

# スポーツ組織をめぐる支援と自律性の様相

長積 仁\*

## Aspects of Support and Autonomy Surrounding the Sports Organizations

Jin NAGAZUMI

**要旨：**本研究の目的は、わが国のスポーツ振興における重要な担い手として期待されている総合型地域スポーツクラブとスポーツ NPO をめぐる支援と自律性の様相を明らかにすることである。この目的を達成するために、まず、スポーツ組織の現況について検討する。次に、「支援」という概念を明示し、最後にスポーツ組織のエンパワーメントにつながる支援の在り方について検討する。

### Abstract :

The purpose of this study is to clarify the aspects of support and autonomy surrounding the sports clubs in community-settings and the non-profit organizations for sports that are expected to become the leading figures. It is first examined the current state of the sports organizations to achieve this purpose of the study. Secondly, the concept of “support” is clearly indicated, and finally, it is considered the ways that lead to empowerment of the sports organizations.

キーワード：自立と自律、支援の失敗、エンパワーメント

## 1. 問題の所在

細胞がある一定の目的やパターンによって組織を構成し、人間の身体を機能させているように、我々が身を置く社会においても、企業をはじめ、政府、自治体、大学、病院、ボランティア団体、そして家族に至るまで、人間の生活を成立させるために様々な組織が無数に存在し、機能している。スポーツ界だけを取り上げても、少年スポーツチームや学校運動部、また地域スポーツクラブやプロスポーツクラブなど、営利-非営利、公共-民間を問わず、様々な目的や形態をとる組織が存在する。組織が生起すれば、組織は、その存在を明示するために様々な活動を行う。そのため、

そこで生じる組織現象は、その組織化に至るまでの創発から衰退や消滅までを捉えれば、きわめて多様かつ多面的なものとなる。

1961年に制定されたスポーツ振興法から50年の時を経て、2011年に公布・施行されたスポーツ基本法において、「スポーツを通じて幸福で豊かな生活を営むことは、全ての人々の権利である」<sup>1)</sup>という「スポーツ権」とその権利を保障する責務を国及び地方公共団体が担うことが明記された。営利を目的としないスポーツ組織、とりわけ地域再生と住民参加を基軸に組織化された総合型地域スポーツクラブやスポーツ NPO（特定非営利活動法人）は、スポーツ振興の担い手として大きな期待が寄せられる一方で、組織の自立性が

---

\*立命館大学スポーツ健康科学部

1) 文部科学省 (2011)「スポーツ基本法」

表1 総合型地域スポーツクラブにおける会費と自己財源率

	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
会費未徴収	7.0%	7.5%	7.4%	8.1%	8.5%	9.3%	9.1%	9.9%
月額会費：500円以下	83.5%	82.1%	81.5%	81.4%	74.7%	72.7%	70.2%	66.7%
月額会費：1,001円以上	9.1%	10.0%	11.4%	11.1%	15.8%	17.3%	19.5%	22.6%
平均会費徴収額：月額	349円	398円	520円	527円	685円	695円	767円	881円
自己財源率 <sup>注)</sup> ：50%以下	53.4%	55.6%	55.2%	57.6%	56.7%	53.6%	48.9%	43.5%
自己財源率：91%以上	16.7%	15.1%	16.3%	15.8%	17.1%	18.5%	20.7%	25.4%

※掲載したデータは、平成20年度から平成27年度の「総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果」に基づく。

平成20年から26年までは文部科学省、平成27年度はスポーツ庁調べ。

注) 自己財源率とは、「会費・事業費・委託費」が全体の収入を占める割合のことである。

高いとは言い難い。文部科学省によれば、総合型地域スポーツクラブは、全国1,301市区町村に3,328クラブが設立され、創設準備中を合わせると1,407市区町村に3,550クラブが設立済みまたは創設されようとしている(2015年7月1日現在)<sup>2)</sup>。

表1は、文部科学省及びスポーツ庁が提示している平成20年度から平成27年度までの「総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果」<sup>3)</sup>に基づき、クラブの会費ならびに自己財源率についてまとめたものである。表から会費未徴収のクラブが年々微増し、平成27年度には全体の約1割を占めるようになったことがわかる。その一方で、月額会費500円以下のクラブは年々減少し、全体の7割を下回り、逆に月額会費1,001円以上を徴収するクラブが全体の2割を上回るようになった。月額の平均会費徴収額は年々増加し続け、平成27年度には881円を示し、過去最高額となりながらも、月額の平均徴収額から換算すると、総合型地域スポーツクラブに対する投資額は、年間1万円程度に留まっているのが現状である。

一方、「会費・事業費・委託費」の割合がクラブの総収入に占める割合、自己財源率に関しては、50%以下のクラブが概ね55%程度を推移していたが、平成26年度に48.9%、平成27年度には43.5%へと減少した。ただ、会費による収入

をベースとしたクラブビジネスの性質を考えるならば、自己財源率91%以上のクラブは徐々に増加しているとはいえ、全体の25.4%に留まっており、7割以上のクラブが行政をはじめとした何らかの補助金を当てにした「依存的なクラブ経営」となっていることが、この結果から推測することができる。これまで文部科学省の補助事業、自治体の補助金、スポーツ振興くじ助成金など、クラブの創設から活動にかかわる様々な財政的支援がなされてきたが、総合型地域スポーツクラブの自立的な運営が本当に進むのか、また提供されたサービスとしてのスポーツ活動に対する対価や投資的価値が今後、本当に高まるのかという不安が残る。

総合型地域スポーツクラブと同様、地域再生と住民参加を基軸に組織化された特定非営利活動法人(NPO)は、内閣府によれば、都道府県が認証するNPO数が51,343法人に達し、その内、定款に「学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動」を掲げるNPOは18,443法人にも上る(2016年10月31日現在)<sup>4)</sup>。1つの組織が複数の活動を定款に掲げることを鑑みても、20の活動分野の中で全体の3割以上が、いわゆる「スポーツNPO」であることがわかる。ただ、この活動分野に限ったことではないが、その半数近くは事業実績や活動実態のない「休眠NPO」ともいわ

2) 文部科学省(2015)「平成27年度総合型地域スポーツクラブ育成状況調査」

3) 文部科学省及びスポーツ庁による「総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果」に基づく。

4) 内閣府 NPO ホームページ

れている<sup>5)</sup>。

学校と企業の両輪から「アソシエーション」<sup>6)</sup>としてのスポーツ組織を軸としたスポーツ振興に舵が取られる現在、これらスポーツ組織における理念の形骸化、財源確保の困難性、協働システムの欠如などの組織の自律性を揺るがす要因は、我が国のスポーツ振興ビジョンやそれを支える社会制度に対する不信感にもつながりかねない<sup>7)</sup>。このような状況を鑑み、都道府県単位に存在する広域スポーツセンターやNPOサポートセンターは、組織化された総合型地域スポーツクラブやスポーツNPOが抱いた想いや掲げた理念の灯火を消さないように事業化や組織運営の助言や支援を施している。また日本スポーツ振興センターをはじめとした様々な財団法人や公的機関も事業化や組織運営の活性化における「ボルトネック」となっている財源確保の面でも支援をしている。類似した経営環境下で資源を有効に獲得・活用し、創造的かつユニークな事業展開をする「イキイキ」としたスポーツ組織が存在する一方で、なぜ、スポーツ組織は行き詰まるのか。

狩俣<sup>8)</sup>は、他者の助けやケアを必要としている人々を支える組織のことを支援組織と呼んでいるが、福祉の担い手となる福祉法人を始め、NPOやNGOなどの非営利組織には、組織運営にかかわる5つの問題が存在すると述べている。1つめは、支援組織の多くが行政からの補助金で運営され、その管理運営の仕方が細かく規定されているため、企業経営のような有効なマネジメント・システムが構築されていないという問題である。2つめは、有効なリーダーシップが発揮できていないという問題である。支援組織の活動は、人々の自発性をともなうボランティアに依存するため、企業とは異なり、地位の権限によって組織成員を働かせることが困難である。したがって、支援組織では、被支援者の欲求やニーズに対応するため

に現場の人々に権限を与え、自主性に委ねるような自己組織的なリーダーシップが必要となる。3つめは、営利を目的とした事業を展開できない支援組織は、財政的な課題を抱えており、資金をどのように調達するかという問題に直面していることである。4つめは、支援組織では、組織参画の誘因として金銭的報酬を十分に提供できないため、組織発展のための有能な人材確保が難しいという問題である。そして5つめは、支援組織が掲げる理念や価値観に賛同し、組織目的の達成に貢献する自主性、自発性、無報酬性に基づくボランティアをいかに確保するかという問題である。

非営利で公益をもたらすと考えられている総合型地域スポーツクラブやスポーツNPOといったスポーツ組織の存在意義を鑑み、これまで様々な支援方策が講じられてきたが、その支援がもたらす経営資源への依存の高さが組織の自立性を低下させ、組織的危機を招くということが推察される。我が国のスポーツ振興において重要な役割を担いながら、行き詰まりを見せる非営利のスポーツ組織にとって実りある支援とは何か、またスポーツ組織を取り巻く諸環境を再編成・再活性化する方策とは何かについて、支援という行為の内実とその在り方を問うことが本研究の関心事である。

## 2. スポーツ組織の特性

本研究の関心事を踏まえて、本研究では、単なる「組織」としてではなく、「スポーツ組織」の特殊性と固有性がいかなるものかについて、まずは言及する必要があるだろう。武隈<sup>9)</sup>は、「『スポーツ組織』とは、スポーツに関わる特定の目的を達成するために、意図的に調整された諸活動に関する協働システムである」と定義づけている。この定義を解釈すれば、「スポーツに関わる特定の目的を達成する」という点にスポーツ組織の特殊

5) 長積 (2005)

6) 海老原 (2000) のいうアソシエーションとは、自主的、積極的な参加型のスポーツ活動の形態であり、個人の意思決定が活動の根底にあるというものである。

7) 長積 (2012)

8) 狩俣 (2004)

9) 武隈 (1995, p.234)

性や固有性が表現され、より幅広い行為を内包できるものの、「スポーツとのかかわり」については、特に言及されていない。

山下ら<sup>10)</sup>は、最終的な生産物である「人々のスポーツ活動」を産み出し、諸資源を活用して「スポーツサービス」に変換することがスポーツ経営の課題であり、その資源転換機構としての単位を「スポーツ組織」と定義づけている。つまり、モノではなく、スポーツサービスとしてスポーツ活動という「製品」を生産し、販売するとともに、その後、スポーツ消費者と一体となって、実際のスポーツ活動を生産するところにスポーツ組織が特徴づけられ、スポーツ経営の特殊性が発揮されると述べている。

Slack and Parent<sup>11)</sup>は、Daft<sup>12)</sup>と Robbins<sup>13)</sup>の組織の定義を援用し、①社会的実体、②スポーツ産業への関与、③目標指向性、④意識的に構造化された活動システム、⑤特定可能な境界線といった5つの構成要素によって定義づけられると述べている。中でも「②スポーツ産業への関与」、つまり、スポーツに関連した製品やサービスの生産に直接関与するところにスポーツ組織が他の組織との差異を特徴づけると主張している。ただ、この定義に基づけば、スポーツ用品メーカーのような第2次産業に属する企業もスポーツ組織に位置づけられてしまう。

清水<sup>14)</sup>は、「経営活動は組織による意思決定の結果であり、この決定に基づく組織の活動如何が成果（有効性）の違いを生む」と述べ、組織現象の記述・説明・予測が経営諸学の中心的な課題であり、「特殊経営学としてのスポーツ経営学には、組織一般と区別される『スポーツ』組織現象の特殊性や固有性を解明することが求められる」と主張している。その上で、「スポーツプロダクトの生産を目的としたスポーツ経営協働体系の中心に位置する組織」がスポーツ組織であると定義づけ

ている。これは、山下らが意味する定義と同義であると判断できる。

以上のような先行研究を鑑みれば、スポーツ組織は、有形財ではなく、スポーツという独自の行為をプロデュースし、サービス財としての「スポーツプロダクト」や、またその生成と提供のプロセスによって特徴づけられると考えられる。我々日常に存在する有形・無形の財に対して、対価を支払い、便益を享受するというのは、通常の行為であるが、とりわけ、総合型地域スポーツクラブやスポーツ NPO のようなスポーツ組織が提供する「スポーツプロダクト」に対する認識は、一般消費者から「公共財」と認識されがちである。我々の生活を支える公共サービスであっても、無償で提供されるものの方が限られているにもかかわらず、スポーツに対する投資的価値や受益者負担意識の低さ<sup>15)</sup>は、スポーツ組織の経営と自立を考える上で、根深い問題となっている。スポーツプロダクトは、無償で提供されることが当たり前だという価値観は、そのプロダクトの生成に大きく関与する指導者のような「スペシャリスト」の英知を結集した生産的な行為を正当に評価しないということにつながる。ボランティアであることが当然であるかのように、サービスを無償、または廉価で取引することを繰り返した結果、一般消費者の投資的価値や受益者負担意識は、恒常的に低い状態のままである。

2000年に10カ年を見据えて策定された「スポーツ振興基本計画」<sup>16)</sup>において、「2010年までに全国市区町村において少なくとも1つ以上の総合型地域スポーツクラブを育成する」という政策目標と施策は有意味ではあったが、図1に示すように2010年（平成22年度）までの短期間において、クラブをつくらなければならないかのような状況を生み出した。掲げた政策に基づき、行政が旗振りをして進められてきた総合型地域スポーツ

10) 山下ら (2000)

11) Slack and Parent (2006)

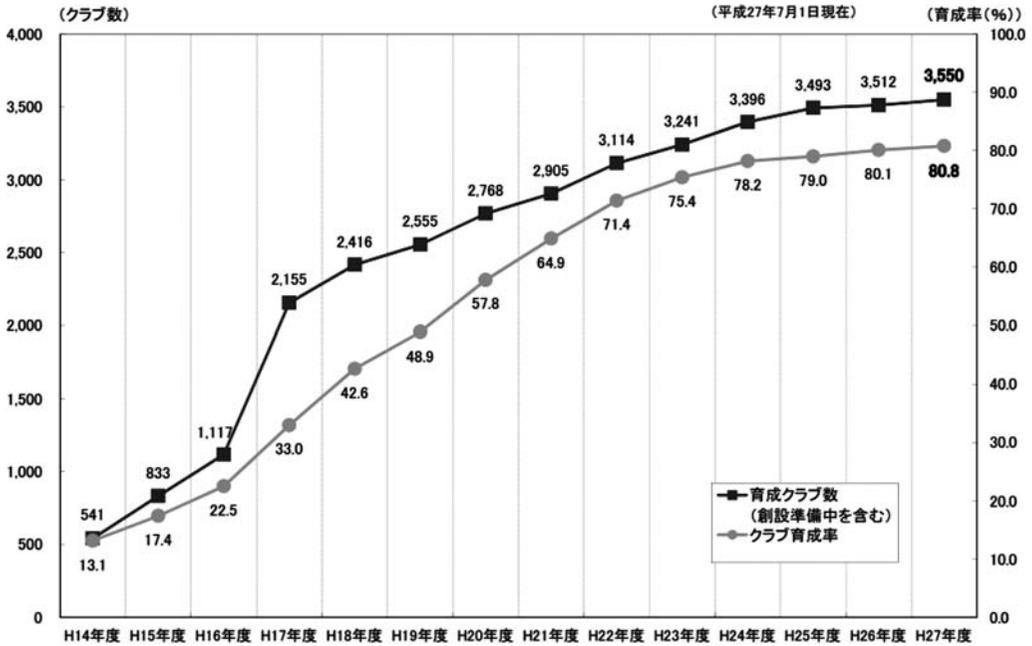
12) Daft (2004)

13) Robbins (1990)

14) 清水 (2009, p.1)

15) 長積 (2003)

16) 文部科学省 (2000)



(注) 総合型地域スポーツクラブについては、創設準備中を含む

図1 総合型地域スポーツクラブ設置状況

(出典：スポーツ庁「平成27年度総合型地域スポーツクラブ育成状況調査」)

クラブの育成に関していえば、クラブを創設・育成する市民の立場に立てば、「公共サービスの肩代わり」をしているという感覚に陥っている部分があるかも知れない。結果的に、政策の実現に協力しようとした多くの総合型地域スポーツクラブは、行政から財政的な支援をされるのがあたかも既定路線であるかのような認識を抱いたと考えられ、両者の関係性は、相補的というよりは、依存的な関係であるといっても過言ではない。因果関係を問うことはできないが、結果的にこれまでに廃止に追い込まれた総合型地域スポーツクラブが86に上っていること<sup>17)</sup>を踏まえると、何のためのスポーツ政策であり、何のための政策目標であり、また何のための「支援」であったのかについて問題を投げかけることになった。「支援」とは、何のために存在すべきなのか。

### 3. 支援とは何か

我々の生活の中で「支援 (support)」という言葉は、あふれている。支援の類義語に、「援助 (aid)」「手助け (help)」「補助 (assist)」という言葉が存在するが、介護支援、生活支援、学習支援、財政支援などの言葉から、我々は人間の行動のあらゆる側面にかかわる物質的・金銭的、知的・情動的、精神的、また社会的な支えや助けを期待する。しかしながら、小橋・飯島<sup>18)</sup>は、支援の試みが広く行われる一方で、他者の行為を支援することは一般的に難しいということ、事例をあげながら指摘している。

- (1) 子どもが高い建物の窓際で遊んでいる。気がついた人が「危ない！」と一声叫んだとたん、子どもはびっくりして窓から落ちてしまう。
- (2) 道標が長年の風雪でゆがんでしまった。これにしたがって、歩いていたハイカーが道に迷って

17) 前掲書2

18) 小橋・飯島 (1997)

しまった。

(3) いわゆる「いのちの電話」のような相談サービスに、必要以上の頻度で電話をかけてくる人がいて、常連のクライアントと化している。このため、本当に助けが必要な人が電話してもつながらない。

(4) 友人がお金に困っているので貸してやった。その後もたびたび頼まれるようになった。

(5) ワードプロセッサをもっと便利にしようと機能を追加したら、操作が複雑になって、かえって扱いにくくなってしまった。

(6) 経理事務を支援すべく、オフィス・コンピュータを導入した。5年間のリース期間中に事務の手続きに小さな変更が生じたが、プログラムをそれに合わせて変更するには莫大な費用がかかる。やむなく、作業を手作業に戻し、コンピュータは事務所の片隅でほりをかぶっている。

上記のように、小橋は、よかれと願って行ったはずの支援という行為がかえって害をもたらすことがあると述べている。支援が失敗する理由として、①被支援者に方策が受容されない、②何ほどの程度変わったのか、役立ったのかという評価方法が明示できない、③方策が受容され、実行しても、約束された効果がなかなか現れない、④効果的であった方法が時間の経過とともに劣化し、効果が消滅するばかりか、有害になってしまう、⑤意図しなかった副次的効果によって、新たな困難が生成される、といった5つの要因が存在すると指摘している<sup>19)</sup>。

支援や援助という言葉には、「与えられる」という受け身のイメージもつきまとう。実際、開発援助でソーシャルキャピタルを構築しようとする意図的な働きかけが形成される過程で滞った場合、当該地域に負の経験が蓄積されてしまうため、次の開発努力を参加型で進めようとする際に、負の記憶が地域住民の行為を躊躇させてしまうことが明らかにされている<sup>20)</sup>。総合型地域スポーツクラブに限っていえば、行政の強い働きかけ

によってクラブの創設・育成に乗り出した地域において、クラブが何らかの理由で活動中止や解散という事態に直面した場合、開発援助の事例と同様のことが起こる、または起こっているのではないか。

支援という行為は、組織や地域といった対象者に有効性を示すこともあれば、逆に徒となることもある。今田<sup>21)</sup>は、「支援とは、何らかの意図を持った他者の行為に対する働きかけであり、その意図を理解しつつ、行為の質を維持・改善する一連のアクションのことをいい、最終的に他者のエンパワーメントはかかる（ことがらをなす力をつける）ことである」と述べている。つまり、支援とは、支援者と被支援者とがセットで意味を成す「社会的相互行為」であり、「他者への働きかけ」「他者の意図の理解」「行為の質の維持・改善」「エンパワーメント」といった要素から構成され、中でもエンパワーメントが重要であると述べられている。このエンパワーメントの特徴とねらいは、知識や技術を獲得することで、自分で問題を解決する能力を身につけること、また自己の力を高めることによって、社会の価値観や制度が変化しても、個々人が適切に社会的役割を遂行できるようになること、という点にある<sup>22)</sup>。

#### 4. スポーツ組織に問われる「自律性」

「ことがらをなす力をつける」ということを、容易に「自立」と解釈するのは、当然、危険である。それは、被支援者が成そうとする行為によっては、自分ひとりで全てのことがらを成し遂げることが成立しない行為も存在するからである。スポーツ基本計画における地域スポーツクラブの育成・支援の具体的施策として、「国は、総合型地域スポーツクラブの自立化を促す」ということが記されているが、他への従属から離れて独り立ちすることを意味する「自立」という言葉は、総合型地域スポーツクラブだけに限ってみても、その自己財源率のデータを鑑みれば、この言葉とは程

19) 前掲書 18

20) 佐藤 (2001)

21) 今田 (2000, p.11)

22) 前掲書 21, p.14

遠い状態にあるのが現状であろう。スポーツ組織の存在意義やその重要性によっても異なるが、多様な関係性によって成り立つ地域社会に身を置く総合型地域スポーツクラブやスポーツ NPO に求められるべきことは、自立 (independence) よりも、むしろ「自律 (autonomy)」ではないか。

自律性については、政治学、法学、教育学、心理学、社会学、経営学など、社会科学の中で幅広く論じられている。櫻井<sup>23)</sup>によれば、組織の自律性の概念は、ホーソン実験によって初期人間関係論を確立したメーヨーの「協力システム」に求めることができる。メーヨーのいう協力システムには、「強いられた協力システム」と「自発的な協力システム」との2つが存在するが、人間は自律的な存在であるため、自ずと環境や様々な人間関係の中で調整を図りながら、組織の目標を互いに了解し、自発的に協力するようになると述べている。組織の自律性は、「個人の能力や行動によって支えられるもの」<sup>24)</sup>であり、また自律性は組織成員の判断や行動に欠かせないものであるため、「強制されるのではなく、自発的に参加でき、独自のアイデアを創造し、それを実行できる可能性の大きさは、組織の活性化と深く結びついている」<sup>25)</sup>ものである。まず総合型地域スポーツクラブやスポーツ NPO は、創らなければならない、維持しなければならないという「何らかの」支配や制約から解放され、自らの意思と規範に従って行動すべきであろう。

かつて、ウェーバー<sup>26)</sup>が合理的組織の理念型として掲げた官僚制組織に対して、マートン<sup>27)</sup>は、ビューロクラシーがもたらす逆機能の1つとして、「手段の価値が終極的価値となってくる」ことを「目標の転移」と呼んで、特徴づけた。つまり、「手段の目的化」という多くの組織が陥る罠である。多くの総合型地域スポーツクラブやスポーツ NPO は、成し遂げようとする目的や成果が

あるにもかかわらず、それをなおざりにし、成果を成し遂げるための手段にしか過ぎなかったはずの組織化や事業運営そのものを目的化してしまうという傾向は、マートンが指摘することにあてはまらないだろうか。

## 5. エンパワメントにつながる スポーツ組織の支援

スポーツ基本法の制定、また法に基づき策定されたスポーツ基本計画によって、自由であり、自発的で主体的な行為に裏づけられたスポーツに、ある意味、法に基づく保護や拘束力が付与されたことに対しては、我々は、手放して喜ぶわけにはいかないであろう。それは、単なる私的な行為としてだけでなく、権利が保障されたスポーツと、我々はいかに向き合うのか、また権利の付与ともなう義務をどのように捉え、どう果たすべきなのか、といったスポーツの公共性に対する考え方やその質がより一層、問われる時代を迎えたことは間違いない。

これまで述べてきたように、公共性・公益性を備えたスポーツ組織に重要な担い手を委ねる一方で、行政をはじめとした公共機関から差し伸べられた「支援」が依存的な関係性を生み出し、スポーツ組織の自立と自律をある意味歪めていたということは否めない。行政主導から住民主導への変化については、かつて社会学者の Arnstein<sup>28)</sup>が住民参加の形態を、“Citizen Power” という観点から8つに分類し、「住民参加のはしご」という概念を提唱している。これは、協議会や委員会といった会議に参加する住民に対して、行政がどのように活動支援するかということを概念化したもので、行政は事務局などに徹し、議論は委員である住民が自律に行うという方向で進められれば、その会議のメンバーを構成する組織体は、やがてはしごの最上位である「住民主導 (住民による管

23) 櫻井 (1961)

24) 高松 (1998)

25) 田尾 (1999, p.108)

26) ウェーバー (1967)

27) マートン (1961)

28) Arnstein (1969)

理)」の段階に達するという図式を示したものである。その8つに分類された住民参加のはしごは、「住民参加とはいえない」段階、「形式的な住民参加」の段階、「住民の力が活かされる住民参加」の段階といった3つに区分されるが、Arnsteinの主張は、市民の直接参加による民主主義の実現にあり、市民参加を既存の政治的・社会的枠組みで捉えるのではなく、市民が行政と力を分担し合い、地域やまちづくりに関する意思決定を下すことが重要であるというものである。

総合型地域スポーツクラブの育成やスポーツNPOの活動にかかわる支援に関して、我々が改めて考えるべきことは、財政支援の在り方についてである。地方自治体や財団法人などをはじめとした公共機関の補助事業、とりわけ、スポーツ振興くじ助成金のような財源支援は、スポーツ組織のエンパワーメントを図ってきたのだろうか。財源支援そのものを否定しているのではない。このような助成事業を活用したスポーツ組織が、その助成金によっていかに組織の活性化を図ることができたのかということや助成事業の成果を問うのではなく、スポーツ組織が手掛けた事業によって、一人でも多くの人々がスポーツへと導かれたのか、また受けた支援によって、より一層、地域のスポーツ振興に貢献したいという意欲や志を抱いたのが助成事業の成果として問われるべきであろう。

また助成金や補助金を付与する組織や団体は、被支援者に対して、助成金・補助金を与えたという行為に甘んじてはいけないと思われる。なぜならば、支援という行為は、「してあげる」という一方的な行為ではないからである。「財政的支援」は、何らかの成果や目標を成し遂げるための手段にしか過ぎず、助成団体は、求める成果や目標がいかにして成し遂げられようとするのか、そのプロセスにしっかりとコミットすべきだと思われる。すなわち、「金を出して、口は出さない」という美德で助成という支援を済ませてしまうのではなく、「金を出すから、口も出す」というように、プロセスに関与する必要があると思われる。助成金は、寄付行為とは異なる。寄付行為が、概ね「見返りのない支援」に対して、助成という行

為には、助成団体が設立された経緯、理念・目的、そしてその原資が何に基づくものなのかという社会的ミッションが存在するはずである。そのように考えれば、助成は、概ね社会的課題を解決するための「見返りを期待する投資」だと考えられる。つまり、助成団体には、その期待する成果が本当に成し遂げられるのかということにかかわり、見届けるという責務がともなう。

最後に、支援という行為にまつわる危うさについて言及しておきたい。「ことがらをなす力をつける」ために施される支援に対して、一般的に「自立」や「自己決定」を結びつけて考えがちだが、自立や自己決定がいかなるものによって成立するのかを深く吟味することなく、それが支援者にとって望ましい状態だと容易に判断してはいけない。支援した行為によって、必ず自立が導かれることばかりではないし、自己決定を盾に、被支援者が支援にともなう責務を放棄してもいけない。繰り返すが、今田が述べたように、支援とは、無機的な行為ではなく、「してあげる」支援者と「してもらおう」被支援者とがセットで意味を成す「社会的相互行為」である。しかしながら、両者の関係性は、対等ではなく、序列が存在する。そのため、両者には、行為の受容と拒否、また行為への参画や退出に関して自由意志が保証されるべきである。支援者が被支援者を見下したり、被支援者が支援者に対して引け目を感じたりすることなく、各々の立場が尊重された上で、支援者と被支援者の両者には責務が存在することを、改めて認識するべきである。その意味では、両者の関係に一定の「緊張感」も存在すべきであろう。「してもらおう・してあげる」という行為によって、被支援者だけでなく、支援者自身も変化、あるいは、進化してもらいたい。

#### 文献

- Arnstein, S. R. (1969) A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35, 216-224.
- Daft, R. L. (2004) *Organization theory and design* (8th ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western.
- 海老原修 (2000) 地域スポーツのこれまでとこれから：コミュニティ型スポーツの限界とアソシエー

- ション型スポーツの可能性. 体育の科学, 50(3): 14-16.
- 今田高俊 (2000) 支援型社会システムへ. 支援基礎論研究会編「支援学：管理社会を超えて」. 東方出版.
- 狩俣正雄 (2004) 支援組織のマネジメント. 税務経理協会.
- 小橋康章・飯島淳一 (1997) 支援の定義と支援論の必要性. 組織科学, 30(3): 16-23.
- マートン. R. K.: 森 東吾訳 (1961) 社会理論と社会構造. みすず書房.
- 文部科学省 (2000) スポーツ振興基本計画.
- 文部科学省 (2011) スポーツ基本法.
- 文部科学省 (2015) 平成 27 年度総合型地域スポーツクラブ育成状況調査. ([http://www.mext.go.jp/a\\_menu/sports/plan/06031014.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/plan/06031014.htm))
- 文部科学省・スポーツ庁「総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果」([http://www.mext.go.jp/a\\_menu/sports/club/index.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/club/index.htm))
- 内閣府 NPO ホームページ (<https://www.npo-homepage.go.jp/>)
- 長積 仁 (2003) 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. 徳島大学総合科学部人間科学研究, 13: 7-18.
- 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：組織の存続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. 徳島大学総合科学部人間科学研究, 11: 11-22.
- 長積 仁 (2012) スポーツ基本計画と地域スポーツの経営：個性と自律を育むクラブ育成. 体育・スポーツ経営学研究, 26: 25-34.
- Robbins, S. P. (1990) Organization theory: Structure, design and applications (3rd ed.). Englewood, Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 櫻井信行 (1961) 人間関係と経営者：エルトン・メーヨーを中心として. 経林書房.
- 佐藤 寛 (2001) 援助と社会関係資本：ソーシャルキャピタル論の可能性. アジア経済研究所.
- 清水紀宏 (2009) スポーツ組織現象の新たな分析視座：スポーツ経営研究における「応用」. 体育経営管理論集, 1: 1-7.
- Slack, T. and Parent, M. M. (2006) Understanding sport organizations: The application of organization theory (2nd ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- 高松和幸 (1998) 経営組織における自律性の概念：組織に内在する自律的調整の機能について. 獨協経済, 69: 51-67.
- 武隈 晃 (1995) 管理者行動論によるスポーツ組織の検討. 体育学研究, 40 (4): 234-247.
- 田尾雅夫 (1999) 組織の心理学. 有斐閣.
- ウェーバー. M.: 濱嶋 朗訳 (1967) 権力と支配. 有斐閣.
- 山下秋二・畑攻・富田幸博編 (2000) スポーツ経営学. 大修館書店.