルチャー教室など) ・サークル活動 (20 団体) ・イベント事業 (指導者講習会, スポーツ講習会など) ・Y 中学校運動部活動のクラブ活動連携支援事業 ・受託事業
組 織 (平成 24 年度)	役員：10 名 事務局：6 名 (クラブマネジャー 1 名, アシスタントマネジャー 1 名, 委託事業プロジェクトリーダー 1 名, 事務職員 (パートタイム) 3 名) 運営委員会：17 名 専門部会：6 部会 (教室部会, イベント部会, 健康体力相談部会, サークル部会, 広報部会, 少年スポーツ教室部会)
予 算	43,670,000 円 (平成 24 年度)
法人格	平成 24 年 NPO 法人格取得

で独自に実施してきた既存事業の存続を目論み、クラブづくりに着手した経緯がある（以下、口述データの引用部における括弧は引用者による加筆）。

I氏：市町村合併が見えていたので～中略～（旧A市と旧Y町は人口比が）10対1なわけなんですよね。10対1が対等で合併したとしても、今までと一緒に（の仕組みのなか）でスポーツ活動できるかといったら、不安ではないですか。～中略～そういうところにうまく、総合型を作って一生懸命やってくれよっていう行政の話と、私たちも今までの活動を守っていくってところで、こう、うまく利害が合って。

こうした意図のもとでY町体育協会が中心となり、旧Y町で実施してきた多種目、多世代の活動をYクラブの事業へと移行していったが、そうした事業の一つに「Y町少年スポーツ教室」がある。この少年スポーツ教室とは、Y町行政が主催する小学生対象のスポーツプログラムのことであり、旧Y町では、その運営を行政と体育協会が連携して担うといった独自の仕組みが構築されてきた。その仕組みとは、町行政の側は事業に要する経費を体育協会に委託金という形式で支出し、Y町体育協会の側は実技指導に当たる指導者を推薦する等の実際の事業運営を担うというものであった。こうした町行政と体育協会を核とした事業は、長年にわたって継続されてきたものであり、それが新A市の誕生後にはYクラブへと引き継がれていった^(注6)。つまり、小学生の定期的なスポーツ活動の場といえば旧A市のようにスポーツ少年団組織が定着している地域が多いが、旧Y町ではこうした町行政と体育協会が主導する独自のしくみが根づいてきており、そうした従来からの独自性を担保するために、総合型クラブへの移行が目論まれたのである。

I氏は、こうした思惑のもとで設立されたYクラブについて、従来からのY町体育協会の活動をそのまま転換したものと捉える。

I氏：これ（総合型クラブの設立）は、スムーズにいったと思いますよ。だってもう体協が、だって600名くらい（N町体育協会の会員が）いるんだから、それがただ、移行しただけなんで。要するに、だから二重登録みたいなもんだよね。体協にも加盟しているけど、（総合型地域）スポーツクラブにも入っているっていう。

I氏：（N町体育協会が）名前が変わって、総合型地域スポーツクラブっていう形に変わったっていうふうに捉えてもいいんじゃないかなと、思うんですけども。

こうした移行をめぐる一連の経緯が示すのは、Y クラブの設立は、既存のスポーツの場をいかに継続させるかといった点で関係者の利害が一致し、そこに当時のスポーツ施策の潮流が加勢し、その時の関係者たちが抱いた合併後に自律性が確保できるのかといった不安を乗り越える方策として便宜的に取り組まれたということである。

I 氏：今まで（Y 町体育協会が）やってきた活動を守るために、守るっていうか、守りながらそれを発展してもらうために～中略～（Y クラブは Y 地区内のスポーツ活動の）支えをしてきた。

このような文脈から窺える Y クラブのミッションとは、総合型クラブを核とした Y 地区内のスポーツ活動を肅々と継続させながらそれを少しずつ発展させていくことである。つまり、Y クラブが目指していたのは、総合型クラブによる活動展開を通じて、主に旧 Y 町内の居住者を対象としたスポーツの場を確保し続けていくことであり、旧 Y 町で構築されてきた独自のスポーツのしくみを充実させていくことである。こうした旧町内を重視するミッションのあり方は、好循環推進事業で掲げられた「周辺の地域スポーツクラブを支える」という理念の捉え方を規定していくこととなるが、この点については後述の5.2において焦点化することとし、以下では、受託意図を規定するその他の要因について、クラブが直面する課題という視点から検討していく。

4.2 クラブが直面する課題：運営資金の安定的な確保

(1) 受益者負担意識の醸成

県内の行政やクラブ関係者からなされる成功事例としての評価の一方で、Y クラブに勤める当事者の側はクラブ経営の現況に対して強い危機感を募らせている。以下では、クラブが委託事業へ傾く動機を理解するために、この危機感の内実について、Y クラブのキーパーソンの語りに基づきながら把握していく。

まず、I 氏が切迫した問題として捉えるのが、会員の受益者負担意識の在り様である。

I 氏：（総合型クラブになると）なんで今までお金払わずにやっていたものが、お金払ってやらなければいけないだっっていう、そういう話（会員からの意見）がたくさんあって、自分たちの活動は、やっぱり自分たちでお金を払ってやるべきだよっていう話（説明）をするんだけど、わからない人はわからない。

さらにI氏は、こうした会員の意識が原因となり、助成金が有効活用されていないことを問題視する。指導者の謝金やスポーツ用品の購入費など、本来参加者自身が費用負担すべきことに対してまで、クラブの側がスポーツ振興くじ（toto）からの助成金を元手に賄ってきたというのだ。

I氏：将来のためだとか、例えば、指導者の育成だとか、スポーツクラブの活動を充実するために使うお金だったら、いくらでも（予算化して）いいと思うんだけど、そうじゃなくて、（今スポーツ活動を）やっている人たちが楽しむためだけで終わってしまっていることになってしまうと、全く趣旨が違ってくるので、それはやめていきたい。

彼は、こうした状況の中で受益者負担の必要性について説明してきたのだが、その理解がなかなか浸透していかないことに苛立ちながら、厳格な口調でそうした会員への本音を語る。

I氏：何回もお話をしてもわかってもらえない人たちには、申し訳ないけれども、うちのクラブからは、来てもらうっていうか、（Yクラブに）入ってもらわなくてもいいですよと（言いたいくらいの気持ちだ）。

これらの語りからは、「変化を拒む会員への苛立ち」といった感情を看取することができ、「会員の受益者負担意識の醸成」を切迫した課題として認識の様子が窺える。旧来からの会員の意識は容易に変わるものではなく、そうした状況に対して、時折彼は苛立ちといった感情を表すのである。

(2) 指定管理者制度の活用

会員の意識改革だけでなく、I氏が喫緊の課題として語ることは指定管理者制度の活用である。実際Yクラブでは、平成24年度の事業計画に「Y地区運動施設指定管理受託に向けた取り組み」と明記し、それをクラブが組織的に取り組むべき重要課題に位置づけてきた。I氏によれば、この制度の意義は「資金面」での課題解決に寄与することだという。

I氏：資金面では指定管理を取るっていうことが重要なと。そこで新しい、何っていうの、雇用っていうか、賃金を出せる部分も出てくるので。そこで、手当をしっかりとら

せるようにしてあげれば、それは、もう 5 年間とか、長い期間で安定収入が見込めるっていう部分がある。資金面に関しては、それが一番重要なと。

こうした動きに着手する理由について、I 氏は職員の雇用をめぐる問題と関連付けて説明する。そこでは、好循環推進事業のプロジェクトリーダー M 氏などを取り上げながら、恵まれているとは言い難い彼女の境遇について語り、助成金や委託料収入に依存する Y クラブの財務状況を改善する必要性が述べられる。

I 氏：M だとか、普通の賃金のレベルからすれば、かなり低いのでやってもらっているんで。そこをどうやって、やっていくか（改善していくか）っていうのが、これから考えなくちゃいけないことで。

I 氏：それ（これまでの委託料収入）で、人、1 人、ちゃんと生活をさせて、（例えば）男性だったら、家庭を持って、子育てをして、っていう賃金を払えるかって言ったら、ちょっと払えないので。

I 氏による「もう 5 年間とか、長い期間で安定収入が見込める」との語りが示すのは、彼にとっての指定管理者制度の大きな魅力の一つが、複数年の指定によって安定的な資金繰りが可能となることである。すなわち、数年先までの一定の収入を確定させてくれるこの制度は、単年度契約の委託金収入の比重が高く、先行きが不透明な経営状態に置かれる Y クラブにとって職員をより安定的に雇用できるしくみとして意義づけられ、その実現が待望されるのである。

ここまでの議論で浮き彫りになったことは、I 氏が認識する「受益者負担意識の醸成」や「指定管理者制度の活用」といった課題は、両者とも収入の安定化と強く関連づけられていることである。すなわち、前者は会費・参加料収入と事業支出のバランスを整合させるための課題として、後者は数年間の収入を安定化させるための課題として、I 氏によって解釈されていたのだ^(注7)。当事者に突き付けられたこうした日常的な課題は、新たな収入源となる好循環推進事業の受託意図を強く象るようになる。以下では、こうした Y クラブのコンテキストを踏まえつつ、実際の財務状況や実施する好循環推進事業の内実について考察を加えながら、当事者の胸臆に迫っていく。

5. 考察：受託をめぐる思惑の実態

5.1 ドナーの複数化による財務的なリスクの分散

表3に示した通り、好循環推進事業を受託する前年度（平成22年度）において、Yクラブの年間予算の総額は約2773万円である。全国の総合型クラブのなかで年間予算が1000万円を超えるクラブは12.1%であるため（文部科学省，2011）、Yクラブの予算は大規模だといえるが、ここで着目すべきはYクラブが「クラブ外調達型」（中川，2011）の予算編成を明確に採っていることである^(注8)。平成22年度には、「日本体育協会自立支援事業収入（助成金収入）」と「補助金収入」、「委託金収入」といった外部資金の合計が予算総額の7割を超えている。そうした外部資金のなかでも、予算総額の約4割と大きな割合を占めるのが助成金収入である。この助成金はtotoを財源とした受給可能年数が限られた収入源であるため、それを原資に職員を雇用しているYクラブでは、その雇用を安定的に維持していくために、今後は他のルートからの資金調達を行うことが切実な課題となる。

助成金以外の外部資金としては補助金や委託金が挙げられるが、それらの収入の推移からは、これまでもYクラブが巧みに外部資金を調達してきたことが窺える。補助金について、Yクラブでは平成22年度には150万円の収入があったのに対し、平成23年度にはそれが45万円に減額したが（表4）、この変化はA市から供与されてきた「運営費補助」が途絶えたことに大きく起因する。この運営費補助は、草創期のクラブ運営に要する経費を支援することを趣旨とした、設立後5年間に限り支給される補助金であり、Yクラブはそれを平成18年度から22年

表3 平成22年度Yクラブ予算（収入）

	金額（円）	全体に占める割合（%）	資金源（クラブ内・外）
1. 入会金収入	100,000	0.36	クラブ内
2. 会費収入	3,952,000	14.25	クラブ内
3. 事業収入	3,425,000	12.35	クラブ内
4. 日本体育協会自立支援事業収入	11,572,075	41.73	クラブ外
5. 補助金収入	1,500,000	5.41	クラブ外
6. 委託金収入	7,178,676	25.89	クラブ外
7. その他	1,249	0.00	—
合計	27,729,000	100.00	—

出所：Yクラブ予算書・収支計算書もとに筆者ら作成（単位：円）

表4 予算額(収入)の変化

	H22年度	H23年度		H24年度	
	金額	金額	前年との差	金額	前年との差
1. 入会金収入	100,000	150,000	50,000	200,000	50,000
2. 会費収入	3,952,000	3,824,000	▲128,000	3,970,000	146,000
3. 事業収入	3,425,000	4,620,000	1,195,000	4,930,000	310,000
4-1. 日本体育協会自立支援事業収入	11,572,075	4,950,000	▲6,622,075	4,989,695	39,695
4-2. 日本体育協会クラブマネージャー設置支援事業収入	0	5,071,000	5,071,000	5,093,000	22,000
5. 補助金収入	1,500,000	450,000	▲1,050,000	550,000	100,000
6. 委託金収入	7,178,676	14,497,593	7,318,917	23,192,089	8,694,496
7. その他	1,249	2,107	858	1,990	▲117
合計	27,729,000	33,564,700	5,835,700	42,926,774	9,362,074

出所：Yクラブ予算書・収支計算書もとに筆者ら作成（単位：円）

度まで受給することができた。ここで留意しておくべきはその後の動きで、Yクラブは平成23年度より新たな補助金を獲得し、補助金削減による影響を軽減していたのである^(注9)。同様に、委託事業の推移からも、新たな資金調達先を開拓するYクラブの志向性が垣間見える。例えば、先述の少年スポーツ教室事業のように母体組織であるY町体育協会時代より長年受託し続けてきたものが存在するなかで、平成23年度から新たに健康福祉課運動教室事業を受託するなどの動きを看取できるのだ(表5)。こうした資金調達活動を後押しするのは、先で確認したI氏による切迫した問題意識であろう。この問題意識とは、数年後には途絶える可能性のある財源が中核を占める財務状況を少しでも安定化させたいといった切なる思いであり、それが資金調達をめぐる動きを支える大きな推進力となっているのである。

本研究で着目する好循環推進事業の受託は、こうした一連の資金調達活動の延長線上に位置づくものとして捉える方がより現実を反映した見方であろう。確かに、I氏へのインタビューのなかでは、「トップアスリートによる指導の有効性」や「トップアスリートへのキャリア支援の必要性」について語られる場面もあった。こうした語りだけに焦点化するならば、文部科学省によって謳われる意義に対してYクラブの中心人物からは一定の共感が得られ、それを起点にこの事業の受託に至ったと見ることもできる。しかしながら、実際にはそうした表向きの受託理由とは異なる次元の意図が伏在しており、この事業の受託は運営資金の確保という課題の解決に向けた契機として捉えられたのである。なぜならば、事業を実施する現場には、地

表 5 委託事業収入（予算）の内訳

事業名（資金提供者）	H22年度	H23年度		H24年度	
	金額	金額	前年度との差	金額	前年度との差
少年スポーツ教室事業（A市）	2,800,000	2,800,000	0	2,800,000	0
体育館・福祉センター管理事業（A市）	2,233,676	2,235,393	1,717	2,234,534	▲ 859
Y地区駅伝大会運営事業（A市）	495,000	495,000	0	495,000	0
健康福祉課運動教室事業（A市）	0	64,200	64,200	64,200	0
水泳教室講師派遣事業（公共施設指定管理者）	1,650,000	1,850,000	200,000	1,800,000	▲ 50,000
好循環推進事業（文部科学省）	0	7,053,000	7,053,000	15,798,355	8,745,355
合計	7,178,676	14,497,593	7,318,917	23,192,089	8,694,496

出所：Yクラブ予算書・収支計算書もとに筆者ら作成（単位：円）

域スポーツとトップスポーツの好循環の拠点としての「新たな役割」よりも切実な課題が存在したからである。Yクラブのスタッフは、「受益者負担意識の醸成」を目指せども理解が急激に促進されることはなく、「指定管理者制度の活用」の準備に着手したが実現には時間を要する状況に置かれる。そうしたなかで当事者たちは、目の前に現れた好循環推進事業を上手く活用することを試みるのである。

実際、Yクラブは、平成23年度からこの事業を受託することで、予算規模を格段に拡大させていった（表4）。平成23年度には約700万円、平成24年度には約1580万円がその委託費として計上され、その結果、平成24年度の委託金収入の合計額は約2320万円となり、収入総額の5割強を占めるまでになる^(注10)。ここで重要なことは、これまで toto からの助成金や A 市行政からの委託事業を受けることが多かったなかで、文部科学省という新たなドナーを獲得したことである。NPO 研究では資源調達をめぐって「多様な資源ソースに依存しつつ、特定の主体からの影響力を過度に受けたくない程度にまで依存先を分散」（吉田，2009：171）することの重要性が説かれてきたが、Yクラブの好循環推進事業の受託には、こうした意図が込められていたと考えられる。すなわち、ドナーを複数化することで財政的なリスクを分散しつつ、一定期間にわたり多額の財源を獲得するといった思惑を一つの大きな動力源として、当該事業の受託に至ったのである。

5.2 「新たな役割」の内実：ミッションの達成に繋げるしたたかな戦略

さらに I 氏の胸臆を細密に描き出すために、実際に Y クラブが実施する好循環推進事業の内容とその実施体制について検討していこう。Y クラブは表 6 に示した通りの事業を行ってきたが、ここで目を向けるのは、先述したような種々の制約条件のなかで、「総合型クラブを中心とした Y 地区内のスポーツ環境を充実させる」といった、そもそものミッションに沿うような形で事業を展開している点である。文部科学省によって定められたのは、拠点クラブ自体にトップアスリートを巡回指導させることはできなく、また toto の助成金から賃金を受給するスタッフに謝金を支払えない等の制約条件であり、これらの条件のなかで、Y クラブは委託事業を自らのミッションに接合させる巧みな戦略を見せるのである。

そうした戦略のポイントは以下の二点にまとめられる。第一に、Y 地区内という限られた空間内で、もともとかなり濃密な付き合いのある組織を対象に支援を実施するといった派遣先の選定方法である。例えば、「①トップアスリートによるジュニアアスリート支援等の実施」の派遣先である Y 地区少年スポーツ教室は、先述のように Y クラブが運営指導業務を担ってきたプログラムである。Y 中学校の部活動は Y クラブとの連携によって運営されるスポーツの場である^(注11)。同様に「③小学校体育活動コーディネーター」の派遣先である 3 つの小学校についても、Y クラブの設立準備委員会の構成メンバーに各学校からの代表者を組み込むことなどを通じて、以前より密接な関係を有した組織である。クラブ会員が多く所属するこうした身近な組織へ指導者を派遣することを通じて、直接的に総合型クラブの活動の場にトップアスリートなどの優れた人材を活用することはできないものの、間接的に会員がこの事業からの便益を受けることができるのである。

第二に、プロジェクトリーダーが好循環推進事業の活動を基軸としつつも、そこに要する過

表 6 平成 23 年度好循環推進事業の概況（Y クラブ）

事業区分	事業内容
① トップアスリートによる ジュニアアスリート支援等の実施	Y 地区少年スポーツ教室への巡回指導 ・サッカー教室（全 48 回）
	Y 中学校運動部活動への巡回指導 ・ソフトテニス部巡回指導（全 31 回）
	総合型地域スポーツクラブ（Z クラブ）への巡回指導 ・ソフトテニス教室（全 28 回） ・テニス教室（全 6 回）
②地域の課題解決に向けた取組	世代間交流イベント等の開催（4 回）
③小学校体育活動コーディネーターの派遣	Y 地区内 3 小学校へ派遣（コーディネーター：6 名）

出所：平成 23 年度 Y クラブ事業報告書等をもとに筆者ら作成

度な負担を避けながらクラブ経営の他の場面でも尽力するといった体制を整えることである。こうした体制を構築するために採られた手法は、従来から構築してきたネットワークを再活用するといったものである^(注12)。この事業の推進にあたって要諦となるのはトップアスリートと派遣先とのネットワークであるが、以前から繋がりのあるアスリートを活用するとともに、先述のような密接な関係にある組織を派遣先とすることで、連絡を円滑に取れる仕組みを大きな手間を煩わさずに形成し、その結果プロジェクトリーダーが既存の総合型クラブ運営にも貢献できる体制を創り上げていたのだ^(注13)。実際にそのプロジェクトリーダーの活動を見てみると、好循環推進事業の派遣調整役を担いながらも、クラブの事務局員を務めるとともに、クラブの自主事業（水泳教室やダンス教室）の指導者などを担当する等、Y地区のスポーツ環境の発展を目指した従来からのクラブ運営にも大きく関与しているのである。こうしたプロジェクトリーダーの位置付けは、総合型クラブの経営体制を拡充する意味でもかなり重要な意味を持つ。好循環推進事業からの委託費は額面的には大きな収入ではあるが、そこからの支出は、部外者であることも多いトップアスリートなどへの謝金が大部分を占めるため、クラブの経営サイドにとっての経済的な便益は少ないようにも思える。しかし、プロジェクトリーダーとなるクラブスタッフに対して月額16万円（平成24年度）を上限とした謝金の支払えることには留意が必要で、それを通じてスタッフの労働条件を若干ながらも充実させ、さらに、そうした人物がクラブ運営に多方面に関わるようにすれば、受託者側の総合型クラブにとって好都合となるのである^(注14)。

ここで示した事業内容とその運営体制の実態を目の当たりにしたとき、当該事例において、「新たな役割」を担う拠点クラブとしての活動の拡がりは限定的であったと言わざるを得ない。全国に300箇所という拠点クラブの設置目標に鑑みれば、Yクラブはさらに広範な圏域に活動を拡大すべきことは自明であるように思える。しかし、実際にYクラブが重視していたのは、そうした国策全体の成功というよりは、身近な地域のスポーツ活動を充実させるといった従来からのミッションを志向する側面であった。さらに言えば、Yクラブの主要人物は、拠点クラブに求められる「新たな役割」を地区内の身近な組織への支援として解釈し、他の地域への支援については可能な部分だけ着手することになっているのである^(注15)。短期間での事業計画の策定を余儀なくされたことなど、活動を制限する要因も存在し、今後の展開プロセスについては再度検討を要するだろう。しかし、好循環推進事業が実施された平成23年度からの2年間においては、過度な負担を抑制する方途を通じて、設定された規制を巧みにすり抜けながら、通常のクラブ運営を発展させることが意図されていたのである。

6. 結 論

本稿で明らかにしようと努めてきたことは、日々のクラブ運営をめぐる課題が山積しているように思える総合型クラブがなぜ好循環推進事業を受託するのか、そうした拠点クラブのキーパーソンの胸中を浮き彫りにすることであった。一連のフィールド調査から明らかになったことは、Yクラブは、① 新たな委託料収入を得ることでドナーを複数化しつつリスク分散を図ることで、収入の安定化といったクラブが抱える切迫性のある課題を改善するために、この事業を受託したこと、そして、② 既存のつながりを再活用しつつ密な関係にある組織を支援するといった、「新たな役割」をめぐる負担を抑制する手法を取りながら、クラブを取り巻く身近なスポーツ環境を好転させるといったミッションを追求する活動として好循環推進事業を活用したことであった。拠点クラブの指定によって「新たな役割」までを背負い込むことで、一見するとスタッフの負担を増加させてしまうようにも思えるが、Yクラブにおいては、そうした負担を闇雲に増加させることを避けながら、クラブ運営にも貢献するプロジェクトリーダー1名を設置するための資金を獲得するとともに、アスリートを活用したスポーツ事業を一定程度創出することでY地区内のスポーツ機会を充実させようとしたのである。

本研究においては、拠点クラブの運営を担う現場の当事者の目線に寄り添おうとした際に、彼らが日常的に苦心している切迫性のある問題意識に直面せざるを得なかった。そして、そうした実態を分析するために、ここではNPO研究の動向から示唆を得つつ、組織が置かれたコンテキストから委託事業をめぐる意図を分析するに至った。その結果、ここで示すことができたのは、委託事業を日々のクラブ運営の改善にどうにか繋げようとする現場の志向性であった。確かに、文部科学省が事業評価で指摘するように、多くのクラブがこの事業の企画競争に応募していたことは事実であるし、受託者の側がこの事業の理念に賛同したうえでその実施を希望するといった側面も完全には否定できない。しかし、本稿で検討対象とした事例にとっては、そうした外部者が設定した問題よりも切迫した日常的な課題が存在し、その解決のために事業を受託したのである。つまり、継続的な収入源の確保を不可避の課題と認識するYクラブにとって、スタッフの境遇をささやかに好転させるこうした経済的なインセンティブが働く事業は、拠点クラブの設置を推進する国策の方向性に同調する大きな要因であったのである。こうした事実は、施策展開のための課題を抽出するような「推進ありき」の視点では析出されがたい実態といえるだろう。

今後の重要な検討課題の一つは、文部科学省による舵取りのもとで全国的に設置されつつあ

る拠点クラブをめぐって、本稿で示したような実施側のリアリティを照射する視点を敷衍しながら、この委託事業の実施プロセスとその成果を分析することである。なぜならば、本稿で明らかにしたように、実施側となるクラブの目線には、この事業の参加者から参加料などの収入を得て自主事業として定着させるといった発想に乏しく、委託期間の終了後に資金提供が途絶えてしまえば事業が継続されない可能性が否定できないためである^(注16)。施策の推進側が委託事業の企画競争倍率から「地域におけるニーズが高い」とその意義を肯定的にとらえてきているが、実際に評価すべき重要指標の一つは、「新たな役割」がどの程度達成されたのかという点であり、それを抜きにして政策の有効性は検証できない。本稿でまとめたのは事業実施途上の現場における一つの実態であり、今後もこうした当事者の目線レベルでのデータを継続的に蓄積していく必要がある。

注

- (1) 文部科学省 HP「平成23年度『スポーツコミュニティの形成促進』の実践事例」(http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/club/1328897.htm : 2012年12月16日アクセス)を参照した。
- (2) 例えば、『文部科学省政策評価書平成23年度事業評価』(文部科学省 HP (http://www.mext.go.jp/a_menu/hyouka/kekka/1297422.htm : 2012年12月16日アクセス))には、「一定期間(3年間程度)は国費による支援を検討しており、その後は各クラブが引退後のトップアスリート等の活用による自己収入によって事業を実施することを想定」との表記がある。
- (3) さらには、トップアスリート指導者を補佐するアシスタントコーチについても、「原則として、クラブでの指導実績があり、指導者資格(例:日本体育協会の「指導員」)を有する者」と規定される。
- (4) ここでいう「ミッション」とは、「その組織が向かうべきとされる方向を包括的に示す」ものであり、非営利組織の取るべき戦略に大きな影響を与えるものである(田尾, 2009 : 68-70)。
- (5) ここで示した統計データは A 市作成の統計資料に拠る。
- (6) 総合型クラブへの移行に際して、少年スポーツ教室の参加者が Y クラブに入会することを促す仕組みが新設され、多くの教室参加者が会員となったことは明記しておく必要がある。なぜならば、好循環推進事業を通じて Y クラブが指導者を派遣するのは、こうした「身近な組織」だからである。
- (7) インタビューの過程ではクラブハウスの設置を通じた会員間交流の促進など、クラブ活動のソフト面に関する課題が語られた点は明記しておく必要がある。しかし、資金面に関する課題について語る I 氏が時折みせる厳しい口調からは、それがより切迫した課題であることを感じ取れる。
- (8) 中川(2011)によれば、会員からの会費収入を中心に運営費を捻出する「クラブ内調達型」と、会費収入以外にも地域貢献事業を展開し補助金や委託金などの収入を獲得する「クラブ外調達型」に総合型クラブを類型化できるといふ。
- (9) 新たに獲得したこの補助金は、市民の創意工夫に基づくまちづくりを支援することを趣旨として、A 市内で活動する市民活動団体を対象に提供されるものである。公募を通じて交付が決定された団体は、A 市から補助限度額100万円を補助期間2年以内で受給できる。
- (10) 平成23年度と平成24年度の前算額が大幅に異なる主な原因は実施期間の差である。23年度には文部科学省との契約の関係で8月15日～3月31日の間で行われたのに対し、24年度は4月1日からの一年間を通じて実施された。

- (11) 積雪による影響で部活動が停滞する10月から2月にかけて、本来学校教育活動の一環である部活動をYクラブのサークル活動の一部として位置づけ、クラブから会場と指導者を提供するという協力関係が構築されている。そうしたなかで活動を行うため、Y中学校の運動部活動に所属するすべての生徒がYクラブへ入会することになっている。
- (12) ただし、小学校体育活動コーディネーターの発掘については、教員を目指す学生や地域のスポーツ指導者など、多方面からのネットワークを駆使して人材を確保しようと努めるなど、多く苦勞を伴っている。
- (13) Yクラブでは、トップアスリートを招聘した事業を何度も開催することで、彼らとのネットワークを形成してきたが、ここで注目すべきは、そうした事業は外部調達資金をベースとした単発のイベントとして実施されてきた点である。こうした文脈と重ね合わせるとき、好循環推進事業の助成終了後にそれが自主事業化される可能性については、疑問視せざるを得ない。
- (14) M氏は、平成23年度にはアシスタントマネジャーを担い toto の助成金から賃金を受給していたが、平成24年度からはYクラブのプロジェクトリーダーに転身することとなった。そして、M氏の後任のアシスタントマネジャーには別の人物が就き、事務局体制が強化された。
- (15) A市内で活動する総合型クラブ(Zクラブ)への派遣がYクラブの側から提案によって実現に至った点には、拠点クラブによる支援活動の拡がりを示す一側面として特筆に値する。しかし、平成23年度時点では市内に5つの総合型クラブが存在するにもかかわらず、Zクラブ以外へは指導者の派遣が行われていないことを踏まえれば、「新たな役割」としての周辺組織の支援活動は着手可能な部分から「疎らに」実施されている状況といえる。
- (16) 本研究の事例において生起していたのは、そうした自主事業化に向けた動きというよりは、むしろ国家から付与された正当性を纏いながら別のドナーを創出するといった新たな外部資金の獲得に向けた営みであった。Yクラブにおいては、文部科学省からの高評価を一つの資源としつつ、小学校体育活動コーディネーターの派遣事業に対する資金提供を市行政に要求するなど、事業の継続と資金の担保に向けたたまたかな展開も胎動していたのである。

文 献

- 1) 後藤貴浩・森阪信樹(2006)総合型地域スポーツクラブの育成過程に関する研究—育成のための会議における会話データの分析. 体育学研究 51(3):299-313.
- 2) 小林勉(2012)空転するスポーツ振興政策の現実:総合型地域スポーツクラブをめぐるすれ違う関係者たちの問題設定. スポーツ社会学研究 20(1):49-61.
- 3) 小島廣光(1998)非営利組織の経営—日本のボランティア, 北海道大学図書刊行会.
- 4) 文部科学省(2011)平成22年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果.
- 5) 文部科学省(2012)スポーツ基本計画.
- 6) 文部科学省(2013)平成25年度行政レビューシート(事業番号0331).
- 7) 中川敬保(2011)地域スポーツクラブの成功事例. 菊幸一ほか編著 スポーツ政策論, 成文堂, pp.344-354.
- 8) 西山志保(2005)市民活動団体がミッションを維持するために—資源獲得の戦略(<特集>震災ボランティアの10年). ボランティア学研究 5:47-62.
- 9) 佐藤恵(2002)障害者支援ボランティアにおけるミッションの再帰性と「支え合い」の技法. 社会学評論 53(2):102-116.
- 10) 田中弥生(2006)NPOが自立する日—行政の下請け化に未来はない, 日本評論社.
- 11) 谷口勇一・甲斐義一・汐池聡(2012)学校との協働関係構築を意図した総合型地域スポーツクラブを

めぐる課題の諸相：NPO 法人七瀬の里 N クラブにおける参与観察をもとに，大分大学高等教育開発センター紀要 4：13-21.

- 12) 田尾雅夫 (2009) 非営利組織を動かす：ガバナンスの機能. 田尾雅夫・吉田忠彦編著 非営利組織論, 有斐閣. pp.59-83.
- 13) 後房雄 (2009) NPO は公共サービスを担えるか—次の10年への課題と戦略, 法律文化社.
- 14) 吉田忠彦 (2009) 組織として維持する—資金調達と評価システム. 田尾雅夫・吉田忠彦編著 非営利組織論, 有斐閣. pp.167-188.