

第10章 スポーツ事業における諸アクター間のネットワーク形成 をめぐる新潮流

第1節 スポーツ事業における公民協働の模索と諸アクター関係の特質 アイスホッケーチーム「日光ボックス」の設立運動を素材にして

バブル経済崩壊後の1992年以降、日本独特といわれる「企業スポーツ」の衰退が顕著になってきた。ここで日本独特というのは、数々の実業団リーグに代表されるように、トップクラスのいわゆるエリートスポーツ選手が、企業の運動部に所属し、社員の一員あるいは契約選手として、「企業プロ」活動に専念する特殊な状況のことをいう。企業は従来、練習設備や用具、遠征に附随する宿泊・交通、食事、試合会場などの費用を丸抱えしてきたケースが多かった。しかし、90年代の不況や経済悪化に伴う業績不振によりこうした運動部が休部や廃部といったリストラの対象になったのである。

女子バレーボールの鐘紡やユニチカ、陸上の大京、スキーの北海道拓殖やニッカ、バスケットボールのジャパンエナジーやNKK、東芝など、ここ10年間余りの状況はこうした企業スポーツの在り方が根本から見直される時代に突入したといっても過言ではない。

本節で取り上げる「日光ボックス」（日光市を本拠地とする市民クラブ型のアイスホッケーチーム。正式名称は「HC（ホッケークラブ）日光アイスボックス」。ボックスの意味は英語のBucks＝雄鹿の複数形に由来）も、70年以上にわたる歴史を誇ったアイスホッケー界の伝統チーム「古河電工アイスホッケー部」の廃部表明にその出発点があった。では、なぜ、地方におけるこの一アイスホッケーチームが考察の対象となり得るのであろうか。それには3つの理由がある。

第1に、設立経過におけるいくつかの節目において、その存続をめぐる問題がますます公共性を帯びていったからである。第2に、チームを直接・間接に支えていこうとする市民の運動や企業の支援があり、僅かながら行政の後押しが存在し、そのことが今日に至るまでチームの支えとなっているからである。第3に、設立に至るまでの一連の課題克服というプロセスのなかにこそ、企業スポーツの転換というスポーツ政策領域の枠を越えて、当該地域に生きる人々がそこに生きる意味、地域の文化的存在を守り維持していくことの価値、自分たちの住む地域の在り方を自分たちで決めていくことの意義、そして他地域の人々との連携も含めた、地域主権といわれるものの萌芽が、いくつかの問題を内包しながらも見てとれるからである。

そこで以下、主に99年1月から9月までにおける日光ボックスの設立経過や運営をめぐる問題を対象として、市民やファンとその団体、日光市や栃木県、議員、日本アイスホッケー連盟、栃木県アイスホッケー連盟、古河電工、スポンサー企業などといった諸アクターの動態や相互作用を描き出し、公民の協働とその限界および課題について考えていきたい¹。

1. 廃部表明とチーム存続署名活動

「アイスホッケー発祥の地」「おぎゃあと泣いたらスケート靴を履いている」「アイス

ホッケーは日光の“国技”と市民の間で語られるほど日光市（人口約1万8,000人）ではアイスホッケーが人気スポーツである。この人気を支えていたのが、1925年に創設された日本で最も歴史のあるチーム、古河電工アイスホッケー部であった。3月のシーズン終了後に廃部するという99年1月中旬の正式発表の背景には、不況下の業績不振により、アイスホッケー部の年間運営費4億円～5億円の経済的負担を放棄するという企業論理がある。

この時、日本アイスホッケー連盟²（日ア連）の堤義明会長は、記者会見で3月末までは栃木県アイスホッケー連盟³（栃ア連）を軸とする新たなスポンサー探しを見守り、それがうまくいかない場合には、日本リーグ6チーム体制を維持するためにも8月末までに日ア連が中心となって全国的なスポンサー探しに移るという方向を打ち出す。また、古河電工の選手は8月まで拘束され、他チームからの選手引き抜き、移籍は認めないことも表明した⁴。

2月中旬、日光市を本拠とするチーム存続を願うファンが署名活動を開始。実質1カ月半で、県内で4万1,000人（うち日光市で約1万1,000人）もの署名を集め、4月初旬に日ア連会長に提出した。署名用紙を100枚、200枚と自ら希望して受け取った日光市民が多かったという。「日光市以外に本拠地をもっていても、素晴らしいサポーターと最高のリンクの雰囲気をもっていくことはできません。古河電工アイスホッケーチームは、日光にあってこそ価値があるのです」という要望書に名前を連ねたのは、古河電工アイスホッケーチーム私設応援団「闘魂会」、古河電工アイスホッケー後援会、日光市役所職員勝手に応援団、サポーターホームページ「どとほー」、U F F 同好会、古河電工アイスホッケーチーム私設応援団「クマの会」といった多様な面々であった。こうした署名運動の盛り上がりを受けて、日ア連会長は栃ア連主導の新たなスポンサー探しの期限延長を決定した。

ここで興味深いのは、野球やサッカーに比べると県内においても決してメジャーなスポーツとは言えないアイスホッケーチーム存続の問題に関して、短期間でこれだけの署名が集まったということと、それにもかかわらず、署名活動がまさに自然発生的にふくらんでいく中でこれを強力に統制する一つの団体が存在した訳ではなかったということである。

一方、栃ア連では「地元で古河以上の企業を見つけるのは無理な話」と受け止めながらも、日光市長による県内企業への働きかけも含め、一つの企業による引き受け、複数のスポンサーの獲得、市民クラブ設立という3つの選択肢の下で、スポンサーの獲得に向けて活動を開始した。また、県内選出国會議員15名に対して、県内企業への働きかけを陳情している。

こうした日ア連の対応の変化に関しては、ファンによる署名運動が大きな影響力を行使したことは間違いない。日ア連主体で全国的にスポンサー探しをするという事態になれば、日光を本拠地とするチームの可能性はほとんどない。2月中旬から3月末に至る「何かしなければ」というファンの気持ちが結集した形での自発的な署名運動の果たした役割が、日光バックス誕生に向けた第1歩となったことを強調しておく必要がある⁵。

2. 新法人設立をめぐる資金問題とファンクラブ入会アンケート活動

（1）日ア連への「延命」の働きかけと資金の確保策

栃ア連ではスポンサー探しのタイムリミット延長を受けて、4月から「設立プロジェク

ト」に、古河電工時代のチームマネージャをプロジェクト事務局員として加え、正式に新法人設立に向けた活動を開始した。ここで最初に模索された法人形態が、NPOである。そして、法人格を取得する場合の設立までの期間、組織、選手の取扱い、税法、解散時の精算方法などについての検討がなされていく。しかし、3月に特定非営利活動促進法（通称NPO法）が可決成立したばかりで税制の優遇措置がまだ確立していなかったこと、日本リーグにおける他の5チームが株式会社のためそれらと一緒に営利活動する場合に足並みの乱れが生じること、NPOそのものについての理解が栃ア連理事の間で深まらなかったという事情もあって、結局、断念せざるを得なかった。

栃ア連は1月以降、スポンサー企業の獲得に向けて奔走してきたが、結果は思わしくなかった。日ア連からスポンサー獲得期間の延長を署名運動に助けられた形で引き出すことはできたものの、その後の展望が開けていた訳ではない。古河電工に代わる新チームの法人形態やその中身、設立計画などを明確に打ち出した上で、複数のスポンサーの獲得に走らなければならない状況に追い込まれていたのである。

同時に栃ア連は、日ア連に対して日光を本拠地とする新チーム設立の必要性和可能性を強く訴え続けなければならなかった。それは次期第34回日本リーグを従来通り6チームで開催するのか、あるいは暫定的に5チーム構成でいくのかというリーグ運営方法の改変という問題をも巻き込むことになる。

加えて、栃ア連は日ア連に対して日本リーグにおける新たな運営収入の開拓方策を提案した。すなわち、氷上、フェンスを含む試合会場内の広告宣伝、ヘルメット、ユニフォームを含む着衣広告宣伝を承認してもらう、ホーム会場での必要運営経費は入場者収入で賄い、残額の入場者収入は開催地連盟と新チームの収入とする、プログラムなども必要運営経費として新チームと開催地連盟が作成販売し、両者の収入とする、という提案である。従来、例えば、日本リーグの入場料は、入場者の多少にかかわらず各チームに年間一律200万円ずつ配分され、その他は全日本チームの強化費などに当てられていた。要するに日ア連がいったん吸い上げた上で、少額を各チーム一律に配分する形式をとっていたのである。各チームから見れば、資金形成をめぐる自己責任が問われない代わりに、資金増大に向けたマネジメント活動の誘因が生じにくい状況にあったことは確かである。

以上のように4月～5月における栃ア連の活動は、日ア連に対する説得・要請と、説得力を高めることにつながるスポンサー獲得活動が中心であった。こうした栃ア連の働きかけに対して、日ア連としては、あくまでも具体的な資金獲得と法人格取得の裏付けが必要である、1社ないしは2社でチームを抱える体制を優先する、それが出来ない場合には次のシーズンは5チーム体制でもやむを得ない、という回答を提示した。

（2）新チーム設立に向けたファンとの協働の試み

資金面や法人格についてあくまでも具体的な裏付けを求める日ア連の姿勢を目の当たりにした栃ア連は、この裏付けを示すためのスポンサー探しとチームの輪郭固めに向け、活動の幅を広げていく。その一つがファンクラブへの「仮申し込み」を得て、実際のファンクラブ収入を確定予測することだった。そのためには、ファンの協力活動が不可欠となる。また、1社ないしは2社の丸抱えによるチーム設立は不可能であるとの結論から、高額スポンサーを「1社1選手1,000万円」という発想で複数獲得して、クラブ形態のチームの

設立を目指すようになる。

5月中旬に開催されたファン30名との会合で栃ア連は、高額複数スポンサー収入2億円、広告収入5,000万円、ファン収入1億円（内訳は年会費1万円のファン3,000名、同3万円のファン2,000名、同10万円の100法人）、合計3億5,000万円の資金を得ることが新チーム設立のためのぎりぎりのハードルであると説明した上で、特に会費収入面での協力活動をファンに対して求めた。これに対して、ファン26名はその場で「日光ボックスファンクラブ準備会」（準備会）を発足させ、数日後にはファンクラブ入会アンケートを開始する。ただし、2月のチーム存続署名活動の中心が日光市民であったのに対して、準備会の構成メンバーは会長も含め、ほとんどが市外のファンから構成された。この会合では、ファンから栃ア連に対して、日光市民の意識、自治体からの援助、社員選手の処遇、新チーム設立の時期、法人格の形態などについての質問が出されている。

以後、栃ア連とファンはそれぞれの役割分担に沿って、収入見込みを確定するための活動に奔走した。「HC NIKKO Bucksを応援しよう！ 古河電工から日光ボックスへ」というアンケートには、「財源の確保が最重要」だとして、将来的にファンクラブが設立した場合に支払える年額を1万円、3万円、10万円に分けて尋ね、これを郵送かFAXで準備会事務局に直接送付してもらおう方策をとる。選手も自らアンケート用紙を配布し、切手を貼った返信用の封筒を自分で用意する準備会のメンバーもいた。市外・県外において協働するファン間のネットワークが形成されるなかで、実質1カ月半弱の活動の成果は総回答数が2,000件以上、回収予想金額が約3,700万円だった。

しかし、準備会の真の狙いは、資金面確保の見通しを立てるというよりは、日光ボックス設立に向けてのPR活動の各種メディアを通じたアピールと、設立された場合に迅速に連絡を取るためのファン名簿の作成にあった。そこで、準備会の活動情報をメディアに伝え、新聞社などからの取材には自らが社に出向いて、積極的に働きかけていく。

例えば、アンケートの配布活動や店頭へのアンケート用紙の設置に加えて、日光ボックス支援の要請を栃木県知事に手紙・FAX・Eメールで、地元テレビ局にFAXで送付するように、県内外の人々に呼びかけた。また、栃木県知事と日光市長に対しては、特に財政面での「日光ボックスホッケークラブ設立支援を願う要望書」を提出した。このなかで、準備会は自らの活動を「個人の努力・街頭活動・インターネットなどを通じて市民運動的な要素を強めてきて」といると位置づけている。運動の過程では、ファン自らがスポンサー企業の獲得に動くという「勇み足」もあったが、準備会としては栃ア連との役割分担を意識してスポンサー企業獲得の活動は避けた。そして、あくまでも入会アンケートとメディアに訴える形でのPR活動に専念する形を取り続ける。

一方、栃ア連は連盟内の設立プロジェクトを「HC日光ボックス設立委員会」（代表は栃ア連理事長。委員は栃ア連理事17名を含む20名、事務局員3名）へと強化し、5月中旬から1カ月間で、「1社1選手1,000万円」の選手所属スポンサーの獲得を目指して20社に働きかけ、高額スポンサー獲得に向けて23社にアプローチする。だが、明確な回答は1社からも得られなかった⁶。

栃木県に対しても、日光市選出の県議会議員、県体育協会、教育委員会保健体育課、県議会議員、出納長、教育長、県知事⁷へと協力要請し、日光市に対しては選手の雇用、県・他市町村への協力要請、市バスの使用など盛り込んだ協力要請書を提出、さらには市議会

議員への説明も行っていく。しかし、日光市議会における陳情書の採択を除けば、企業と同様、何らの確約も取れなかった⁸。

3. 入会アンケート活動をめぐる準備会、栃ア連、日光市民の乖離

このように5月中旬以降の準備会と栃ア連の活動を見る限り、その成果の点ではいわば「明暗を分けた」状況になった。ここで指摘しておかなければならないのは、両者の間で活動をめぐる情報交換ないしは協議の場が持たれなかったことである。入会アンケートの効果を少しでも高めたい準備会としてみれば、栃ア連による活動の経過説明、企業や自治体等の反応に関する情報を逐一入手することで活動戦略の修正・転換を図っていける。したがって、栃ア連との密な情報交換は、準備会の活動基盤となる重要な資源（リソース）の意味合いを持っていた。にもかかわらず、栃ア連側からの接触がないことで孤立感・不満が高まっていく。そのことが、「栃ア連として、今までに日本リーグチームを日光に残すためにどのような努力をしてきたのか。我々ファンにはまったくその努力の跡が見えない」という懐疑にも似た質問を栃ア連に突き出すことにつながった。

一方、栃ア連は、以下のように考えていた。あくまでも自分たちが主体となってスポンサー企業獲得や日ア連への説得に向けて奔走しているのであって、自らの活動方針にいわば主従関係にある準備会が介入してくるのは論外である。資金的に見ても大口スポンサーの獲得こそが喫緊の課題であり、入会アンケート活動はその補助的手段に過ぎない。また、日光市におけるアイスホッケーは、古河電工アイスホッケー部とともに栃ア連こそが支えてきたのであり、市外のファンにとやかく言われる筋合いはない、と考える設立委員会のメンバーがいたことも確かである。

こうした栃ア連の姿勢は、ある意味では伝統的に根付いていたものだったのではないだろうか。というのは、古河電工アイスホッケー部の廃部が伝えられる以前の日光市アイスホッケー界においては、古河電工の関係者や市内アイスホッケー名門OBを理事として抱える栃ア連の方針に対する異議申し立て者の存在など考えられない状況が何年にもわたって続いていたからである。傘下団体に対する上位下達的なコミュニケーションルートに典型的に表れているように、唯一自分たちこそが日光ひいては県内のアイスホッケー競技をリードしているのだという自負が長年にわたって定着していた。それは、95年まで栃ア連事務局の仕事日光市の行政職員が担っていたことにも見て取ることができる。

もう一つ指摘しておかなければならないのは、2~3月のチーム存続署名運動と5~6月の入会アンケート活動に対する、日光市民の反応の違いである。前者においては、市民だけで約1万1,000人の署名がなされた。それに対して、後者においては、自治会を通じて日光市全世帯（約7,000世帯）に入会アンケートを配布したにもかかわらず、7月初旬の段階で約650名と盛り上がり欠けた。確かに、年会費の納入につながる入会アンケートと金銭負担のない署名運動とを同列には論じられないであろう。しかし、これを差し引いても、やはり入会アンケートへの回答に拒否の意思を持った日光市民が圧倒的に多かったという事実を、どう解釈すればよいのだろうか。

日光市では98年3月、古河電工が経営する古河記念病院の閉鎖が表明され、その後の移

管問題が複雑化したため、これとアイスホッケー部の廃部とが重なる形で論議される場合が多かった。特に、準備会による入会アンケート活動がスタートした99年5月以降、日光市の行政関係者や議員の間で次のようによく言われていた。病院が無くなることは市民の生命に直結するが、アイスホッケーチームがなくなったところで一つの「遊び・楽しみ」がなくなるに過ぎない。したがって、病院を存続させるために市が財政を支出することの方が優先されなければならないというものであった。この論調の是非はともかく、入会アンケート活動に対する日光市民の冷めた態度の背景には、「生活する上で困るわけではない」という行政関係者や市議会議員と同様の受け止め方が多かったことは否定できない⁹。しかし、やはり以下のような要素が決定的に作用したからではないだろうか。

すなわち、署名運動の際には、日光市民は古河電工という日光を本拠地とするチームの存続を強く願ったからこそ、積極的に協力した。いわば、地元のアイスホッケーチームに対する純粋で強い愛着心が署名という一人一人の行為に直結したことになる。これに対して入会アンケートに対する協力の場合、準備会が主導したとはいうものの、自治会を通じた全戸配布に見られるように、運動過程で栃ア連が前面に出ている。この組織に対して日ごろ市民が抱いているマイナスのイメージや反発に近い評価が表出したのではないだろうか。

一方で、この間の準備会と栃ア連との相互コミュニケーションの欠如が、皮肉にも両アクター間での摩擦顕在化の回避につながり、結果として両者の微妙な均衡が維持された側面も否定できないであろう。

4. 「日光ボックス」の設立とスポーツ事業をめぐる公民協働の可能性

(1) 資金確保をめぐる救済と支援

6月中旬には、日ア連副会長が新チーム立ち上げは不可能に近いだろうとの判断を示したことで一時は設立が絶望視された。この時に準備会では東京代々木にある日ア連と大手町にある古河電工本社での抗議デモの実施を真剣に考えたという。ところが、同月25日の記者会見で日ア連会長は日光ボックスの設立と日本リーグ6チーム体制に前向きな姿勢を示した。その理由として、日本リーグ試合興行権（入場者収入）のホームチームへの譲渡、日光市民などファンのチーム存続運動の盛り上がり、ユニフォーム広告の許可により、ある程度の財源確保のめどが立ったこと、が指摘された。また、古河電工サイドから資金面で何らかのバックアップの約束が得られたことも示唆し、これまで8月末までとされていた新チーム設立期限を、「リーグ開幕ギリギリ（10月上旬）まで」に延長することも表明された¹⁰。

については、準備会の活動の一成果として理解できる。については、まさに栃ア連が日ア連に1月以降から要請し続けていたことの実現である。さらに、新チーム設立期限の延長や古河電工による資金提供を加えると、この措置は実質的な「日光ボックス設立救済・誘導策」の表明ともいえる性格だったことが分かる。

しかし、「ある程度の財源確保のめど」については、不確定要素が大きかった。7月上旬に開催されたファンクラブ準備会総会において栃ア連は、「ファンクラブの年会費と入場料で1億円。今後、自治体を含むスポンサー収入で1億円ぐらいを集める予定。現時点で

目標の約 60%までできた」と説明している¹¹。とはいえ、99 年 9 月から 2000 年 3 月までの必要経費とされた 3 億 5,000 万円のうち、ファンクラブ収入 5,000 万円、スポンサー収入 2,500 万円、入場料などの興行収入 5,000 万円、広告収入 5,000 万円といった最大限レベルの見込みを立てたとしても、収入見込みは合計 2 億円に届かなかった。

ここから古河電工による一部選手の人件費負担（4,000～5,000 万円）を差し引いた差額約 1 億円を埋めるために、栃ア連は資金集めに再び奔走する。古河電工アイスホッケー部は 8 月中旬をもって廃部が確定しており、実質的な新法人設立を決定する最終期限は 7 月末から 8 月上旬に設定された。

以後の展開は以下の新聞報道を引用しよう。

「設立断念の公表予定日であった（8 月）3 日、選手たちは栃ア連事務局で開かれていた理事会に押し掛けて存続を直訴。決算書を示して『どうにもならない』と説明する幹部に、『給料がなくてもいい』と詰め寄った。選手の手当てを削れば、約 5,000 万円が浮く。となると、残る不足額は数千万円。移籍交渉の問題が絡み、存続是非のタイムリミットは同 5 日。選手は部屋に泊まり込み、徹夜の金策に走った。地元企業回り、北海道など郷里の知人らに連絡してスポンサーを募り、2 日間でなんと 4,000 万円をかき集めた。手当て返上分を合わせると 1 億円近くなる。このラストスパートに栃ア連は、土壇場で新チーム設立に方針転換した。（選手の給与を大幅に引き下げると同時に、チーム運用資金を投書予定の 3 億 5,000 万から 2 億円に下方修正した上で）栃ア連は同 9 日、役員らが個人出資し、日光ボックスを運営する有限会社を設立。同 18 日には日光ボックスのリーグ参戦を正式に決めた。この逆転劇に、日光市も 9 月議会で 1,000 万円の運営補助を可決、支援の輪が一気に広がった」¹²。

（2）公民の協働関係の構築に向けた萌芽

栃ア連の理事長は日光ボックスの設立にあたって「多くの壁にぶつかったが、多くの人たちの力添えと情熱でスタートできた。」¹³というコメントを残している。設立に至る一連の動きを振り返り、栃ア連が直面した大きな「壁」を挙げるとすれば、古河電工廃部表明（99 年 1 月）への対応、新法人設立のための資金確保をめぐる日ア連からの具体的裏付け要求（5 月）への回答、日ア連に対する最終的な資金確保の見通しの提示（7 月）、の三点に集約されるのではないだろうか。

「壁」を乗り越えようとする栃ア連の行動は、「空回り」に終わった感がある。節目節目で一種の閉塞状況に陥っていた栃ア連の活動を立て直し、日光ボックスの設立に向けた活気を注入した主役は、まさに日光市民を中心とするチーム存続の署名運動であり、市外・県外のファンを核とする準備会が主導した入会アンケート活動であり、古河電工アイスホッケー部の選手たちであった。これら 3 つの諸アクターがあたかも水面下で連携するかのように入れ替わり立ち代り自然発生的に登場し、設立断念に傾く栃ア連の活動を支え、勇気づけ、次の一步を踏み出させる原動力となったのである。

確かに署名運動後の地元日光の市民による活動は、消極的なものに終始したと言える。そして、準備会と栃ア連との乖離、準備会と日光市民との乖離、日光市民と栃ア連との乖離は、結果としてスポーツ事業をめぐる市民運動が日光ボックスの運営面にまでは浸透しなかった主要因になった。また、栃木県の消極姿勢、日光市の「様子見に終始した」とも

取れる対応の遅さは、準備会や選手の行動とはあまりにも対照的であった。

さらには、こうした過程を経て設立に至った日光ボックスの運営母体である「栃木アイスホッケークラブ」は、その出資者のほとんどが栃ア連の理事で占められ、準備会の会長など若干名を除いて、部外者は排除された構成となっている。これは、栃ア連という公的組織と有限会社であるクラブの中身とが実質的に融合しているという問題を派生せざるを得ないであろう。また、推測の域を出ないものの、日光ボックス設立の可否めぐり決定権をもつのは日ア連（日ア連会長）であり、市民運動も含めてこの掌の上で踊らされたのが設立運動ではなかったのか、という冷めた見方も可能ではある。

しかし、一方で設立に至るまでの一連の過程からは、スポーツ事業をめぐる公民の協働関係の構築に向けた萌芽が読み取れることも事実である。例えば、日光市は 9 月になってようやく日光ボックスに対する補助金 1,000 万円の交付を決定したが、結果としてそれ以外の目立った支援活動は行わなかった。とはいえ、設置に向けた動きのなかで市長は、総合行政を担う市長職との兼ね合いに悩みながらも、栃ア連の会長としてスポンサーの獲得に向けて積極的に企業に足を運んでいる。また、栃木県にしても、日光ボックスが本拠地の試合会場として頼らざるを得ない県立霧降アイスアリーナの使用を、一般開放前の午前 8 時から 1 時間半に限定してはいるものの認めている。このように日光ボックスの設立にあたっては、僅かではあれ、行政の後押しが存在したのである。

そして、何よりもこうした公民の協働をめぐる市民権の萌芽が見られたことは、インタビューの過程で得た以下のような言葉にも表れている。

「市民運動と栃ア連とは車の両輪でした」¹⁴

「日光市のアイスホッケーチームは市の文化遺産であることは間違いありません」¹⁵

「70 数年間続いたチームが企業の一言で簡単に終わっていいのかと思いました。どうして日光市民は騒がないのかと言われましたが、そもそも生活の一部であったチームがなくなることで自体が信じられなかったのです」¹⁶

「選手時代に初めて日光市民から応援を受けた時、こんなに熱狂的で素晴らしいファンはいないということを肌で感じました。アイスホッケーは日光で呼吸している文化だなと思いました。ファン 1 人 1 人は砂粒であってもその上の小石を広げていくような“ボックスコミュニティ”を作っていきたいのです」¹⁷

「準備会の活動にあたってはとにかく走り出してから考えることにしました。1 個人としてまず行動してみることが大切だと考えました」¹⁸

「自分たちにできることは署名活動ぐらいしかありませんでしたが、とにかく何か行動しなければと思いました」¹⁹

「古河電工アイスホッケー部の選手たちが自らの収入を大幅に下げてまでチーム存続のために団結したことは忘れられません。このチームの選手同士の人間的つながりはとても強く、ファンはこうした選手・チームの魅力に引かれて応援するのです」²⁰

このような言葉に加えて、次の点が指摘できよう。準備会の活動に見られたように、一地域の運動を超えて日光ボックス支援のネットワークが形成された。野球やサッカーと比べてマイナーとされるアイスホッケーの分野で、こうした市民運動とも呼べる広がりが起こった。企業の意向に左右されない、市民主導型のスポーツクラブ運営の新しい模範になるのではないかという期待を持つことができる。こうした市民・企業・行政の協

働形態は、スポーツ領域のみならず、すべての市民活動領域に通じる可能性がある。

(3) 日光バックスの廃部表明が突きつけたもの

2000年11月30日、栃木アイスホッケークラブは、日光バックスの2001年3月限りでの活動停止(廃部)を発表した。ファンクラブ・後援会会員数は開幕前の約3,000人から約4,500人へと増えたものの、日光市からの支援は12月に補正予算500万円が見込まれるのみであり、県からの補助は一切得られていない(12月14日現在)。古河電工からあった約1億円の援助も打ち切られ、これに拍車をかけるように、練習リンクであった「電工リンク」も夏には閉鎖された。入場料収入も伸び悩み、スポンサー企業は大口の二社が撤退した。圧縮した運営費(2億6000万円)をもってしても6,000万円の赤字は避けられないという。9月に発表された雪印アイスホッケー部の廃部と並び、日本リーグの体制そのものの存続が危ぶまれる状況となっている。

しかし、この間、チーム存続のための新たな挑戦が積み重ねられてきたことも事実である。4月から8月まで、選手はトレーニング終了後、毎日のように営業活動に走り回った。スタッフはスポンサーの協賛金を集めようと、県内外の企業を数え切れないほど回ったと言われる。これに加えて廃部表明後は、県内外のファン300名が資金集めに奔走した。2001年1月に開催される全日本アイスホッケー選手権大会出場への必要経費の大部分を確保し、いったんは表明した出場辞退を撤回させた。

ファンクラブ・後援会会員を1万人に増やして来シーズンの財源を確保し、県知事や企業への存続アピールを行おうとする動きも、草の根的な支援活動として広がり始めている。「アイスバックスを存続させる会」が発足し、インターネット上でも、行政の支援とスポーツ振興の在り方、署名活動の意味、本拠地移転などをめぐって、ファン同士の活発な議論が展開されている。

日光バックスの設立は自らが好むと好まざるとにかかわらず、まさに企業丸抱え型のスポーツチームから、市民(ファン)、行政、企業の相互協力・相互役割分担を通じた地域密着型のスポーツの在り方を目指したものである。しかし、同時に、日本のスポーツ社会を取り巻く旧来のシステムが崩れ去ろうとしているまさに過渡期であるがための時代的制約を受けざるを得なかった。それは「スポーツ文化を次代に継承していくために頑張っている。しかし、われわれのやっていることは、今の日本では異常に思えてくる」²¹というスタッフの痛切な言葉に凝縮されている。

日光バックスは、ファンクラブメンバーの拡大、広告を含むスポンサー企業の獲得、そのためのインターネットのホームページ更新を含む各種PR媒体の充実、新規営業領域(キャラクターグッズやロゴマーク入りのパソコン販売など)の開拓など、自らの存続をかけ、万策尽き果てるまで多岐にわたって運営戦略を展開したことは間違いない²²。

単にアイスホッケーの愛好者を増やすという以上に、今後スポーツという文化活動の素晴らしさ・楽しさを人々に伝え、その楽しさが与えられた人々によって支えられ、企業や行政をも巻き込んだ形での協働関係は、構築されるのであろうか。スポーツ文化という公共を支える民の一翼になり得るスポーツクラブは誕生するのであろうか。

おそらく今後の成否は、日光バックス(その運営母体である栃木アイスホッケークラブ)が目指したようなスポーツクラブが、ファンや選手等に対して十分な運営戦略情報を提供

できるかどうかにかかってくるであろう。そして、チームの日常的な活動において、県内さらには県外において市民のスポーツ活動との草の根的な交流と運営への参加をどれだけ積み上げていけるかが、最も重要な鍵となるであろう²³。

なぜならば、分散化したファン層・スポンサー企業・行政に対する「外向き」のコミュニケーションルートと選手などに対する「内向き」のそれとを緩やかに統合・連結させ、そのための組織体制を構築することで、アイスホッケーとそのチームはこの地域の文化遺産として認知され、そこに公民が協働で支え合う新たな基盤が形成されるからである。その意味で、日光バックスの挑戦は、まさに公民協働をめぐる試金石と課題を提供したことは間違いない。

なお、2001年1月4日には、前年11月に当選した新知事が、新年度の予算措置を含めた「物心両面」²⁴の支援を行う方針を表明した。知事は、日光バックスの自主的な存続を前提としながらも、「新年度の予算編成の中で財政的な支援を含め方向性を出していきたい」²⁵と述べ、日光バックスを取り巻く状況は、予断は許さないものの、存続に向けて転換しようとしている。

第2節 オーストラリア州・地方政府におけるスポーツ事業をめぐるガバナンスの諸相と政策ネットワークの形成

スポーツ振興戦略と地域スポーツクラブ運営の事例から

オーストラリアにおいて最速の成長を遂げていると言われるゴールドコーストは、世界的な観光地として知られ、クィーンズランド州南東部に位置する人口40万人を超える都市である。今後10年間で人口は50万人以上に、50年後には100万人から150万人に達すると予想されている。本研究²⁶の目的はこのような急激な膨張過程にある都市のスポーツ政策を事例として分析の俎上に載せ、州政府のスポーツ戦略の市レベル（地方政府レベル）への浸透と、地域社会・コミュニティレベルにおけるスポーツクラブ活動と市・州の政策との連結の動態を明らかにすることを通じて、州・地方政府レベルにおけるガバナンス²⁷の諸相と関係諸アクター間で形成される政策ネットワーク構造の特質を把握することである。

ゴールドコースト市のように、人口の急速な増大に加えて、観光・不動産の活性化を原動力として飛躍・発展過程にある場合には、地方政府の政策構造の特質が顕著な形で表れるように思われる。2000年シドニーオリンピック大会を契機に、主として国内外の代表チームや代表選手のトレーニング施設の充実ぶりが、良好な気候条件と相俟ってより一層注目されるようになり、市は施設整備などスポーツの振興を自らの発展のための重要な一方策と位置づけるようになった。そして、このような政策スタンスこそ、1990年代以降、クィーンズランド州政府（州の人口は2001年6月現在で約360万人）が強力に企図し、達成しようとしたものであった。すなわち、大規模スポーツ大会の開催がもたらす観光客の増加 雇用の増大 インフラの整備 財政収入の拡大、といった経済効果循環が州そのものの発展をもたらすという認識を政策の前面に打ち出すようになったのである。

このような変動期にある都市を対象にその政策展開のダイナミズムを検討することは、人口増大への対応をめぐるモデル都市というのみならず、他国の都市行政との比較考察に

も連なっていく契機ともなり、その研究上の意義は決して小さくはないと考えられる。

本研究では、同市におけるスポーツ活動に関わる諸アクター間の政策ネットワーク構造とその態様について、州と市によるガバナンスの浸透戦略という地方政府レベルからの提示と、地域社会におけるスポーツクラブスタッフとのインタビュー活動というマイクロレベルからのアプローチを通じて検討していきたい。

まず、1においてオーストラリア政府のスポーツ振興策の特徴について概略的に言及した上で、クウィーンズランド州政府が産業発展のツールとして優先的に重視するスポーツ政策戦略の中身とその特質について、担当組織体制、会社法人の設置、補助金プログラムによるコントロールの態様をみていくことで明らかにする。2ではこうした州政府の政策戦略が浸透しているゴールドコースト市のスポーツ政策の特質を、広域行政レベルにおける合議体の役割や、市が採用する「購買者/提供者モデル」、さらには施設運営をめぐるオプションの提示を通じて浮き彫りにしたい。そして3では州政府および地方政府による諸政策の影響力が草の根レベルの地域スポーツクラブ運営にも及んでいることを、インタビュー活動によって得られた知見をもとに提示したい。4ではここまでの検証作業で明らかになった政策ネットワーク形成におけるガバナンスの特性を、公的セクター、私的セクター、ボランティアセクター間のパートナーシップ構築をめぐる課題にも言及しつつまとめたい。

1. クウィーンズランド州における産業発展のツールとしてのスポーツ政策戦略

(1) 州政府のスポーツ政策担当組織体制

連邦政府が掲げる「オーグスポーツ」(Aussie Sport)は、連邦レベルのオーストラリアスポーツ委員会と各州のスポーツ・レクリエーションや教育担当部局との共同イニシアチブを通じて、親に対するスポーツの奨励やコミュニティへのスポーツ振興の手助け、学校やスポーツクラブとの協働、新しいスポーツ機会の提供をスローガンとして掲げている²⁸。1994年以降、特に学校とスポーツクラブの役割の重複を減少させ、施設、スタッフ、設備といったリソースを有効に利用するための方策が打ち出された。学校とスポーツクラブが担う役割は、州、地域、コミュニティごとに異なるとし、スポーツクラブによる学校施設の積極的利用を提唱している²⁹。

さらに、1977年にスタートした「アクティブ・オーストラリア」では全国に及ぶ学校、スポーツクラブ、レクリエーションクラブ、運動クラブのネットワーク、さらには3層の政府システム(連邦、州、地方)間の連結が強調されている³⁰。このように、まず連邦政府自らが草の根レベルのスポーツ活動モデルを提示している点を指摘しておかなければならない。

クウィーンズランド州政府のスポーツ政策担当部局は「スポーツレクリエーション・クウィーンズランド」(SRQ = Sport and Recreation Queensland. 以下SRQと略)である。財政、政策、スタジアム開発グループ、スポーツアカデミーの4つの担当部門が局長のスタッフ組織として存在し、ライン系統にプログラム開発課、施設開発課、事業調整室がある。

ライン系統について、プログラム開発課におけるプログラム開発係は参加および組織開

発、産業開発を担当し、地域事業係はその担当セクションが遠方北部、北部、中央部、北部海岸、南西部、南東部に分かれている。また、施設開発課は、州施設管理運営係（スポーツ施設）、施設開発係（戸外レクリエーションセンター）、施設計画係の3つの係から構成される。そして、事業調整室はマーケティング・コミュニケーション、財政・審査、業務開発、政府・通信関係を所管している。

スタッフ系統について、財政ユニットではデータ登録、スケジュール作成、顧客との通信分野における補助金プログラムによる行政支援が、政策ユニットではスポーツ・レクリエーションをめぐる既存や新規の政府政策の検証と、特定のスポーツ・レクリエーション政策の開発が、スタジアム開発グループではスタジアムの再開発が、スポーツアカデミィではエリート競技者の養成が各々の事業として挙げられている^{3 1}。

(2) 産業振興戦略の一環としての州政府のスポーツ政策と会社法人の設置

クウィーンズランド州政府によるスポーツ振興政策の特徴は、大規模スポーツ大会の開催やこれに見合うスポーツ施設の設置を州の産業発展のための重要なツールと捉えていることである。このことは、「スポーツ・レクリエーション産業の成長を通じて、また、スポーツの州として極めて高い評価を受けることを通じて、クウィーンズランド州は経済的な成長を達成し、世界水準の施設を提供し、大規模な国際大会を主催する能力を示すことができた」「48 カ国から 179 のオリンピックチーム、パラリンピックチームがシドニー大会に向けた練習のためにクウィーンズランド州にやってきた。そして合計で7万 9,000 人もの人々が練習試合に参加した。このことはクウィーンズランド州の評判を世界的に高めたと同時に 30 万ドルから 40 万ドルに及ぶ経済的恩恵をもたらした。」という年次報告の記述^{3 2}にも端的に現れている。

州政府は大規模スポーツ大会の開催に関わり、1989 年、州自らこれを手掛ける会社法人「クウィーンズランドイベント」(QE = Queensland Events. 以下 QE と略)を設立し、この私的セクターに大会の誘致から企画・運営を担当させるシステムを作り出した。ゴルフ、ラグビー、トライアスロン大会、サーフライフセービング選手権といった国際大会の開催を通じて、QE は設置以来、10 億ドル近くの収入を州にもたらしたといわれている^{3 3}。

このように州政府はスポーツの振興を、地方政府、観光、ビジネス、地域社会・コミュニティの利益へ還元される投資と明確に位置づけるのである^{3 4}。

(3) 州政府補助金プログラムによるコントロールの現状

自らの収入の増大と評価の向上を達成しようとする強力な政策意図を持ってQEを設置したクウィーンズランド州政府のもう一つの戦略は、大規模スポーツ施設の設置、地域社会・コミュニティレベルのスポーツイベントの開催や施設の設置、さらには人々のスポーツ参加を促すクラブ運営、を対象とする補助金プログラムである。

例えば、「マイナースポーツ・レクリエーション施設プログラム」(2000 年～2001 年)では、520 万ドルが州内の 173 のスポーツ関係諸組織に提供されている。また、「コミュニティスポーツ・レクリエーション施設プログラム」(2000 年～2001 年)では、970 万ドルが支給され、全国大会や国際大会の主催が可能となる大規模施設の建設に対する補助金である「全国水準スポーツ施設プログラム」(2000 年～2002 年)では、1,570 万ドルの財政援助

が 13 の大規模プロジェクトに対してなされている。その他にも「州スポーツ・レクリエーション開発プログラム」や「地方政府レクリエーション開発プログラム」「コミュニティスポーツ・レクリエーション開発プログラム」「多目的施設設置プログラム」といった補助金プログラムが展開されている³⁵。

まさにSRQは各種の補助金プログラムを次々に繰り返すことによって、草の根レベルに至るまで自らの政策意図の浸透を図っているのである。こうした政策手法の特徴として指摘できるのが、申請組織や申請グループに地方政府との協働を実質的に義務づけると同時に、評価基準を設定している点である。

例えば、「地域イベント・開発プログラム」では、申請内容に地方政府との協力形態について書かれていることが採用審査の際の優先事項となる。また、補助額は申請組織主催のイベント全予算の4分の1が上限（1件当たり20,000ドルから25,000ドルの補助が基準で最低額は5,000ドル）である。評価は100点満点で、当該地域に及ぼす恩恵（40点）、地域から得られる支援（30点）、新しい観点・着想のあるイベント（10点）、会計の健全性と管理運営能力（20点）となっている³⁶。

さらに興味深いのは、州内の地方政府を対象とした「地方政府レクリエーション計画プログラム」（1件当たり4万5,000ドルを上限とし、当該プロジェクト費用の50%から80%の範囲で補助）である。これは地方政府が行う地域スポーツ・レクリエーション計画の作成、施設ニーズ調査研究、その他レクリエーション計画の刷新に焦点を当てる活動への補助である。「レクリエーション計画の立案に携わる政府諸機関の間での連結と調整を促進すること」「ローカル、ディストリクト、リージョナルなレベルを横断するスポーツ・レクリエーション基盤の階層構造構築に関するプランを作成すること」が目的として掲げられ、申請者である地方政府にはSRQを代表者としてプロジェクトの運営に当たる「管理委員会」を設置することが義務づけられている³⁷。その他にもSRQは、「コーチ・審判員感謝キャンペーン」を通じて、「コーチ、担当スタッフ、スポーツクラブやスポーツ組織、親子、コミュニティ組織、教員、その他スポーツ活動を愛好するすべての者」を対象に、こうした各層への働きかけを展開している³⁸。

こうした一連の矢継ぎ早ともいえる補助金プログラムにおいて、SRQは申請者に対して補助金の獲得条件の設定を通じて、巧みに地方政府や申請者を制御している。その源泉となるリソースは財政力と専門知識である。いわば、SRQは財政支出プログラムを通じて、補助金対象者間での獲得競争を促し、地方政府や私的セクター、ボランタリーセクターをも巻き込む形で、市場のメカニズムを活用しつつ、これを推進力として自らの政策意図を草の根レベルに至るまで貫徹させているといえよう。

しかし、こうした補助金戦略の実際の担い手は地方政府や地域社会におけるスポーツ協会・クラブである。そうであるからこそ、SRQは補助金を獲得することが、当該地方政府や地域社会・コミュニティにとっていかに魅力的、有益かつ将来の発展に直結するものであるかを懸命にPRするのである。QEの設置のみならず、このようなコントロール戦略にいわゆるガバナンスの典型を見ることができるのではないだろうか。

SRQ職員とのインタビュー³⁹によれば、約200名の職員からなるSRQの年間歳入予算のうち、約24%が州のスロットマシン利用による収入だという。州自らがQE以外の私的セクターに投資するケースもあるという。また、スポンサーシップについてもより一層

の獲得に向けて努力しているとのことである。そして、ブレスベンやゴールドコーストなどの都市間でのスポーツ振興をめぐる競合を促す政策を継続しているという。州政府は私的セクターを活性化させると同時に、州内地方政府間の競争促進政策を積極的に展開しているのである。

それでは、SRQが主導する補助金プログラムやイベントの開催を政策の選択肢として認識しつつ、独自のスポーツ政策を追求している地方政府レベルではどのようなスポーツ政策が展開されているのだろうか。

2. ゴールドコースト市におけるスポーツ政策の特質と私的セクターの参入

(1) 広域行政レベルにおける合議体の存在

州政府レベルと地方政府レベルの相互の意思決定をめぐる調整ゾーンとして挙げられるのが、域内12のカウンシル(地方政府)から構成される「クウィーンズランド南東地域カウンシル」(SEQROC=South East Queensland Region of Council. 以下SEQROCと略)の存在である。12週間毎にスポーツ政策に関する会議を開催し、南東地域、北部海岸地域、南西地域の州政府SRQ職員も参加する形態をとっている⁴⁰。

州内全域に及ぶ合議体としては「クウィーンズランド地方政府協会」(LGAQ=Local Government Association of Queensland. 以下LGAQと略)があり、この中のスポーツ・レクリエーショングループが、州内地方政府のスポーツ政策を調整・集約する形式となっている。州政府としてはLGAQを情報伝達や意思決定をめぐる、いわば地方政府を束ねる合議体として位置づけようとはしているものの、実際のところグループはほとんど機能していないという。それとは対照的にSEQROCの活動は極めて活発であり、その影響力の側面からみればSEQROCの傘下にLGAQが位置づけられる。いずれにしてもSEQROCは域内地方政府間の重要な情報交換の場となっていることは間違いない。

SEQROCの存在が特に地方政府から重要視される背景には、これ以外の都市間の相互情報伝達や相互依存が希薄であることが挙げられる。ブレスベン市が運営する多目的大規模スポーツ複合施設であるスレーマンセンター(Sleeman Centre)長とのインタビュー⁴¹によれば、一般にオーストラリアでは都市間のコミュニケーションは希薄であり、サンシャイン・コーストなど、各々の都市が独自のスポーツ政策を展開しているし、連邦や州からの干渉もないという。州はスレーマンセンターの建設にあたっては補助金を提供したが、運営について一切口を出すことをしていない。このようにオーストラリアの各州、各都市の場合、各々の「テリトリー」が守られており非常に独立性が強いという。それに対して全国的スポーツ統轄団体は、連邦レベル、州レベル、都市レベルの縦のレベルで相互のコミュニケーションや連携を密にしているし、都市レベル間では同一種目のスポーツ団体間の水平的相互コミュニケーションや連携が濃密であるという。

そうだとしても果たして地方政府に対する州政府の影響力をも希薄であると言えるのだろうか。以下、この点について、ゴールドコースト市のスポーツ行政組織構造とスポーツ振興策の中身に焦点を当てて検討していきたい。

(2) スポーツ行政担当組織およびイベント会社をめぐる州政府との同質性

ゴールドコースト市におけるスポーツ行政担当組織は「コミュニティサービス」局に属する「コミュニティ・レクリエーション課」と「ビジネス課」である。前者は「スポーツ・レクリエーション施設計画」「公園・オープンスペースの計画・管理運営」「イベントの振興・運営」を担当し、後者は水泳プールやコミュニティセンター、特に6つの大規模スポーツ諸施設の管理運営に取り組んでいる⁴²。

ここでまず注目したいのは、2000年にビジネス課が新規に設置されたことである。以後、市の施設を最大限に利用する形で大規模スポーツ大会の開催や一流競技者への良好なトレーニングの場を提供することを通じて、これを市の産業や経済の発展に結びつけようとする姿勢が明確に打ち出されるようになった。2001年11月に公表された市の「経済発展振興計画 ゴールドコースト 2010年に向けて」(Gold Coast Economic Development Strategy)の中でも連邦政府の姿勢に同調しつつ、州都ブレスベンとの競争意識を滲ませながら、スポーツ産業発展の重要性が指摘されている。

そして具体策として、スポーツ産業に携わる企業の誘致、大規模スタジアムの改修、スポーツ産業関連の雇用増大に向けた市内3大学との提携、スポーツプログラムに関する政策技術の開発、スポーツ行政区域の設定をめぐる調査の実施、市のスポーツ産業担当部局の明確化、政府と産業との協力活動、スポーツ用具・製品生産企業やサーフィン産業における産業ネットワークキンググループの展開、企業誘致のための州政府や連邦政府の担当機関との協働、などが挙げられている⁴³。

州政府の地方政府レベルへの浸透事例としてさらに指摘できるのが、「ゴールドコーストイベント」(GCEM=Gold Coast Events Management Ltd. 以下GCEMと略)というQEの子会社の存在である。1997年に設置され、出資金の4分の1を出している州政府が保有・所管する。2万5,000人が参加するゴールドコーストマラソンやアジア・太平洋マスターズ大会などゴールドコーストで開催される大規模国際大会の運営主体となっている⁴⁴。

GCEMの最高意思決定機関である委員会は6名で構成され、そのうちゴールドコースト市とクウィーンズランド州から各2名が入っている。印刷、保険、会計システム、マーケティング活動などのサービス提供をめぐって10の会社と契約を結んでいる⁴⁵。現段階では市内で開催されるスポーツイベントの運営に特化しているが、将来的には国外も含めた活動エリアを見据えていると言われる。

(3) 「購買者/提供者モデル」の採用と私的セクターの参入

ゴールドコースト市では1997年に「購買者/提供者モデル」(Purchaser and Provider Model)を取り入れ、市(カウンスル)が購買者として、サービス提供者である私的セクターとの間で契約を結び、これをもって行政サービス提供の責務を果たし、コスト効率を高め、責任の過重な負担を回避する方策を採用するようになった。いわば、私的セクターへのアウトソーシングである。例えば複合スポーツ施設におけるプールの運営、食事の提供、医療サービス、宣伝活動、清掃、セキュリティサービスなどがその対象となる。

このモデルの採用によって、より少ないコストで良質な行政サービスを提供できるようになった側面があるものの、デメリットとして、両セクター間でのコミュニケーションが円滑に進まず、さらに私的セクターにおける契約会社毎の分立が結果として個々のサービス水準の特定化・固定化を生んでしまうということが指摘されている。公的セクターの職員と比べた場合の賃金の安さが、サービスの質の低下をもたらしているのではないかと懸念もある。住民の側に立つと責任の所在が不明確となり、例えば施設利用をめぐる混乱が生じやすいという⁴⁶。

また、この制度そのものが、連邦政府の「全国競合政策」(NCP=National Competition

Policy)によって、半ば義務的に導入させられた背景があり、情報の透明性と責任の見直しをめぐり行政職員の業務量の増大を招いたことを問題視するむきもある⁴⁷。しかし、一方で公設公営施設の管理運営をめぐっては、赤字の恒常化をどのように解消できるかが重要課題となっていることも事実である。地方議員の間で、「カララ複合スポーツ施設」(Carrara Sporting Complex)の年間運営費 50 万ドルは市の財政の無駄遣いではないかと批判する声も上がっているという⁴⁸。

ところで、公的セクターが提供していたサービス領域に私的セクターの参入を積極的に図っていくことで、従来から公的セクターに突きつけられた課題を克服するような形で私的セクターによる活躍・活動の場が拡大化しつつある点にも注目したい。

市が 50 年契約で土地をリースし、私的セクターによって運営され大規模複合スポーツセンターである「スポーツスーパーセンター」(Runway Bay Sports Super Centre)は、「完璧なフィットネス」を掲げ、トラック内のポリエステル製人工芝フィールドやトレーニング室、宿泊施設、さらにはスポーツ科学研究設備やスポーツ診療所など、スポーツ競技をめぐる環境整備の最先端技術を駆使したスポーツ複合施設となっている。2001 年にオープンし、初年度は赤字であったが、今後数年単位でみると黒字に転化するという。国内外のナショナルチームのトレーニング施設として P R すると同時に、私立学校生徒や会員による利用も可能となっている。まさに凝縮されたスポーツ市場がここに存在しているかのような施設である。

スポーツスーパーセンターの意思決定の迅速さから見れば、公的セクターの意思決定は、手続き、調整が複雑多岐で非常に遅いものとして映る。センターとしては理想的にはスポーツサービスの提供は私的セクターが行うべきであると考えている。お金を払ってでも良い施設を利用したいという点でこの分野におけるマーケットは拡大していると捉えているのである⁴⁹。

先述の G C E M の活動にしても現段階では州や市の全面的な協力が前提とはなっているものの、シドニーオリンピック大会を「市で開催されるイベントを奪うものとしてライバル視する」⁵⁰ G C E M の姿勢にも見られるように、将来的には公的セクターからの資金提供や関与が少なくなり、市場の活力と経済効果をベースにした私的セクターの自律を最重要視している。すなわち、G C E M は公的セクターへの依存からの解放ないしは「行政離れ」を求めているのである。

私的セクターの参入はスポーツ施設の管理運営以外の領域にも及んでいる。例えば、「マクローレン・スポーツコンサルタント」(McLaughlin Sports Consultancy)は、スポーツイベント、コーチングなどあらゆるスポーツ領域におけるマネジメントを対象とする個人経営の会社である。いわばソフト面を売りものにする新しいスポーツ市場の領域を開拓しようとしている私的セクターである。このようなコンサルタント会社に至っては活動の舞台はオーストラリア国内にとどまらず、南アフリカやカナダ、インドなどにも及ぼうとしている。こうしたパイオニア的な私的セクターにとって、市場のメカニズムを重視した市のスポーツ政策そのものが、格好の活動舞台を提供しているのである⁵¹。

また、「パークランズ室内スポーツセンター」(Parklands Indoor Sports Centre)は、会費と日常的な利用料収入に依存しつつも、ミニクリケットやミニサッカー、ネットバレーなど、クラブリーグやナショナルレベルの大会の会場となっている私的セクターである。

1990年に営業を開始し、土地は州政府による提供を受けたという。近年、管理運営費が高騰傾向にあり、会費の値上げも困難な中でスタッフの拡充も難しく、経営面で多くの課題を抱えているという。しかし、ここをトレーニングや大会で利用するクラブにとっては非常に重要な活動拠点となっている^{5 2}。

上記3つの私的セクターの事例に限っても、その経営スタイルは多様であることが分かる。しかし、そこに共通しているのは州政府ないしは地方政府による土地の提供やリース、「購買者/提供者モデル」、さらにはスポーツ産業市場のメカニズム重視といったスポーツ政策の基本的スタンスと私的セクターの運営とが連動しながら展開しているということである。そのことは、例えば、私的セクターが運営するスポーツ施設であっても州レベルのスポーツ連盟への加入が義務づけられている仕組みにも現れている。

2000年シドニーオリンピック大会が、ゴールドコースト市によるスポーツ振興の方向性と姿勢に及ぼしたところの主な影響について、ゴールドコースト市の地方議員は、「全国水準レベルのスポーツ施設が提供されたことで、市の施設利用に対する国内外からの需要がある。多くのオリンピックチームが大会前のトレーニング地としてゴールドコーストを選んだ。野球、ボクシング、サッカー（ブラジルのオリンピック代表チーム）などがそうである。市は現在、世界に向けて積極的にスポーツが生み出す財産を助長することに努めている。現在でも様々な国々から多くの利益を得ている。それはすでに主要な大会に備えて市の施設をトレーニング施設として使用している他国のチームや競技者の言い伝えにもよっている」と述べる。また、急激な勢いで増加している人口を考慮すると、市内のスポーツ施設は決して十分ではないと指摘している。特に公的セクターによる施設設置の需要は強く、こうした都市の成長に応じた政策をとることが大切であるという^{5 3}。このようにゴールドコースト市が置かれているスポーツ環境を捉えた場合、今後、市におけるスポーツ行政サービスの市場化は、国外市場も含め州政府や連邦政府の境界を超え加速度的に拡大していくものと思われる。

(4) スポーツ施設運営をめぐる選択肢と今後の方向性

1990年代以降、市が作成したスポーツ施設計画内容の流れをたどってみると、「ゴールドコーストスポーツ研究」(1990年)では、主要なスポーツ施設10カ所を対象に需要と供給について調査した上で、スポーツ複合施設の開発が提唱された。「ゴールドコーストレクリエーション・スポーツ&運動場計画」(1995年)では、州政府との共同計画という形での、地域社会・コミュニティとの協議を通じた地区・近隣レベルにおける施設の提供が強調された。そして、「ゴールドコースト市主要スポーツ施設需要調査および2000-2005年施設開発戦略」(2000年)では、90年代における一連の諸計画を統合し、「スポーツ施設のピラミッド」という草の根レベルを底辺とし、州レベルを頂点とする重層・交錯的なスポーツ設置計画モデルが提示され、「社会的平等、多様性の増大、ニーズの把握、コミュニティへの貢献、州やスポーツ団体のプランとの整合性、縛りのない資金提供、多目的性」といった達成目標が設定された^{5 4}。

そして、施設運営の選択肢として、市による直営、ビジネスユニットによる運営、私的運営セクターとの契約締結、運営委員会もしくはトラストによる運営、私的運営セクターとの管理運営契約、市による間接的な補助、の6項目が挙げられた。

間接補助（市による地域計画の提供や土地の保持や取得、大会運営をめぐるスタッフの派遣）を除く5つの選択肢をめぐる評価として、まず直営方式については、市に多大なリスクを負わせ事業決定に向けた組織化が要求されるとして否定的に捉えている。ビジネスユニット方式については、これが地方政府法の規程にもとづくものであること、特に市が所有する会社の補助者としての役割が期待されていること、利潤志向のレジャーサービス活動の展開が可能であること、企業専門的な知識を有した外部者を含めることができること、運営において多大な自律性と責任が付与されること、行政システムや手続きの制約から自由に活動することができること、を挙げ肯定的に評価している。しかし、一方でその取組みはあくまでも市の意向に依存し、役割分担やユニット長の任命方式、さらには報告活動や法的地位、財産所有権、税務関係などの点で課題が残っているという。要するにビジネスユニット方式に全幅の信頼を寄せるには至らないと読み取れるのである。

それでは私的運営セクターとの契約方式についてはどうであろうか。この方式について、市は運営や執行の責任を主張することがほとんどできないとしながらも、施設の所有権は市が保有すること、サービス執行の結果に市の関心の焦点を当てることが可能なこと、また市の業務負担は軽減し、リスクの共有を図ることができ、施設利用を最大化し収入を生み出すためのインセンティブを提供できるとしている。

管理運営委員会もしくはトラストによる運営については、大規模施設の運営や大規模団体の傘下にある施設運営に適しているとした上で、市自ら施設運営をめぐる重要項目を設定でき、私的セクターや公的セクターからの支援も得やすいとしながらも、営業活動を行う機会が最小限に限られるとしている。

最後に私的運営セクターとの管理運営契約については、第三者に土地の所有権を与えるものではないことから短期の契約が可能であり、契約書の責任分担も明確に規定できるとして肯定的な評価を与えている⁵⁵。

スポーツ施設運営をめぐる上記の選択肢に対する市の評価内容から推察すれば、直営方式を明確に否定する見解を除けば、市は「購買者/提供者」モデルにおける最適な運営方針を決めかねていると言えよう。しかし、否定的な評価が与えられていないという点では、最後に言及した私的運営セクターとの管理運営契約方式を基軸に据えた施設運営に力点を置いていくと見なすこともできる⁵⁶。

3. ゴールドコースト市におけるスポーツクラブ運営の実際

(1) スポーツクラブ内外の組織構造の類似性と相互連結のルート

ゴールドコースト市内には市が把握しているだけでも234（統轄クラブ組織を含む）のクラブがリストに掲載されている（2002年1月現在）。リストには「コンタクト・ネーム」と題してクラブ長やスタッフの連絡先が記載されているが、連絡先の変更がしばしばなされていることもあり、市はクラブの正確な連絡先を把握し切れていないのが実情である。

スポーツクラブ（以下クラブと略）ないしはその統轄組織におけるインタビュー活動から、まず指摘できるのは規模や活動頻度に違いはあるものの、大まかな組織構造がいずれのクラブにおいても類似しているということである。すなわち、クラブ内構成ではクラブ

長(President)、副クラブ長(Vice President)、事務長(Secretary)、会計担当(Treasurer)、その他数名のクラブ員からなる管理運営委員会ないしは執行委員会が置かれ、この委員会がクラブの最高意思決定機関となっている。

スポーツ種目によってクラブ数はまちまちであるものの、同一種目のスポーツクラブが複数存在し、これを束ねる形で市レベルにおける統轄クラブ組織がある。加えて、ゴールドコースト市はクウィーンズランド州南東地域に属するため、市レベルの統轄組織は同地域のブレスベンといった他都市の同種統轄クラブ組織との間で大会運営や選手派遣、代表選手の選出などをめぐって密接な連携を保っている。そして、州全域においても同一統轄クラブ組織間での連携が形成されている。しかし、概して統轄組織を構成する各クラブの自律性は強く、統轄組織と各クラブとは上位下達の関係にはない。

統轄組織である「ゴールドコーストサッカー」(Gold Coast Soccer. 30 クラブ、800 チーム、約 7,000 名の登録選手からなる市のサッカー統轄組織)について見ると、トップに執行委員会(会長、副会長、各小委員会の代表者から構成)があり、この下部に規範部門(クラブ部門、選手部門、審判部門)、管理部門(規約部門、会計監査部門、財政部門)、運営委員会(クラブ担当、会員担当)、小委員会(シニア委員会、ジュニア委員会、女性委員会、代表委員会、コーチ委員会、レフリー委員会)がある。

市レベルの統轄クラブ組織の上位組織として、クウィーンズランド州レベルの統轄組織があり、さらに各州を包括する連邦レベルの統轄組織が存在する。このように特定のスポーツ種目を掲げるクラブはまさに「類は友を呼ぶ」のことわざのごとく、地方レベル、州レベル、連邦レベルの各組織を結節点として縦横のコミュニケーションルートを形成している。この点、行政サービスをめぐる都市間の連結の脆弱性とは対照的な構造となっている。そして、クラブと統轄組織、統轄組織間の連結構造は、会費の一定割合が順次上位レベルの統轄組織に吸い上げられていくという会費徴収のしくみによって補完されている⁵⁷。

このように草の根レベルのクラブは、当該スポーツ種目の連邦レベルを頂点とする巨大なピラミッド構造の裾野を形成する構成要素となっているのである。会費徴収システムの点でも日本における体育協会傘下のクラブ構造と類似しており、世界各国のクラブ統轄システムに共通した特徴と言えるかもしれない。ただし、ゴールドコースト市では地理的な利便性を優先させ、市外のクラブに対して補助金を提供するなど行政とクラブとの独特の関わりもみられる。

(2) スポーツクラブ運営の負担とボランティア

地域スポーツクラブ活動の拠点となっているのがクラブハウス(更衣室やシャワー室も付設)やグラウンド等の施設である。こうした施設の設置に当たってはその形態は異なるものの、州や市からの支援がいずれのクラブに対してもなされている。土地の提供に当たっては州ないしは市による貸与がなされ、リース料、フィールド使用料は低く設定されるというのが一般的である。グラウンドの照明設備の設置やその維持管理、芝生の整備・維持など市が負担している例も多い。しかし、クラブハウスの設置費用については会員の拠出に頼る場合もあれば市の補助を受ける場合もあり一様ではない。クラブハウスの経常的な維持費についてはどのクラブも自前で行っている。電気・ガス代、照明代、テレビ・ビデオ装置、コンピュータの整備代、カーペット代、トロフィー代、アルコール販売権料な

どがそれである。その他にもクラブハウスやグラウンドにかかる保険料やけがに対する保険料、コーチ料の支払い、などがかかる。こうしたクラブ運営に伴う出費をまかなうのが、会費収入、スポンサー収入、酒販売収入、そして補助金や助成金である^{5 8}。

スポーツクラブが収入を確保する有力な手段として、クラブ内バーでの酒類販売の他にスロットマシンやポーカーマシンの運営、さらにはレストラン経営などが挙げられるが、そうなるとフルタイムの従業員を雇用しなければならず、プロ選手養成の受皿とはなり得ないクラブや、いわゆる社会的スポーツ活動を目的とする商業ベースになじまないクラブにとって、このような先行投資は大きなネックとなっている。

酒類販売については「1992 年酒類法」(Liquor Act)にもとづき、州から販売許可のライセンスを得るとクラブは酒類を安価で仕入れることが可能となり、会員もクラブハウス内で市販の酒類よりも安く飲むことができるというメリットがある。しかし、この仕組みにも、バーの運営と絡んでクラブ活動時の2時間のみ営業が可能な「パーシャルライセンス」と、1日につき12時間のオープンが義務づけられる「フルライセンス」とがあり、後者のライセンス獲得に踏み切ることができるクラブとそうでないクラブとに分かれている。

また、マシンの導入にしても容易ではない。月に1台当たり100ドルのリース料を州に支払うことになり、バー経営と同様、日常的に長時間クラブハウスをオープンしていなければならなくなるし、そのための従業員の確保も必要となってくる。さらにスポンサー獲得の点でも商業ベースになじまないクラブにとっては収入面での多大な期待はできない状況にある。酒類販売とマシンの導入はクラブの収入を軌道にのせるためのクラブと州政府双方の知恵の産物という見方もできるし、実際、両者に金銭面でのメリットをもたらす方途となっている。

国内で最も人気があるスポーツといわれているオーストラリアンフットボールリーグ(AFL=Australian Football League)に属するクラブの場合、クラブハウスには、レストラン、バー、マシンが揃っているのみならず、エンターテインメントショー等のイベントが定期的に行われ、レジャー施設の様相を呈している。このようなクラブではまさに多角的拡大経営が実践されている。また、例えば、子どもや若年層の間での人気が高まっているサッカーにおいても拡大戦略をとろうとするクラブが存在する^{5 9}。

補助金については、クラブから見ると大きく3つの獲得可能性のルートがある。一つは市の資本支出に関連してクラブが自前で行う施設改善に対する補助、クラブが行うプロジェクトに対する州政府からの補助、そして州が運営するギャンブル収入(カジノ、クラブ、ホテルでのポーカーマシン等からの収益)による「ギャンブル基金」からの補助がそれである。しかし、申請書類の作成作業の手間や条件の限定、あるいは手続きの煩雑さや決定に至るまでの時間の長さによる制約もあるようである。むしろ、市レベルの統轄クラブ組織がこの制度を積極的に活用しているように思われる。また、地元選出の州議会議員や市の議員を仲介者として非公式なルートにより、施設の改善に関わる補助を受けるケースもあるという。

米同時多発テロ事件(2001年9月)以来、保険料の値上げがクラブ運営に深刻な影響を与えているという。また、事故をめぐる責任の分担をめぐる市、州、クラブの間で意見の衝突があるという指摘もある。例えば、クラブ敷地内での自動車の破損が生じた場合に、クラブとしてはこうした補償に備える資金的余裕はないにもかかわらず、市は責任負担を回

避けようとしているという。この問題については州の議員も市の議員も無関心な傾向にあり、州、市、クラブとの間で責任の負担をめぐる摩擦が生じているという。

以上のようにクラブ運営には多くの負担がかかってくるが、これを支えていくうえで最も焦点が当てられなければならないのが、献身的なスタッフの存在である。特に専任・有給のスタッフを置く財政的余裕のないクラブの場合、クラブ長とこれを補佐するスタッフがいて、組織活動の存続が可能となる⁶⁰。

まさにボランティアの実践がクラブ運営の土台となっているのである。逆にそのようなスタッフがいないクラブでは、クラブハウスそのものがハードの面でもソフトの面でも「荒れてくる」と言われている。近年の傾向として、ボランティアが減少しつつあり、そのために少数のスタッフに過剰な負担がかかるようになってきている。あるいは入退会の頻繁なジュニアを受け入れようとしないうクラブもあるという。

クラブを存続させていくことは、保険、施設のメンテナンス、会員確保、食事・酒類の提供、試合等スケジュールの設定、コーチの確保、スポンサーの獲得、広報、補助金の獲得申請作業や市への支援要請、野球クラブなどの場合のグラウンド利用をめぐる他種目との競合の調整、インターネットのウェブサイトの開設、保険料問題への対応、財政の健全性維持のための努力、会費値上げをめぐる調整、親の加熱への対応など、まさに多方面に気を配らなければならない、根気と忍耐と地道な取組みが要求され、こうしたクラブマネジメントの土台がボランティア活動によって支えられているのである。

ところで、大概のクラブは市の支援策を好意的に受け止めている。確かに決定までの時間の長さや手続きの煩雑さに対する不満はあるし、オフシーズン時におけるグラウンド使用をめぐる市の柔軟な対応の欠如を指摘する声はある。しかし、クラブとしてはそのほとんどが「市はよくやっている」と評価している。州政府に対する評価についても同様である。

その理由としてやはり土地のリース等を通じた提供が大きな要因ではないかと思われる。クラブハウスそのものの建設も市によって行われるケースもあり、機能的には地方政府と州政府とが融合した形で、特に初期段階のハード整備の面でクラブを支援する構図が浮かび上がってくる。

(3) クラブにおける意思決定とクラブ自治の実践

各クラブは活動に関する自由と規律を調整する基本ルールを定めている⁶¹。さらに、組織の拡大・強化を市場ベースで達成しようとするクラブや、強力な拡充意図を持つクラブは、これに加えてその基本戦略を定めている⁶²。崇高な理想と実際のクラブ運営の困難さとの間に乖離が生じやすい傾向にあることは否定できないものの、このような組織目的を草の根レベルのクラブがそれぞれ独自に掲げている点を指摘しておきたい。

さらに、メンバー間あるいはクラブ間の意思決定のルールや情報の共有を確立しているクラブもある。例えば、「テニスゴールドコースト」(Tennis Gold Coast)の全体集会における執行委員会側の報告では、コンピュータやファックスの導入にあたって州政府から獲得した補助金、各事業経費や経常的経費に関する詳細な収支項目と金額、スポンサーの獲得状況、規程修正案などについての説明がなされている。

規程の修正案をみると、傘下組織としてクラブだけでなく私的セクターが経営するテニスセンターの加入を認める動議、役職選挙に関し従来は年1回の全体集会に参加した会員

の投票によって決められていたのを投票用紙の郵送方式による決定に改正する動議が提出されている⁶³。また、加盟クラブ代表者からは、ジュニア選手のための休日あるいは日曜日開催の試合数の増加やテニスシーズン拡大の提案、選手ランキングをめぐる決定権の地域評価委員会への移譲などが提案されている⁶⁴。

「ゴールドコーストホッケー協会」(Gold Coast Hockey Association. 7つのクラブ、約800人の会員から構成)の事業計画書⁶⁵には、報道機関、ラジオ、テレビ、インターネット、コミュニティ活動への関わり、広報、カウンスル活動、賞与などを通じて協会の認識を高めることに努力し、地方政府との良好な関係を維持していくという記載や、補助金の獲得についても連邦政府、州政府、地方政府、その他利用可能な資金獲得に向けた努力を継続するという記述がみられる。そして、これに続いて、以下のような展望が述べられる。すなわち、

「私たちはこのあたり一帯を『スポーツコミュニティ』とする考えを持っている。すなわち、オーストラリアンルールフットボール、ラグビーリーグフットボール、サッカー、芝ボウル、テニス、体操といったスポーツ活動を含むものとし、ゴルフコースやあらゆるウォータースポーツの可能な川辺、そして大規模水泳プールやダイビングプールに隣接するコミュニティを考えるのである。ホッケーを含むこれらのすべての諸施設は3平方キロメートル以内に存在している。これは決して大袈裟な考えなのではなく、達成不可能な考えでもない。確かな計画立案と着実な管理運営、そして市や州政府との協働によって実現され得る目標である。」

というものである。

4. スポーツ政策ネットワーク形成におけるガバナンスの特質と課題

第1に、州政府や地方政府といった公的セクターが、私的セクターの市場への積極的参入を促し誘引すると同時に、ボランタリーセクターによる活動の活発化を後押しする「誘導政策」が存在する。こうした環境醸成は、州政府主導により地方政府を巻き込む構図で押し進められ、州政府と地方政府を媒介として、地域社会・コミュニティレベルへの浸透が図られようとしている。州政府は自らがあたかも市場利益志向の代弁者であるかのように振る舞い、こうした市場とコミュニティに対する活性化戦略にもとづいて、補助金プログラムに代表される諸方策を繰り出しているのである。その意味でまさに下降型ガバナンスの実践・浸透がみられる。

第2に、こうした誘導政策の実施には各セクター間での協働やパートナーシップが不可欠となる。いずれのセクターにおいても各々が有するリソースのみでは目的を達成することはできない。公的セクターは、資金や法的な専門性と正当性付与といったリソースに優越しているものの、執行サービスの担い手はあくまでも私的セクターやボランタリーセクターである。GCEMが主催するマスターズ大会の実施は市内クラブの参加のみならず、クラブ所有の施設を広範に利用することによって初めて成り立つのである。

一方、私的セクターやボランタリーセクターは、特にその資金や認可権限において公的セクターからの土地の提供やリース、補助金の提供に依存せざるを得ない。また、クラブによっては施設改善に要する費用を地元選出の州議会議員の影響力に頼る形でインフォー

マルに獲得している例もある。また、クラブ運営にスポンサーの獲得は欠かせない。スポーツ政策ネットワーク形成の素地はこうしたセクター間の相互依存関係にある。

第3に、州政府主導のガバナンス戦略の柱には、同セクター間での強烈な競争・競合関係環境の創出がある。同セクター間での資金獲得をめぐる市場の論理に近い競争状況がそれである。市は州内他都市との競合関係の中で、市自らの利益最大化を目指し、私的セクターやボランティアセクターは、顧客の獲得や会員の確保、補助金の獲得など組織のより一層の確立・発展を図ろうとしている。もちろん、州政府が他の州政府との競合に晒されていることも事実であり、そのような意味では連邦政府の政策戦略が州政府 地方政府 地域社会 コミュニティに貫かれているという見方もできる。

第4に、各々のセクターの活動内容、政策立案とその実施、組織目的を達成するためには、本来、各セクターに固有の活動特性を他のセクターが取り入れざるを得なくなっている点に注目したい。公的セクターが存続するために求められるのは納税者が支払う「金銭に見合った価値」のサービスの提供であり、市場のメカニズムを通じて利益を還元させようとする公的セクター保有の会社法人の設置である。一方、私的セクターには地域社会・コミュニティに受け入れられる社会貢献活動が、そしてボランティアセクターには企業経営的な財務効率性とPR活動が要求される。要するに従来、各セクターが有していた固有の活動特性が相互に機能融合化しているのである。そのことはAFLのクラブにみられるように、クラブ活動そのものの拡大化・多様化と同時にギャンブルマシンの設置やレストラン経営、エンターテインメントショーのように多元的な商業ベースに乗ったクラブ運営が、結果としてクラブ本来の目的を希薄化させる側面も合わせ持っている。

第5に、こうしたネットワーク形成やガバナンス戦略とはあたかも逆行し一線を画するかのような姿勢が、特にタッチラグビーなど社会的スポーツを標榜するクラブには貫かれている。確かにこのようなボランティアセクターの有するリソースは特にその資金面において脆弱である。この脆弱性を補い克服しているのがまさにクラブを支えるボランティア活動なのであり、献身的なスタッフの存在である。このような素朴・頑固なまでの地道な活動の積み重ね、すなわちボランティアの実践が自己責任にもとづくクラブ運営とその存続のコアとなっている。こうしたクラブのスタッフは、クラブ収入確保のための経路をしたたかな姿勢で、それでいてある種抑制のきいた形で追求する冷静さと熱情とを合わせもっており、こうした資質そのものが組織を支える強力なリソースになっている。そのモデル型は各クラブの実践においてのみ見出されるのであり、ここにクラブ間の垣根を超えた「スポーツコミュニティ」に連なる、クラブ自治確立の源泉ないしは上昇型ガバナンスの方途を探る素地があるように思われる。

第 10 章の註

¹ 本節の作成に当たっては以下の各氏とのインタビュー（2000年7月6日～13日）や資料提供に拠るところが極めて大きかった。記して感謝の意を表しておきたい。なお、カッコ内はインタビュー当時の職で、順番は実施順（敬称略）。千葉哲夫（栃木県アイスホッケー連盟理事長）、太田邦男（日光市教育委員会事務局社会教育課長）、大野和男（日光市教育委員会事務局社会教育課課長補佐兼体育係長）、伊藤今日子（栃木県アイスホッケー連盟事務局）、建部彰弘（有限会社栃木アイスホッケークラブ広報・企画担当マネージャー）、大島広之（日光市建設課土木係主査）、横田進（有限会社八洲物産）、矢田宏（特定医療法人西方病院外科医長）。

² 日本アイスホッケー連盟は財団法人。2000年9月下旬から2001年4月上旬にかけて行われる第35回日本リーグの場合、西武鉄道、コクド、日本製紙クレインズ、王子製紙、HC日光アイスバックス、雪印の6チームから構成されている。なお、日光バックス、日ア連のホームページアドレスは、<http://www.icebucks.net/top.html>、<http://www.jihf.or.jp/>である。

³ 98年度において栃ア連に所属しているチームは、日光市内の小・中・高校のチームや市役所、会社チームなど53あり、その頂点に古河電工アイスホッケー部があった。

⁴ 堤義明日ア連会長は同日の記者会見で、「そろそろ日本リーグはホーム形式っていうんですか、ホーム形式をとってホームチームがすべて責任を持って所属県連と日ア連に対して一種の管理費を払って後は全部自分達で賄うとしてですね。入場料収入が即部の活動費に当てられるようなことにしていって、形としてはある程度プロ化のような形をしてあまりに企業にべったりではなく、自立していけるんだと、将来収益事業にもなっていくんだという姿勢を見せるべきではないかと」（栃ア連資料より）と述べている。これ以後の日光バックスの設立に至る経緯は結果として、まさにこの発言内容を現実化していく方向で進んでいった。

⁵ もちろん、当時、古河電工が打ち出した柔軟な姿勢が、スポンサー探しの期間延長の一助となったことは確かであろう。具体的には「8月末までは部の運営経費を負担する、新たな引き受け先が見つかった場合、社員選手は出向の形をとる、古河電工リンクは来冬の栃木インターハイまでは維持する。新チームが結成されたときにはそれに対応する」（下野新聞1999年3月24日付）というものである。

⁶ 99年6月15日に開催された「日光バックス・ホッケークラブ設立委員会報告」では、選手所属スポンサーの獲得をめぐり、以下のような反省が述べられている。すなわち、「どの企業へ説明しても口をそろえて『栃木県はどうか？』『日光市はどうか？』と自治体の協力体制を問われます。そして『日光でやっていること』『古河でやっていたこと』というイメージが強く、『栃木県のスポーツ文化』という認識は持ってもらえません。それに加えて『古河電工アイスホッケー部って日光に有ったんだ』という声も多く聞かれます。まずは自治体の協力と県民の理解を貰わないことには先へは進めないことがはっきりと解りました」というのものである。

⁷ 栃ア連が知事に要請したのは、栃木県として「HC日光バックス設立委員会」の活動への理解・応援（県知事からの応援メッセージや県知事からの推薦状）の他、選手の雇用、県内市町村や県内有力企業への協力要請、県立霧降アイスアリーナに本拠を置くことの承認と常設広告看板などの設置許可、であった。

⁸ 実行には移されなかったものの、日光市議会議員の中に以下のような考えの表明があったことは指摘しておかなければならないであろう。すなわち、「私たち議員は、議員報酬

の中から年間1人50万円、20人で1,000万円を協賛金として拠出して、日光市議会がニコウボックスの支援に先鞭をつけるよう、切なる気持ちで提案したい」（三好國章「移設！！戦場ヶ原の国道」第34号、1999年7月）というものである。

⁹ このような指摘は、積極的に入会アンケートに協力した日光市民の存在を否定するものではない。例えば、ある高齢者の女性は、栃ア連に宛てた投書の中で、「『HC日光ボックス』膝元の我々日光市民の意識と、意気込みが希薄ではないのか、という問題があるよう痛感しました。（略）『古河電工アイスホッケー部が無くなる』の報らせに、胸のつぶれるような思いをした人は沢山、沢山いたはずですよ。（略）祖先が残してくれた東照宮その他の文化遺産に依存するだけの町『日光』でいいのでしょうか。『アイスホッケーの町、日光市』、このキラキラと輝くようなイメージの町をふる里にもつ幸せを子どもたちに残していきたい！また、『日光ボックスの誕生』は、活気ある日光の街づくりにも大きな役割を果たすことと信じます。（略）」（略筆者）と書き、自ら一戸一戸歩いて回り入会アンケートの回答を得る覚悟を示している。

¹⁰ 下野新聞 1999年6月26日付。

¹¹ 下野新聞 1999年7月5日付。

¹² 河北新報 1999年10月3日付。カッコ内表記筆者。改行は省略。また、「市や企業からの1,000万単位の協賛金以外にも、『死んでからじゃ使い道がない』というお年よりからの100万単位の寄付が寄せられた」という（産経新聞栃木版 2000年2月5日付）。なお、「有限会社 栃木アイスホッケークラブ定款」によれば、その目的は、日本アイスホッケーリーグ加盟のアイスホッケーチームの経営、アイスホッケーやその他スポーツ選手及びコーチ、レフェリー等の養成、指導、アイスホッケー、その他各種スポーツ競技の興行・企画・実施及びその仲介、前各号に関連する、ラジオ・テレビ等の放送番組、雑誌、出版物、音楽・映像ソフト、キャラクター商品（個人的な名称や特徴を有している人物、動物などの画像を付けたもの）の企画制作並びに販売、飲食物、菓子類、スポーツ用品、玩具及び観光用土産品の輸出入及び販売、スポーツ施設及びスポーツイベントの企画、運営、広告事業、ファンクラブの運営、インターネット・ホームページの運営、前各号に付帯する一切の業務、となっている。なお資本総額は430万円である。

¹³ 毎日新聞栃木版 1999年8月7日付。

¹⁴ 2000年7月6日における千葉哲夫氏とのインタビュー。

¹⁵ 2000年7月7日における大野和男氏とのインタビュー。

¹⁶ 2000年7月7日における伊藤今日子氏とのインタビュー。

¹⁷ 2000年7月8日における建部彰弘氏とのインタビュー。

¹⁸ 2000年7月11日における大嶋広之氏とのインタビュー。

¹⁹ 2000年7月11日における横田進氏とのインタビュー。

²⁰ 2000年7月13日における矢田宏氏とのインタビュー。

²¹ <http://douspo.aurora-net.or.jp/ice/verification/verification2.html>

²² 2000年7月11日の下野新聞の報道によると、日光市が古河電工リンク（1957年に屋外リンクとして建設。79年に室内リンクとなる）の経営引継ぎについて、年間約2,500万円の赤字は避けられないとして断念したため、「日光のアイスホッケーを44年間支えてきた」同リンクの閉鎖がほぼ確実になったという。さらに、「同リンクは、国体など各種大会の

開催や大学生クラブの合宿練習場として、旅館業界に多大な経済効果をもたらしてきた。また『HC日光ボックス』の練習場でもあり、閉鎖によって同クラブのプレー環境はさらに厳しいものとなる」としている。これに続けて、98年9月末に解散した第3セクター「日光リゾート開発」（日光・那須リゾートライン構想における第3セクター8社のうち1社）に代わって、同年10月から市営となった「日光霧降スケートセンター」の市債残高7億円の負担があるということも断念の理由となったと書かれている。日光ボックスにとっては、練習場の喪失のみならず、事務局や部室の移転も迫られることになる。しかも、他のリンクを利用した場合は年間600万円の使用料が加わる。古河電工リンクの閉鎖により、日光市内のリンクは市立細尾ドームリンクと県立日光霧降アイスアリーナの2施設のみとなるが、他の団体による予約で9月末までいっぱい状況（2000年7月現在）であるという。²³ 2000年7月18日付の下野新聞には、日光ボックスが足利中央養護学校を訪問して生徒とユニホック（室内ホッケー）を通じて交流を深めたという記事が小さく掲載されている。記事には「同行職員が『ダメモト』で『ぜひ学校に来て、生徒と一緒にプレーしてほしい』と手紙を送ったところ、ボランティア活動を通じてアイスホッケーとチームの存在をPRしたいと考えていたボックス側からOKの返事をもらい、訪問が実現した」とある。

²⁴ 下野新聞 2001年1月5日付。

²⁵ 下野新聞 2001年1月10日付。

²⁶ 本節は2002年2月4日から2月27日までにおける以下の各氏とのインタビュー活動に依るところが大きく、ここに記して感謝の意を表したい。（カッコ内は2002年2月現在のポジションであり、氏名記載はインタビューの実施順とした。）

ドン・ゴードン(Don Gordon. プレスベン・スレーマンセンター館長)、レイ・エバート(Ray Ebert. クウィーンズランド州SRQ国際競技大会コーディネーター)、マイケル・ブロック(Michael Brock. ゴールドコースト市コミュニティ・レクリエーションサービス局レクリエーション計画コーディネーター)、マイク・マクローレン(Mike McLaughlin. マクローレン・スポーツコンサルタントカンパニー社長)、ポール・ヴェスパーマン(Paul Vesperman. ゴールドコースト市スポーツ施設サービス担当)、キャメロン・ハート(Cameron Hart. GCEMアジアパシフィック・マスター大会部長)、キース・ヤング(Keith D. Young. ゴールドコーストサッカー会長)、ウェイン・ホーカー(Wayne Hawker. テニスゴールドコースト事務局局長)、グレッグ・イーンソン(Greg Eason. ゴールドコースト野球協会会長)、デビッド・ブランド(David Brand. ゴールドコーストサッカー・コーチングディレクター)、ポール・ヴェイシー(Paul Vasey. クウィーンズランド州SRQタレバジェラ・レクリエーションセンター長)、ビル・カー克蘭(Bill Kerklan. ゴールドコースト・オーバー35サッカー計画立案・施設担当)、ジェームズ・ホッター(James Hotere. サウスポートタイガース・ジュニアラグビーリーグクラブ会長)、ガス・ウォーカー(Gus Walker. パームビーチサッカークラブ会長)、アレックス・ポポフ(Alex Popov. ランナウェイベイ・スポーツスーパーセンター運営部長)、コス・ザンティオティス(Cos Zantiotis. ドジャーズタッチラグビークラブ終身会員)、ロッド・ギブ(Rod Gibb. オールスターズスポーツクラブ会長)、カール・ハーデル(Karl Herdle. パームビーチサッカークラブコーチ)、ジョン・チェンバーズ(John Chambers. バーレイヘッツサッカークラブ会長)、ダーレン・グラハム(Darren Graham. パークランド室内スポーツセンター長)、カレン・フェチナー(Karen Fechner. ゴールドコーストホッケー協会事務局担当)、シャロン・ハナン(Sharon Hannan. スポーツクレデンシャル社長)。

²⁷ 本節では「ガバナンス」(governance)を、公的サービスの生産・供給主体の多元化や行政サービスの市場化という趨勢の中で、政府による私的セクター、ボランティアセクター

に対するネットワーク制御（コントロール）の仕組み、と捉える。その意味では例えば、小池が紹介しているUNDP（国連開発計画）による定義、すなわち、「ある国の事柄をすべてのレベルで管理するための経済的政治的および行政的権限の行使であり、権限が行使されるメカニズム、プロセス、制度を含む」に近い（小池治「開発途上国のガバナンスと行政改革」（『行政管理研究』96号、2001年12月、30頁）。

²⁸ Australian Sports Commission, Aussie Sport, Developing Young People through Sport(Canberra).

²⁹ Australian Sports Commission, Schools & Clubs, Ideas for Working Together(Canberra,1994),pp.1-5.

³⁰ Australian Sports Commission, Active Australia, Aussie Sport, Developing Active Young Australians(Canberra,1998), p.1.

³¹ Queensland Government, Sport and Recreation Queensland, Innovation and Information Economy(Brisbane, 2001). Queensland Government Sport and Recreation Queensland, Sport and Recreation Queensland Overview(Brisbane, 2001).

³² Queensland Government, Sport and Recreation Queensland, Annual Report Highlights 2000-2001 (Brisbane, 2001), pp.1-3. なお、ドルはオーストラリアドル。以下同じ。

³³ Queensland Events, Regional Development Program(Brisbane),p.3.

³⁴ 上記年次報告には、イベント（スポーツ大会）がもたらす経済的効果についての州政府の認識が、以下のように示されている。

「イベントは大きく観戦イベントと参加イベントとに分けることができる。どちらの場合でも、宿泊施設、食事、飲み物、買い物、移動、催事、その他品物やサービスに費やす人々を引き寄せる。同時にイベントを計画し実施するためにはその運営や管理に金銭を必要とする。そのことは品物やサービスが当該地域において購入されることを意味するし、当該地域の人々やサービスが用いられ、雇用の機会を生み出すことを意味している。そしてこのように主催者や人々が費やす金銭は当該地域における経済活動を活性化し、仕事を創出し当該地域に所得を注入するのである。」(ibid.,p.5.)

³⁵ Queensland Government, Sport and Recreation Queensland, op.cit., pp.1-2.

³⁶ Queensland Events, op.cit., pp.6-9.

³⁷ Sport and Recreation Department of Innovation and Information Economy Sport and Recreation Queensland, The Local Government Recreation Planning Program 2001?2002, Guidelines for Applicants Administered by Sport and Recreation Queensland, Queensland Government(Brisbane), pp.1-12.

³⁸ Queensland Government, Sport and Recreation Queensland, Thanks Coach, Thanks Ref(Brisbane).

³⁹ レイ・エバートとのインタビュー（2002年2月4日）。

⁴⁰ Queensland Government, SEQROC, South East Queensland Local Government Sport & Recreation Forum Minutes Held at 6 December 2001 at Brisbane(Brisbane, 2001), pp.1-2

⁴¹ ドン・ゴードンとのインタビュー（2002年2月4日）。

⁴² ゴールドコースト市ホームページの”Community Service?Structure as at 25/1/2001”による。<http://www.goldcoast.qld.gov.au/attachment/community-service.doc>

⁴³ その要旨以下の通りである。

「スポーツは常にオーストラリアの人々の生活において重要な役割を演じてきた。しかし、スポーツ産業がこの国の経済に及ぼす影響力についての認識が明確にされたのはつい最近のことであった。スポーツはこの国で最もダイナミックで主要な産業の一つとなっている。オーストラリアスポーツ連盟は、この点についての調査研究を行い、スポーツ産業分野における 1995-96 年の支出が 79 億ドル以上に達したこと、スポーツ産業がオーストラリアの GDP に多大に貢献しており、113 の産業分野の中で 25 位にあること、スポーツ産業は鉄鋼産業、穀物産業、被服産業、自動車・部品産業、電子産業、印刷産業に匹敵すること、などを明らかにした。

シドニーオリンピック大会等の派生效果として、ゴールドコースト市でも一流競技者のためのトレーニング施設が以前よりは拡充され、ここは世界的な大規模スポーツイベントの開催地であることも認識されるようになってきている。しかし、大会を支える多くのサポーターが宿泊するための施設が不足しているために、大規模スポーツイベントの種類が限定されたものとなっているし、オーストラリアで 6 番目の大都市であるにもかかわらず、全国水準レベルに達するスポーツチームが存在しない。これはゴールドコースト市の施設不足と地理的なブレスベンへの近さが原因である。州政府はブレスベンにおける施設の開発を重視しており、この点からもゴールドコースト市における施設の改善や開発の努力が必要とされる。また、ゴールドコースト市にはスポーツチームへの法人スポンサーが存在していないことも問題である。」

(http://www.goldcoast.qld.gov.au/attachment/goldcoast_economic_development_strategy.pdf における記述を要約)。

⁴⁴ 例えば、マスターズ(中高年)大会の場合、2 年毎に開催され、2000 年大会の選手の間平均年齢は 47.3 歳、スポーツ種目は 41 種目となっており、市内のクラブ、民営、公営のスポーツ施設を利用して行われた。

⁴⁵ G C E M, 3rd Asia Pacific Masters Games Entry Application Book, Gold Coast Queensland Australia 21st 29 September (Gold Coast, 2002) .

⁴⁶ マイケル・ブロックとのインタビュー(2002 年 2 月 6 日)。

⁴⁷ ボブ・ラ・カストラ(Bob Ra Castra)からの電子メールによる回答(2002 年 2 月 28 日)。

⁴⁸ ポール・ヴェスパーマンとのインタビュー(2002 年 2 月 12 日)。

⁴⁹ アレックス・ポポフとのインタビュー(2002 年 2 月 23 日)。

⁵⁰ キャメロン・ハートとのインタビュー(2002 年 2 月 12 日)。

⁵¹ マイク・マクローレン(2002 年 2 月 6 日)。

⁵² ダーレン・グラハムとのインタビュー(2002 年 2 月 27 日)。

⁵³ 前傾、ボブ・ラ・カストラによる回答。

⁵⁴ Gold Coast City Council, Department of Tourism, Sport and Racing, Gold Coast City Major Sports Facility Needs Assessment & 5 Year Development Strategy 2000-2005(Gold Coast, 2000), pp.1-9.

⁵⁵ Ibid., pp.30-31.

⁵⁶ なお、市内に設置された州運営のキャンプ・複合スポーツ施設である「タレバジェラ・レクリエーションセンター」(Tallebadgera Recreation Centre)は、市が提供するサービスと州が提供するサービスとが交錯した施設となっている。州のスポーツ施設については 1990 年代の初めから効率性が強力に追求されるようになった。ここ数年、サービス提供の質量はキープしているものの、運営コストは上昇しておりこれへの対応が課題となっている。州としては「ジョイント・ガバメント」(Joint Government)の考えのもと、市と共同し

てサービス提供に努めていくことが理想だとしている。(2002年2月20日におけるポール・ベーシーとのインタビュー)。

⁵⁷ サッカーについてみると、市内には30のサッカークラブがあり、地方州連邦の各レベルの統轄組織として、「ゴールドコーストサッカー」、「クウィーンズランドサッカー」、「サッカーオーストラリア」がある。会費については、プレーヤーは所属するクラブに年間1人当たり120ドルから180ドルを支払う(以下いずれも年間1人当たりの額)。クラブは所属する「ゴールドコーストサッカー」にジュニアは45ドル、シニアは56ドル支払う。「ゴールドコーストサッカー」は所属する「クウィーンズランドサッカー」に、ジュニアは5ドル、シニアは12ドル支払う。「クウィーンズランドサッカー」は所属する「サッカーオーストラリア」にジュニアは2ドル、シニアは5ドル支払うという構図である。

⁵⁸ 「オールスターズ・スポーツクラブ」(All-stars Sports Club. ホッケー、クリケット、サーフボード、タッチラグビーの各クラブを包括するクラブ)の場合、グラウンドのリース料は3ヵ月で1,790ドル、1年では6,800ドルとなっており、保険料としてフィールド分が年間8,000ドル、クラブハウスが年間(以下同)4,000ドル、けがに対する保険が年間1万ドルである。維持費については、クラブハウスが年間2,000ドル、照明が年間2,000ドル、4つのサブクラブに対する支援としてトロフィー代など5,000ドル、電気代6,000ドル、アルコール販売権料450ドルとなっている。その他、カウンシルレイト、キッチンなど1,500ドルの出費がある。なお、クラブ収入が支出を上回ると市の税金がかかるシステムになっているという。収入は酒販売が年間68,000ドルにのぼり、収入はこのうちの50%であるが、大きな収入源になっている。会費収入は7,000ドルである(2002年2月26日におけるロッド・ギブとのインタビュー)。

⁵⁹ 60のジュニアチームと8のシニアチームを抱え、毎年7人程度のプロ選手を輩出している「パームビーチサッカークラブ」(Palm Beach Soccer Club)におけるシニア部門の年間の運営費は10万ドルであり、これを賄うためにスポンサーから1万3,500ドル、会費1人当たり投票資格のある会員が5ドル50セント、投票資格のない会員が2ドル20セント、保険料を含めた選手登録料が140ドル、月単位で6万ドルのポーカーマシン収入と2万ドルのバー収入を得ている(2002年2月22日におけるガス・ウオーカーとのインタビュー)。

⁶⁰ 「バーレイヘッド・サッカークラブ」(Burleigh Heads Soccer Club. 25のジュニアチーム、4つのシニアチーム、2つの女性チームで構成)のクラブ長の場合、2月から9月までのシーズン中週単位で割かれる時間(いずれも午後)は、6時半-8時(月曜)、6時-9時半(火曜)、6時半-7時半(水曜)、6時-10時半(木曜)、6時-10時(金曜)、2時-10時(土曜)0時-10時半(日曜)となっている。クラブ長自ら冷凍食品を買い込み、キッチンで簡単な調理も行うという(2002年2月26日におけるジョン・チェンバースとのインタビュー)。また、「サウスポートタイガース・ジュニアラグビーリーグクラブ」(Southport Tigers Junior Rugby League Football Club. 2001年において280の選手、15のジュニアチーム、1つのアマチュアチームから構成)のクラブ長の場合、3月中旬から8月までのシーズン中には週60時間、オフシーズンには週20時間ほど無報酬でクラブの仕事に携わるといふ(2002年2月21日におけるジェームズ・ホッターとのインタビュー)。

⁶¹ 「ゴールドコースト・オーバー35サッカー協会」(Gold Coast Over35 Soccer Association. 35歳以上のクラブ員からなる28のチームで構成)の規程集が盛り込まれた冊子を見ると、

この冊子自体、バインダー会社のスポンサー協力により作成されたもので、その他のスポンサーを含めるとページの半分以上が会社の広告で占められているものの、スタッフや観客に対する汚い言葉や暴力的な言葉（4週間の活動停止）、何人との喧嘩行為（退会）、クラブの所有物に対する故意の損害行為（退会）、非紳士的な行為（レッドカード）、当協会の評判を落とす行為（レッドカード）、といったフィールド外での規範に反する行為とそれに対するペナルティー（カッコ内）が定められている(Gold Coast Over35 Soccer Association, Gold Coast Over35 Soccer Association 2001(Gold Coast,2001),p.10.)

「ゴールドコースト野球協会」(Gold Coast Baseball Association. 市内8クラブのチーム総数はシニアチームが32チームで約500名、ジュニアチームが61チームで約300名)においても、シーズン中におけるチームの撤退には250ドル、選手の安全を脅かす行為には100ドル、罰金の不払いに対しては1回目50ドル、2回目100ドル、3回目になると試合から除外、という規程が定められている(2002年2月19日におけるグレッグ・イーソンのインタビューおよびGold Coast Baseball Association, Policy and Procedure Manual, By-Laws Administrative Procedures Process Schedules(Gold Coast,1998),p21.)

⁶² 「パームビーチサッカークラブ」の定款および規約には、このクラブの目的として、「会員のレクリエーションと享受のための他のスポーツ活動、文化活動、社会的活動を提供すること。会員の間で忠誠、友好、懇親を促進し養成すること。コミュニティにおける若者の適切な活動を整備し促進し提供し支援すること」「若者にそのような行動、習慣、特性を植え付け、同様に道徳心を発展させ、身体の健康と安寧を促進すること」を掲げている。そして、こうした目的を達成するための一手段として、「会員が求めるレストラン経営やたばこその他あらゆる種類の品物を販売するライセンスあるいは許可を得ること」「寄付や寄贈、募金、料金徴収活動などを通じて、その他適当な方法により資金収入を拡大すること」を挙げている(Palm Beach Soccer Club Limited, Memorandum and Articles of Association(Gold Coast),pp.1-3.

⁶³ Tennis Gold Coast Inc.,88th Annual Report to be presented at the Annual General Meeting Wednesday 27th February 2002, Proposed Amendments & Additions to Constitution (Gold Coast 2002).

「テニスゴールドコースト」において2002年2月27日に開催された全体集会では、参加者20数名の間で午後7時半から4時間にわたる議論が続いた。

⁶⁴ Gold Coast Albert Junior Tennis Club Inc., RE-Fixture Proposals for Gold Coast Competitions, February 21, 2002 (Gold Coast, 2002).

⁶⁵ Gold Coast Hockey Association Inc., Business Plan 2001-2003 (Gold Coast, 2001).