

《2025 年 5 月（通算 343 回） 公開サロン報告》

スポーツクラブとコミュニティとデモクラシー ースポーツクラブは誰のものかー

【日 時】2025 年 5 月 29 日（木）19：00～21：00

⇒ 終了後は「味膳 豪徳寺店」で懇親会（10 名）～23：00 ごろ

【会 場】宮坂区民センター・中会議室 および オンライン（Zoom）

【テーマ】スポーツクラブとコミュニティとデモクラシーースポーツクラブは誰のものか

【演者】張 寿山（明治大学、スフィーダ世田谷BFC、都シニアサッカー連盟、現役サッカー愛好者）

【参加者（20 名）】◎は NPO 会員、○は会員外のファミリー、無印はファミリー外

注）（ ）内は個人の属性（所属等）とNPOサロン2002における役職

◆対面（13名）

○磯和明（総合型地域スポーツクラブ・くにたちエール）、○木村康子（フリー）、○小松章一（スポーツボランティア）、○鈴木崇正（NECビジネスインテリジェンス）、○張寿山（明治大学、スフィーダ世田谷BFC、都シニアサッカー連盟、現役サッカー愛好者）、◎中塚義実（NPOサロン2002理事長）、◎本郷由希（NPOサロン2002理事）、○守屋佐栄、◎守屋俊秀、池田恒一郎（SUNDRED株式会社、秋田ノーザンハピネッツ株式会社、一般社団法人わらび座、世田谷区スポーツ推進委員）、宇野澤英治（株式会社QVCジャパン）、関佳史（神奈川県サッカー協会会長）、戸田誠司（会社員）

◆オンライン（Zoom）（7名）

◎小池靖（株式会社バイタル・長野県佐久市所在製造業勤務／NPOサロン2002監事）、◎笹原勉（日揮台湾支店長）、◎野村忠明（埼玉ソーシャルフットボール協会運営委員／会社員）、地主光太郎（ParaSportsTimes）、竹田憲一（認定NPO法人ワールドランナーズジャパン）、森田敬汰（駒澤大学高等学校3年）、安川拓次

【報告書作成】張寿山

【キーワード】スポーツクラブ、コミュニティ、デモクラシー、民主主義、メンバーシップ、リーグ、スポーツ組織、SAD制度、地域クラブ、スペイン、イングランド、張寿山

<目 次>

I. プレゼンテーション（張寿山）

1. 自己紹介
2. スポーツクラブが持つ社会的な意味・仮説
3. 上記仮説を説得力を持って提示するために何をしてきたか
 - 1) 理論研究
 - 2) 事例紹介
4. スポーツクラブとデモクラシー

II. ディスカッション（質疑応答・意見交換）

I. プレゼンテーション (張寿山)

1. 自己紹介

自己紹介をさせていただきます。一言でいうとサッカー好きの元会社員で大学に入り直したおじいさんという感じです。笹原さんと同業のエンジニアリング会社で35年ほど化学工場建設プロジェクトマネジメントに関わって、57歳で大学に入り直し、スポーツ組織、中でもスポーツクラブをテーマに研究をしています。

スポーツとの関わりとしては、研究以外になでしこリーグ1部のスフィーダ世田谷FCに副代表（地域活動担当）として4年ほど関わり、今はその時に立ち上げたブラインドサッカーチーム、スフィーダ世田谷BFCの代表として関わり続けています。また、関さん、戸田さん、守屋さんと共に現役シニアサッカープレーヤー&都シニアリーグ運営にも関わっています。そしてウォーキングフットボールでもプレーヤーとして守屋さんや竹田さんや安川さんとご一緒しており、今年10月にスペインで開催されるWorld Nations Cupでは日本のO-70代表監督兼プレーヤーとして参加予定です。

こんな感じで女子サッカー、障害者スポーツ、生涯スポーツの現場で日常的にいろいろ楽しんだり試行錯誤したりしながら、長期的なテーマとして研究も続けている人間です。

2. スポーツクラブが持つ社会的な意味・仮説

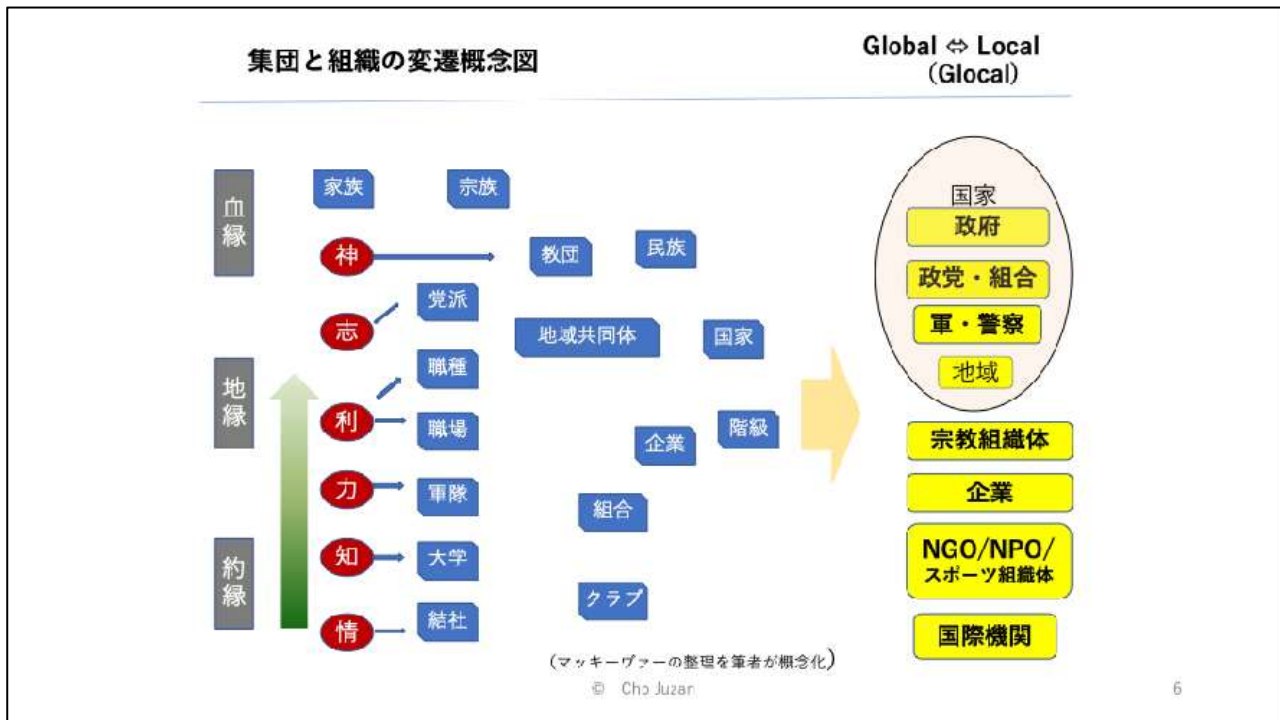
◆社会の組織とスポーツについての基本的な考え

最初20分ほど理屈っぽい話をさせていただきます。今日は学会ではないので典拠にはそれほど触れず、妄想的な内容も含めて話します。

まず社会はいろいろな組織により構成されていますが、組織が持つ機能・役割は大きく三つに分けられます。一つは秩序・安全を維持すること、二つめが富の創出・経済ですね、3つめは生きがいと人権の保護、この3つの機能をバランス良く整えられている社会というのが、人にとって望ましい暮らしやすい社会だと私は考えています。何か一つの組織が全ての機能を持つのではなく、複数の異なるタイプの組織がこれらの役割・機能をお互いに補完し合うのが好ましいというイメージです。

社会学で多くの人が引用するペストフの福祉三角形という図があって、組織を「公式/非公式」「営利/非営利」の二つの軸でわけることでこの3つの機能・役割を持つ組織をわかりやすく分類しています。公式かつ非営利の組織が政治組織（政府・行政）で、私的かつ営利の組織が市場（営利・株式会社）で非公式で私的な組織がコミュニティ（家族、地域、宗教等）であり、それぞれが再分配（税とその配分）市場（経済合理性）互酬（寄付や援助）というそれぞれ異なる種類の経済を基本的な財源としてその活動が支えられているとされています。

社会には多様な組織があり、それぞれがこの3つの機能を多かれ少なかれ持っています。それが歴史的にどう変遷して現代に至っているかをマッキーバーという社会学者の見解を下敷きに紹介します。人々がつながり合うことで集団が生まれ社会が構成されてきたわけですが、大きく3つの縁、血縁か地縁か約縁（契約）が基本となり、これに神、志、利、力、知、情といったものを媒体にしていろいろな集団が生まれ、それが現代に至り国民国家という一つの大きな括りが出来上がり、そこには政府・政党・組合・軍・警察・地域といった組織が属する形が普遍的になりました。国民国家には必ずしも含まれない組織もあり、宗教組織、グローバル企業、NGO、国際機関（国連やIOC）は国民国家と併存していると理解できます。ではスポーツ組織はどれなのか？というのが今日の内容とも絡んでくることになります。



このように現代社会の組織構成を捉えた上で、それぞれの組織はどういう仕組みや原理や考え方で運営されているかを考えると、そこには価値判断の要素が入ってきます。古来、何が正しい（社会的正義）かについては多くの聖人や英雄や思想家が語ってきたわけですが、私は正義とか正しい判断は常に一つではないという立場を取ります。判断の対象が難しければ難しいほど、その結果は予見できずやってみないとわからないという場合がほとんどです。判断の基準となる価値観も人や文化によって異なります。私はこの判断はその問題の影響を受け、結果責任を受け止めなければいけない当事者に最終的には委ねられるべきだと考えていて、それを最大限可能にする制度が民主主義なのだと理解しています。

ですから、毎回当事者たちが納得できる答えを探し出して試行錯誤を継続できる仕組みをどう作るか。つまり「正しい答え」を得る方法ではなくて「納得できる答え」を導き出す方法が重要で、それが民主主義という理解です。

もう一点強調したいのは、現実における判断は常に予見不可能な部分があるので、民主主義であっても最後は誰か個人（リーダーと看做された人）によって決断されると私は思っています。となると、この個人を制度の中でどう位置付けて、どんな権利や義務を与え、どういうルールで交代させるかが大事になります。そしてこのような社会の制度・組織はその社会のあり方、作法、文化を強く規定することになります。

◆仮説：スポーツクラブは最善のコミュニティ組織だ

ここで急に話が飛んで、一つの仮説を設定します。「スポーツクラブというのは現代社会においてコミュニティの再構築を支える力がある組織である」と考えます。そしてその理由の一つとしてスポーツクラブは、人々に民主主義の実地練習の機会を提供して社会全体に民主主義の仕組みを熟成させ、植え付ける機能を持つのではないかと。

私はこの仮説をどうすれば説得力を持って語れるだろうかということで、学問的なアプローチをこの10年ほどしてきたと振り返ることができます。今日はこの成果をお話しさせていただこうと思っています。

3. 上記仮説を説得力を持って提示するために何をしてきたか

1) 理論研究

◆ヨーロッパ型のメンバーシップ制スポーツクラブの素晴らしさ

このような仮説を思いついた理由は、ヨーロッパのスポーツクラブが地域コミュニティのアイコンやアイデンティティの中心となり、さらに地域の多種多様な活動のハブになっていたからです。そして私は現代におけるコミュニティの重要な条件として、参加・脱退の自由があって、そして卒業とか定年あるいは引退という強制的にそこから排除されるルールがないというのが重要だと思っていて、スポーツクラブはまさにこの条件を満たしています。

現代の日本社会を考えると、この参加・脱退の自由と、卒業・定年・引退のない組織は見当たりません。学校は卒業したらそのメンバーではなくなりますし、会社も定年退職で縁は切れます。人によっては40年近い人生の最盛期の他人との繋がりがほぼ切れてしまうわけです。中塚さんも筑波大附属高校を退官されて、いま実感されているのではないかと思います。私も35年勤めた会社とのご縁はほぼなくなりました。

一方、地域や血縁や宗教をベースにした組織には、参加・脱退の自由が必ずしもありません。特に脱退にはかなり高いハードルがあります。自分が関わりたいと思う限りずっと関わり続けることができ、嫌ならやめることも自由という集団・組織が現代のコミュニティとして必須なのではないかと思うわけです。そういった集団・組織は何よりも楽しいことが重要で、そこで楽しくてそして価値観も表象することができるスポーツの持つ力がとても有効になるのではないかと。

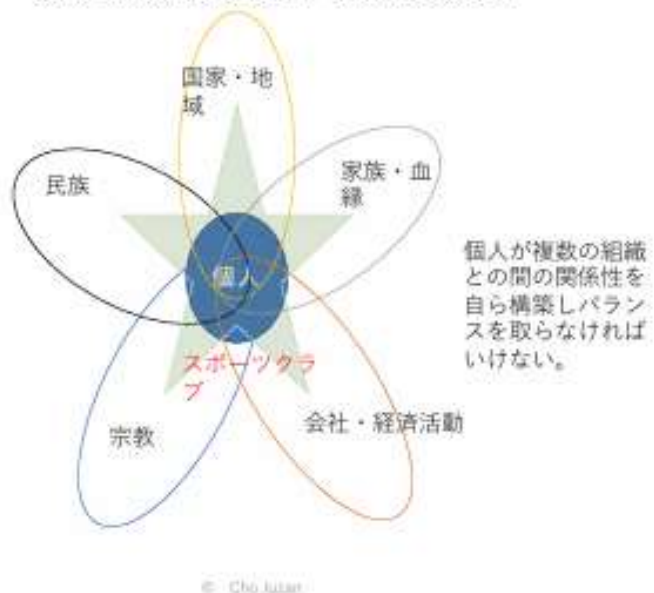
そしてもう一つ重要なのがメンバーシップ制。これによって、運営における民主主義が担保されます。地域の人々がその貧富や職業や年齢等に関わらずフラット

に活動、そして経営判断に関わることで、地域の社会関係資本となり、地域への大きな影響力も持っています。そして、これはサッカーのリーグ戦をイメージしていますが、毎週末にイベントを行うことで、そこから地域で共有される物語が生まれ、歴史を重ねれば重ねるほど地域のアイデンティティの象徴になり、同時に普遍的な価値の象徴にもなっていきます。

さらにもう一つ重要なのが、スポーツは身体性に依存する要素が強く、同時に勝ち負けという誰にも明確な結果が毎年必ず出ます。そして優勝者以外は全員が負けますし、永遠に優勝を続けることもできません。ここがイデオロギーによる組織である政党や宗教団体と異なる点で、独裁者となる権力者が生まれにくい組織だと言えます。

このような組織はヨーロッパ以外、北南米にもあるとは思いますが、私がたまたま知り得たのがヨーロッパだったということで、今日はヨーロッパの話をしします。

現代における個人と集団・組織との関係性



◆社会における3種の組織の整理

ここでもう一度今までの内容を整理するとこの表になります。社会には3つの機能組織が必要で権力

(政治)を司る、富(経済)を生み出す、そして生きる価値(文化)を支えるとなります。

まず権力(政治)を司る理念は、何よりも秩序の維持であり安全の確保です。権力の正当性は、民主主義の場合、議会や選挙で与えられ、暴力を独占する権利を与えられて秩序維持が主な役割となります。もちろん、権力も富や生きる価値も生み出したりもするわけですが、あくまでもその中心的役割は秩序の維持です。そしてこれを担う具体的な組織の代表が、国家とか行政となります。しかしながら強い国家には問題点もあり、権力が過剰に集中し、個人に対する抑圧を行う傾向があります。これはある意味避けられないことです。

次の富(経済)を生み出す組織の理念は皆が豊かになることで、経済合理性が価値判断の基準です。富の創出を主な役割とする具体的な組織は営利企業で、現代においては主に株式会社がこれを担っています。これが行き過ぎると新自由主義の欠点として指摘されているように、お金が全てとなってしまう。

生きる価値を支える理念は価値観や倫理体系で、そこに正

仮説 社会では3種類の組織体が牽制し合う事が好ましい

組織体の中心機能	権力(政治)	富(経済)	生きる価値(文化)
支える理念	秩序維持・権力の正当性	富の創出・経済合理性	生きる事の肯定・価値/倫理体系
正当性付与の場	議会・選挙	市場	参加意志・同意・思い
秩序・暴力の独占	☆ 主	従	影響力
富の創出	従	☆ 主	従
生きる価値の提供	影響力	影響力	☆ 主
役割を担当する主な組織体	国家・行政	営利企業 株式会社	宗教 家族 コミュニティ
限界・問題点	過剰な権力の集中 個人に対する抑圧	新自由主義 金が全て	排他性を持つ傾向 普遍的合理性欠如

© Cho Jun

79

当性を認めるかどうかは力や合理性ではなく、個人の意志です。それを担ってきたのは宗教とか、家族とか、そして幅広い意味でのコミュニティでした。この組織の欠点は何かといえば、どうしても仲間意識が強くなり、排他性を持ってしまう傾向があります。そして感情的な判断を肯定するわけですから、普遍的合理性には欠ける傾向があります。

どれも必要な役割を果たしながら、欠点も抱えているわけで、この3種類の組織がお互いに牽制し合って、うまくバランスが取れている社会が好ましいと私は思っています。そして今、私たちの社会では生きる価値を支える組織の力が相対的に弱まっており、コミュニティをどう再構築するかが重要な課題であることは、多くの方々が指摘している通りです。

これを個人の視点から整理してみたいと思います。個として自立することが求められている現代人は、多くの集団・組織と関わらざるを得ません。家族とか血縁があり、民族という括りがあり、宗教との関わりも、無神論者だとしても避けられないですし、ほとんどの人が会社を通じて仕事をしています。貨幣経済から離れて生きていくことはまずできないので、何らかの経済活動は、生きていくための必須条件です。当然自分が生まれ暮らしている国も絡んできます。このいろんな絡みの中で、一人一人がそれぞれバランスを取らなければいけない。中世以前であれば、家族や、狭い地域だけとの付き合いで一生を終えることも可能だったのに比べると、現代人は大変だとおもうわけです。

そしてスポーツクラブという組織も、個人と同じように閉じた存在ではあり得ずに、多くの集団・組織と関わりながら活動をする組織です。つまりスポーツクラブという組織は、社会の多種多様な組織とのバランスの上で成り立っており、これはそこに所属する個人の自立を支援することができる組織なのではないかと、ここは妄想的に思っています。

◆学術的な探究

ここまで話したようなリサーチクエッションを持ちながら10本ほど論文を書いたのですが、その中

の2本についてそれぞれスライド1枚で簡単に紹介させていただきます。

一つは、スポーツクラブは非営利法人が基本で、営利法人は特殊例だということを論じています。新制度派経済学という学説があり、あらゆる組織にはその所有者（オーナー）の存在が必須で、その候補は4つしかないとされます。投資家、従業員、消費者、そしてオーナーがいない場合です。スポーツ産業の特殊性、これについては後ほど触れますが、を考慮するとスポーツクラブの合理的な所有者は投資家と消費者に絞られます。つまり、投資家・資金提供者がオーナーとなる場合は、株式会社に代表される営利組織になる。今多くのトップリーグに所属するプロフェッショナルスポーツチームを持つスポーツクラブは株式会社となりました。もう一つの消費者・メンバーやサポーターにより所有される場合は、協同組合型の非営利組織になります。歴史的にスポーツクラブは協同組合型でスタートし、スポーツの産業化・市場化に伴い、株式会社が新たな組織形態・法人格として一部のクラブに採用されるようになったというのが歴史的経緯になります。

https://www.jstage.jst.go.jp/article/arspes/5/0/5_24-05-003/_article/-char/ja/

もう一つの論文は、スポーツ産業内の資金循環に関して分析をしました。スポーツがビジネスになって、日本と欧米と比較して日本のスポーツももっと儲けるべきだ、そのための施策はといった議論、研究に関する話題は毎日のように目にします。そこに欠けているのが儲けた金を何に使うのかという議論です。スポーツというのは特殊な産業だというのは多くの方が指摘しています。何が特殊かと言えば、自由市場原理に従わないことが許されているという点です。プロ野球もJリーグも大相撲も、興行権を独占しています。ドラフト制度は職業選択の自由を制限しています。同じレベルで戦う相手がいないと成り立たないので、市場の独占はできません。そして勝敗という、経済合理性では対応不可能な要素がビジネスとしての結果を大きく左右します。そして多くのスポーツクラブは、スポーツ事業単独では赤字であり、他のビジネスからの資金注入が欠かせません。

なぜこのような事業が成り立っているかと言えば、そこには一定の公益性が認められているからです。つまり、スポーツ産業というのは儲けた金を社会に還元することが求められている産業だと考えられます。儲けた金を何に使うのかを明らかにせず、ただ儲けの拡大を求めるという経営は許されないということです。

そこでこの論文では、欧米においてスポーツ産業内で資金循環が行われていることを実例で示しました。そしてそれらの例のほとんどは、政府・行政を通さずに、スポーツ産業として自立的に行っていることも明らかにしました。そしてその際に重要なのは、どうやって儲けるかだけでなく、どうやって資金を使うかという資金の受け手となるための条件であり、資金循環の受け手は営利法人であることは許されず非営利法人であることが必須だという指摘をしました。つまり、ちゃんと社会貢献を行える能力があつて、そして正しくお金を使える非営利法人の存在がなければ資金循環は成り立ちません。 https://www.jstage.jst.go.jp/article/jjpehss/68/0/68_22075/_article/-char/ja/

この二つの論文は、日本のスポーツの世界では最も権威がある学術誌に査読論文として採用されたので、学説として認められた分析・指摘です。つまり私の妄想をサポートする学説となります。

今日最初にお話しした、非営利組織のスポーツクラブが存在し続けるべき理由、そしてその存在はどのような制度で支援されるべきなのかについて、この二つの論文で一定の理論的根拠は提示できたと思っています。となると、次はその実例をより多く、深く提示できれば、この学説の説得力が増すことになります。ということで、この数年イングランドとスペインで調査した結果をこれからご紹介します。

2) 事例紹介

今日は時間の限りもあるので7つの事例を皆さんに紹介して、ここまで述べた妄想的学説が実際の事例で観察できるのかどうかみていきたいと思います。

(1) FC United of Manchester, Manchester, England (FCUM)

このクラブについては2018年に一度月例会で紹介させていただきました。以下のURLでその時の報告書も参照いただけます。

https://www.salon2002.net/src/pdf/monthly_report/2018/2018-2.pdf

このクラブについては、その後もその活動をフォローしており、また多くの事例の基本モデルなので、まずその要点をおさらいしたいと思います。詳細は上記URLの報告書を参照ください。

- ・メンバーシップによる民主主義による運営、地域との連携、非営利であること等が創設時に7つのマニフェストとしてまとめられ、今でも維持されている。
- ・創設当時からTeam作りと地域活動を活動の両輪として運営を行い、特に社会的弱者に対する貢献がその基本政策とされている。
- ・その結果として、地域においてスポーツ観戦・体験機会を提供しているだけでなく、文化センター、教育機関、公民館、福祉センター、児童会館、ボランティアセンターとして機能している。
- ・結果として地域の人々がFCUMの行う活動に関わることを通じて市民が民主主義に基づく自主的な組織運営の体験をし、学習する場になっている。
- ・つまり、自らもリーグ戦で勝利を争う事業を行う存在であると同時に、非営利な地域組織として資金循環の受け皿になっています。

このクラブを取り上げるもう一つの意味は、2005年に創設した新しいメンバーシップ型クラブだという点です。イングランドそしてヨーロッパにおいては百年近い歴史を持つクラブがほとんどであり、かなり遅れてスタートしている日本との間には蓄積されたハード・ソフト資産の差がおおきく、参考にするには難しいものがあります。これに対してFCUMは歴史の蓄積がまだほとんどない日本のクラブにとっても参考にできる点が数多くあります。このようなクラブがヨーロッパでは特殊例なのか、それとも普遍性をもつのかをさらに他の事例を通じて考えていきたいと思います。

(2) Radcliffe FC, Greater Manchester, England

このクラブは2023年に訪問したのですが、当時FCUMと同じ7部に所属し、同じGreater Manchesterをホームとするライバルチームです。1949年に創設と、こちらも比較的歴史が若いクラブで、個人（一族）オーナーが経営するクラブです。Manchester中心部からトラムとバスで1時間程度の郊外に位置し、人口は3万人程度です。スタジアムは3500人収容とされますが、ピッチサイドはシートも屋根もない立ち見席で、両ゴール裏には合わせて350席のベンチシートがあります。チケット価格は10£（約1700円）でこの日の観戦者は2,338名でした。この日の対戦はダービーマッチ的な色彩があるのでかなり多い方で、通常は300～500名程度とのことでした。

FCUMの例で試合観戦はスポーツ応援を通じて地域の人々に社交の場を提供していることを示しましたが、このRadcliffeも全く同じです。試合開始前にビールを飲みながら観客同士が歓談、ホーム・アウェイ双方のサポーターたちが混ざって応援、試合終了後もクラブハウスで数百人が残って3時間ほど歓談を続け、最後はダンスパーティに。ここに両チームの選手たちも加わる風景はFCUMと同じで、ここにはメンバーシップ型かオーナー型かの違いはなく、社交の重視はスポーツクラブとしての普遍的なあり方だと思われます。7部と言えば日本では東京都リーグ1部に相当しますが、それでも選手たちは地元のヒーローで試合後には子供達が選手にサインを求めて集まります。同じような風景はイングランド中にあると思われます。

日本の7部の試合風景を参考にお示しすると、東京都社会人リーグ一部の優勝を争う試合（東京海上<4位>vs FC N.<1位>@東京海上多摩グラウンド 2023年9月3日）の観客はゴール裏の芝生に25名程度。ここで行われているのは二つのチームによる試合だけで、試合前にも試合後にも両チームの交流や、観客との交流は全く想定もされていません。選手が試合をして、帰るだけです。このレベルでは日本にはチームはあってもクラブはない、ゲームはあっても社交はない、というかなり大きな違いがあります。

どうすればこのレベルでのスポーツの試合が地域の社交の場としても機能するようにできるのか、というのが私たちの課題だと思います。最近関東大学リーグの試合ポスターをみたのですがそこにあるのは「試合を見に来てほしい」というメッセージのみで、私たちの試合をネタにしてみんなで交流を楽しんでほしいという要素はまだ皆無です。

(3) Unio Esportiva Sant Andreu, Barcelona, Spain

ではスペインの事例に移ります。イングランドの二つの例は6～7部とアマチュアに近いレベルでしたがスペインでは3～4部と、トップリーグも狙える可能性がある、プロとアマの境目に位置するクラブを訪問しました。このサンアンドレウは4部、スペインでは3部までが全国リーグで、4部から地域リーグになります。サンアンドレウの紹介に入る前にスペインにおけるソシオとスポーツ株式会社について少し説明したいと思います。

◆スペインのスポーツ株式会社（SAD）制度について

スペインでは歴史的にソシオと呼ばれるメンバーシップ型のクラブが基本で、日本でもこれをスポーツクラブの理想として語る人が少なくありません。しかしスペインでは1991年にスポーツ株式会社（SAD）という新しい法人格が導入されました。これはイングランドでプレミアリーグが創設されたのと同じタイミングです。

これにより、バルセロナやレアルマドリッド等4つのクラブを除き、全国リーグに参加するプロフェッショナルチームを持つクラブはこのSADへの法人格転換を義務付けられました。このSADへの転換は、日本では非営利のメンバーシップ型から営利の株式会社への転換として紹介されてきました。やっぱり市場化したトップスポーツではソシオは時代遅れだと。ところが色々調べてみると、このSADはどうも株式会社とは言えない法人格だということがわかりました。今回のスペイン訪問ではSADについての著書をもつ研究者とも会ってその中身を確認してきました。

SADの対象となっているのはサッカーとバスケットの全国リーグを戦うトップチームを持つスポーツクラブです。つまりスペインではそれだけのため（創設時は全国で該当するのは100クラブ程度）に新しい法人格が国会の審議を経て創設されたということでもあります。この新たな法人格が創設されるに至る前段階にはソシオ型のスポーツクラブの経営上の問題（財政破綻・不祥事等）が頻発し、これをどう解決するかを試行錯誤が1980年代にありました。すでにソシオとして百年近い長い歴史を持つ、地域の社会関係資本として消滅させるわけにいかないスポーツクラブを、どうやって健全かつ利益を生み出す存在に再構築していくかが課題だったわけです。

SAD導入時の基本概念として「スポーツ振興」が謳われているスペイン憲法がまず前提になります。日本の憲法改定論者にはぜひこの点も検討項目と

試合後の様子



して入れてもらいたいものです。そしてSADの名前は株式会社ですが、商法ではなくスポーツ法の体系の中に位置付けられていて、営利目的ではないと宣言されています。つまり株式会社とは別の法体系だということです。

SADと普通の株式会社との違いですが、最低資本金や変動準備金、株主の所有割合や株の譲渡には各種の制限が設けられ、取締役には負債に対して無限責任が課せられているようです（まだ法文での最終確認はできていませんが）。監査は国とリーグ双方から受ける必要があります。つまり自由市場において自由に競争が可能な株式会社の最も基本的な要件がかなり制限されています。

つまりSADはソシオを株式会社にしたのではなく、ソシオの性格をできるだけ残しながら、株式会社のようなガバナンスが可能となる制度として新たに創設された特殊な法人格と理解するのがより現実に近いと思われます。つまりこのSAD創設の目的はプロフェッショナルチームを持つスポーツ事業を行うクラブに対して、法的・経済的責任を明確にするモデルを作る。そして株式上場を可能とすることで資金源を増やす。スポーツですから競技の公平性とか公共の利益を守り、一方で当然投資家の利益も保護する。ただクラブは決して営利を目的とする団体ではない、その目的は常に収支を均衡させることだと明記されています。黒字を出したならそれは青少年やスタッフの待遇改善に再投資することで、営利を目的とする要素はスポーツクラブにはないのだと。まさにスポーツ内部での資金循環がここには組み込まれています。

商法に基づく株式会社との違いをもう少し詳しく指摘すると、まず創設の為の最低資本金が高く設定されています。株式会社のように1円の資本金で作れるわけではありません。まずはこの障壁がある時点で自由市場経済ではないことになります。さらに変動準備金というある程度まとまった経営が勝手に使えない資金を積んでおくことが求められています。また、一人の投資家は複数のスポーツクラブの株式を持つことへの制限があります。株の自由売買が制限されているということです。この他にも株の譲渡、有価証券への投資とか、創業者への利益提供は規制されています。それからなんと取締役には負債に対する無限責任があるようです。これはもう株式会社じゃないですよね。あと25%以上のシェアを持つ株主はCSD（日本で言えばスポーツ庁）による事前承認が必要とされ、毎年の事業報告と監査はこのCSDとラ・リーガの両方に提出しなければいけないとされています。ということで、スポーツ株式会社という名前ですが、我々のイメージする株式会社とはかなり違います。

つまりソシオと株式会社をうまくどうにか調和させて、どうやったらスペインのスポーツクラブがもっともともな経営をして健全な組織にすることができるかを悩んで作られた法人格です。もうできて30年以上経ったので、見直しの議論も始まっています。何か事業をするならまず法人格の整備というのがスペインではスポーツ関係者にとっても、政治家にとっても当たり前だということが観察されます。

====

サン・アンドレウの話
に戻ります。

このサン・アンドレウは1909年、スコットランド系のオーナーが創設した長い歴史を持つクラブです。ソシオではあったようですがどちらかというとオーナー型のクラブで、FCバルセロナと一緒に、とてもカタルーニ

Unió Esportiva Sant Andreu サンアンドレウ バルセロナ スペイン



ャ色が強いクラブです。現在会員（年間シート保持者）が4700人。場所はバルセロナ市内北部、中心部のカタルーニャ広場から地下鉄で8駅、2〜30分でスタジアムに着きます。この地域の人口は15万人。7000人収容のホームスタジアムは行政の所有ですが、年間5000ユーロ、100万円以下でクラブが完全な使用权を保有しています。実質的な行政による助成が行われているということですね。このクラブの2代前の会長はFCバルセロナの会長経験者ということで、関係は深いようです。

このクラブが、ソシオからSADに法人格を変えたのは2008年。1991年に法律ができて17年、いろいろ悩んだ末に変更を決めたわけですが。実は訪問直前にわかったのですが、このクラブを日本人が買収しています。鈴木大登さんという清水エスパルスのスポンサーもされているようですが、この方が社長のタイカがサンアンドレウを買収、鈴木さんが去年の12月にオーナーになりました。このクラブの財政規模は数億円程度、スタッフはボランティアも入れて50人ぐらいです。

写真と動画ですが、ホームゲーム、自動昇格の枠をかけた終盤の戦いでゴール裏はサポーターで埋まっています。このようなホームゲームが地元で2週間に1回くりかえされる、ここは本当に大事なポイントだと思います。休日のスタジアムですがすぐ横にマンションがあってスタンドは開放されていて、当然カフェがあって、この写真は午前中でまだ開店していませんでしたが、多分夜になればプールバー的な営業をしていると思われます。入場料はゴール裏で12€、メインの中央で25€、4000円くらいですね。で、このクラブの前会長、今も名誉会長的なポジションの方で、日本人への売却を決めた方とインタビューをすることができました。クラブハウスにはトロフィーがたくさん飾ってあって、歴代の会長さんの写真が飾られていました。このクラブには60〜70歳で構成されるウォーキングフットボールのチームがあって、練習参加もさせてもらいました。火曜日の午前中の練習に参加し、一応みなさんのお眼鏡にはかなったようで金曜日の公式戦に来いといわれました。残念ながら参加できず移籍には至りませんでした。この活動ではグラウンドに加えトップチームが使うシャワールーム等無料で使わせてもらっているということで、やっぱりクラブがあって、スタジアムを保有していて、クラブハウスがあると本当にいろんなことができるんですよね。もちろん、この方々は会員として年間シートを購入されていて、そして練習が終わった後は当然みんなで一杯やってから帰るという流れです。スペインでもスポーツと社交がセットになっているのがスポーツクラブ文化になっています。

前会長から伺った話をいくつかピックアップして紹介したいと思います。この方は会長を13年間やられましたが、直近数年は毎年35万ユーロ、5000万円ぐらいですね、個人で赤字補填をされていました。またクラブが銀行融資を受ける時には、担保として自分の不動産を提供していたそうです。

この地域出身の方ですが、元々サッカーには全く興味がなくクラブのこともほとんど知らなかったのですが、いろんな方々（特に前会長、FCバルセロナの会長）にクラブの地域における重要性を説得されて、地元のために会長を引き受けたとのことでした。船長を辞めて建設業に進出し、財をなしたとのことで、そこで地元の政財界とのいろいろな関係性が生まれたのかと思います。

2008年にソシオからSADに転換する時の主な意図はソシオを株主にすることで運転資金を集めるという目論見だったのですが、結果的にはそれほどお金は集まらず成功ではなかったと。ただ今のスペインの法律では昇格する野心があれば、いつかはSADならなければいけないのでどこかのタイミングではやらざるを得ないことだったと。

SAD化に対してサポーターの反応ですが、イングランドのFCUMの場合とは反対で、どちらかといえば歓迎されたそうです。クラブが本気で昇格をしようとしていると理解されて、それが評価されたようだ。サンアンドレウのサポーターはメンバシップよりもクラブの勝利・昇格を選んだということになるのかと思います。

経営的には、SADになるとガバナンス上の要求も増えるし営利性を持つ法人となることで行政の支援が得にくくなる、つまり行政としての支援の優先順位が下がるというデメリットがあるとのことでした。

鈴木氏への売却を決めたのは、鈴木氏が非常に情熱的でクラブを昇格させるということに明確にコ

ミットしているのです、任せることにしましたとのことでした。今4部で優勝を争っていて昇格の可能性は高いのですが、昇格すると今の人工芝のグラウンドは天然芝にする必要が生じます。資金が必要なだけでなく、そうなるとアカデミーの活動場所を別に準備する必要が生じ、またトップの練習時間帯も夜練習から昼練習となり、スタジアムの一般開放も難しくなるという悩みを語っておられました。

クラブの地域社会活動についても聞いたのですが、クラブとして当然のこととしてずっといろいろなことをやってきたと。コロナのときはマスクも配ったし、ウクライナへの支援、パレスチナへの支援、貧困層の子供達への支援、アカデミーの学費免除等、スポーツクラブが当然やるべきこととして取り組んできた。スポーツクラブはスポーツの試合をするだけではないということが、オーナーシップ型のスポーツクラブでも基本的な文化として存在しているのだということを、この話を聞いて確認できたと思います。

(4) Gimnastic de Tarragona, Tarragona, Spain

次はGimnastic de Tarragona、略称でナスティックと呼ばれるクラブチームです。タラゴナはバルセロナの南隣にある古都で、ローマ時代のコロシアムの遺跡もあります。現在はバルセロナ衛星都市、大型化学コンビナートが川沿いに展開されている工業都市でもあります。1万4000人収容のスタジアムと、隣接する練習場や体育館を持っています。現在スペインリーグ3部に所属しています。以前日本の鈴木大輔、今ジェフ千葉でCBとしてプレーしていて、代表経験もある選手が3年ほど所属していました。当時は2部に所属していました。

Gimnàstic de Tarragona / Nastic ナスティック



このクラブを創ったのは12名の若者で、1886年、スペインでも一番歴史のあるスポーツクラブの一つです。スタジアム入り口には、この12名の名前が刻まれた石碑が置かれています。まずはホームゲームの前後の写真ですが、やっぱりみんなが集まってビールを飲んで歓談しています。

フットボールチームは1914年に創設され、クラブは今まで17種目に取り組んできたという総合型スポーツクラブです。最近の会員数は5,000人から8,000人の間で上下していて、過去最高は1万2000人。タラゴナの人口が14万人ですから、市民の1割が会員経験を持つ、大人の比率で言ったらもっとですが、地域に根ざしたクラブといえます。この施設は市内中心部から歩いて50分位の岡の上にあるので

すけども、この規模のスタジアムを3部で持っているクラブは多くないので、整った施設という資産を持った魅力的なクラブだとのことでした。

これらの施設は歴史的には基本的に自力で建設をしてきたのですが、過去に負債が累積した時期に、このメインスタジアムを県に売却（県が購入）して、その後50年間無料で利用する権利を得たとのこと。これは実質的には県が資金援助、負債の肩代わりをしたということですね。このクラブはこの後紹介する知的障害者チームをスペインで最初に創設しています。この例だけでも、やはり地域社会活動にはとても前向きに取り組んでいるクラブだと言えます。

しつこいですが、ここもホームゲームの後には暫くBarの周りで歓談が続きます。スタジアム内のVIPルームには歴代の会長の名前と写真が飾られています。ここで注目して欲しいのは、このパネルのように、クラブとしてのナスティックと、SADとしてのナスティックを明確に分けて表示しています。今もソシオとしてのクラブは存続しているのですが、法人格というものに対しての意識、法人格によるクラブの性格が変わるのだということを、スペインの人たちは当たり前に自覚していると思うわけです。日本で最初NPOとか一般社団だったクラブ組織が、プロ化に伴って株式会社になった例はいくつかあるわけですが、多分こういう法人格に対して明確な区別をする意識はないのではないのでしょうか。私が主張している法人格というものの重要性を示している事例だと思うわけです。

ナスティックは総合型スポーツクラブとして体育館、テニスコート、パデルコート、等も充実しています。例によってこの一角にはバーがあって、丘の上の必ずしも便利なところではないのですが、平日の午後からここで飲んでいる方がいました。バーの天井には歴代のユニホームが額に入れて飾られています。

今、総合型スポーツクラブとして10の競技を提供しています。アスレチック、フットサル、リズム体操、フィギュアスケート、ペアスケート、ペロタ、テニス、パデル、エアロビクス、そして卓球。これに加えて、フットボールのアカデミーとかスクール、そして知的障害者サッカーチームもあるわけ。ナスティックの総合的なスポーツクラブとしての充実を見ると、やはりこれは歴史のなせる技だと感じました。

ナスティックでもマネジメント経験者から話を聞いたので、その要点を紹介させていただきます。ナスティックはいま、3つの法人として運営されています。一つはフットボールをやるSAD法人、ソシオとしての総合型スポーツクラブ、そして学校法人としてのアカデミーがあります。それぞれ別組織で独立採算との説明でしたが、そのトップは同一人物です。ここらあたりはある意味融通無碍という感じでしょうか。

これだけ大きい組織になると、ナスティックとしての一体感を持つために何か全体が集まるようなイベントがあるのかと聞いてみたのですが、時には企画されるものの、毎年行うような定期的なイベントはないと。タラゴナでナスティックといえば、もう誰もが愛している存在であり、新たにアイデンティティを強化するような活動はなくても大丈夫という、かなり強気の発言をされていました。

施設ですが、サッカースタジアムはSADが、体育館やテニスコート等はソシオが、それぞれ別々に所有しています。ナスティックは2001年にSAD法人を創設したのですが、その時株式の5%をそれまでのソシオ会員に優先的に割り当てたそうですが、ソシオの中で購入しなかった人も少なくないとのことでした。

ナスティックもサンアンドレウ同様、フットボール部門は基本的に赤字で、それを取締役メンバーが補填していると。予算規模として、2部にいた時は年900万€、3部に落ちて放映権収入がほぼなくなり400万€に落ち込んでいるとのこと。日本のJ2,J3のクラブと比較すると、同じような財政規模になっています。

総合型スポーツクラブ、ソシオは基本的に会費で運営していて、年間予算規模は100万€だと。これは施設という資産を持っているので可能なかと思われ。先ほど知的障害者チームを持っているという話をしましたが、このチームには5~6人のスタッフが関わり、指導をしているのですが、有給ス

スタッフは監督一人で、あとは皆ボランティアだと。監督にしても大学職員としての本業があり、監督として受け取っているのは毎月1000€だと。スペインでも総合型を経営していくにあたっては、ボランティアの存在が前提になっています。つまりスペインでもスポーツクラブを経済的に回していくためには、行政の支援もいるし、寄付もいるし、ボランティアも必要で、みんなが支え合って初めて可能なのであり、市場原理では成り立っていないということです。総合型の方の財務状況はそれでも厳しく、最近それまで所有していた駐車場を県に売却し、そしてそのまま無料で継続利用させてもらっているそうです。

ナスティックのスポンサーには、化学工場を建設して進出しているアメリカのダウ・ケミカル、ドイツのBASF、そして日本のトヨタも入っています。こういう進出企業は普通、地域貢献予算を持っているのですが、その時に地元のスポーツクラブが一番間違いのない支援先になっています。これも地域に支援されていることで、はじめて得られる資金ということだと思います。

もう一つの法人、ナスティックのアカデミーですが、タラゴナのバルセロナ寄りの全く別の場所にあり、小学校から大学院まである教育法人です。この写真は施設と敷地の俯瞰図ですが、入り口はどこかの高級ゴルフクラブみたいな感じです。このアカデミーにはスペインサッカー協会、パデル協会の看板もかかっている、さらにケンブリッジ大学とも提携、そしてアメリカの高校卒業資格も取得できます。日本で言えばJ3のクラブが、サッカーチームとは別に、これだけの教育事業を行っているということです。ここには1,400人の学生がいて、その内200名が留学生で、スポーツアカデミーの学生として、いろいろな競技のトレーニングと学業をここで両立させています。留学生の母国はケニア、メキシコ、グアテマラ、プエルトリコ、アルバニア、ツバイ、タンザニア等、54カ国からの受入実績があり、彼らが取り組んでいる競技はサッカー、ホッケー、パドル、バスケット、テニス、セーリングです。

アカデミー



アカデミーのスタッフが強調していたのは、スポーツエリートを育てるのが目的ではなくて、スポーツを通じた人間教育をやっているということです。同じスペインのラ・リーガに所属するビジャレアルのスタッフをされている佐伯友利子さんが、いろいろなところでビジャレアルのアカデミーについて、同じように人間教育が目的だと発信されています。ある意味、スペインではこの考え方が普遍的になってきているのではないかと思います。

施設の写真を紹介します、200人の寄宿舍、別棟の食堂。残りの1,200人は現地のスペインの子供で、

家から通っています。フットボールのフルピッチ、テニスコート、パデルコート、体育館等とても充実した施設です。バルセロナや、ビジャレアルもこのような施設を持っていることはすでに紹介されていると思いますが、3部のクラブも当たり前のようにこのようなアカデミーを持っているというところに、彼我の差を感じるわけです。

(5) Club Esportiu Europa, Barcelona, Spain

もう一度バルセロナに戻ります。エウロパというサンアンドレウと同じ4部に所属するクラブのスタジアムの風景です。ここはたまたま街を歩いていてスタジアムを見つけ、見学しただけです。午後5時頃でしたが、ピッチでは10代後半とおもわれる子供たちがゲームをしており、スタンドでは学校を終えた小学生を連れた親たちが、スクールの練習に集まり始めていました。



ここも当然バーがあって、営業中。子供たちがハンバーグを買ったりもしていました。このクラブは1907年創設で、ラ・リーガ創設時に参加したオリジナル10クラブの一つという、とても由緒のあるクラブです。

私が興味を持ったのは、このスタジアムは常に出入り自由、オープンだということです。日本でも昨年長崎スタジアムシティが完成して、試合のない日もスタンドは開放して、フードコートも併設するという運営が行われています。日本では初の試みだと思います。多分、ヨーロッパではスタジアムというのは教会と一緒に誰もが入れる場所というのが基本概念としてあったのではないのでしょうか。バルセロナFCも昔は練習場もスタジアムも出入り自由だったという資料もあります。それが商業化により、バルセロナやレアルマドリッドは制限をかけるようになり、見たいならスタジアムツアーに参加してと変わってきたのかと。ヨーロッパにおけるスタジアムのあり方の基本形はこのエウロパであって、入場制限をかけることは市場化によりもたらされた変形なのではないかと。日本はこの変形の方を基本形として間違って理解しているのではないのでしょうか。日本は歴史的に逆を歩んでいるわけで、今後は長崎スタジアムシティのような運営が増えていくことを期待しています。

(6) Valencia Club de Futbol, Valencia, Spain と St. Georges Park, England

バレンシア、ご存知のラ・リーガの一部所属クラブのトレーニングセンターです。ここでこの後で紹介する知的障害者サッカーのリーグ戦が開催されたので、参観することができました。大小のピッチが10面以上あって、当たり前のように素晴らしい施設です。施設の素晴らしさはどこも素晴らしくて繰り返しになるのもう詳しい紹介はしません。ここでご紹介したいのはここで掲げられていたメッセージです。

3つの主要メッセージが掲げられていて、ひとつがSentiment. 感性と表現したらよいでしょうか。言葉にはできない皆の感情を大事にしよう。次がCourage. これは勇敢さでしょうか。そしてFellowship. 家族とは血縁ではない、忠誠心・誇りによるつながりだと。この3つがアカデミーで学ぶ者にとって一番大事だとあちらこちらに表示されています。

そこで日本のJリーグのアカデミーではどんな価値を大事にしているか興味が湧いて、ネットベースで調べてみたのですが、それらしいものは見つけれませんでした。そこにあったのはプロ選手になるためにはどのようなスキルや心構えが必要とか、セレクションの基準とか、どんなことができるプレーヤーを育てようとしているとか。人間としてどう成長して欲しいのかというのは、岡田さんがやっているFC今治でも見つけることができませんでした。

そこでもう一カ所思い出したのがイングランドのSt. Georges Parkです。バーミンガムの北側にあるFAのトレーニングセンターです。2023年にここで開かれたWalking Football World Nations Cupで訪問しました。日本で言えばJヴィレッジですが、Jヴィレッジの3倍ぐらいの規模です。そこで掲げられていたのは3つのValueでIndividual, Respect, The Gameの3つが掲げられ、Keep the Ball RollingとかConnect with Players といった標語もありました。World Cupで優勝するぞといったような目標はどこにもありませんでした。JFAは2050年までにワールドカップで優勝するという目標をメッセージとして強く打ち出していて、それはそれでありだとは思いますが、もう一つ上のレベルの理念を打ち出せるようになると思います。

蛇足ですが、St. Georges Parkではピッチにそれぞれ名前がつけられていて、ボビー・チャールトンピッチとか、ゴードン・バンクスピッチとか、レジェンドの名前がつけられていて、格好良かったです。あれだけいる歴史上の名プレーヤーたちから10名程度を選び出せるというのも、簡単なことではないと思います。

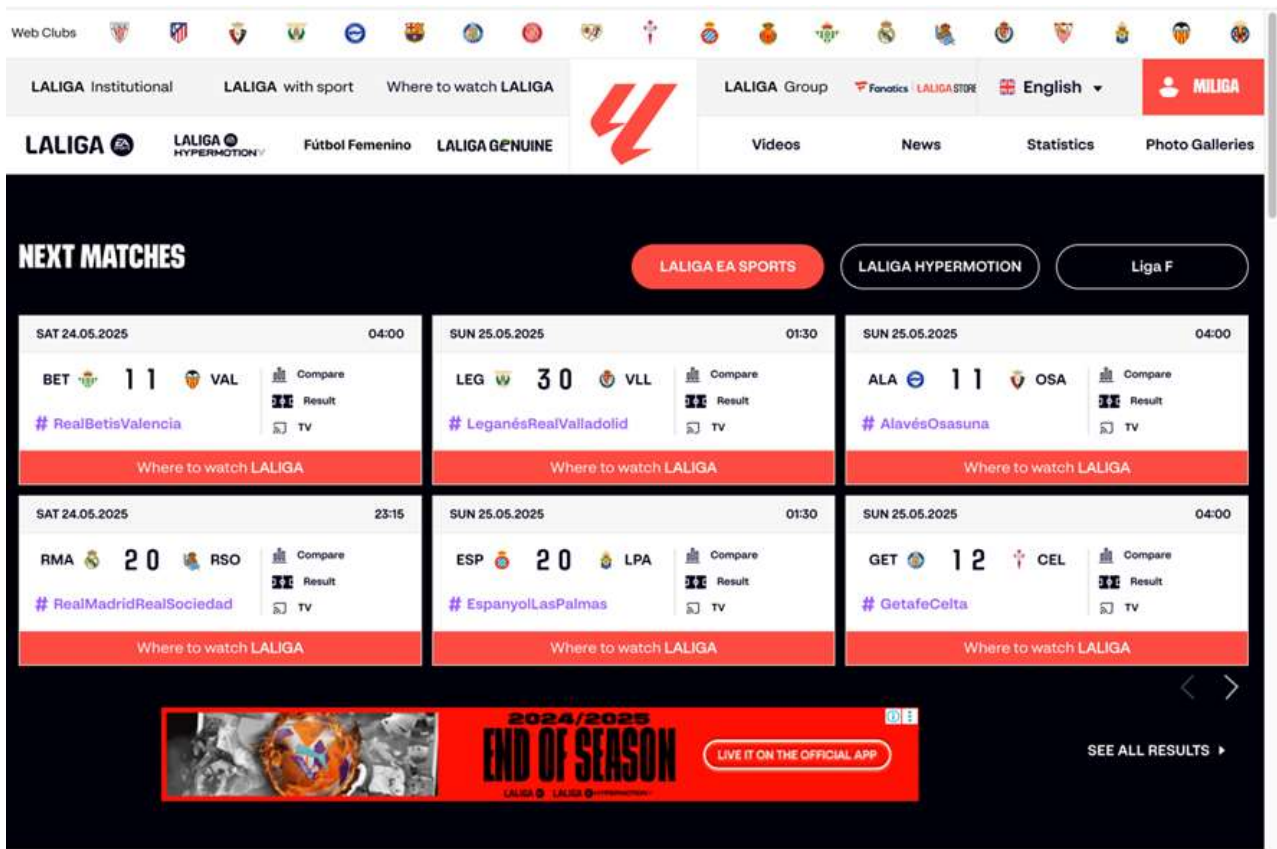
(7) LALIGA GENUINE, Spain

最後の事例となります。先ほど紹介したバレンシアのトレーニングセンターで知的障害者サッカーチームのスペイン全国リーグが、集中開催方式で行われていました。このリーグの存在自体が、スポーツ産業内資金循環の素晴らしい実例といえます。

ラ・リーガのホームページをみると最初のメニューでラ・リーガの1部と2部があって女子があって、そしてその横に知的障害者フットボールリーグが4つ同じ大きさのメニューアイコンで並んでいます。つまり知的障害者フットボールは障害者スポーツカテゴリーで扱われているのではなく、ラ・リーガが主催している公式大会のひとつだという扱いです。Jリーグのホームページで、J1, J2, J3, We, Blindが並んでいるようなものです。

このLaLiga Genuineの創設者から直接話を聞くことができたのですが、これこそが大事なポイントだったと。私たちは障害者スポーツをやっているのではなくて、LaLigaと同じフットボールの全国リーグなのだ。この創設者というのは、すでにご紹介したタラゴナのナスティックの理事をしていたConxitaさんという女性です。当時彼女は、タラゴナに進出しているBASFのコミュニケーション部長だったご縁だと思うのですが、ナスティックの理事を務めておられました。大学院でコミュニケーションマネジメントを専攻していて、ある日試合を見ていたらダウン症の子供がいて、ボールを蹴りたがっているのを見かけます。この子にフットボールをさせてあげたい、という気持ちでまずチームを作

り、試合相手を探し、そして10年余りで全国リーグをラ・リーガのもとで立ち上げたわけです。その思いも、そしてこのスピード感がすごいと本当に思います。



<https://www.laliga.com/en-JP/laliga-easports>

2017年にラ・リーガの支援で全国リーグがスタートしました。この功績もあり、彼女は2024年にスペインFAの理事となっています。先の女子ワールドカップでスペインが優勝した後の会長のスキャンダルで、スペインFAは大きな改革に着手し、2024年からスペインFAの理事のほぼ半分が女性となり、このConxitaさんはその一人でもあります。

Conxitaさんも先ほどのサン・アンドレウの前会長と同じでサッカーには全く興味がなかったとのこと。何でナスティックの理事になったかといえば、そこが人々の交流・社交の場であったからだ。これを聞くと日本のスポーツを語る時に使われるアスリート・ファーストは確かに一つの理念ですが、必ずしもスポーツにおける普遍的な理念ではないと思うわけです。

今の知的障害者サッカーリーグは、全国47チームが年数回の集中開催で行われています。集中開催にあたっては各クラブチームから選手16名、スタッフ4名、それから運営会社のスタッフ1名の全部で21名が参加し、この21名の旅費交通費は全部ラ・リーガの予算でカバーされます。現在年間300万€、5億円くらいをこの活動で資金循環していることになります。

金銭的支援だけではなく、ラ・リーガは全てのラ・リーガ所属チームが知的障害者チームを持ちなさいということをプロモーションしています。その結果が現在の47クラブチームとなっています。振り返って日本を見るに、Jクラブに対して女子チームを必ず持て、ということもまだ言えていないし、多くのJリーグクラブも女子チームを持とうとはしていません。結局は儲けたお金を何に使うのかというところに、何か理念を共有できているかどうかということだと思います。これが本当に大事だと思うのですが、日本ではまだほとんどテーマになっていません。せいぜい「サッカー界の発展のため」

でしょうか。

で、このリーグの運営はラ・リーガが民間の運営組織に外注して任せているのですが、その運営組織で先ほどのConxitaさんが役員をやっています。これは見方を変えれば癒着そのもののなのですが、ここは未確認ですが、この運営組織はメンバーシップ制の非営利組織で、メンバーには100名近いボランティアが含まれています。このことにより運営の透明性や民主制が担保されているので、これが許されているのかと思います。これもまた先の論文で述べた資金循環の受け手としての非営利組織の重要性を示す事例と考えます。

試合開始前の両チームのハカによるセレモニーの動画です。素直に格好いいし、盛り上がりますね。今回はナスティックのチームはもちろんですが、多くのラ・リーガ所属のチームが参加して、みなさんお馴染みのバルセロナの知的障害者チームの試合風景動画を紹介します。応援団はもちろんバルサのチャントで応援、選手たちもバルサのトップチームと同じユニホームです。知的障害者のチームが、トップチームと同じユニホームを着て全国リーグを戦い、それが同じチャントで応援される、というのがとても大事なことだと思います。

日本ではほとんどの障害者チーム（クラブではない）、そしてマイナー競技のチームがそれぞれ独立して活動しています。競技団体間の交流というのもほとんどありません。当然その間には資金移動もありません。ここを乗り越える方法の一つが、スポーツクラブの存在だと思うわけです。スポーツクラブは複数の競技に取り組むことができますし、そこでは自然に競技間の交流も生まれ、同じアイデンティティのもとでスポーツを楽しむ仲間になることができます。

私はいま、なでしこリーグ1部に所属する女子チームをトップチームとして持つスフィーダ世田谷でブラインドサッカーチームの代表をしています。2021年に創設したのですが、スフィーダに所属するブラインドチームとしてスタートするということはとても重要なことでした。スフィーダの、地域における20年の女子サッカー活動という歴史の蓄積があったおかげで、ブラインドサッカーチームも地域の方々からの支援を、設立当初からいただくことができました。もし、私たちが全く新たなブラインドサッカーチームを作ろうと思っているので、支援してくださいとお願いして、いくら頭を下げたとしても、実際に支援していただける方を見つけることはとても難しかったと思います。

繰り返しになりますが、スポーツクラブは競技間の壁、プレーヤーとサポーターの壁、年齢層の壁、ジェンダーの壁、国籍や人種といった社会に存在する多様な壁を乗り越えて人々を繋げ、同時にその活動の機会を提供することができる組織だと思うわけです。

4. スポーツクラブとデモクラシー

◆ホーム&アウェイという仕掛けの持つ意味

ようやく今日のテーマでもあるデモクラシーの話に移っていくわけですが、その導入として、スポーツクラブのチームがホーム&アウェイ形式でリーグ戦を戦うということの意味を整理しておきたいと思います。

この話は、スペインで長く育成の指導者をされている日本人の方とのお話の中で整理されたものですが、まずリーグ戦の定義を表にまとめました。最初に書いた最低20チーム、年間最低38試合を行うということは、日本ではあまり重要事項として認知されていないと思います。この他に、参加チームには選手の登録人数に上限があり、ルール通りのピッチコンディションよりも、ホーム&アウェイでの試合開催の方にプライオリティを与え、試合前後には必ず参加した選手や応援者との間での交流の場が設定されるといった点も、日本ではあまり重視されていないと思います。

このような基本フォーマットの違いの意味を整理したのが次のスライドです。まず20チームでホーム&アウェイをおこなうということは年間19回の地元でのお祭りと、19回の遠足が準備されて、年間38回の週末は埋まってしまうということです。

選手の立場からこれをみると、これにカップ戦が一つ入れば週末はもうお腹いっぱい、練習試合

とか、日本でよく行われるワンデイ・イベントが入る余地はほとんどなくなります。つまり試合＝リーグ戦＝年間を通じて本番という環境になります。また登録選手に限られると、日本の部活のように全員希望者を受け入れて試合に出られない補欠が大量に存在するという状況はなくなります。結果的に登録＝出場機会の確保、そして登録されなかった選手は他の自分のレベルに合うチームに移って、それぞれのレベルに合ったリーグ戦で出場することになります。どのリーグ戦も似たレベルのチームで構成されるので本気度が高く、消化試合も生まれません。年間の試合スケジュールが明確なので、自分たちの弱点と向き合いながら、それを改善していくという計画的な取り組みが可能となります。誰も彼もがレベルに関わらず最強チームの練習を真似たり、長時間ただただ反復練習を繰り返したりするというような練習は自然と淘汰されていきます。

一発勝負ではないので、勝ち負けにつきものの運の要素が少なくなり、より合理的な分析、アプローチができるようになります。こういう階層分けという考え方は、差別という捉え方もできますが、多様性のもとでの公平とは何かについて幅広い考え方ができることにもつながるかと思います。バルセロナ市では、育成年代で4つのレベルのリーグ戦があるそうです。計80チーム、25人登録として2,000人がリーグ戦を戦っている勘定になります。人口約160万人に対してこの数をどう考えるかですね。

(追記：当日は触れませんでした。リーグ戦に参加するほどではないけれど、時々サッカーを楽しみたいという育成年代の子供たちには、それこそワンデイ・イベントのような機会を提供していくということなのかと思います)

そしてシーズンの最後には必ず試行錯誤の結果が出ますから、戦略なのか戦術なのか練習内容なのか個の力なのか、具体的で合理的な振り返りが可能となります。一発勝負の繰り返しではないので、今日は運が悪かった、調子が悪かった、相手が悪かったという言い訳は説得力を持たなくなります。

もう一度強調させてもらいますが、スポーツは勝ち続けるということは不可能ですし、勝者は一人だけでそれ以外は全員敗者なので、どんな優れたリーダーでもいつかは必ず失敗します。これは組織の指導者の固定化を防ぐ仕組みが、スポーツクラブにはその本質的な機能として備わっているといえます。

ちょっと違う切り口から話をすると、トップチームを持つスポーツクラブは、チームの勝利という命題のもとでの永遠の試行錯誤が義務付けられています。でも勝てばなんでもいいのかと言えば、いろいろな考え方が出てきます。どう勝つのかも重視するのかどうか、チームにおけるGM/監督/選手の間の役割分担もチームにより異なります。民主制を志向したとしても、全てを全員で話し合っ決めていくわけにはいけないので、何を話し合っ決めて、何を誰かに任せるのか、やり方は一つではありません。そして唯一の正解はないので、試行錯誤してやってみるしかありませんし、結果についても論理的・合理的帰結なのか、運が味方しなかったただけなのか、どんな解釈も可能です。サッカーで言えば、グラディオオーラを連れてきても、メッシを連れてきても、勝てるとは誰も保証できませんし、当然予算も限られています。夢をみながらも現実的にならざるを得ません。

この、勝利という命題のもとで試行錯誤を続けるという営みこそが、民主主義を熟成させる機能を持つのではないのでしょうか。民主主義の試行錯誤はいろいろなところでできます、スポーツクラブの場合、それは失敗をしても「たかがスポーツ」だということが大事なポイントです。これが政治や宗教ではどちらが正しいか、証明できない状況下でイデオロギーの先鋭化が生じ、命のやり取りをする事態に陥ってしまうことは歴史が証明しています。常に結果が検証されるリーグ戦に参加しているスポーツクラブでは、誰も常に自分だけが正しいと言い続けることは不可能ですし、そこに命のやり取りを伴う抗争は起きようがありません。

◆スポーツクラブとデモクラシー

ようやく、デモクラシーの話に辿り着きました。スポーツクラブとデモクラシーがなぜ結びつくのか、今までの話を整理しながら私の論点をまとめたいと思います。

民主主義が基本となっている組織は、スポーツクラブ以外にもたくさんあります。株式会社でさえ、株の保有数に基づく民主主義が制度化された経済組織です。労働組合・協同組合ももちろん民主主義の組織です。日本のNPOも制度上は民主主義です。

組織論において、この民主主義がなかなかうまく機能しない理由として指摘されるのが「エージェンシー問題」と呼ばれる、組織の経営陣と一般メンバーの間に生じる情報格差です。ほとんどの組織で、一般メンバーは経営に関与することを諦め、ほとんど儀式として総会で1票を投じるだけの存在になってしまいます。

ところが、トップチームを持つスポーツクラブは、一般メンバーに情報格差があろうがなかろうが、経営問題に積極的に関与する強い動機が維持されます。多くの組織で結局は偉い人に任せて決めてもらおうとなりがちですが、なぜかスポーツクラブでは「チームのことは俺が一番知っている」「これは俺のクラブだ」と誰もが思ってしまう。GMが悪い、監督が悪い、といったことを実際の状況に関する情報や知識がなくても言えてしまうのが、スポーツクラブのメンバーです。ここが、経済や政治ではなくスポーツが関係性の中心になっている組織の特徴です。

そしてスポーツクラブは、地域の異なる職業・階層といった社会的属性が違う異なるひとたちがフラットに交流できる場所で、そしてリーグ戦という仕組みにより、その場所の継続性が担保されています。

リーグ戦という仕組みは、毎年限られたクラブの資源のもとで、その配分について結論を出していかなければいけません。どんな魅力的な理想論やべき論を展開したとしても、それを現実に合わせて施策に落とし込んで具体化しなければいけません。メンバーは誰も傍観者でいることはできず、その決定にシステムのにも感情的にも関与を強いられます。となると、まず極端な議論、原理主義的な主張が支持されることにはなりません。これも政治や宗教組織との違いです。民主主義に基づく試行錯誤が続けられ、妥協を重ねながら一步步進んでいく成熟した民主主義を血肉化した組織文化が生まれていきます。

もう1回強調しますが、「たかがスポーツ」だということが大事なポイントです。メンバー間で反目が生まれたとしても、仲が悪くなる、それだけのことです。

これもスポーツの持つ身体性の特質から生じる結果ですが、チームの英雄は、レジェンドにはなりますが権力者にはなかなかならないし、なれません。プレーヤーとしての寿命を終えた時点で表舞台からは退場し、いつまでも居残って独裁的な権力者にはなりません。

そしてスポーツクラブが法人格を持っていることで、クラブは法的にも経済的にもその継続性が担保され、歴史物語や人的・財的資源・ソフト資産が蓄積し、リーグ戦の継続により、常に世代交代が行われていきます。ここが日本のNPOや任意団体と違うところです。多くの素晴らしい活動をしているNPOや任意団体がありますが、ほとんどが世代交代の問題を抱えていて、その団体の活動の中心である素晴らしい指導者が高齢化し、引退するとともに、団体としての活動も終了する例が少なくありません。このサロン2002にしても、中塚さんや創設メンバーの方々が引退した後に活動が継続しているのか、正直難しい課題を抱えていると思います。皆に応援してもらえ、新陳代謝が組み込まれているチームを持つスポーツクラブは、この後継者問題を克服する機能を持っています。

最後になりますが、スポーツクラブには卒業も引退もない。もちろん参加も脱退も自由。つまり現代におけるコミュニティとなる要素をかなり具備しています。

◆今から何をすればいいのか

では、こういった考えで日本の場合に今から何ができるのか、何を目標せばいいのかを最後に話したいと思います。Jリーグ100年構想があって、全ての街に芝生のグラウンド等が謳われていました。もちろんそれも素晴らしいのですが、必要なのは施設ではなく、それを支えることができる多くのスポーツクラブという社会関係資本なのだと思います。トップチームを持ってリーグ戦事業に参加する、地

域に根ざしたメンバーシップ制のスポーツクラブが、日本全国で少なくとも300、できれば1,000存在する必要があります。Jリーグとプロ野球とVリーグとBリーグ等の人気競技のトップリーグだけでは全く足りません。

これを実現する方法を具体的にさらに落とし込むと、例えばサッカーの場合ですが、平均観客1,000人で年間に30～40試合やれば、1億円ぐらいの収入が確保できて、そこに寄付や行政の支援やボランティアによる運営支援があれば、スポーツクラブが安定した経営をできる仕組みが必要です。そしてこのスポーツクラブは、リーグ戦に参加するだけではなく、地域のグラスルーツスポーツ支援を中心に地域社会活動を重要な事業として必ず行わなければいけません。要するに、スポーツの中で儲かる事業から儲からない事業にお金を回す仕組み、これを作っていくことが大事だと考えています。

ご清聴ありがとうございました。

Ⅱ. ディスカッション（質疑応答・意見交換）

◆質疑応答

Q（守屋(俊)）：イングランド、スペインの選手はどの程度給与をもらっているのですか？

A.（張）：スペイン3部はほぼプロ、4部以下はプロもいれば他の仕事しながら、出場すればお金ももらえるという選手もいるようです。イングランドの6～7部でも出場してお金をもらっている選手もいますが、それだけでは食っていけないので他の仕事もしているというのがザクっとした感じです。今は日本でも都リーグレベルでお金をもらっている選手もいるのではないのでしょうか。南葛の稲本やそれほど有名ではない選手でも。

Q（関）：メンバーシップ型になったとしてそのメンバーができることはなんですか？

A（張）：メンバーシップ型になっても、実際投票できたりするテーマは理事長選挙、ユニホーム選び、予算承認といった程度で、ほとんどの経営判断は理事長と理事が選んだ経営陣によりおこなわれるのが普通です。でも理事長を変えられる、その機会が毎年1回あるというのはとても大事で、理事長は当然説明責任を持ちますし、メンバーもクラブ経営に関わっているという意識を持てるようになる。これらの点はとても大事だと思います。

Q（関）：日本の一般社団でもメンバーシップ制はできるのでは？

A（張）：一般社団の社員は資本金を出すのではなくて、あくまで会費という位置付けだと思います。スポーツビジネスの研究者でもある東洋大の谷塚哲さんが一般社団でもできるということを提言されていますが、確かに意識の高い経営者が定款をメンバーシップ型にして、そういう運営を面倒でもやろうと思えば制度的にはやれるけど、誰がそれをやりたいと思うかですね。たとえ一人そういう経営者がいたとしても、後継者がそれを継続する保証もありません。協同組合とか、メンバーシップ制が制度化された場合は、経営者はそれを守って経営しなければならないというのが大前提になります。私はそこには大きな違いがあると思っています。

Q（関）：となるとメンバーシップというのはかなり高い金額で、参加者が限られるのでは？

A（張）：イングランドのFCUMの例では年間5,000円以下です。もちろんそれだけでは足りないのです。スポンサーを募ったりしていますが、経営の根幹としてメンバー一人1票は確保、そこは制度化して変えられないようにしています。例えば日本の多くのNPOなんかは、実態はNPOを創設した能力のある人がリーダーの力で頑張っているという姿かと思います。これを制度・組織として継続するのは日本のNPOでは難しい。

Q (笹原) : SADの経営陣はオーナーと取締役で、給与とか配当はあるのですか。取締役が無限責任というのは本当?(笹原)

A (張) : 出資に対する配当は不可ではないですが、制限されているようです。収益のうち、何割かは事業目的に用いた上で、余った分といったような形で、株式会社のように自由には配当できないようです。取締役も給与はもらえるわけですが、負債を抱えた時の経営責任を取る必要があるということですね。日本でも合資会社や合名会社の役員は無限責任を取るもので、それと同じといえます。

Q (笹原) : SADはもうメンバーシップ制ということではないわけですね (笹原)。

A (張) : はい、メンバーシップ制とは言えません。ただスペインの場合、その前の100年間、メンバーシップ制で運営してきたという伝統があるので、SADになった後も地域への貢献とか、社会への発信といった文化が受け継がれていて、メンバーではないにしてもサポーターの声を重視する文化が受け継がれているように思います。

Q (磯) : 総合型地域スポーツクラブに取り組んでいるのですが、トップクラブを目指すクラブになるというところに違和感があります。誰もが参加できるスポーツクラブという考え方で、発展していくにはどうすればいいのでしょうか?

A (張) : トップチームを持つスポーツクラブが中心にいて、その周りに多くのグラスルーツのスポーツクラブがあるというのが理想的な絵だと思います。トップチームがあり、それを応援したくなる人々がいるというのがスポーツのもつ大きな力を発揮させる重要な点だと考えています。応援するチームがあって、仲間になって、そこからいろいろな活動が広がっていく。スポーツクラブがするスポーツだけに拘るのであれば、行政の支援を得るか、高い会費を取ってやっていくしかないと思います。

◆意見交換

守屋(俊) : 実際にトップリーグに属さなくても、リーグ戦に参加することで、見て応援してもらい、その積み重ねが重要なのだと思います。

中塚 : ファジアーノ岡山が地域リーグからJFLに昇格したばかりの2008年7月に「出張サロンin岡山」でこんな話を聞きました。「J1を目指す姿勢を打ち出さないと、求心力が生まれません。地域の支援を受けられない。夢物語だとしても、こういうものを打ち出さないと駄目なんだ」ということで、JFLに昇格した時点でクラブ経営的に困っておられたのを思い出しました。自分たちの背丈にあったクラブ経営よりも、高い目標を設定して上を目指し、常に結果が求められるようすが感じられました。

張 : 全ての競技がトップリーグを経済的に回せるようになることはありえないと思っています。トップリーグが経済的に回る人気競技から、他の競技にお金を回していかないと、スポーツ全体は成り立たないと。その時に、みんなが応援したくなるトップチームがあって、同時に複数の競技もやっている総合型のスポーツクラブがあるというのが、一番よいスポーツの組織の形で、資金循環もできる仕組みだと思うわけです。スペインの例では、ラ・リーガとそれに所属するクラブがあって、知的障害者サッカーが支えられていました。お話したようにグラスルーツスポーツに資金を回す時に、それを受け取る組織が必要です。地域で、トップリーグには至らなくてもみんなが応援したくなるチームを持っているような総合型スポーツクラブ組織が、一番効率的にその資金を受け取ってスポーツ全体の資金循環が可能になる、というのが私の提言です。

私に関わっているブラインドサッカーですが、JBFAはブラインドサッカーという競技だけで自立しようとして努力されていますが、私はそれを無理筋だと思っています。全ての競技が放映権料を得

て、経済的に自立して活動を行えるというのにはあり得ないと。そうではなくて、儲けられる競技がそれ以外の競技を支えていく仕組みをつくろうよということです。そのためには受け取る方もきちんとしていなければいけないので、そこをしっかりと作ろうよということです。

私がスフィードでブラインドサッカーチームを作った時に、今日お渡ししたチラシにも書いてあるように、もう最初からチーム作りと地域活動を2本柱でスタートしました。チームの練習も地域活動もそれぞれ年30～40回くらいやっています。そうやってやっぱり地域に何をもたらしているか、貢献しているかっていうのがあって、初めて応援されてなんかが出来上がってくると思っています。だからその競技だけをやって。チーム作って、自分たちはいつも一生懸命やっていますから支援してくださいというのは、運が良かったら誰か支援してくれるかもしれないですが、仕組みとしては機能しないかと思います。

守屋(俊)：私は世田谷区民ですが、問題は世田谷区民でもスフィードのサポーターでもスフィードBFCの活動はほとんど知らない。そこに決定的な問題がありますね。

張：正直そこはパワーが足りないということですね。宣伝、発信するのにも大きなパワーが必要で、それだけでも小さな組織には簡単ではないという現実です。

中塚：先ほども述べた岡山の例ですが、岡山で出張サロンをやった2008年のころ、彼らは自分たちのスポーツの試合しか考えられず、試合結果にしか価値を見出せない段階だったのかなと思います。スポーツを通じた交流など、結果以外のところにも楽しさや喜びがあり、それこそが社会がゆたかになることなのだということがわかれば、J1に昇格できなくてもよいのだと。そういう自分たちなりの落としどころがこれから見えてくるような気がします。

実業団スポーツと学校スポーツを中心にやってきた日本スポーツ100年の弊害みたいなところがまだあって、チャンピオンを目指すスポーツだけをやり、支援してきたのかなというところですね。

張：そういうスポーツは卒業したり引退したりしてしまうのですよね。

守屋(佐)：スポーツを応援をする人間から見ると、バルセロナのカンプノウのスタジアムツアーに参加した時、もちろんサッカースタジアムなのですけど、中にはダンスの格好をした女の子とか、他のスポーツをしている人たちがうろうろしていました。複数の競技をやっているので、いろいろな競技を応援する機会も持てる。しかもユニホームが同じなので、一つのレプリカで複数の競技の応援ができる。これが羨ましい。日本だとサッカーは青、ラグビーは赤。私は5種類も持っています。デフの代表はやっと青が着れるようになりました。せめてサッカーはみんな同じユニにしてほしい。

張：そこはJFAでも認識されているみたいなのですけどね。

野村：スペイン、知的に加えて私が取り組んでいるソーシャルフットボール、精神障害のフットサルなんかも選手が自分たちで頑張って運営をしているのですが、そうじゃなくてもっと大きな塊でボランティアの方々も一緒にできるようになればいいなと思います。今日の話は刺激になりました。

以上（続きは懇親会）