

総合型地域スポーツクラブの育成をめぐる受益者負担の問題 ～会費設定における金額の意味解釈～

長積 仁¹⁾ 松永 敬子²⁾ 富山 浩三³⁾ 佐藤 充宏⁴⁾

The Problems of Beneficiary Burden Concerned with Establishment and Management of the Community-based Sports Club: The Meaning Interpretation of the Amount of Money in a Setup of the Club Dues

Jin NAGAZUMI¹ Keiko MATSUNAGA² Kozo TOMIYAMA³ Mitsuhiro SATO⁴

Abstract

Sport is a spontaneous activity and a personal pleasure activity originally. Someone must not be provided with the sport which has such nature, and the individual who has value in the activity fundamentally should invest money, time, and energy for oneself. In spite of such a situation, the problems of beneficiary burden exist in the community-based sports club.

The purposes of this study were to clarify the problems of beneficiary burden concerned with establishment and management of the community-based sports club about that logical background, and to examine the meaning interpretation of the amount of money in a setup of the club dues. In this study, data was acquired through interviews with administrative officials or club managers in three districts.

The major findings are summarized as follows: (1) Cost burden consciousness doesn't permeate a local resident, because there is a low value for sports services in a community. (2) To be important about the setup of the club dues was to give a feeling of the advantage which gave meaning to the value of the club individually and socially to the member. (3) In case the beneficiary burden system is introduced at the sports club, it is necessary to examine the right and duty which are given to the club member. These results indicated that club management and community development by sports promotion have to involve in various organizations that have to be functional to promote sports in the community.

KEY WORDS: beneficiary burden, community-based sports club, club dues, club management

1) 徳島大学総合科学部

1. Faculty of Integrated Arts and Sciences,
The University of Tokushima

2) 大阪体育大学体育学部

2. Faculty of Human Science,
Osaka University of Health and Sport Sciences

3) 北九州市立大学文学部

3. Faculty of Humanities,
The University of Kitakyushu

4) 徳島大学総合科学部

4. Faculty of Integrated Arts and Sciences,
The University of Tokushima

問題の所在

本来スポーツは、自発的な活動であり、個人的な楽しみに裏づけられた活動である。そのような性質を持つスポーツは、誰かに提供されなければならないものではなく、基本的にその活動に価値を持つ個人が自らのために金・時間・エネルギーを投資し、行うべきものである。それは、ある意味、レジャーや娯楽、また遊びと同様のものと捉えることができるからである。したがって、活動の主体であり、客体でもある地域スポーツクラブのクラブ会員またはクラブ組織は、スポーツライフやクラブライフの創造という共通する目的を持ち、ともに金や知恵を出し合い協力しあう個人や集団から構成されるべきである。確かに地域社会における健康増進やスポーツ振興を進める場合、それに対して興味を示さない人々に対しても需要を喚起する役割が求められるため、健康増進やスポーツ振興事業は、広く国民の福祉向上という意味では公共性の高い事業である。ただ、それがいくら公共性の高い事業であったとしても、遊戯性、娯楽性、文化性、社交性、そして自発性や自己欲求の充足といったその活動から生み出される産物やベネフィットが社会に対してだけでなく、特定個人に付与される限り、その活動に対する必要最低限の代価は受益者が負担すべきと考えられる。しかしながら、単一種目のクラブやチームでは、「部費」のようなものが徴収されても、さほど問題視されないにもかかわらず、総合型地域スポーツクラブの育成をめぐることは、会費の設定に対し、抵抗されたり、違和感が抱かれたりするため、ナーバスにならざるをえないのが現状である。

その背景には、2つの要因が関係していると考えられる。1つめは、総合型地域スポーツクラブの創設をめぐる問題である。総合型地域スポーツクラブを設立したいいくつかの地域において、総合型地域スポーツクラブは既存クラブの統合型組織として位置づけられることが多いため、クラブの設立と育成の意味合いを十分理解しないまま形式的に参画したような単一種目のチームやクラブに所属する人々は、総合型地域スポーツクラブの会員という意識が薄く、費用負担意識が抱きにくいということが考えられる。また現在所属するチームやクラブで徴収される部費と新たに創設された総合型地域スポーツクラブの会費とを二重に支払うことに対し、強い費用負担意識や抵抗感を抱くということが考えられる。2つめは、「スポーツは水や空気と同じ」という意識、つまりスポーツに対する価値意識の問題である。それは、健康祭やスポーツフェスティバル、またスポーツ教室といった健康づくりやスポーツ活動に関連するスポーツサービスに対し、人々の費用負担意識は低く、受益者は公共財を享受するような意識が高かったため、設定される会費と健康づくりやスポーツ活動に投じる費用負担意識とにかなりのギャップが存在していることが考えられる。行政依存型ではなく、自立したクラブづくりが主張される中で、総合型地域スポーツクラブの設立や育成をめぐる、会費の設定、既存クラブを総合型クラブに巻き込む際のメリットの問題、またその根幹にある地域住民のスポーツサービスに対する費用負担意識は、クラブマネジメントのみならず、スポーツ振興を進める上で重要な問題となっている。

そもそもコトラー(1995)によれば、「価格は、消費者が製品やサービスをもったり、使ったりすることによって得られるベネフィットに対する交換価値の合計である」と定義づけられている。その価格決定の基本は、一般的に製品の場合、製造原価または仕入れ原価に一般管理費や販売費、そして利益を加えたものでなければならないが、現実的には、総合的に判断して、その価格で販売すれば損をするという下限と消費者がそれにベネフィットを見だし、抵抗なく購入してくれるという上限との範囲で価格が決定される。その際に重要なことは、消費者がその購入後にその製品やサービスを購入したことに満足感を覚えてくれるかどうかということであり、さらには、それが競合他社のそれよりも上回ることができるかどうか、価格戦略のみならず、トータルなビジネス戦略において鍵を握ることになる。すなわち、販売・提供者側は、製品やサービスの購入によって消費者に満足

感を与えられたかどうか重要であり、それができれば、消費者はその商品の原価にいくらかかったのかとか、サービスの提供にどれほどの人件費がかけられているのかということなどはあまり問題にしない。

一般的に、営利を目的とする民間組織が価格政策または価格戦略を決定する際の要因として、①消費者またはユーザーの価格に対する意識と価値判断、②マーケティング全体との関連、③業界における競争的地位、④短期的効果か長期的効果かの関連、そして⑤ライフサイクルとの関連といった5つの要因がその政策を決定するという(窪田, 1989)。コトラー(1995)は、価格決定に影響を与える要因を、マーケティング目標、マーケティングミックス戦略、コスト、価格設定を行う組織の特性といった組織内部の要因と、市場と需要の特性、競争環境、また経済情勢や流通業者、政府との取引などを含めた他の環境要因といった組織外部の要因とに分けている。またコトラー(1991)は、非営利組織が価格設定という複雑な問題を取り扱う際には、利益極大化・使用極大化・公平性極大化といった価格設定における目標の明確化、コスト志向・需要志向・競争志向によって設定される価格戦略の決定、そして価格変更の可能性とその方法という3つのステップにしたがうべきであると述べている。さらにラブロックとウェインバーグ(1991)によれば、価格戦略はまずその組織目標を明確に理解した上で決定すべきとし、特に非営利組織にとっては価格設定目標として、利益追求または費用回収を考慮した収益志向型、供給能力と需要とを合致させるために価格を適時変更するオペレーション志向型、そして最低収益の達成を意図して利用者を極大することを意図したパトロン志向型といった3つの方法があると述べている。

以上のような価格政策の決定にかかわる議論においてポイントとなるのは、まず「組織の目標」を明確に位置づけるということと、次に「組織の目標に沿った価格戦略の選択」という2つの要因にあるといえる。主体と客体が存在する民間ビジネスに対し、主体と客体を分離することが必ずしもよいとは限らない地域スポーツクラブにおいて、営利を目的とする民間ビジネスの価格政策や価格設定の決定要因をそのまま適用することはできないが、事業を興し、組織を維持するという立場は同じであると考えられるならば、本研究で焦点をあてる総合型地域スポーツクラブの会費設定や受益者負担をめぐる議論もクラブ組織の目標やクラブが提供するサービスやクラブそのものの価値に関して、踏み込んだ議論をする必要があると考えられる。総合型地域スポーツクラブの目標、すなわちクラブ組織が果たす役割や地域社会にもたらすメリットを含めた存在意義については、様々な議論があるが(西嶋, 2003; 柳沢, 2002; 黒須, 2002)、「多種目・多世代・一貫指導」といった表現に象徴されるように、総合型地域スポーツクラブが有する機能面ばかりではなく、豊かなスポーツライフの創造というクラブ育成の目標・目的に対し、クラブがもたらすメリットやクラブの価値を地域社会全体と住民個人との2つの側面から捉える必要があるだろう。そのような立場で考えると、地域におけるスポーツやクラブの存在根拠をシビルミニマムばかりに求めすぎ、コミュニティにおける生活環境条件を整えるための社会保障や社会資本の一部としてだけで捉えることは、総合型地域スポーツクラブのあり方や存在意義を論じるにふさわしくなく、そうなれば「受益者負担」という考えは端から成り立たなくなる。つまり、スポーツをシビルミニマム論や地域活性化などを図るための手段として用いすぎることが、スポーツ本来の自発性や「スポーツには金はいらない」という受益者負担意識を低減させているのならば、地域におけるスポーツやクラブのあり方やその本質そのものを見失いかねない。そこで本研究は、総合型地域スポーツクラブの創設・運営にかかわる受益者負担の問題に焦点をあて、クラブ育成における受益者負担導入の必要性について、その論理的背景について明らかにするとともに、クラブ組織が有する価値と会費設定において、クラブ組織が会費の金額にどのような意味合いを持たせようとしているのかということなどを事例を取り上げながら、解釈することを目的とする。

受益者負担をめぐる問題

行政が提供する社会サービスの最適な供給システムの確立、責任体制や役割分担の明確化、また提供されるサービスと費用負担の適正化に関する議論は、これまでも経済学や行政学の分野などで行われてきた(大野, 1991; 高寄, 1989)。中でも能勢(1980)は、私的財から公共財までの連続線上におけるサービスの外部性(社会的便益)と、全国民から個人までにおけるサービスの可分性(サービスの帰属)の両側面から行政サービスの分類と負担基準を示している。例えば、社会的便益性が高く、全国民に対し、公共財として租税によって負担すべきものとしては、義務教育や国防などのサービスをあげ、その対極としてサービスの帰属が個人的であり、利用者が負担すべきものとしては、駐車場や宅地分譲などをあげている。その分類と負担基準の中でスポーツ教室は、サービスそのものが個人に帰属しながらも、サービスの外部性は、租税と利用者の負担によって賄われる準公共財として位置づけられている。

しかしながら現状では、水道、交通、医療、流通といった分野のみならず、生活水準の向上や豊かさの追求にともなってニーズが高まったスポーツや芸術などの文化・余暇関連サービスにおいても、費用負担能力や生活行動範囲を考慮し、市場のメカニズムにその全てまたその一部がほとんど委ねられることなく、コミュニティのシビルミニマムや社会サービスとして公共機関が処理せざるを得ない状況にある。その結果、民間の市場を圧迫し、民間企業の自立を促進するよりもむしろ、公共機関が担えきれないソフト面を民間企業が受託し、それによって共存を図ったり、企業を維持するための補填・補完しているのが現状といえる。また住民サイドに関しては、無料や廉価の公共サービスに甘んじ、サービスの代価としての費用負担意識が浸透せず、サービスされることに慣れきってしまったような状態にある。現在の行政改革や構造改革への取り組みは、行政機能の拡大化、つまり広がりすぎた行政の守備範囲と役割分担の転換を図らなければ、国が減びるという国民に対する警鐘であり、従来までの社会システムに甘んじたことによるツケと戦後最悪の経済不況によって圧迫された国の財政は、破綻を来しかねない状態にある。地方で進行しつつある町村合併の趨勢は、まさに都市経営という観点から単独で維持することが出来ない自治体が来るべき将来に備え、起こした意思表示や行動の表れに他ならない。すなわち、公共サービスや社会サービスをどの範疇や範囲で供給し、それにかかる費用をどの程度で誰が負担するかは、将来のまちづくりにもかかわる重要な問題である。

大野(1991)によれば、公共サービスや社会サービスの享受者に対し、その負担を求める理由には、主に「資源配分の効率化」「社会的公平の確保」「自立・自助の助長」という3つの望ましい効果とメリットが存在する。まず資源配分の効率化に関しては、医療サービスに代表されるように、負担の程度が低ければ、無駄な消費が行われたり、過剰医療につながるため、受益者負担はその濫用を防止し、過剰な需要を抑制することによって資源の利用効率を高める効果がある。例えば、サービスを享受する住民が無料や廉価の公共サービスに甘んじ、サービスされることになれきってしまうと、健康づくりや個人の楽しみが原点であるスポーツ活動に対し、受け身的な態度が染みついてしまうものと思われる。また受益者がある一定の負担をすることによって、受益者自身のコスト意識が高まるだけでなく、行政に対する過剰な要求を抑制でき、ある一領域への過剰投資を防ぐこともできるため、自治体の政策全体における資源配分の効率化にもつながる。社会的公平の確保に関しては、社会サービスを享受したことによって得られる便益の大部分が当該サービスの利用者に帰属するため、スポーツの好き嫌いのように、個人の選好によって利用者と非利用者との区別・選別されるものには、「使ったもの勝ち」のような不公平感が生じる。利用者の選好や選択によって、利用者と非利用者間に不公平感を生じさせないためにも、受益者に対して適正な負担を課することは、社会的公平を確保するための重要な理由であり、

適正な社会づくりを進めるためのメリットにもなる。自立・自助の助長に関しては、まちの将来と新しい社会を切り開き、住民参加による実体のあるまちづくりを進めるための最も重要な理由といえる。提供される公共サービスや社会サービスが無料の場合、先にも述べたように公共施策に基づくサービスに対し、安易に依存してしまいがちになる。利用者が費用を負担するようになれば、提供されるサービスや得ようとする便益に対し、受動的になるのではなく、主体的に働きかけようとする誘因が働くため、受益者となる住民自身に自助努力や自立意識が芽生え、それらが促進されることが期待できる。同時に、サービス提供場面に積極的に参画するようになれば、公共サービスの代名詞であった「安かろう、悪かろう」というサービスのあり方に対し、厳しい目が向けられるようになるため、費用負担とサービスの享受、また適正な社会サービスのあり方について住民自身に能動的な態度を形成させるきっかけにもつながる。

八代ら(1985)は、公共スポーツサービスにかかわる利用者の負担意識について明らかにし、公費負担の必要度の高いサービスとして、市民体育祭やスポーツテスト・相談が、逆に公費負担の必要度が低いサービスとしては、スポーツクラブ事業やスポーツ教室などが、またその中間に位置づくものとしては、施設開放事業があげられるという結果を示している。健康づくりやスポーツ活動は、個人にもたらされる便益だけでなく、確かに長期的に見れば、地域内における社会的関係や協同意識を促進したり、健全な心身の育成による生き生きとした人づくりを行い、副次的には地域活性化や地域内の医療費削減という公共の産物をももたらすものである。しかしながら、地域で提供されるスポーツサービスは、まず個人の選好や選択に基づき消費されるものであり、楽しみと便益が個人に帰属することが大前提となるものである。確かにその便益や効用は、個人に特定化されることなく、先に述べたように集団や社会全体へと波及するものでもある。その意味では、健康づくりやスポーツ活動は、社会づくりやまちづくりへの発展性や機能を有した活動といえよう。ただ、3つの効果とメリットの例でも強調したように、受益者負担は都市経営という観点からも、また実体あるまちづくりに対して過度な行政依存をやめ、住民が積極的に参画し、自立と自助を助長するという観点からも重要な視点である。クラブマネジメントに携わる組織成員は、クラブの設立・組織化とその運営にとって受益者負担が重要であるということ、単にスポーツ活動のような楽しみにはそれに必要な費用が生じるということやクラブに必要な資源を確保するためといった目に見える理由だけでは説明が不十分であろう。それだけでなく、受益者負担をめぐる背景を論理的に説明し、納得してもらえるような理由を述べ、そして地域住民の意識を変革していくという強い信念と行動がクラブマネージャーをはじめとした運営スタッフには必要である。またそれを個々のクラブ会員にも浸透させていくことが重要であるといえる。

クラブ会費の金額設定とその背景

安定的なクラブマネジメントを執り行うためには、見通しのある事業計画と収支計画を立てることが重要であることはいうまでもない。中でもクラブ会費を中心とした収入の安定化を図ることは、自立したクラブをめざすために重要な要件である。クラブの財源は、概ね会費収入、事業収入、補助金の3つから成り立っており、この3つの収入のバランスがクラブ組織の自立性と自律性に関係するものと考えられる。その自立性と自律性の捉え方にも議論を要するが、その構成要素については、クラブ組織の運営母体と組織の体質、活動内容、経営資源の獲得と活用、そして組織運営の実態などを考慮し、クラブ組織が行政に依存するかどうかという判断基準について吟味する必要があるだろう。ただ前述したように、設立された総合型地域スポーツクラブでは、行政が主体的になり、組織化されたクラブもあれば、緩やかな合意の上で既存の単一種目のチームがクラブ組織に参画す

るという場合もあるため、会費を設定し、徴収することに障壁を抱える総合型地域スポーツクラブが多く存在することも事実である。単純に解釈すれば、総合型地域スポーツクラブの組織化に関して、参画する個人や団体の合意がえられていれば、会費を設定し徴収することは迎合されなくても困難なことではないかもしれないが、総合型地域スポーツクラブという組織に参画しようとする既存チームやクラブは、緩やかなネットワークで結ばれた組織であるが故に、行政組織以外に強いリーダーシップを発揮する個人や組織が存在しない限り、半信半疑な気持ちを抱きながらクラブ組織に参画していることが予想される。

表1 総合型地域スポーツクラブの会費事例

クラブ名	会費	備考
NPO法人 山直スポーツクラブ	入会金:5,000円(一家庭:永久) 年会費:8,000円(1種目の金額)	小・中学校を中心としたクラブ 活動種目:8種目 会員数:約400名
NPO法人 戸畑コムスポ	年会費:1,000円(高校生以上) 500円(小・中学生) 2,000円(家族)	地域連携による敷居の低いクラブ 保険代は含まれない 活動費は別途徴収 活動種目:8種目 会員数:約650名
NPO法人 ふくのスポーツクラブ	年会費:1,000円(法人正会員) 3,000円(一般個人) 1,000円(小・中学生) 1,500円(60歳以上) チーム会員(10人以上2割引)	町で協働体系を確立したクラブ 保険代は含まれない 活動種目:52種目 一部は活動費が別途必要 会員数:約3,200名
NPO法人 クラブしっきーず	年会費:3,000円(高校生以上) 1,500円(中学生以下)	学校との連携を図ったクラブ 保険代は含まれない 会員数:150名(サポーター230名)
NPO法人 加古川総合 スポーツクラブ	年会費:6,000円(大人) 3,000円(小・中・高校生) 1,000円(未就学児) 12,000円(ファミリー会員)	地域内を統括した連合型クラブ 入会金:1,000円 活動種目:28種目 会員数:2,100名
精華スポーツクラブ	年会費:3,050円 (会費・少年団登録費・保険料含) スポーツサークル:年額1チーム10,000円 (+200円×利用月数+保険料×人数)	少年団と中学校の連携クラブ 活動種目:19種目 会員数:約1,540名
新町スポーツクラブ	年会費:1,000円(一家庭) (1,000円は事務経費)	少年団を核にしたクラブ 活動費は別途徴収
双葉ふれあいクラブ	年会費:5,000円(高校生以上) 町外者は6,000円 4,000円(中学生以下) 町外者は4,800円	競技一楽しみの融合型クラブ 保険代は含まれない 活動種目:スクール9種目 サークル19種目 会員数:約700名
たかとみスポーツクラブ	年会費:8,000円(ファミリー:保険代別) 3,000円(ジュニア:小・中学生) 4,000円(一般:高校生以上) 2,000円(ゴールド:60歳以上)	少年団との共存をめざすクラブ 活動種目:14種目 会員数:約1,230名
いけだスポーツクラブ	年会費:6,000円(高校生～59歳まで) 3,000円(60歳以上) 2,500円(小・中学生)	循環型システム構築をめざすクラブ 保険代は含まれない 10名以上の団体は2割引 活動種目:14種目 会員数:約200名

そのような状況を考慮した上で、表1には、NPO法人を取得したクラブと法人を取得していない総合型地域スポーツクラブのそれぞれが実際に徴収しているクラブ会費の金額と、会員数や活動種目などを簡略にまとめたものを示した。この表にまとめた会費や活動の概要は、NPO法人を取得しているか否かという比較に意味合いを持たせようとするものではない。地域には、その地域なりの実情があるため、地域間で会費を比較することは重要なことではなく、むしろその地域に存在する総合型地域スポーツクラブが設立に至った経緯や会費金額の設定の背景、またクラブ会員に対して会費を徴収することの意味合いをどの様にメッセージし、どの様に合意を得るための工夫をしているかが重要であると考えられる。そこで、表中に示されているNPO法人ふくのスポーツクラブ、新町スポーツクラブ、そしてたかとみスポーツクラブの3つを事例に取り上げ、総合型クラブ設立の背景・経緯、クラブの特徴、そして設定された会費に対する会員の合意形成を得るための工夫などについて、より具体的に分析を進めたい。

ケーススタディ

以下に取り上げる3つのケースに関するデータは、すべてヒアリングによって収集を行った。ヒアリングを行った時期は、2002年12月から2003年3月で、ヒアリングを行った対象者は、クラブの設立または会費設定時にクラブ運営に深く関わっていた担当者に行った。以下では、個々の3つのケースに関して、クラブ設立の経緯、クラブの特徴、そして会費設定における金額の意味合いについて分析し、受益者負担とクラブの価値との関係を考察してみたい。

□NPO法人ふくのスポーツクラブの事例

富山県福野町は、昭和52年に健康都市を宣言し、町民一人1スポーツを提唱して、地域住民のスポーツの定着化を図ってきた。また昭和63年度より、文部省（現在の文部科学省）の「地域スポーツクラブ連合育成事業」を実施し、地域に存在する小さなスポーツクラブや同好会などに連携を持たせるよう働きかけ、福野町スポーツクラブ連合が設立された。その後、平成2年にはこのスポーツクラブ連合と福野町体育協会、また福野町体育指導委員協議会が相互に連携する組織としてFASC.1990(Fukuno Association of Sports Clubs. 1990)が設立され、地域スポーツを推進する組織の一本化を図る試みがなされた。すなわち、地域スポーツの振興を図る上で、この基盤となる組織が、まちの生涯スポーツ振興を進める上での中核的な役割を担い、総合型地域スポーツクラブへと発展させるための胎動となったといえる。

ふくのスポーツクラブは、総合型地域スポーツクラブを設立する際に、“共存共栄”をベースにした「組織のオープン化」と、“ドアを開こう”を掲げた「施設のオープン化」、「スクラップ&ビルド」による「事業のオープン化」、「みんな集え」を掲げる「活動のオープン化」という「4つのオープン化」を掲げてクラブ育成の方針を明確にした。つまり、総合型地域スポーツクラブの推進母体を形成する際に、いかにして地域に存在する様々な利害関係団体を巻き込むかに重点を置き、向き合わなかった個々の団体が互いに歩み寄れるように、当該団体が受け入れやすい上位レベルでの目的や目標を設定し、個々の組織間における情報の共有化と相互交流を図り、緩やかなネットワーク型組織を構築して、地域における組織間の関係性を高め、協働体系を確立したことがこのクラブの特徴といえる。

ふくのスポーツクラブの最初の会費設定は、一般会員2,000円からスタートした。これは、ある意味、薄利多売で多くの人々にクラブ会員になってもらうという意図があった。これまでクラブやチームに所属していなかった人々に対しては、2,000円という会費は全く抵抗なく受け入れられたということであったが、福野町の施設利用は、クラブが設立される以前は無料で使用することができたため、既存のチームや団体利用者からは大きな抵抗を受けたということであった。ただ、会費を払ってもメリットがあるような魅力的なプ

プログラムを充実させることに努力を費やしたようである。文部科学省の総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業指定地域であったふくのスポーツクラブは、2,000円の会費の時は、会費収入と同額の補助金を受けないと支出とのバランスが取れない、すなわちクラブ運営ができない状態であったため、補助事業が終了した翌年に、全て自主財源で行うためには無理があることを会員に理解してもらい、会費を3,000円にアップしたということであった。これは、会費を値上げすることによって退会する人の人数を予想し、会員に留まる人たちから新たにアップした会費収入によってできる事業とを兼ね合わせて、金額を決定したということであった。結果的に、会員はほとんど退会しなかったということであった。会費3,000円を払っても安いと感じさせる魅力的なプログラムづくりと施設の光熱費やメンテナンスに年間どれほどの金額がかかっているかを会員に説明し、それが全て税金によって投じられるのは、会員でない人たちに対する税金の利用に対して説明ができないということを会員に訴えかけ、その一部は利益を享受する受益者の負担が望ましいことを理解してもらったということであった。しかも会費は、会員の自己満足に終わらず、会費の内の数%が青少年の健全育成、数%が高齢者福祉対策などのプログラムに活用され、将来のまちづくりに会費が有効機能していることも同時に訴えかけたということであった。

□新町スポーツクラブの事例

スポーツ少年団の活動が盛んであった群馬県新町では、平成9年度日本体育協会総合型地域スポーツクラブ育成モデル指定地区に選ばれたことをきっかけに、クラブ育成のため、これまで関わりを持つことがなかった地域内すべての指導者と保護者の代表が同じテーブルに着き、話しをする機会を持つようになった。その当時、総合型地域スポーツクラブに対する認識は薄く、クラブ育成に関して誰にも聞くことができない状態にあり、3年間のモデル指定期間内に総合型のクラブを育成することは現実的に無理であるという判断がなされていたが、それは後ろ向きな判断ではなく、3年間で焦ってクラブを組織化するよりもむしろ、新町でつくる総合型地域スポーツクラブの理念を実現することにエネルギーが注がれたということであった。補助事業終了後に、補助金がなくなり、別途会費を徴収することに納得ができない団体は、総合型地域スポーツクラブの育成から脱退していったが、協働し、共に苦勞しあったものすべてがバラバラになったというわけではなかったようである。3年間、このモデル事業に取り組んだことによって、スポーツ少年団の単位団の構成員はすべて増加したという成果を残したが、脱退していった団体はその後、また子ども不足に悩まされたということであった。新町スポーツクラブでの活動は、これまで関わりを持つことのなかった単一チームが共に遊びを中心とした場に加わり、指導者の縄張り意識のみで語られてきたスポーツ活動の壁を取り払い、真に子どもたちにとって相応しい活動の場を創造するというところにある。結果的に、5つのスポーツ少年団の単位団によって結成された新町スポーツクラブは、6つの単位団と5種目からなる中高生のスポーツ部によって新しく結成され、現在に至っている。

一般的にスポーツ少年団には、小学生のために存在する団体というイメージが定着しているが、新町スポーツクラブの特徴の1つは、まさにこのようなイメージを払拭することにあつた。小学生を卒業すると同時に、スポーツ少年団を退団するという構図があつた現状を打破するために、中高生にとって様々なプログラムを提供し、学校部活動との連携を深め、スポーツ活動の継続的な機会を創造することに努めたようであった。そして2つめは、スポーツ活動を行う場を提供するだけに留まらず、スポーツクラブでの活動において、中高生を中心的な存在に位置づけ、小学生を導くリーダーとして、そして新町の将来のスポーツ振興の担い手となるスポーツ指導者としての方向づけもクラブの活動で行っている点に特徴がある。その結果、中高大学生の団員は増加し続けているということであった。

少年団における単位団の連合組織によって始まった新町スポーツクラブの会費は1,000円である。連合体としての新町スポーツクラブの活動だけではなく、この総合型地域スポ

一ツクラブに参画する単位団は、地域でそれぞれ単位団としても活動を続けているため、当然、その単位団の活動に必要な費用は個々の単位団で徴収されている。そのため、会費1,000円は、新町スポーツクラブの活動に必要な連絡などの事務経費に利用され、それ以外のプログラム参加にかかる活動費は、それぞれのプログラムで別途に徴収するという方式をとっている。保険代、そしてプログラム参加費まで含んだ会費を徴収する場合、コストパフォーマンスは無視され、金額だけで単に高いと判断されてしまうので、活動にかかる費用を会費とは別で徴収することにより、受益者負担意識を定着させようとしたらしい。現実的に、新町スポーツクラブとして様々な活動を行っている現在でも、活動費に対する不満や活動が低調になったということはない。

□たかのみスポーツクラブの事例

岐阜県高富町では、2001年に行政主導ではなく、地域の民間人が主体となり、たかのみスポーツクラブを設立した。クラブが設立された経緯は、学校週5日制時代に突入し、地域の子どもの健全な育成を地域が受け皿になって推進するという理念のもとで、ドイツが進めるスポーツ振興やスポーツクラブをモデルとして高富町にもそのような地域クラブの設立をという願いを込めて設立された。そしてクラブの活動を推進するためには、人材の確保が重要であるということで、ボランティア指導者を募集したところ、予想以上の人員が集まり、活動しはじめたものの、たかのみスポーツクラブがめざそうとする総合型地域スポーツクラブの理念を理解してもらえない人も存在し、苦労を重ねたということであった。特に、登録した指導者の中には、勝利至上主義から脱却できず、設立当初は、クラブが描く理想と現実の活動にギャップが生じたりもして、指導者や保護者に総合型地域スポーツクラブの理念を理解してもらうために話し合いの場を設けて説明に奔放したということであった。そもそも子どもの教育について熱心な地域であったため、このように粘り強くクラブの理念を説明し続けていくうちに、理解者が増えていったということである。

たかのみスポーツクラブの特徴は、「競争ではなく共存」と「楽しい場面を生み出すための創造的な工夫」にある。競争ではなく共存という考え方は、地域に存在するスポーツ少年団や学校運動部などの活動を阻害するようなクラブになるのではなく、いかに共存や融合を図るかという視点でクラブ活動を行うことである。既存団体の活動を食いつぶし、敵対視された存在として総合型地域スポーツクラブを育成していくのではなく、既存団体とはぶつかり合わない機会と内容の提供に努めている。例えば、たかのみスポーツクラブの活動は、週末の土日に限定し、学校施設などの有効利用も図っている。また楽しい場面を生み出すための創造的な工夫に関しては、クラブは、「お店」と呼ばれるプログラムをできる限り充実させるように努めて、会員となったメンバーがメリットを感じられるように、町内の民間施設に対して、会員割引を適用してもらうなど、民間施設との交渉などにも精を出している。まさに、民間人である地域住民が自らのクラブの価値を高めさせようとする工夫の現れといえる。

会費については、総合型地域スポーツクラブに移行するまでの2年間は、教育委員会主催によるジュニアスポーツスクールとしてスタートし、その時には会費は無料で、2年目から年会費を2,000円にしたということである。そして2001年にたかのみスポーツクラブとなってからは一般会員が4,000円、ファミリー会員が8,000円、ジュニア会員が3,050円に設定し直された。この会費には保険代が含まれるが、大人の保険代が1,400円で子どもが450円ということとを考慮すると、クラブの純然たる収入は2,500円程度になり、会費から施設使用料や謝金を支払わなければならないため、クラブ運営は大変苦しい状況にあるということであった。会費設定をする際には、事業費などをあらかじめ算出し、会員が何名程度入会する場合には、一人あたりの会費をどの程度徴収すべきなのかをシミュレーションする必要があるということであった。保険代を会費に含めないか、含めるのならば、最初からその集めたお金以外で運営できるという見通しが無いといけないし、さらには、ス

スタッフをはじめ、会員全員にクラブ参画意識を持たせて、なぜ会費を徴収しなければならないのか、そのお金が何にどれほど必要であるのかというクラブ運営のプロセスをスタッフや会員のすべてが理解するような工夫と仕掛けが必要であるということであった。

以上、会費の設定とその金額の意味合いということに関して、3つのケースに共通する点は、クラブの価値を個人的にも社会的にも意味づけるために、会員にメリット感を付与するという点にあった。どのケースにおいても魅力的なプログラムの開発とその提供に組織的な努力を注いでおり、同時にそれをシステムに組み込むために、人材の確保や育成、さらにはそれらの協働を図る工夫と仕掛けがなされていた。ふくのスポーツクラブでは、組織のオープン化を掲げて、PTA組織や体育指導委員、民間施設などとの連携を図り、地域に新しい協働体系を創出していた。新町スポーツクラブでは、循環型の社会づくりをめざし、将来の担い手となる中高生をクラブ組織の中心的な存在に位置づけ、積極的に活動に参画させていた。そしてたかとみスポーツクラブでは、広く地域住民や指導者に対して呼びかけ、人材確保とクラブの理念を理解してもらための工夫を施していた。

そしてもう1つの共通する特徴は、組織化されたクラブが地域内やクラブ会員個人において、価値ある存在となるための信頼創造に努めているということである。ふくのスポーツクラブでは、緩やかなネットワーク型組織を構築することによって地域内の既存組織の係り合いを高める工夫をしていた。またそれだけでなく、会員が支払う会費の意味合いを持たせて、会費の一部が青少年の健全育成や高齢者の福祉問題に寄与しているということ、つまりクラブの社会的役割や存在意義を明確にしようとしていた。新町スポーツクラブでは、競技志向や勝利至上主義に代表されるような画一的な活動に偏りがちなスポーツ少年団の活動を活性化させるために、単位団個々の活動を尊重しつつも、単位団の枠を取っ払った融合化を図ることにより、地域住民間の結びつきを強固なものにするための工夫を行っていた。そしてたかとみスポーツクラブでは、既存組織との共存を前提にクラブでの活動を推進し、多くの地域が抱える「子どもの奪い合い」という問題を起こさないようにしながら、クラブ組織に対する信頼創造と地域で総合型地域スポーツクラブを推進する意味づけを訴えかけ、示そうとしていた。このようなクラブの地道な活動がクラブ組織の存在意義やクラブの価値を創造し、そのような地域に対する働きかけが、結果的にクラブ会費の徴収、すなわち受益者負担を地域に根づかせるための工夫につながっていたといえる。

ディスカッション: 受益者負担の導入とクラブ会員に付与される権利と義務

我が国が伝統的に築き上げたもてなしの文化は、「察する」「配慮する」という行為に象徴されるように、もてなされる側が何もしなくても最高級のサービスを提供するサービス文化を生み出した。しかしながら、もてなされる側がサービスされることに慣れてしまい、このもてなしの文化によって自らサービス提供場面に積極的にかかわらずとも、全てが用意されて当然という風潮が生み出されてしまった。その結果、社会サービスは、行政から無料や廉価で提供されるものという価値意識を多くの地域住民に根づいてしまった。もちろん、スポーツサービスも例外ではない。そのため、クラブを設立しクラブ会員を募る際に会費を徴収し、会員自らがクラブを運営するという基本的な認識が持たれないのである。つまり、「スポーツに金はいらぬ」という考えは、行政に依存しきった「公共性のはき違え」の代名詞に他ならない。スポーツ活動にどれほどの金や時間、またエネルギーを注ぐかは、個人の価値観によるものであるが、「スポーツに金はいらぬ」と「スポーツに金をかけない」とは似て非なる考えである。

地域に対する思い入れやコミュニティ意識が希薄化する現代社会において、「自分たちの住む地域のことは、できる限り住民が協力し自分たちの力で…」という発想を持つこと自体が困難な状況にある。また地域どころか集団にさえ帰属意識を抱かない人々が多い現在、クラブを「同じ目的を持ったもの同志の集まり」として機能させることも難しいうえ、

さらに英語の“Club”の動詞の意味である「金や知恵を出し合う（正確には club together ~, club with ~）」ということを理解してもらい、地域の人々と価値を共有してもらうことは容易なことではないかもしれない(長嶺, 2000a)。ただ、社会の一員としての権利と義務があるように、クラブ会員にも同様の権利と義務があることをまず最初に理解してもらう必要がある。そしてそれに賛同して、初めてクラブの一員となるという半ば堅苦しい手続きを踏まない(もちろんこれは、事務上の手続きを意味するのではなく、クラブの目的や価値に対して心から「同意する」という手続きのことを意味する)、その会員は本気でクラブにコミットしなくなるものと思われる。

これまで既存のスポーツ振興システムのもとで、無料や廉価のスポーツサービスを受けてきた人々に、会費を徴収するという行為は困難で抵抗を受けることであろう。当然、その際にはクラブを設立する意味や意義として、現在のスポーツライフやクラブライフを充実させるだけでなく、地域における将来の子供たちにとっても永続的で価値のあるスポーツ環境を整備し、新しいスポーツ振興システムを構築しようとしている趣旨を説明し、その賛同を得るためにたゆまない努力が要求されるであろう。すなわち、設立しようとするクラブがどの様に運営されるのか、されるべきなのか、また会員が支払ったクラブ会費が、どの様な形で活かされ、何にどれぐらい投資され、将来、このクラブがどの様に発展を遂げていくのかという計画やビジョンを明示し、会員にわかりやすく、ガラス張りのクラブ組織を築き上げることが重要である。クラブに関する情報開示をするのはクラブ組織の義務であり、そのような情報を知り、それに賛同する否かの意思表示をすることができるのが会員の権利でもある。

受益者負担を押し進めることは、一見、地域住民やクラブ会員に費用の負担という義務だけを押つけているように思われがちであるが、クラブの一員としての責任感を付与し、クラブや地域の発展ために積極的にかかわる機会提供をもたらし、情報提供や情報開示を求めたり、クラブ運営に関する発言権や投票権という権利をも付与するのである。同時にその権利に裏打ちするように、会員はクラブ会費を自弁するという義務のほかにはクラブを運営し、発展させるための役割分担や役務を担い、遂行するというクラブ組織の主体者としての責任と義務も負う必要がある。会員に共通する目的や目標があり、それを達成するために必要な会員が有する権利と果たすべき義務を会員の合意形成に基づき明示することは、クラブを維持していくための取り決めや役割分担などの組織構造が明確に描かれているということに他ならない。すなわち、受益者負担の確立をすることは、クラブの目的や価値の共有化を図るために重要であり、クラブ組織の構造を築くことにもつながる。

受益者負担を確立することによって生まれた権利と義務をクラブ組織の中で機能させるためには、とにかく会員がある一定の人々に一方的に依存してしまわないような仕組みをつくらないことである。それは、すなわちクラブ内でサービスする人とサービスされる人との会員を分離しないということである。当然、会員が楽しみ、継続してクラブにかかわりたくなるような誘因をクラブ内で用意する必要はあるが、民間のフィットネスクラブやスポーツクラブにおける会員サービスと違い、全てお膳立てされたものをある会員がそれを消費し、便益を享受するだけというのは、フラットな関係によって築かれる地域のクラブにはふさわしくない。往々にして、会費を自弁し、クラブ会員になってしまえば、どの様な権利やメリットが得られるのかという一方のことばかりに目がいきがちで、会員としてどの様な義務を果たすべきかというもう一方のことについては、無視されてしまうことが多い。同じ志や目的を持った会員同士が自発的に創発したクラブを維持運営していくことにおいて、会員内の誰かがサービスを生み出し、誰かがそれを消費するという主体と客体の関係が存在してはいけない(長嶺, 2000b)。重要なのは、先にも述べたようにクラブの構成員がともに金や知恵を出し合ってクラブを守っていかなければならないということと、自らの楽しいの空間を演出するために、時には先頭に立ってリーダーシップを発揮し

たり、裏方に回り、仲間をサポートしながら、クラブと自分とのかかわりや同じ会員同士とのかかわりを見いだしていくことである。

地域内における密接なかかわりによって、地域住民にとってシンボライズされたクラブ組織が築かれているヨーロッパ諸国、健康に対する危機意識によって、活動だけでなく、それに対するコミットやサービスへの代価・契約が個人レベルで行われるアメリカ、そして行政主導型によって進んできた我が国の地域におけるスポーツ振興であるが、新しいスポーツシステムの確立とクラブ育成に求められる「自律」は、あえて「自立」ではない。それもヨーロッパやアメリカが実践してきたことを鵜呑みし、そのまま再現することでもない。クラブが他からの援助を受けずに、単独で自立することに越したことはないが、別に他者に寄りかかってもいいのではないかと？スポーツに限らず、我が国に脈々と積み重ねられてきた「行政主導」という流れを完全に断ち切れなくとも、クラブで取り決めた目標や規律・規範を尊重し、自ら主体的にアクションを起こそうとする会員によってクラブが構成されるのなら、その力をクラブの推進力に変える工夫をすることの方が重要である。ただ、「ないスネはかじれない」という心づもりをし、クラブ内に自らと地域のための受益者負担の原則を確立する必要がある。

地域のクラブ育成を進める場合、往々にして、既存組織を新しいクラブに巻き込んだり、会費によるバリアを恐れるばかりに、クラブをマネジメントするために必要な経費を勘案することなく、他クラブとの横並びやイメージによって無意味で無計画な会費の設定をすることが多い。さらにその多くは、会費を低く設定しすぎるために、クラブを運営し、それを維持することができなくなる。クラブをマネジメントするには、それに見合った収益構造を計画的に確立し、会員の賛同を得る必要があるだろう。それは、いくら受益者負担といっても全て会費で賄われなければならないものではなく、NPOの法人格を取得し、行政がこれまで展開してきたスポーツ事業を受託したり、社会公益事業をクラブ内で展開することによって財団等の補助金や寄付金を確保して、クラブ運営の財源に充てることも考えられる。また民間企業との連携やスポンサーシップを結ぶことも不可能ではないだろう。ただいずれにしても、魅力的な提案ができるよう、クラブの組織力をアップさせていくことが重要である。

引用・参考文献

- コラー (1991) 非営利組織のマーケティング戦略. 第一法規.
 コラー・アームストロング(和田充夫・青井倫一訳) (1995) マーケティング原理. ダイヤモンド社.
 窪田千貫 (1985) 価格戦略. 同文館.
 黒須 充 (2002) 地域スポーツの未来を考える. 黒須 充・水上博司編著「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.1-9.
 ラブロック・ウェインバーグ(渡辺好章・梅沢昌太郎監訳) (1991) 公共・非営利のマーケティング. 白桃書房.
 長積 仁 (2000a) 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. 平成10~11年度文部省科学研究費(奨励研究A)研究成果報告書.
 長積 仁 (2000b) 見直しのためのクラブマネジメント:クラブ組織に求められる自立性と戦略的ビジョン. 指導者のためのスポーツジャーナル, 233, 18-21.
 西嶋尚彦 (2003) 総合型地域スポーツクラブ育成の意義. 財団法人日本スポーツクラブ協会編著「総合型地域スポーツクラブマネジャー養成講習会テキスト」, 文部科学省体育・スポーツ青少年局生涯スポーツ課, pp.11-19.
 大野吉輝 (1991) 社会サービスの経済学. 勁草書房.
 高寄昇三 (1989) 地方自治の経済学. 勁草書房.
 柳沢和雄 (2002) 総合型地域スポーツクラブの実像と虚像. 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, pp.13-29.
 八代 勉ら (1985) 公共スポーツサービスにおける費用負担意識の分析. 体育経営学研究, 2(1): 43-51.

(2003年10月3日受理)