

## 背景

現在、スポーツ組織に置いてはガバナンスの強化が急務となっていると言われる(スポーツ産業学会 2014)。それまで競技力の向上に関する選手育成・強化を中心に実施していたスポーツ組織は、昨今、社会全体における役割を期待されており、社会的責任に関する取組みが求められていることに起因している。

スポーツ政策において、文部科学省は「スポーツ立国戦略」(2010)及び「スポーツ基本法」(2011)にて、1961年のスポーツ振興法に加えるかたちで、スポーツ団体のガバナンス強化を提言している。また、組織運営体制のあり方の指針となるガイドラインとして、「スポーツ基本計画」(2012)に具体的施策を定めている。

スポーツ経営学の領域におけるガバナンスに関する研究は、スポーツ競技団体を「企業経営」の枠組みにて論じて、「コーポレート・ガバナンス(企業統治)論」として展開され、武藤(2006)はコーポレート・ガバナンスの枠組みを用いて、スポーツ組織及びクラブチームのガバナンスの在り方を検討している。また広瀬(2004)はJリーグのsingle entityに着目し、ガバナンス設計について調査をしている。

一方スポーツ組織を対象とした研究で、武隈(1995)は、スポーツ組織においての実証的な分析するための概念的枠組みが提示されておらず、主に企業のフィールドとした組織論を基盤にスポーツ組織論は発展してきたと述べている。

また、清水(2009)は、企業組織(その多くは製造業)を対象として開発された、一般組織理論の概念(例えば、組織構造、組織文化、パワー、リーダーシップ等)や枠組み・モデル(官僚制組織論、コンティンジェンシー理論、組織文化論、組織間関係論等)等の理論を用い、その適用可能性を検証するという方法でスポーツ組織の固有性を描こうとしてきたとしている。

しかしながら、笠野(2012)は、企業組織と比較してスポーツ組織の問題を明らかにするという従来のスポーツ組織論では、スポーツ組織を企業組織に近付けていくような解決方法が示され、スポーツに特有の環境などを考慮した解決方法を示すことはできないとも記している。

以上のことから、ガバナンス強化を図っていく上では、個々のスポーツ組織に着目し、組織運営の骨格である運営状況を明らかにする必要があると考える。

加えて、各中央競技団体の運営実態に焦点を当てた研究は、十分ではないことから研究を蓄積するうえでも重要であると考えられる。

## 研究の目的

本研究は、中央競技団体の運営状況を明らかにするにあたり、同じ室内競技、また団体競技でもある、公益財団法人日本バレーボール協会と公益財団法人日本バスケットボール協会における2013年度現在の運営状況を調査し、運営状況の比較と分析を行うこととした。

## データ

笹川スポーツ財団が2011年に実施した「中央競技団体の運営に関する調査研究報告書」を基に2013年度末現在の13項目に関するデータを作成する。

## 調査手法

各競技団体担当者に調査依頼文を提出し、開示されているWEBサイト等のデータならびに開示されていないデータを書面にて要求を行い調査を行った。

## 結果・考察

13の項目を基軸にして特徴のある部分を抜き出し記述による検討をおこなう。

### 第1項概要

1.1 基本事項:日本バレーボール協会(JVA)と日本バスケットボール協会(JBA)はいずれも公益財団法人として認定されている。全国的な法人であり、内閣府の認証を得ていた。公益性認定されている為、法人税の区分は優遇、また両団体への寄付金は優遇措置の対象となっている。JBAは規範をもとに公人を会長に職務代行者とし

て選任している。公務の範疇における役員としての参加であること、その他、事業内容への取り組みを鑑みた場合、これら公人の関わりによる運営の相違については確認できなかった。

1.2 事業内容:主たる目的は、両団体とも競技の強化育成、普及を事業としておこなっているが定款において相違が見えた。事業内容を細かく項目に分けるなど、より詳しく表現することにより事業内容を明確にし、業務執行へ繋げている点において相違が認められる。

1.3 種目体系:JVAについてはバレーボールにおいて日本独自の競技である9人制とソフトバレーが公認されている。一方、JBAについて、日本独自の競技であるポルトボールなどバスケットボールの派生競技としての種目については関係性は認められなかった。障害者競技においてバスケットボールにおいて認定団体として一定の関与が見られる一方、バレーボールにおいては障害者スポーツとしてシッティングバレーボールなどが代表的な競技として国際的にも確立しているが、JVAの関与について認められなかった。

### 第2項役員

2.1 役員:(1)役員数および雇用形態:理事の人数はJBAが多く、常勤理事数では人数の大きな違いは認められなかった。事務局を統括する権限をもつ役職としてJVAは業務執行理事兼事務局長、JBAは専務理事を選任して位置づけている。

(2)役員の競技歴:理事選出の方法として加盟団体からの推薦で候補者を決めるため役員の多くは競技経験者となる傾向が見られた。また学識経験者として選任されている理事の中にも競技経験者が認められた。JVAは3名、JBAは4名 常勤理事は競技経験者である。さらに、JBAは理事、評議員のすべてが競技経験者であり競技者自治が顕著に認められた。

(3)役員選定と構成:JVAとJBAは公益法人であり、新公益法人制度に則り、その方法を定款に定めている。構成に関してJVAに関して規定はなく学識経験者、専門家などのバランスをとっている。一方、JBAは①ブロックバスケットボール協会による者9名(各ブロック1名)、②各種の連盟の推薦による者は3名以内とし、同一の連盟から2名以上を推薦してはならない、と人数の枠をJBA基本規定に定めている。これは、複数のブロック、複数の協会、連盟からなるJBAの特徴があらわれたものであり、構成員の偏りを防ぎ、公平性の担保を取る方法と考えられる。

(4)役員の職務分担及び役員、評議員の現職:役員にJVAは業務執行理事を置いている、JBAでその役員に当たるのは、専務理事と考える。JVAは4名の業務執行理事がおり、うち3名がプレジデント・オフィス、国内事業本部、M&M事業部、国際事業本部の各部長と事務局長を、1名がビーチバレーを担当として就任している。また強化本部は業務執行理事ではない理事が担当している。JBAでは専務理事は担当職務に記載はない。部長職は理事が担当している。JVAは役員・評議員ともに現職を公開しているがJBAは役員・評議員ともに基本非公開となっている。

2.2 職員:(1)職員数および雇用形態:正規雇用者はJVA18名JBA19名とほぼ差は見られないが、契約/嘱託職員については、JVA契約/嘱託職員5名、出向2名と常用労働者として差が見られた。

(2)職員の競技歴:競技歴のある職員はJVAは14名(常用雇用者の61%)、JBAは12名(職員の55%)と職員に占める競技経験者の割合は半数を超える。

(3)採用状況と入職経路:JBAの採用人数は明らかにならなかったが、JVA、JBAともに方法としては一般公募、知人の紹介や縁故により入職していることが分かった。

### 第3項 組織

3.1 事務局組織:組織編成、名称は若干異なるもののJVAとJBAではほぼ同じ部署で活動されている。

また、同様の部署で活動していることにより職員数もほぼ同様であり、相違は認められなかった。

3.2 委員会: (1)委員会数と種類 JVA、JBA とも委員会においてもほぼ同様の設置が見られるが、JVA の方が細分化されている部分が見られる。JBA はスポーツ医科学委員会として 1 つに集約している委員会について、JVA はメディカル委員会、アンチドーピング委員会と 2 委員会にし、アンチドーピングについて独立した委員会を設置している点に相違が認められた。

(2)委員会についての規程および委員の選定方法: JBA において「JBA 基本規定」にて委員会の構成および運営に関する事項が定められていた。委員の選定など委員長に与えられている権限があり、執行や意思決定機関として機能している。また、有給専門職を各委員会におくことができる規程もあり、それに関する事項は別途理事会で定めることになっている。役員を選定方法と同様に JBA は JBA 基本規定によって明文化されており、その方法がわかりやすくなっている。

(3)委員会と専門部会、分科会の構成: JVA と JBA ともに専門部会、分科会は設置されているが JBA は適時分科会を設置している為、特に開示されたデータはない。

#### 第4項 他機関との連携

4.1 加盟統轄団体: JVA と JBA はともに国際統轄団体、大陸ゾーン統轄団体に加盟している点は同様であるが、JBA はサブゾーン統轄団体にも加盟している。

4.2 下部組織と他の全国組織: JBA は JBA 基本規定で役員の選任等ブロック協会を認識しているが、加盟団体とはしていない。また、認定団体として障害者競技団体を認定している。このほかは同様に都道府県協会、全国組織の関係が見られた。JVA においても都道府県協会をブロック分けしているがブロック協会とはしていない。JBA はブロック協会へ組織振興費を配分しており下部組織のつながりとして認識している。また認定団体として、障害者団体を認定していることも JVA との違いである。

#### 第5項 登録制度

5.1 登録者数: 登録者数には大きな差が見られた。JBA の方が約 22 万人多く登録されている。男女比では、JVA は女性が多く、JBA は男性が多いことがわかった。チーム数においても JBA が約 7,000 チーム登録が多い。

5.2 登録制度の概要: JVA、JBA ともに同様の管理システムを使用している登録制度として JBA はチーム登録費がある。JVA は、配賦方式がとられているが、JBA は各地方組織、全国連盟は別途登録料を設定し、管理システムにて一括徴収し各組織へ送金している。

5.3 成人愛好者の状況: JVA、JBA とも登録者と成人愛好者では大きな開きがある。登録者数としては JBA の方が上回っていたが成人愛好者では JVA が 208 万人上回っている。

#### 第6項 指導者

6.1 指導者制度概要: (1)資格制度: JVA、JBA とも日体協の資格制度を基本としているため同様の資格制度となっている。

(2)指導者資格養成講習会および更新研修会: JBA は 2013 年度においては上級コーチの養成を行っていない。2015 年度完了予定のコーチライセンス制度移行期のためである。このほかは同様の資格制度となっている。

#### 第7項 審判員

JVA と JBA の審判員の数には大きな差がある。これは審判活動を行うに当たりフィットネステストがあるか、ないかが影響していると考えられる。JBA の審判員は選手同様に試合中にフロア内を走らなければならないメカニックとなっている。

そのため、講習会等ではフィットネステストを行っており基準値をクリアできなければ資格の取得更新ができなくなっている。また A 級、AA 級に関しては年齢上限もある。そのため大きな差が生じていると考えられる。

#### 第8項 予算

8.1 予算規模および予算における収入構造: 予算規模に関しては JVA の方が約 5 億円多い。収入割合として事業収入では JVA が 82.0% JBA が 57.0%、となっている。これは、JVA は国際試合等の事業収入が大きくかかわっていると考える。登録に関する収入では JVA 10.0% JBA が 32.4% となっている。このことにより JBA は登録に関する収入に割合が高くなっていることがわかった。

8.2 支出構造: 管理費としての支出は JVA が 4.3% JBA が 16.3% と JBA が管理費の割合が高くなっていることがわかった。これは、予算規模と人件費から鑑みるとほぼ同様の職員数を抱えているため予算規模が少ない JBA にすると自ずと管理費の割合は高くなってしまふ。

#### 第9項 マーケティング事業

9.1 マーケティング事業の体制: JBA は日本代表や JBA 主催大会のマーケティング権をゼビオグループに委譲する契約をしている。これは、2012 年 4 月新しい事業スキームとして「エグゼクティブパートナー制度」を設立しその 1 号として JBA とゼビオグループは「エグゼクティブパートナー契約」を締結した。これにより、マーケティング権を委譲しゼビオグループはグループ会社であるクロススポーツマーケティング株式会社などを通じマーケティング活動を行っている。

9.2 スポンサーの業種: JBA は前項にあるようにエグゼクティブパートナーとしてゼビオグループがスポンサーとして大きく寄与している。また女子代表オフィシャルスポンサーとして JX ホールディングス株式会社があるがこれは WJBL に JX-ENEOS サンフローズチームが所属しており、サポートを行っている。このほかは JVA、JBA ともにスポンサーはアパレルや競技にかかわるメーカー等が関わっている。

#### 第10項 強化

10.1 代表選手の所属組織: JVA、JBA ともにトップリーグ所属選手が多く代表選手に選出されている。その中で JVA は大学生(男子)3 名高校生(女子)が 2 名、JBA は大学生(男子)1 名と若手選手の選出も見られた。

10.2 強化拠点: JVA、JBA ともにナショナルトレーニングセンター (NTC) を強化拠点としている。東京都北区西が丘にそれぞれ専用施設としてトレーニングフロアがあり年間を通じて利用されている。

#### 第11項 育成

11.1 育成事業概要: JVA、JBA とも育成事業は全国各地において行われている。

事業としての対象年層は JVA は中学生から JBA は 12 歳から行われており、選手層として高身長者必要とする競技のためスカウティングも積極的に行われている。JBA は 2002 年度より 20 年構想で「底辺の拡充と選手の発掘・育成」を掲げその実現のため「エンデバー制度(一貫指導システム)」を構築、継続して取り組んでいる。また 2012 年度より長身者の選手育成に特化した事業として、「ジュニアエリートアカデミー(ビックマン)」が実施されている。

#### 第12項 近年の成果

JBA の男子における国際競技における成績は、苦戦を強いられている。オリンピックにおいては 1976 年モントリオール以来出場していない。アジアゾーンまた東アジアゾーンでの成績も著しい部分があり、前項で記載した育成システムにおいての成果が 2020 年に向け発揮されることを望む。JVA においては国際大会の招致が多く、世界大会をホスト国として参加できることにより国際舞台での活躍を大きく支えていると考える。

#### 第13項 普及

JVA、JBA ともに普及活動は「未経験者・初心者向け」、「経験者向け」と継続性を求める普及活動となっている。JBA は、エグゼクティブパートナーであるゼビオグループとともに普及活動を行っている。JVA はバレーボールバンク事業として国内だけでなく発展途上国への活動も行っている。これは、JVA は「国際交流を通じてバレーボールの国際的な普及・振興に寄与すること」が事業の一つとなっており、活動が行われていると考える。

#### 結論

本研究により、JVA、JBA の運営状況が明らかになった。

JVA、JBA と運営内容 13 項目に関し、相違が認められる点として、定款における事業内容の表現の仕方において、JVA が事業内容を細かく項目に分けるなど、より詳しく表現することにより事業内容を明確にし、業務執行へ繋げている点、理事の人数において JBA が 8 名多い点、職務分担において業務執行理事を選任している点、登録者人数に置いて JBA が 22 万人多い点、マーケティング活動において JBA が権利を委譲している点等が挙げられる。

また本研究における限界として、調査期間の短さ、担当者での開示できるレベルの限界が挙げられ、今回明らかになっていない部分も継続して調査研究が必要であり今後の課題である。

本研究により、JVA、JBA の運営状況が明らかになったが、具体的なガバナンスの設計は行っていない。今後はこれを基に組織運営の見直し、基盤強化の方法の検討が必要である。