

## 1. 大学運動部をめぐる変化～ステークホルダー概念の登場～

大学スポーツの祭典であるユニバーシアード大会が福岡で開催されたが、そのときに、諸外国55カ国、国内の202大学を対象にした大学スポーツに関する調査が行われた（多々納秀雄『スポーツ社会学の理論と調査』、不味堂出版、1997）。その結果によると、国内の大学では課外スポーツとしての運動部活動を大学の中では重要な位置を占めているが、それでいてスポーツが盛んになったとは言えないという報告がなされているように、1990年代にはわが国における大学スポーツや大学運動部活動は行き詰まりを見せていた。

そうした流れを払拭できないものかという試みがなされはじめたのはごく最近のことで、それは大学運動部をスポーツ経営体としてとらえる動きである。その代表格が「ワセダクラブ」である。その特徴を一言で表現すれば、従来なら大学運動部は学生活動の一部として大学内に閉じこめられていた世界であるのを、広く社会と接点を持てるようなオープン化を行い（NPO法人化）、大学運動部の持つ経営資源を有効活用しようとするものである。ある意味、米国のカレッジスポーツを模倣した形となっている。

ところで、米国のカレッジスポーツと日本の学生スポーツとの違いは何であろうか。ピューリッツァー賞受賞作家である、ジェームズ・A・ミッチェナーが著した『スポーツの危機』の中で、「世界中で、大学が市民に娯楽を提供する義務を負っているのはアメリカしかない」と述べているように、アメリカンフットボールやバスケットボールなどの試合は街をあげてのお祭り騒ぎとなる。それだけ地域と大学スポーツとが一体化し、かつ大きなビジネスに成長している。そこでは試合を中心とした事業収入や寄付収入を基盤に、カレッジスポーツそのものがスポーツビジネスとして機能している。一方、わが国の大学スポーツの多くは、各大学の学生活動として位置づけられていて、独自の経営体としての活動はほとんどなされていないのが実情である。一部のメディアの支援もあって、試合等の事業収入の多い大学運動部も存在するが、それらが経営体として組織運営されることはなく、専ら卒業生などを中心とした閉鎖的活動に終始することが多い。また、体育系学部を有する大学などでは、専門教育の一環としての位置づけがなされる風潮もあり、地域市民などとの一体感醸成など皆無に等しい状態である。

大学スポーツとは異なるが、わが国特有の企業スポーツも企業内活動に終始してきた傾向は否めない。そうした状況下において、サッカーのJリーグ構想がうたったスポーツビジョンはインパクトがあった。Jリーグを経営体として考えると、それまでの「ストックホルダー」社会から「ステークホルダー」社会へスポーツそのものの見方を変化させた功績は大きい。ストックホルダーとは株主に代表されるような受益者集団である。ステークホルダーとは事業参加者に代表されるようなビジネスに関わりのある集団である。広瀬一

郎は著書『「Jリーグ」のマネジメント』（東洋経済新報社、2004年）で、日本サッカーリーグ時代からJリーグに変貌を遂げる際のステークホルダーの広がり注目し、その全容を明らかにしているが、こうした考え方がプロスポーツや企業スポーツに与えた影響は大きく、その流れの中に「ワセダクラブ」のような大学スポーツの変化が現れてきたと言っても過言ではない。

「ワセダクラブ」の概要については、自身のホームページなどで公開されている (<http://www.wasedaclub.com/>)。現状は母体となる早稲田大学からの資金を含めた援助に依存しているが、将来的には独自の収入源を確保し、独立運営しようとの意気込みが感じられる。

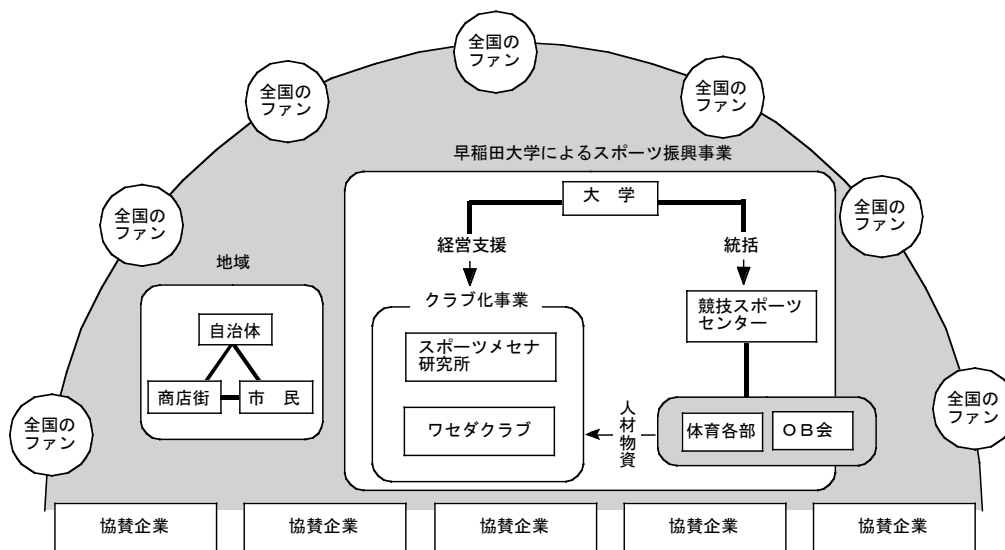


図 「ワセダクラブ」のモデルプラン（ワセダクラブのホームページより模写）

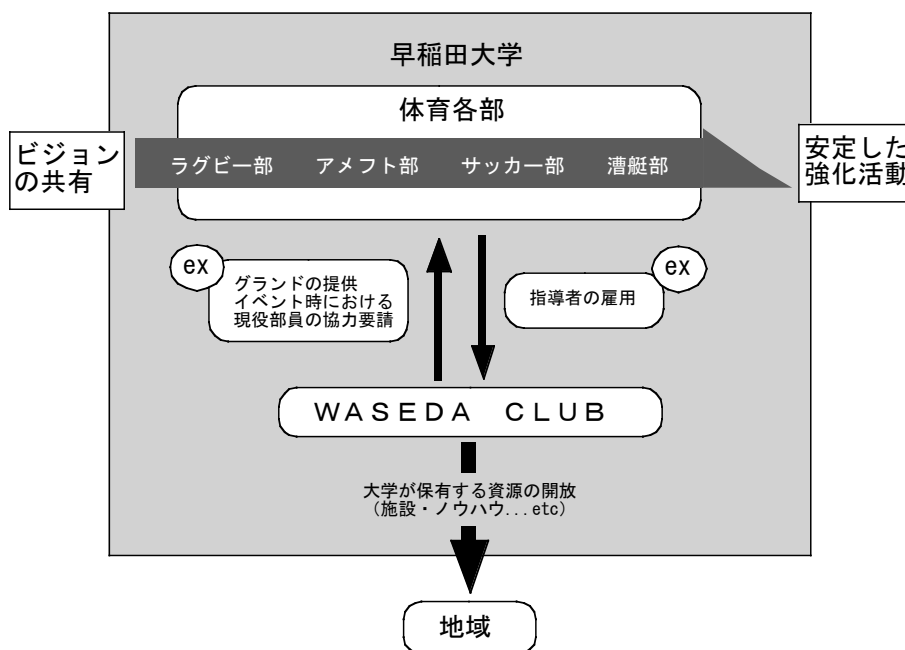


図 「ワセダクラブ」と早稲田大学体育会（運動部）との関係（ワセダクラブのホームページより模写）

「ワセダクラブ」と大学運動部は明確に分離されているものの、相互協力という形で運営するという建前を取っている。このあたりは、大学そのものの経営基盤をなす学校法人会計基準に抵触しないよう注意を払っている工夫が見られ、学校法人と収益事業主体とを分離している。

この「ワセダクラブ」設立の契機は、大学側が企業保有地を買収して専用のラグビー場を確保したことから、ラグビー部関係者が知恵を出し合った経緯がある（詳細は 2003 年 11 月 23 日の日本経済新聞朝刊参照）。この頃、関東の大学ラグビー部関係者が地域との接点を求めて活動を展開しており、関東学院大学ラグビー部ではNPO法人「横浜ラグビーアカデミー」を立ち上げたり、流通経済大学ラグビー部でも「ドラゴンズ・クラブ」を設立したりするなど積極的な活動が目につく。

また、大学運動部としての活動とは趣旨が異なるが、「福島大学スポーツユニオン」がある。この団体は同大教育学部保健体育科の教員や学生が運営し、ライフスタイルに合ったスポーツの提案やイベントによる地域振興の企画など幅広い活動を展開するものである。同様の試みは鹿屋体育大学でもあり、平成16年度の文部科学省「現代的教育ニーズ取組支援プログラム」に『学生のスポーツボランティア活動の支援事業』として採択されるなど、大学運動部周辺の活動と地域との交流というのが一種のブームの様相を呈している。

こうした活動に共通しているのは、大学運動部に内在している資産は魅力的であり、この資産を広く活用することが現在のキーポイントになっているということである。従来ならば、大学運動部関係者間だけで共有されてきたものが広く社会と接点を持ち得ることを意味すると同時に、社会はその資産提供を待っているといっても過言ではない。このことは、大学運動部といえどもその活動にステークホルダーの概念が持ち込まれているという、Jリーグの発想転換が必要な時代であると言えることができるのである。

本稿では、そうした新しい大学運動部の姿を想定して、国際武道大学学友会水泳部（以後、水泳部とする）の活動について言及するものである。

## 2. 水泳部マネジメント～社会的使命（ミッション）の確立～

水泳部は競技面において、競泳部門と水球部門とに分かれている。競技の特性は大幅に異なることから、両競技を同時に実施する選手は過去においては数名いたが、現在では完全分離で活動している。統括団体の財団法人日本水泳連盟（以後、日水連とする）の競技スケジュールにおいても学生の主要な大会は完全分離されており、大会スケジュール（シーズン）が大幅に異なることなどから、練習時間帯の調整では困難なことが多いのが現状である。したがって、それぞれの部門でチームリーダー役（主将）やマネジメント役（主務）などを設置する形式を取らざるを得ない。一方、監督等指導者は両部門を同時に平等にカバーすることで成り立っている運動部である。競技レベルでは財団法人日本水泳連盟学生委員会（以後、学連とする）の関東支部加盟校150校の中で、競泳部門が上位12

番目前後、水球部門が8番目前後である。もちろん、全国大会（日本学生選手権水泳競技大会）にも毎年出場している。

しかしながら学生チームの宿命として、人員が周期的に入れ替わり、目標設定が単年度での活動目標に終始する傾向が強く、長期的な目標の導入は、ある時期の学生たちの活動を犠牲にする可能性もあり、どうしてもその年度の最大公約数的な活動に陥りがちである。

こうした、ややもすれば同じことの繰り返しで、かつ、年度の競技成績に一喜一憂する事態を多少なりとも打開するために、もう少し遠望的な目標を設定してみて、その方向性に活動全体を位置づけられないものか、それも近年の大学運動部の変化と呼応するような方向性を見いだせないものか、という視点から、水泳部活動に社会的使命（ミッション）の導入を試みている。そこで、「何のために活動するのか」という、競技目標とは異なった目的論を持ち込み、方向性としては「水の仲間を増やそう」を合言葉としての活動に変化させる試みである。つまりは、水泳部のステークホルダーの拡大を目指そうというものである。具体的には、自分たちの競技力向上に努力しながら、同時に水泳競技の普及活動や水泳教育への協力を積極的に行う、一種の事業経営体を目指す試みである。

従来でもこうした活動は行ってきたが、どうしても競技重視とそうでない者との分離的な活動に陥る傾向があり、部員全員が大学4年間で水泳競技を中心とした広がり注目したり、関わったりする機会が持てない状況であった。また、活動が個人的なものに陥ってしまい、水泳部全体での共有財産につながらないことや社会的評価が得にくく、モチベーションの低下にもつながる可能性があった。そこで、こうした活動を部員全員で行うことに転換し、水泳部活動の中心の一つに据える変革を行ったところ、学生たちの反応が素早く、想像以上の効果が現れてきている。

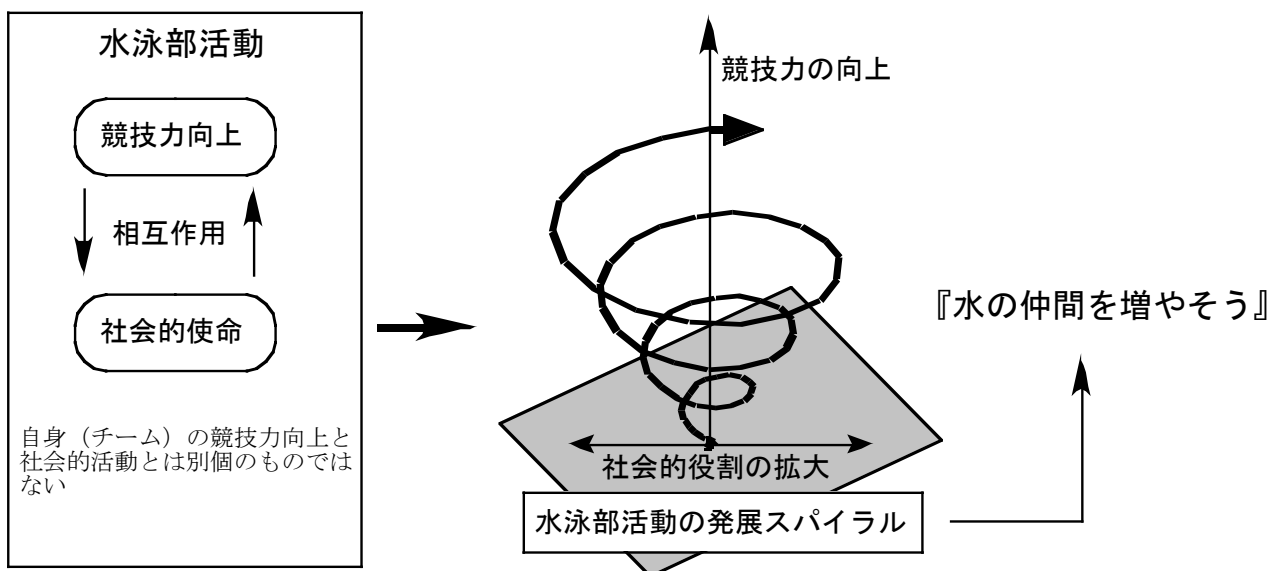


図 水泳部活動の発展スパイラル模式図

### 3. 水泳部活動とNPO法人化計画

前述したように、「水の仲間を増やそう」という社会的使命を具現化させるにあたり、地域の水泳ならびに水泳競技の普及・発展に関わる事業を展開している（下表参照）。

活動事業	内容	収益の有無
勝浦市立勝浦中学校水泳授業補助	毎年7月上旬時期に実施。中学校生徒が本学プール周辺で授業する際の補助（実際は、授業すべてを委託されている）。	有
社会福祉法人「みずほ学園」水泳教室	知的障害（自閉症）を有する成人を対象とした水泳ボランティア教室。	無
千葉県水泳競技大会への競技役員派遣	水泳部員のほぼ全員を（財）日本水泳連盟公認競技役員資格を取得させ、年間約25大会の競技役員の任務に当たる。	有
地域の児童生徒らとの水泳交流	鴨川地区を中心とした子どもたちとの合同練習会や季節行事などの交流企画。	無
地域の水泳競技支援	県内の水泳チームとの合同練習、トレーナー講習・研修会の実施など。	無（一部、有）
房総ウィンターカップ水球大会	すでに7年前から実施している県内高校水球チームを対象とした大会イベント。	有

ところで、1998年3月に特定非営利活動促進法（NPO法）が成立していて、そこでは、営利を目的とせず、非営利活動を行ない、一定の条件（社員資格に不当な条件がなく、役員報酬を受ける者の数が役員のうち3分の1以下であり、宗教・政治活動を行わないこと）を満たす団体を「特定非営利活動法人」として認証し権利義務の主体として認められる（特定非営利活動促進法第2条、別表）。

- ・保健、医療又は福祉の増進を図る活動
- ・社会教育の推進を図る活動
- ・まちづくりの推進を図る活動
- ・文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動
- ・環境の保全を図る活動
- ・災害救援活動
- ・地域安全活動
- ・人権の擁護又は平和の推進を図る活動
- ・国際協力の活動
- ・男女共同参画社会の形成の促進を図る活動
- ・子どもの健全育成を図る活動
- ・前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動

上記のような活動内容を1項目以上有している団体であれば、NPO法人格を有することが可能ということから、水泳部の「水の仲間を増やそう」という使命を持った活動はこれ

らの要件を十分持ち合わせていることになる。

そこで、2004 年度から水泳部活動の中の社会的使命を持った活動をNPO法人化する方向性で検討しようと言うことで、水泳部運営を行うこととした。しかしながら、水泳部そのものは国際武道大学学友会の一組織団体であり、水泳部がそのままNPO法人という体制を取ることはできない。また、水泳部活動は大学教育をベースとした学生活動ではあるが、その活動基軸はあくまでも競技力向上にあり、団体の競技力向上は自身の利益追求と重なり合うことから、自身の競技活動はNPO法にそぐわない。

こうした矛盾を解決できる方策を現在探っているが、日水連が採用している競技者資格制度をひとつのヒントとして検討している。

日水連の競技者資格制度は2重登録を許容していて、競技者は主登録する団体と副登録する団体の2つに在籍することを認められていて、主要な競技会にはそのうちのどちらの登録からでも出場が可能であるという制度である。ただし、学連主管の大会等（日本学生選手権など）、主登録団体からしか出場できないものもいくつかある。この競技者資格制度は競技者個人のレベルで考えると、個人の水泳競技活動に2面性を有していることを意味している。多くの場合、ある面は学校運動部としての顔であり、もう一面は民間スイミングクラブ等の営利団体一員としての顔である。

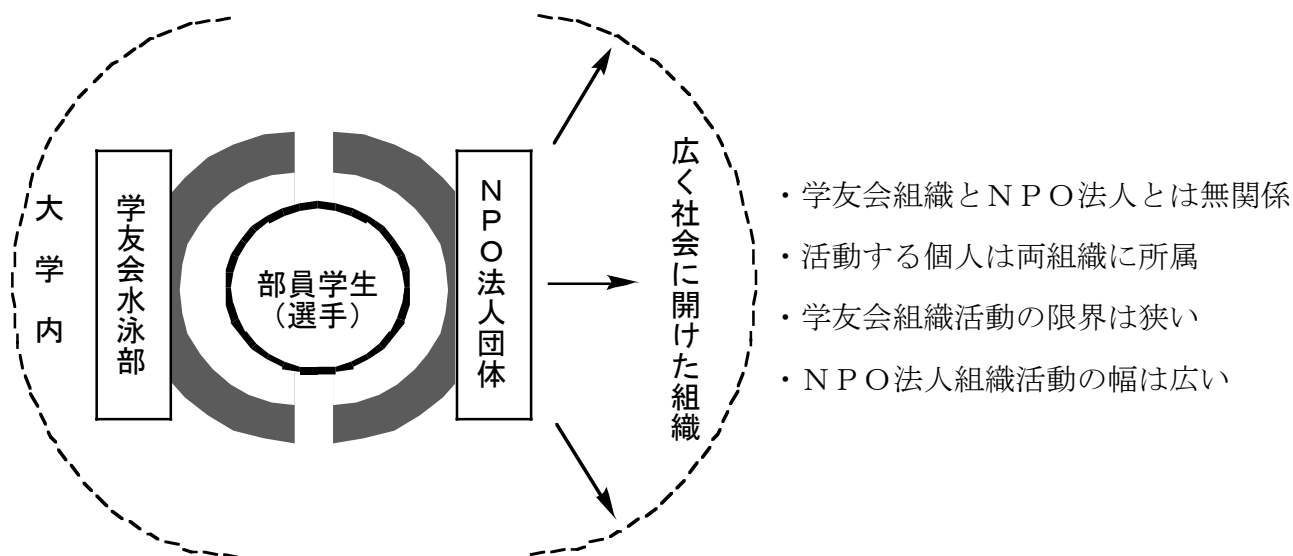


図 水泳部所属学生（部員）の活動を支える2つの組織イメージ

では、こうしたNPO法人化することにより現在の水泳部活動にどのようなメリットが生じるのか、またデメリットが生じるのかについて言及してみよう。

#### (1) NPO法人化によるメリット

##### ①活動目的の明確化

学生スポーツの欠点でもある、社会との関わりとは隔たったところでの活動、俗な表現を用いれば、世間知らずで、独りよがり、思い上がった感覚での運動部経営体質の脱却

を可能に出来る。たとえば、NPO法人規約に基づいた運営がなされ、それを社会に公開する義務を負うことによる透明性がもたらす効果は大きいことが予想される。昨今の大学運動部がらみの不祥事を鑑みるにつけ、大学運動部の社会性向上の一助になり得るであろう（実は、水泳部内でも過去にはいくつかの社会的な問題を抱えた経緯もあり、部員自身が社会の一構成員となって活動していることをきちんと明確化させたいということがNPO法人化への大きな伏線となっている）。

## ②収益事業の確立

大学運動部の有している資産的価値はワセダクラブの例のみならず、予想以上のものがある。本学水泳部においても前述したように地域等に対する関わりを持つことが出来、そうしたところからの事業収入や寄付収入が期待できる。こうした収入を大学運動部自身の競技力向上のための資金として活用する道も生まれるわけで、大学運動部共通の課題であるところの資金不足解消に貢献できる可能性を有している。具体的には、NPO法人側で法人経営や水泳競技に貢献できる人材を雇用することを視野に入れている（ただし実際にそのことを実現するためには、NPO法人規約等において工夫しなければならない）。

## （2）NPO法人化によるデメリット

### ①組織運営に対する理解障壁

従来ならば、指導者陣や部員上級生の独断決定等、迅速ではあるが閉じた社会での運営に慣れてしまっている体質改善は大きな障壁である。規約に則った組織運営、意志決定という習慣づけは、学生にとっては「面倒くさい」「ややこしい」という問題があり、特にNPO法人を立ち上げる段階での労力は想像以上に大きいものがある。大学運動部は学生部員が学年順送りという宿命を持つため、習慣づけが軌道に乗るまでにつまづく危険性も有している。

また、学友会側の指導者とNPO法人組織側の経営主体者が異なることも考えられるので、水泳競技者として2重登録制度の中で活動していることに慣れているとは言え、そのことによる戸惑い・混乱等は増大する恐れがある。

### ②活動内容の拡大に伴うコスト増大

ここで言うコストとは、経済的・時間的・身体的などの総合的な負担という意味である。水泳部内だけの活動に終始していれば、練習や試合といった個人・チームの直接的な利益にのみ関心を払えばよく、良く言えば、部活動に没頭できるわけだが、前述したような現在の水泳部における対外的な事業を遂行するにはそれ相当の部員たちの献身的な貢献が不可欠となる。これらの負担が過度になりすぎると本末転倒に陥る危険性もある。

#### 4. 本稿の結び

本稿では、国際武道大学学友会水泳部活動を学友会活動とは一線を画す形でNPO法人化させ、そのことで水泳部活動が社会的使命を持ち、社会の一員となって活動する方向性を検討していることを述べてきた。NPO法人化については、まだまだ課題が山積状態である。その大部分は、NPO法人経営ということに対する学生たちの理解浸透度の不足である。ある意味、部員学生たちが中心となってNPO法人経営することになるわけだから、慎重になるのも当然である。しかし、挑戦してみようと言う部員も多く、また、こうした動きに期待する学外の水泳関係者からの後押しもあることから、時間をかけて水泳部教育の中にNPO法人経営という視点を持ち込んで、気運の高まりを待ってみようというのが現状である。

水泳部のこうした方向性は、起業家マインドの育成という視点でとらえることもできる。水泳部活動を通しながらインターンシップに近い社会勉強を経験する形と言ってもいいであろう。ある意味、かなり欲張りな計画でもあるが、歴史も浅く、競技力に関しても秀でていない小さな集団の壮大な「夢物語」への挑戦である。

#### 参考文献

- ・多々納秀雄：『スポーツ社会学の理論と調査』、不味堂出版、1997.
- ・ジェームズ・A・ミッチェナー（宮川 毅 訳）：『スポーツの危機』、サイマル出版社、1978.
- ・広瀬一郎：『「Jリーグ」のマネジメント』、東洋経済新報社、2004.
- ・ワセダクラブ ホームページ (<http://www.wasedaclub.com/>)