

総合型地域スポーツクラブにおける NPO 法人化の影響について

——法人化前後の認識に着目して——

内 藤 正 和*

近年、総合型地域スポーツクラブは増加傾向にあるが、NPO 法人化を行ったクラブはまだ少ないのが現状である。NPO 法人格を取得するかどうかはそのクラブにとって大きな転換点となることが考えられるが、NPO 法人化が総合型地域スポーツクラブに与える影響について、十分に検討されていない。

そこで本研究では、NPO 法人化前後で、総合型地域スポーツクラブが NPO 法人化をどのように捉えているか検討することを目的とする。

本研究が対象としたクラブでは、NPO 法人化による目に見える変化、目に見えない変化を理解し、自分達のクラブにうまく取り込んでいる状況が伺えた。つまり NPO 法人化をクラブがより発展するための手段と捉え、NPO 法人化のメリット・デメリットを理解することが重要である。

キーワード：comprehensive community sports club, specified nonprofit corporation, influence

1. はじめに

2000年に「スポーツ振興基本計画」が策定され、「成人の週1回以上のスポーツ実施率が2人に1人(50パーセント)となること」を政策目標とし、この数値目標を達成させるため、総合型地域スポーツクラブの展開という施策を掲げ、2010年までに各市町村に少なくとも1つは総合型地域スポーツクラブを育成することが到達目標とされた(文部省, 2000)。2009年の文部科学省の調査によると、創設準備中も含めて、総合型地域スポーツクラブは2,425クラブある。また全国に1,798市町村がある中で、総合型地域スポーツクラブがある市町村は1,167であり、市町村の約65%で設立または設立準備中である。総合型地域スポーツクラブが増加していく中で、総合型地域スポーツクラブは「スポーツ振興基本計画」において、NPO 法人格を取得することが望まれると謳われている。スポーツにおける公共サービスの実施主体として総合型地域スポーツクラブが捉えられており、総合型地域スポーツクラブの NPO 法人化が推奨されている(文部省, 2000)。またスポーツ振興くじ(toto)の助成においても、法人格を有していることが助成を受けられる条

件の一つとなっている。しなしながら、既に設立されている総合型地域スポーツクラブの中で、法人格を取得しているクラブはまだ少なく、298クラブに留まっている。取得している法人格は NPO 法人だけではないが、ほぼ全てのクラブが NPO 法人である。つまり設立はされているものの、法人化しているクラブは約12%に留まっているのが現状である(文部科学省, 2010)。

このような状況の中で、総合型地域スポーツクラブの NPO 法人化をどのように捉えていけば良いのだろうか。日本体育協会のアシスタントマネージャーや日本スポーツクラブ協会のクラブマネージャーのテキストにおいても、NPO 法人化することを前提とした内容となっている(日本体育協会, 2009; 日本スポーツクラブ協会, 2003)。確かに、「スポーツ振興基本計画」に記載されている権利義務の主体、社会的信用などは NPO 法人化のメリットではあるが、スポーツ以外の NPO 法人もそうであるように、NPO 法人化したからといって、必ずしも安定した運営・マネジメントを行うことができるとは限らない(文部省, 2000)。NPO 法人化することによって、会計書類や事業報告書の提出や総会の開催等が義務づけられていること、それら

* 愛知学院大学心身科学部健康科学科
(連絡先) 〒470-0195 愛知県日進市岩崎町阿良池12 E-mail: naito@dpc.agu.ac.jp

に費用と時間が掛かること、さらに法人税や法人事業税等の税金が課されることなどが発生する（東京都生活文化局広報広聴部広報管理課，2003）。つまり、ただ単にNPO法人化すれば良いという議論ではなく、総合型地域スポーツクラブにとって、NPO法人化がどのような役割を果たすか、どのような影響を及ぼすか、詳細に検討することが必要ではないだろうか。

金川（2003）はNPO法人化した3つの総合型地域スポーツクラブを事例対象とし、設立経緯、運営、組織の特徴、将来展望について検討を行っている。また長積（2005）は総合型地域スポーツクラブを含むスポーツNPO法人¹⁾を対象にヒアリング調査を実施し、組織学習という視点からマネジメントの課題を検討している。これらはNPO法人化したクラブの課題について、重要な示唆を得ることができる。さらに大橋ら（2003）、柳瀬（2004）、高藤（2006）はNPO法人化した総合型地域スポーツクラブを事例対象に形成過程について検討を行っている。しかし、以上の先行研究は総合型地域スポーツクラブ自体に着目しており、NPO法人化について着目していない。

行實ら（2003）はNPO法人化の過程に着目し、3つの総合型地域スポーツクラブを対象にヒアリング調査を実施している。NPO法人化の意志決定過程におけるマネジメントの特質について明らかにしている。しかしNPO法人化した後の影響については検討されていない。

今後、総合型地域スポーツクラブが増加し、NPO法人格を取得するかどうかはそのクラブにとって大きな転換点となることが考えられるが、NPO法人化が総合型地域スポーツクラブに与える影響について、十分に検討されておらず、総合型地域スポーツクラブのマネジメントにおいてNPO法人化をどのように捉えていけばよいか、検討することは重要であると考えられる。そこで本研究では、NPO法人化前後で、総合型地域スポーツクラブがNPO法人化をどのように捉えているか検討することを目的とする。

2. 研究の方法

1. 調査方法

本研究のアプローチ方法として、量的データ分析と質的データ分析の2つが考えられる。量的データ分析はあらかじめ構築された仮説にのっとって作成された質問紙を用いてデータを収集し、データの定量化を求め、統計分析を適用する。いわば、仮説検証型の分析

方法である。一方、質的データ分析はインタビューや参与観察などを通して文字テキストなどのデータを収集し、課題の背景に関する洞察と理解を言葉による記述と分析を中心とする分析方法である（加藤，2009：マルホトラ，2006）。

量的データ分析と質的データ分析の関係について、戈木（2006）によると、先行研究を検討し、そのテーマにおいて、適切な研究方法を用いているか、多くの知識が蓄積されているかを明らかにし、その段階によって、研究方法を決定することが重要としている。また佐藤（2008）によると、研究の進展状況からして、現実の状況が明らかにされておらず数値化がまだ難しいと判断された場合、質的データ分析を用いることが必要であるとしている。

本研究のテーマである総合型地域スポーツクラブのNPO法人化については、上記先行研究の通り、現段階では、実際に何が起きているのかを把握している段階であると考えられる。つまり、現段階では、まず豊かな記述に基づく質的データの分析が求められているといえる。

そこで本研究では、NPO法人化した総合型地域スポーツクラブを対象に、半構造化インタビューという質的方法を採用しデータ分析を行った。インタビューに先立ち、インタビューイーには、研究の目的と概要、個人・クラブ情報は守られることを説明し、文面により研究への参加と会話の録音の了承を得た。

II. 対象事例の選定

本研究は、対象事例として、愛知県下のNPO法人の認証を受けた5つの総合型地域スポーツクラブを有意抽出した。5つのクラブの選定方法は、愛知県下で現在NPO法人の認証を受けている全13クラブの中から、企業やプロスポーツチームが母体である、収入が100万円未満である、定期的・継続的に活動していないクラブを除外し、*toto*助成や指定管理者の有無、設立経緯、収入規模を勘案して決定した。

なお、愛知県下のNPO法人化した総合型地域スポーツクラブについては、日本体育協会（2010）より抽出し、クラブ情報の検索については、愛知県県民生活部社会活動推進課NPO・ボランティアグループ（2010）を用いた。なお、抽出する際に用いたクラブ情報については、全てのクラブのデータ時期を合わせるため、2008年度のデータを参照した。

III. 調査時期と対象者

① A スポーツクラブ

調査時期：2010年7月22日

インタビューイ：事務局長

② B スポーツクラブ

調査時期：2010年7月22日

インタビューイ：事務局長

③ C スポーツクラブ

調査時期：2010年7月28日

インタビューイ：事務局長

④ D スポーツクラブ

調査時期：2010年7月29日

インタビューイ：事務局長，事業部長

⑤ E スポーツクラブ

調査時期：2010年8月6日

インタビューイ：事務局長

IV. 調査内容

調査内容は、法人化の目的・経緯，NPO 法人化の影響，NPO 法人への認識を中心にインタビューを行った。また話題の展開の中で、適宜質問を加えたり、質問の順番を変えたりした。

V. 分析方法

録音されたインタビューイ内容を文字に起こし、逐語録を作成した。なお、逐語録の作成には、大学院生3名の協力により作成した。その後、逐語録よりデータを切片化し、それぞれの切片に対し定性的にコーディングを行った。分析には質的データ分析ソフト、MAXQDA2007を使用した。

3. 結果

本章では、インタビューデータの質的分析結果についての記述を行う。実際の語りのデータを用いて、NPO 法人化の役割や影響を提示する。法人化の目的・経緯，NPO 法人化の影響，NPO 法人への認識の3項目に関して、検討を加える。

I. A スポーツクラブ

A スポーツクラブは、地域のサッカークラブとテニスグループが一緒になり、2004年に設立されたクラブである。4年後の2008年にNPO 法人の認証を受けた。2009年度の収入額は約2,400万円、会員数は約600人であった。事業としては、スポーツ教室、スポ

ーツ大会の企画開催を主で行っている。指定管理者として施設の管理運営はしていないが、市より無償でクラブハウスを借りている。まず、NPO 法人化に至った経緯・目的について、次のように語っている。

クラブの設立の頃からね、…(中略)…この時からもうすでに5年後はNPO を取得するんだと、いうのはもうそもそもの予定で、その理由としては、言われておるように、透明性の確保だとか、経営を安定していこうだとかね。そんなような理由で、…(中略)…あの信頼を高めるだとか、そのためには透明性を確保してかないかんとかっていう、そういうことだよ、なんていう、まあ漠然というか、入口程度でしたね、当時は。…(中略)…法人化すれば、通帳も作れるよとかね、財産持てるよという話から、あそうか、やっぱり必要だぞっていう話になったのが発端です、そこのお金の面が一番だったな。

このように、A スポーツクラブでは、設立された段階から、NPO 法人化の計画をしていた。法人化の理由として、透明性の確保、経営の安定、権利義務の主体を挙げている。特に財産管理については、必要性を感じていた。収入規模が大きくなるのを見越していたため、必要性を感じる事ができたといえる。一方、透明性の確保、経営の安定については、初めはイメージ程度でそれほど強く認識していなかったと考えられる。では実際、NPO 法人化して、運営していく中で、NPO 法人化の影響をどのように感じていたのだろうか。次のように述べている。

自分達の中身に内面にはすごいあるよね、単なるクラブと、法人格を持ったクラブとっていうの責任の重さというか、余計にしっかりやらなあかんという、単なるチームじゃないんだと、地域のためのクラブなんだっていう、そういう意識がみんな、中の人は高まっていると思うね、直接NPO 法人になったから、遠くからいい話がきたり、すごいな、なんて言ってくれるころはない、ただ一生懸命やるっていうことになったんで、少しづつかもしれんけど信頼はされていくんじゃないかなと、

設立当初は透明性の確保といったクラブ外部に対するものが理由であったが、設立後は責任感というクラブ内部における意識変化を主に感じ取っている。そして、クラブ内の意識が変化すれば、周囲からの信頼を

得ることができると考えている。このように意識した理由として、Aスポーツクラブが認証されてから、あまり時間を経っていないことが挙げられる。このような中、NPO法人への認識として、次のように述べている。

この地域での活動に、なんで法人格が必要かっていう、そこだよ、でも、法人格取ろうと取らないとやること一緒だもんね、だったら取って、きっちりやったら、信頼されやすい方に向かっていったらってことだよ。…(中略)…事業計画をちゃんとつくって持つておくかどうかとそれにあった予算、組織をつくるんだもんで事業計画、予算あって当たり前だよ、もちろん変更あるよ、基本的にはつくらないと、表面づらだけで、芯がないような気がするね。

NPO法人への認識として、地域における信頼の獲得を挙げている。信頼を獲得できる理由として、行き当たりばったりのマネジメントではなく、予算書、事業計画書を基本とするマネジメントの方がきっちりと運営できることを挙げている。ここで、事務的作業ではなく、事業に対して「法人格取ろうと取らないとやること一緒だもんね」と発言しており、法人格の有無に関わらず、総合型地域スポーツクラブが行うべきことは変わらないと認識している。

II. Bスポーツクラブ

Bスポーツクラブは、2005年に設立され、2007年にNPO法人の認証を受けたクラブである。2009年度の収入額は約3,700万円で、会員数は約700名である。事業としては、スポーツクラブ・サークルをメインに行っており、公共スポーツ施設を3カ所指定管理者として、管理運営している。まず、NPO法人化に至った経緯・目的について、次のように語っている。

まあその最初の設立の時から、もうNPO化しなきゃいけないという考えはしとったですね、ということはやっぱり、ひとつの大きな理由は、社会的に認められる位置付けが必要。…(中略)…まあ皆さん、他地域の方々にも協力いただきたいということ、地域の人にも認めてもらいたい、そういう位置付けがどうしても必要だ。じゃあとにかく早く法人化のほうを進める準備をしましょうということで、まあ、したと。

また、設立してから2年後に認証を受けた経緯とし

て次のように述べている。

NPO法人は全員が参加するかというと、そうでもない。賛成の人はほんとと少なかった。そんな慌ててやらなくても、またそのそんなえらい、要するに書類の繁雑とか、そういうことをいろいろ聞いてるから、そこまでやらなくても、という声もいろいろあったんですけども、…(中略)…やはり人が一番大事なことで、人を確保するためにそういうきちっとした法人化したところの組織と個人の組織では全く皆さんの認識が変わってくるから、じゃあこれを早くやろうということ。

Bスポーツクラブでは、外部的・内部的な理由から、法人化をしている。外部的理由として社会的位置づけを挙げている。地域の中に溶け込んで、地域の人に認知してもらうためには必要であると考えている。もともと総合型地域スポーツクラブは、地域住民による地域住民のためのクラブであり、継続して運営していくためには地域の中に溶け込むことは重要である。一方、内部的な理由としては、人材の雇用を挙げている。組織を整え、安定した経営をしていくためには専任スタッフは必要不可欠である。この理由が、法人化に難色を示していた人に対して理解を得る要因の一つとなった。では実際、NPO法人化して、運営していく中で、NPO法人化の影響をどのように感じていたのだろうか。次のように述べている。

良かったなあっちゅうことは、どこの他の外郭団体とか、そういう教育委員会とかそういうところ行っても、やっぱりきちっと認めていただける。特に私たちは指定管理、施設の指定管理を受ける意味では非常にこれは優位に働いている。社会的にも信用される。そういうことでまあ動きとしては良くなっておると、悪いところというのは、まあそんなに、まあ強いて言えば、事務的なあの作業というのがまあ非常に増えてくる。これはまあ最初からそのつもりでいますから、まあならないですね。

まず社会的に信用される点を挙げている。特に外部団体からの信用に述べており、事業を行っていく上で大きなメリットとなることを示唆している。逆にデメリットとしては、事務作業が増えていくことを挙げているが、想定範囲内であることが伺える。以上より、NPO法人化をして、多少デメリットはあったが、そ

れ以上にメリットを感じているといえる。このような中、NPO 法人への認識として、次のように述べている。

NPO をとってというよりか、これからその NPO の利点、やっぱりそういう皆さんが社会的にもう法人格とってれば認めていただける、それをきちっとマイナス思考に皆さんが見えないようですね、プラスプラス、スポーツクラブ、あの美里スポーツクラブはやってるねという印象を与えなきゃいけないというのが、大きな私たち事務方のあれかなと、使命感かなと思って。

NPO 法人化した後のスタッフの認識について言及している。NPO 法人化した後の運営について、しっかりとアカウントビリティを果たすことが重要であるとしている。つまり、法人化に難色を示していた人や地域の人に NPO 法人化して、クラブ自体が良くなったことをアピールし、NPO 法人化を肯定する必要があると考えられる。

III. C スポーツクラブ

C スポーツクラブは、2002年に設立され、2007年に認証を受けたクラブである。2008年度の収入額は約2,500万円で、会員数は約750名あった。事業としては、スポーツ・文化活動、イベント・講習会の開催を行っている。また公共スポーツ施設のプールの監視、窓口・受付業務の委託を受けている。まず、NPO 法人化に至った経緯・目的について、次のように語っている。

I 町のプールをはじめ各町内の運動施設を含めての、指定管理者制度を導入をする方向での受け皿として、C スポーツクラブが受け皿に将来なっていくように動いています。そのためには、任意団体では指定管理者制度を受けれんもんですから、そのために1つの方策として、市民権を得るためもあって、C スポーツクラブを法人化に向けていこうと、そういった側面からも、法人化に踏み切っていくという流れがあって。

このように、C スポーツクラブでは、市民権を得ることも要因としているが、要因の大部分が指定管理者となることであった。現在一部業務委託を受けている施設を将来的に指定管理者として、管理運営していくという流れの中で法人化をしている。つまりクラブの

外部からの要因で NPO 法人化を行ったといえる。また法人化を進めて行く上で次のように述べている。

じゃあ、具体的にそういう作業を事務局の中で、やる人材を誰がおるかという人材探しという形になって、…(中略)…じゃあ、事務局をやってほしいということになって、やれるならいいよって言う形で、たまたまそういう経験のある人材が確保できたということも1つの勢いになったのかなあと

前述の通り、指定管理者制度という流れの中で NPO 法人化を行ったが、それを推進するきっかけの一つになったのは、手続きを行うことができる人材を確保できたことである。NPO 法人化の手続きはかなり難しいというわけではないが、それなりの知識、文章作成能力などが求められるため、手続きをする人材がいたことが、その後の流れに良い影響を及ぼしたと考えられる。では実際、NPO 法人化して、運営していく中で、NPO 法人化の影響をどのように感じていたのだろうか。次のように述べている。

そういうことも法人化することで1つの核みたいなのができたおかげで、前より少しは、前の任意団体の時よりは、そういう事業(スポーツ教室・イベント)だとか、そういうこと(理事会、運営委員会)を実施していく中でちょっと整備ができたところかなと。反対にデメリットみたいなのは逆に言えば、今まで、裏返して、もっと自由にできとったことが少し窮屈な面も当然裏返しですから出てきておる。こんな、そこまで決めなくていいじゃん、ということが当然出てきますよね、…(中略)…対行政とかそういう関係機関に対しての対応については、以前よりは、相手方がしっかり意識していただけるということ。それは大きいかなと思います。

まず良い影響として、これまであいまいであった部分が明確化され、規則化されたことであるとしている。また外部への影響として行政や関連団体の対応を挙げている。このように、当初の目的であった指定管理者制度の活用だけでなく、クラブ内外への NPO 法人化のメリットを意識しているといえる。一方、クラブ内が規則化、明確化されすぎて窮屈に感じる場合があると述べている。これは5年間任意団体であったことが影響していると考えられる。さらに NPO 法人への認

識として、次のように述べている。

年々事業が膨らんできて仕事が忙しい。そこら辺でちょっとイメージがね。もうちょっと、自分の中で、フルタイムでやれる、やらなきゃいけない状況に近づきつつある。ちょっと個人的に人生設計がちょっと狂ったかなと思う。自分の経験を生かせる業務と言えば業務なものですから、その辺はいいんですけどね NPO の活動として内容としては、イメージとしてはこんなぐらいだろうなと、事業内容としては自分がイメージしていたこととそんなに変わらない。忙しさがね。

このように NPO 法人としての活動や事業内容としてはイメージ通りであったが、事業拡大に伴う事務的作業の忙しさは事務局長の予想以上であったと述べている。ほとんどの総合型地域スポーツクラブは専任スタッフをすぐに雇用することは困難であり、NPO 法人化して増加した事務的作業をいかに行っていくか事前に考えていくことも重要であるといえる。

IV. Dスポーツクラブ

Dスポーツクラブは地元のサッカークラブとスイミングクラブが母体となり、2002年に設立された。そして翌2003年に NPO 法人の認証を受けている。2008年度の収入額は約1億2000万円で、2010年の会員数は約2300名であった。主な事業はスポーツ教室事業である。また2010年より公共スポーツ施設、温水プールを指定管理者として、管理運営している。まず、NPO 法人化に至った経緯・目的について、次のように語っている。なお、特に記載がなければ事務局長の語りとする。

設立までと言うのがもともと法人化っていうのを目標にやってもんですから、ただ、その準備が、タイミングがあったのが2年後の14年、15年か、14年にスタートして1年間活動して、翌年から法人化という形で。…(中略)…そうです。(体制が)整ってからという事ですね。(O町の方から)やってみないかっていう感じで、うまくいくかわからない状況の中で、いろんな関係者を集めて話をしたんですけども。

Dスポーツクラブではもともと NPO 法人化をする前提で設立の話し合いが進められており、あとは組織

整備等タイミングの問題であった。そもそも NPO 法人化が前提となっていたのは行政から要望があったことが大きな要因となっており、外部からの要因がきっかけであるといえる。では実際、NPO 法人化して、運営していく中で、NPO 法人化の影響をどのように感じていたのだろうか。次のように述べている。

やっぱり、公的な機関になりますからね。世間的な信用は大きく変わったでしょうね。あとは、今指定管理者制度をO町でやってますけど、これは法人化をしなければできなかったと思いますし、最終的にはそういうのも目指してやりましたから、法人化してとても良かったと思います。…(中略)…実働していることはめんどくさいくないんですけど、ここは特に事務的な事をたくさん、そこが1番、専門でやってきてないので大変だったかなと。なににつけても。

また事業部長は次のように述べている。

法人化してすぐ、委託業務をいただいていたので。大口町としてもそういう意図はあったのかもしれないです。ぼくらとしても法人化することで仕事もらえるのであれば、メリットかなというのはありません。…(中略)…手続き関係は基本めんどくさいというか。専門ではなかったのも、もう自分で勉強しながら、直接行って話を聞いてきたり、それは大変でしたけど。でも、大きくなる上では絶対に必要な事ですし、人を抱える上でも、そういった面は大変必要ですから、でも、しょうがないかなと割りきってけっこうやりましたけど。

まず良い影響としては、社会的に信用、指定管理者制度、事業拡大といったクラブ外部に対するものを意識していた。逆に良くなかったこととして、事務作業の増大を挙げている。事務局長、事業部長共、これまで特にこういった経験がなかったため、余計大変であったと述べている。しかし、組織が拡大していく中で、事務作業の増大は避けられない作業であることも認識している。さらに NPO 法人への認識として、次のように述べている。

認識っていうのはやっぱり、年もそうなのかもしれないんですけど、より責任っていうのは感じています。…(中略)…我々が主として働いてて、ボランティア

アってという表現はおかしいですけど、すごく協力している方ってというのは他に仕事を持ってやられてる方で、じゃあギリギリまでやって、苦しくなったらじゃあねっていけるのか。しょうがないねっていけるのか、我々はしょうがないねじゃすまいからね。

このように、運営についてではなく、運営する人間の意識の変化を挙げている。NPO 法人化することで正規雇用が可能となり、事務局長は専任スタッフとして、クラブに従事している。D スポーツクラブが安定した運営を行い、収入を上げていかなければ、専任スタッフも安定した収入を得ることができない。つまり、安定した運営を行えるかどうかは自分たち運営する人間にかかっていると認識しているということである。

V. E スポーツクラブ

E スポーツクラブは、地域のスポーツクラブが集まって2007年4月に設立されたクラブである。NPO 法人の認証は8ヶ月後の2007年12月に受けている。2008年度の収入額は1500万円で、会員数は923名(2010年8月現在)である。主な事業はスポーツ教室事業で、その他に工作教室等の文化活動を行っている。また公共スポーツ施設2カ所を指定管理者とし管理運営を行っている。NPO 法人化に至った経緯・目的について、次のように語っている。

ただ単の地域の市民団体という位置づけの総合型っていうのでいくとですね、やはり運営に対してね、問題点が出てくるんじゃないかなと。…(中略)…それで私どもの方は法人格をとって、やはり極端に言えば施設管理をやっつかなくちゃならないだろうと。施設管理をする以上は1つの市民団体だけでは、法人格をもたないと、やはり難しい問題が出てくると、それを見越して法人格取得を求めないといけないということで法人格をとってきたと。…(中略)…1番問題なのはそこまでやって、財産を持つことになれば、その財産管理は誰がやるんだとか、そういう問題点が出てきたのが現状です。

E スポーツクラブでは、2つの目的から NPO 法人化を行っていた。まず一つ目は指定管理者となるためである。なぜ指定管理者になる必要があるのかについて、安定的な運営を行うためであるとしている。二つ目は、財産管理の問題である。E スポーツクラブは上記の通り、各種目団体が連合して設立したものであり、

連合して設立されたが故のクラブとしての安定的収入や財産管理といった問題に対応するため、NPO 法人化を行ったといえる。では実際、NPO 法人化して、運営していく中で、NPO 法人化の影響をどのように感じていたのだろうか。次のように述べている。

現状法人格を取ってね何のメリットがあったかっていうと、業務、指定管理以外は何もない。やっぱり、行政の方の指定管理を取るには法人格をもたないと、絶対に取りませんのでね。それに対してはものすごく理解というか、スムーズにいくんですけど、あとはその業務に対して NPO 法人をうたうってというのは、ネームバリュー的に法人格をもっているってことは対外的にイメージは変わってくるだろうと思います。やはり、NPO 法人だよっていうと、世間の人たちはやはりイメージできますからね。…(中略)…まだ設立して2年のころだったですから、これから人材を育てようと言う時に全部把握しておった理事長が亡くなったという事で、…(中略)…私どもは困窮しましたよね。行政の方にも相談にいったんですけど、全て断られちゃった。いち市民団体が法人格をもってるね、いち市民団体が行政に頼るとは何事だと、あなたたちはご立派な法人格を持つてるよと。ああ、この時に感じたのは法人格をもたないほうがよかったかなと。かえって足かせになったかなと。というのは考えましたけどね。

まずメリットとしては、指定管理者となれたこと、対外的なイメージ向上の2点を挙げている。これらはいずれもクラブ外部に対する影響である。デメリットとしては、NPO 法人であるために、行政からの支援を断られたことを挙げている。これは、設立された町がとなりの市に編入合併されたという経緯があり、そのためこのような対応であった。さらに NPO 法人への認識として、次のように述べている。

ぼくの考え方としては、あくまでボランティアはボランティアはなんだけど、ボランティアの中にも必要経費は必要なんだよ。この区分をしっかりとしなきゃいけないかなと。ボランティア的な組織であるのはいいんだけど必要最低限かかる費用は支払わなくちゃいけないから、それをきちっと構築していかないと長続きしないですよと。

事務局長の NPO 法人への認識は、NPO 法人の考え

方そのものであり、総合型地域スポーツクラブを継続していくための考え方であるといえる。スポーツに限らず他の分野も含めて、NPO法人は事業内容は非営利を目的として行うが、組織維持のための必要経費は自分たちで調達しなければならない。

4. 考察

本章では、結果を基に、各項目について、総合的に考察を行っていく。

一つ目に、設立の目的・経緯について検討する。まず、複数の目的からNPO法人化を行っていること、設立する段階からNPO法人化を計画していることが挙げられる。行實ら(2003)の研究においても、指定管理者制度、toto助成等の複数の目的からNPO法人化を行っており、この点では本研究と同様である。しかし、NPO法人化の計画については、設立された後から検討を始めており、外部からの意図や意見に受動的に対応した、あるいは、NPO法人化をしなければならない状況になったことを理由として挙げられている。これについては本研究と異なる点である。これは、対象としたクラブがスポーツ振興基本計画の策定前に設立されており、NPO法が1998年に施行されたことを考えると、NPO法人自体があまり浸透していなかったことが考えられる。本研究で対象としたクラブでは、全て2000年以降に設立されたクラブであり、スポーツ振興基本計画の策定、NPO法人の浸透等により、NPO法人化について意識することができ、設立する段階からNPO法人化を計画することができたと考えられる。

また目的の内容として、権利義務の主体、人材の雇用、指定管理者、行政からの要望といったNPO法人格を取得することで実際に行えること、クラブ外部からの要因でNPO法人化を行ったことを挙げている。金川(2003)や行實ら(2003)の研究においても、助成金や委託金の獲得、指定管理者制度など目に見える形での目的を挙げている。一方、透明性の確保、社会的位置づけといった実際目に見えない目的を挙げているクラブもあったが、Aスポーツクラブのように漠然と捉えている場合も考えられる。つまり、総合型地域スポーツクラブがNPO法人化する上で、目に見える変化を主な目的とし、目に見えない変化はあまり意識されていないことが考えられる。

次に、実際にNPO法人化した影響について検討する。まず、全てのクラブでクラブ内部の意識変化、社

会的信用、対外的なイメージの向上といった実際の目には見えない効果を挙げている。また指定管理者となったことなど目に見える形でのメリットも挙げられている。長積(2005)の研究によると、対象とした総合型地域スポーツクラブでは、NPO法人化前後の変化として、「行政や民間からの事業を受託するようになった。」、「活動を行い、社会に対して信頼創造をしやすくなった。」を挙げており、本研究と同様の結果であった。このように、NPO法人化の目的・経緯では、目に見える変化が主であったが、NPO法人化後の変化は目に見えないものが主であった。つまり、クラブ内部の意識変化、社会的信用、対外的なイメージの向上といった実際の目には見えない効果は、行う前はイメージすることが難しく、NPO法人化して初めて感じることができるものであると考えられる。

一方、NPO法人化したデメリットとして、事務作業の増大が主に挙げられている。これは、総合型地域スポーツクラブだけでなく、一般的なNPO法人についても同様のことがいえる。しかし、水上(2003)に代表されるように、会計書類や事業報告書の提出や総会の開催、労務関係等を行うことで、透明性が確保され、しっかりとしたマネジメントができるという考えもある。本研究においても、事務作業の増大をデメリットであるとした上で、仕方のないこと、想定範囲内であることとしており、マネジメントする人間が受け入れている様子が伺える。

最後にNPO法人化に対する認識について検討する。まず「メリットとデメリットのバランス」というキーワードを挙げるができる。Aスポーツクラブのように、法人格の有無に関わらず、総合型地域スポーツクラブが行うべきことは同じであり、予算書、事業計画書を基本とするマネジメントの方がきっちりと運営することができ、信頼を獲得することができるという認識の一方で、Cスポーツクラブのように、NPO法人化し、事業が拡大するに伴い、事務作業が多くなり過ぎてしまうという認識もある。

これらの認識は、どちらが良い悪いということではなく、どちらもNPO法人に対する認識としては真実である。つまり、NPO法人化することは、メリット、デメリットそれぞれ必ずあり、それらを認識した上でマネジメントすることが重要であるといえる。確かにNPO法人化するメリットは多いといえるが、デメリットをきちんと認識し、それに対応できる体制を整えているかどうかのポイントとなる。

次に、「マネジメントの意識」を挙げることができる。

B スポーツクラブは、NPO 法人化自体のアカウンタビリティを果たすことが重要であるという認識であり、D スポーツクラブでは、運営する人間の意識を挙げている。また E スポーツクラブでは、必要経費は自分たちで調達していかなければ持続可能な運営を行うことができないとしている。これらの認識より、NPO 法人化しさえすれば、マネジメントが良くなるのかというわけではなく、NPO 法人化後のマネジメントをいかにやっていくの方がクラブにとって重要であるといえる。つまり、NPO 法人化を目的ではなく、手段とする意識を持つことが大切であり、クラブのマネジメントや計画の中に、NPO 法人化をどのように位置づけるか考えることが、今後 NPO 法人化するクラブの課題であるといえる。

5. まとめ

本研究は、NPO 法人化した総合型地域スポーツクラブを対象にヒアリング調査を実施し、NPO 法人化が総合型地域スポーツクラブに与える影響について検討を行った。その結果、総合型地域スポーツクラブの NPO 法人化について、重要な示唆を得ることができた。

文部科学省が推奨している総合型地域スポーツクラブの NPO 法人化は、あまり進められていないのが現状である。それは、NPO 法人という総合型地域スポーツクラブとは異なる考え方をしなくてはならず、まだ理解がされていないことが要因の一つとして考えられる。しかし本研究で対象としたクラブでは、NPO 法人化による目に見える変化、目に見えない変化を理解し、自分達のクラブにうまく取り込んでいる状況が伺えた。

それらを踏まえ、今後、総合型地域スポーツクラブが NPO 法人化する上で重要なことは、NPO 法人化をクラブがより発展するための手段と捉え、NPO 法人化のメリット・デメリットをきちんと認識した上で、クラブ内で検討することである。またメリットについても、短期的なものとして、権利義務の主体、人材の雇用、指定管理者といった目に見える形の変化があり、長期的なものとして、透明性の確保、社会的な位置づけといった目に見えない形の変化があることを理解する必要がある。

以上より、総合型地域スポーツクラブにとって、NPO 法人化はマネジメント上の重要な事項であり、NPO 法人自体を理解することが重要であるといえる。

今後の課題として、対象とした 5 クラブの状況が、他の総合型地域スポーツクラブと比較して、一般的であるのか検討することが挙げられる。

注 記

- 1) スポーツ NPO 法人とは、「学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動」を活動分野とし、なおかつスポーツの振興を図る活動を行っている団体を指す（笹川スポーツ財団（2001）スポーツ NPO 法人に関する調査報告）。

付 記

本研究は平成 21 年度愛知学院大学心身科学研究所奨励研究費の補助を受けて実施した。

引用参考文献

- 愛知県県民生活部社会活動推進課 NPO・ボランティアグループ（2010）あいち NPO 交流プラザ NPO 法人情報検索、from https://www.aichi-npo.jp/npo_corporation/index.php。
- 金川幸司（2003）NPO による総合型地域スポーツクラブの設立・運営に関する研究。福岡工業大学研究論集、36(1)：57-68。
- 加藤清孝（2009）女性専用フィットネスクラブ選択へ影響を及ぼす要因の質的検討。スポーツマネジメント研究、1(1)：5-18。
- 川西正志（2002）コミュニティ・スポーツとクラブづくり。生涯スポーツ実践論。市村出版：148-157
- ナレシュ・K・マルホトラ（2006）マーケティング・リサーチの理論と実践 一理論編一。同友館。
- 水上博司（2003）法人格の取得。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《改訂版》。日本スポーツクラブ協会：63-71。
- 文部科学省（2010）平成 21 年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果概要。
- 文部省（2000）スポーツ振興基本計画。
- 長積仁（2005）共創的知識創造をめざすスポーツ NPO の社会的組織学習の様相～組織の存在意義とミッションの遂行を規定する経営上の課題の検討～。人間学研究、13：7-18。
- 日本スポーツクラブ協会（2003）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《改訂版》
- 日本体育協会（2009）公認アシスタントマネジャー養成テキスト。
- 日本体育協会（2010）総合型地域スポーツクラブ情報

- 総合型クラブ都道府県別紹介, from <http://www.japan-sports.or.jp/local/club/sitei.html>.
- 大橋美勝, 安田洋章, 今井耕太 (2006) 総合型地域スポーツクラブの形成過程に関する研究. 岡山大学教育学部研究集録, 122: 25-33.
- 戈木レイクビル滋子 (2006) グラウンデッド・セオリー・アプローチ 理論を生み出すまで. 新曜社.
- 佐藤郁哉 (2008) QDA ソフトを活用する 実践質的データ分析入門. 新曜社.
- 高藤順 (2006) 地域スポーツクラブづくりにおける形成過程およびその取組 — 「NPO 法人スポーツクラブエストレラ」 6年間の歩み—. 吉備国際大学社会学部研究紀要, 16: 87-93.
- 東京都生活文化局都民協働部市民活動推進課 (2003) 特定非営利活動法人ガイドブック, 東京都生活文化局広報広聴部広聴管理課.
- 柳瀬結花 (2004) 総合型地域スポーツクラブの NPO 法人化の意義. 総合型地域スポーツクラブ — 形成的事例考察 —. 不味堂出版: 151-158.
- 行實鉄平, 清水紀宏 (2003) 総合型地域スポーツクラブのマネジメントに関する事例研究 — NPO 法人化過程に着目して—. 体育・スポーツ経営学研究, 18(1): 25-36.

最終版平成23年1月6日受理

A Study on the Influence of Specified Nonprofit Corporation of Comprehensive Community Sports Club

—With Particular Attention to Recognition Before and After Specified Nonprofit Corporation—

Makazu NAITO

Abstract

In recent years, comprehensive community sports clubs have increased. But the comprehensive community sports club as a specified nonprofit corporation is still uncommon. Whether a comprehensive community sports club is specified as a nonprofit corporation has become an important turning point for the club. The influence of specified nonprofit corporation status or comprehensive community sports clubs has not yet been fully examined.

In this research the objective was to examine how comprehensive community sports clubs catch specified nonprofit corporations, before and after becoming specified nonprofit corporations.

The club under investigation in this Study seemed to undergo both visible and invisible changes by becoming a specified nonprofit corporation, and incorporated these changes into their club activities. In other words it is important that comprehensive community sports clubs catch as a means of further development and understand the advantages and disadvantages of becoming specified nonprofit corporation.

Keyword: comprehensive community sports club, specified nonprofit corporation, influence