

スポーツリーダーバンクのビジネスモデルに関する一考察 ～運営組織の非営利性がもたらす課題～

三橋正幸（財団法人神奈川県体育協会）

はじめに

スポーツ指導者は、指導者を確保するニーズに基づいて行政機関や民間のスポーツ関係団体によって養成されている。スポーツ指導者の確保ニーズ、それに基づいた養成と活用の一連のサイクルは、バランスのとれた運用がされることで好循環が生まれるものである。しかし民間団体が養成しているスポーツ指導者資格の更新率のデータなどから、資格の未更新者が多数存在していることが明らかになっている。資格が更新されないのは指導者資格が十分に活用されていないことに起因しているとして、指導者の養成機関等が研修会や会議の議題に、指導者の活用をテーマとして取り上げている実態も散見できる。

国は2010（平成22）年8月に発表した「スポーツ立国戦略—スポーツコミュニティ・ニッポン—」の中で、スポーツ指導者に関して「国民の量的・質的ニーズに応えるため、日体協、日レク協等が行うスポーツ指導者の養成・確保・活用についての基本的考え方を示す指針を策定する」¹⁾と記した。具体的な民間団体名を明記したのは、スポーツ指導者の養成を民間団体に量的に高い割合で依存している現状を国が認知したためと思われる。

本稿では、スポーツ指導者活用の一助としても考えられ、行政機関等が設置をすすめてきたスポーツリーダーバンクのビジネスモデルに注目し、運営組織の非営利性がもたらした課題を、営利組織である人材派遣会社の労働者派遣モデルとの差異から考察を進めたい。

都道府県によるスポーツリーダーバンク設置の始まり

都道府県によるスポーツリーダーバンクは、1975（昭和50）年に富山県で最も早く設置された。この設置について、毎日新聞は「スポーツ“派出夫”参上 富山県に指導者バンク」²⁾と見出しを付け記事にした。スポーツ指導者は記事の中で「スポーツ“派出夫”」として紹介されたが、この「派出夫」なる言葉は造語であり、本来は「派出婦」という言葉の使い方が正しい。

派出婦とは「一般家庭などの求めに応じて臨時に出張し、家事手伝いなどに従事する婦人」（広辞苑）のことであり女性の職業と捉えられていた。1975（昭和50）年当時、スポーツ指導者の派遣が男性に限定されていたとは考えられない。求めに応じて婦人が臨時に出張する派出婦の仕組みが、スポーツ指導者を派遣する仕組みと合致したために、派出婦と区別した表現方法として「派出夫」なる造語が作られたものと考えられる。

1979（昭和54）年には、（財）日本体育協会公認スポーツ指導者らによって「全国スポーツ指導者連絡会議」が組織され、同年には、（財）日本レクリエーション協会の公認指導者資格取得者が結集した「全国レクリエーション指導者連絡協議会」も発足している。また、市町村においては、1980（昭和55）年に、愛知県豊田市、福岡県福岡市でスポーツリーダーバンクが設置された。このように、スポーツリーダーバンクの設置の動きは、指導者自らが組織化することにより活動場所を求め、主体的に運動を展開しようとしていた時期とも符合している。新聞記事の内容は次の資料（次ページ）のとおりである。

スポーツ“派出夫”参上 富山県に指導者バンク

— 前 文 略 —

県教委はこれまでスポーツ少年団や婦人スポーツリーダーの講習会など各種のリーダー養成講座を開いてきたが、これらの受講者のその後の活動状況がつかめず、一方、地域住民団体などが指導者派遣を希望しても、なかなか見つからないのが実情。そこで指導者として活動してくれる人たちの個人カードを作成、地域住民団体や職場の希望に応じてすぐに派遣できる体制を作ることになった。

カードには日本体育協会や日本レクリエーション協会指導員などの資格の有無▽スポーツ歴▽スポーツ指導歴などのほか、指導可能時間帯（早朝、午前、午後、夜）▽活動可能日数（月一―四回、週一―七回）▽指導可能日（日―土曜日、祝日）▽指導種目（陸上、野球、バレーボール、体育理論など三十八種目）▽活動可能範囲（小学校区、中学校区、居住区、職場）▽指導対象層（幼児、少年、壮年など八階層）を記入、要望ごとにピックアップできるよう区分される。

現在、すでにリストアップしている二千五百人を基礎にカードを作成中で、八月末までに完成、九月からスタートさせる。

— 後 文 略 —

スポーツ指導者養成活用システム整備事業

国は、文部大臣裁定によって、1985（昭和60）年4月「地方スポーツ振興補助金要綱」を定め、その交付対象事業として「スポーツ指導者養成活用システム整備事業」を実施している。この事業の目的は「都道府県が行う優秀な資質を有する指導者の養成・確保はもとより、活用・研修・情報提供に至るまでの一貫したシステムの構築を目指し、指導者の効果的な活用を図る事業に要する経費の一部を国が補助し、もって地方スポーツの普及・振興を図ること」³⁾となっている。補助対象事業の内容としては、(1)養成・活用システム委員会の開催、(2)スポーツ指導者等の実態調査、(3)登録指導者名簿作成・配布(スポーツリーダーバンク)、(4)ニューズレター作成・配布、(5)情報提供システム整備、(6)スポーツ指導者養成講習会の開催、(7)スポーツ情報海外事情調査の7事業があげられた。

国が補助金を出してまで整備をすすめようとしたスポーツリーダーバンクは、2007（平成19）年度の文部科学省実績評価書⁴⁾によると、43都道府県に設置されたことが報告されているが、その後全都道府県に設置されることはなく、2009（平成21）年度末には東京都がスポーツリーダーバンク事業から撤退した。スポーツ指導者の個人情報収集し紹介することによって指導者の活用を図ろうとした事業の継続は、「個人情報保護に関する法律」が2005（平成17）年に全面実施された影響を少なからず受けたともいえる。

スポーツリーダーバンクのビジネスモデル

國領は、ビジネスモデルを「①だれにどんな価値を提供するか、②そのために経営資源をどのように組み合わせ、その経営資源をどのように調達し、③パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのように行い、④いかなる流通経路と価格体系の下で届けるか、というビジネスのデザインについての思想設計」⁵⁾であるとした。

スポーツリーダーバンクのビジネスモデルは、指導者を求める「個人・団体」にスポーツ指導を行う「指導者」を紹介・派遣するために、「行政機関等」が「指導者」の情報収集・データ管理を行い、両者をマッチングする仲介者として存在することによって成立している。このモデルは「求職者」と「企業」、両者を仲介する「派遣会社」の三者によって成立する労働者派遣モデルとの同一性が認められる。したがって、労働者派遣モデルとの差異からスポーツリーダーバンクのビジネスモデルが抱える課題を見いだすことができるものとする。

民間団体による指導者資格登録者の延べ人数の推移

スポーツ立国戦略で「日体協、日レク協等が行うスポーツ指導者の養成・確保・活用についての基本的考え方を示す指針を策定する」¹⁾とした両団体の資格登録者の延べ人数の推移は次の図のとおりである。

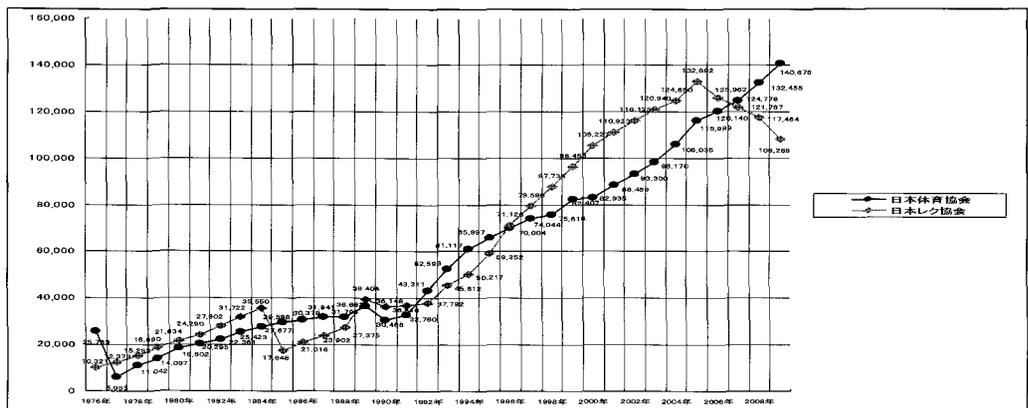


図 (財)日本体育協会と(財)日本レクリエーション協会の資格登録者延べ人数の推移 (単位:人)

この指導者数のデータからは、民間団体による指導者の確保量の推移の状況を確認することができる。指導者が活用されていないとする状況を顕在化させた背景には、民間団体による指導者の養成人数の急伸が一要因として関係していることが推察できる。

(財)日本レクリエーション協会指導者の延べ人数は2005(平成17)年以降減少傾向にある。これは、当該年度に養成された指導者数よりも資格の未更新者数が上回った状況を表しており、指導者が活用されていないと評論される要因の一つといえる現象である。

スポーツリーダーバンクと労働者派遣モデルの差異

営利を求める派遣会社は、求職者と企業の両者とそれぞれ金銭契約を結んでいる。派遣会社は、労働者派遣契約の対価として企業から金銭を得て、その対価の一部を求職者に賃金として支払い、差額を収益として労働者派遣モデルを運用している。労働者派遣モデルでは、求職者と企業のマッチングを行う仲介役である派遣会社の担当者が積極的に介在し、求職者、企業双方の満足度を高めるための企業努力が行われている実態がある。

一方、スポーツリーダーバンクを運用する行政機関等は非営利組織であるため、一部地域での例外的な運用方法を除いて、金銭取引による契約行為は結ばれていない。行政サービスの一環として運用されているのが通例である。「行政機関等」の仲介者と「個人・団

体」「指導者」の間に契約が結ばれないことは、モデル内に契約を履行するビジネス倫理が働かないことを意味している。指導者を求める「個人・団体」が仲介者を介さずに「指導者」情報を収集でき、直接取引ができる環境が整ってしまえば、契約が結ばれない仲介役の役割や存在価値はモデルの内部において影響力が小さくなると考えるのは必然なことである。スポーツリーダーバンクと労働者派遣モデルの差異は、契約行為の成立の有無に見ることができ、金銭契約の締結がモデル内の三者連携を強固にし、モデルを継続運用するうえで重要な一要因となっていることが示唆されたといえる。

まとめ

スポーツリーダーバンクのビジネスモデルは、労働者派遣モデルとの同一性が認められ、仕組みとしては理にかなったモデルが構築されている。スポーツリーダーバンクが設立された当初、第一の顧客として考えられたのは、指導者の派遣を求める地域住民であった。そのため、指導者情報の収集が行われ、住民からのニーズに応答するためのモデルが構築された。このモデルは、活動実態がつかめなかった指導者に活動の機会を提供するモデルとしても期待され、指導者の活用策の一助としても考えられるようになった。しかし、スポーツリーダーバンクを閉鎖する動きが出てきたことで、モデルの運用に関しては課題があることが示唆された。その課題は経営の三要素である「ヒト・モノ・カネ」のバランスに起因することが、労働者派遣モデルとの差異から推察することができた。

「モノ」としての仕組みは出来上がった。しかし「カネ」による契約関係が生じない仕組みであったために、モデル内にはビジネス倫理が働かなくなってしまった。その結果、仲介者である「ヒト」の役割や存在価値を弱めたといえる。また技術の進展により、情報カードによって整理していた指導者情報がデータベース化され、一般にも公開されるようになったことで、行政機関等の担当者が行う情報照会業務の軽減には繋がったが、それは同時に仲介役である「ヒト」の関与を極めて小さくしてしまった。

非営利組織によるスポーツリーダーバンクの運営継続の課題は、契約によるビジネス倫理が成立しない環境下で、「カネ」と「ヒト」の関わりが極めて小さなマネジメントが行われるようになり、「モノ」である仕組みのみが維持され続けようとした、経営の三要素のバランスの崩壊に起因していることが示唆された。

スポーツ指導の対価としての「カネ」は、雇用契約による賃金としてではなく、一定時間の労務に対する謝金の扱いがされることが多い。スポーツ指導者の派遣が、労働者派遣モデルには適応しにくい事情があるからこそ、スポーツリーダーバンクの設置が必要とされたものと考えられる。差異からはスポーツ指導者の労働者としての契約の特質があることも示唆された。今後はスポーツ指導者の労働特性にも注目し考察を深めていきたい。

【引用・参考文献】

- 1) 文部科学省、『スポーツ立国戦略—スポーツコミュニティ・ニッポン—』、2010年8月
- 2) 毎日新聞社、『毎日新聞』、スポーツ欄、1975年6月11日
- 3) 文部科学省、『地方スポーツ振興費補助金(体育・スポーツ振興事業)交付要綱』、1985年4月5日
- 4) 文部科学省実績報告書平成19年度、http://www.mext.go.jp/a_menu/hyouka/kekka/08100104/055.htm
- 5) 國領二郎、『オープン・アーキテクチャ戦略』、ダイヤモンド社、1999年
- 6) 三橋正幸、『レクリエーション指導者資格の未更新者が多い理由』、東海大学体育学研究科修士論文、2009年度