

フランスにおけるバレーボール統括組織のマネジメントに関する研究 - FFVB に着目して -

松田 裕雄* , 都澤 凡夫 , 中西 康巳

The study of management of the volleyball supervisory organization in France
- focused on “ FFVB ” -

Yasuo MATSUDA , Tadao MIYAKOZAWA , Yasumi NAKANISHI

In leading study , it has been made cleared that JVA must develop the management in conformity with an idea of “ For all “.Then in this study ,we focused on France in which in recent years , the international sports performance is better and better , and sports administration fills up . And the following is the process in this study .

Firstly , made clear “ The obtained good results ” to be able to been proved as the numerical value. Next , made clear The actual condition in “ The organization and enterprise ” of background of “ The obtained good results ”. And further , we worked out the idea and consciousness structure on which such a organization system based on .

Then , by these results we analyzed and considered the characteristics in FFVB organizational structure , from both viewpoints of “ coaching ” namely performance progress and spread progress and of “ administration ” namely “ the organization in organization ” structure .

Finally , we suggested the direction to assignments solution in JVA management . By this , we could do this study as introduction to next step study , as to say , to extract concrete idea for assignments solution by making clear “ Volleyball Identity in Japan ” from a comparative study with the exterior .

Key Word : The organization and enterprise , The obtained good results , the mechanism of unification , competition and guidance and strengthening

JVAに関する先行研究では、「フォア・オール」の理念に則したマネジメントの展開」が明確な課題となった。そこで本研究では、近年、国際競技力の向上やスポーツ行政の充実ぶりが顕在化してきているフランスに着目し、1)バレーボールにおいて具体的数値として外部に顕在化しているその「成果」を明らかにした。2)次にこうした「成果」の背景ともいえる「組織・事業」を分析し、更にその底流にある理念や意識構造の様相を読み取った。3)これらの結果を受け、統括組織 FFVB の構造特徴を競技力向上、普及向上というコーチ学的視点と「組織の組織」構造という経営学的視点とから分析・考察した。

そして最後に、こうしたフランスにおける統括組織の実態から、先行研究で明らかになった JVA マネジメントにおける課題の解決へ向けたひとつの可能性を検討し、その方向性について提起した。これにより、今後、「海外等外部環境と比較考察することで、日本におけるバレーボール・アイデンティティを明確にし、具体的課題解決策を索出する」という次段階の研究課題への導入とすることができた。

Key Word : 「組織・事業」, 「成果」, 統括機構, 競技機構, 指導・強化機構

． 緒 言

日本におけるバレーボール統括組織である「日本バレーボール協会 (JVA)」を取り巻く外部環境は非常に多様な問題を孕んでいる。国際競技力の低下、相次ぐ伝統ある

「実業団」の撤退、Vリーグの低迷、そしてそうした一方でのサッカーにおける地道な活動と着実に積み重ねられていく実績。そしてスポーツ界全体の転換期に対する各種具体的施策(「スポーツ振興基本計画」や「JOC GOLD PLAN」)の施行等。こうした環境を背景に、バレーボール行政を司る JVA にも、

*筑波大学体育科学系

より現状を正確に把握した上での競技活性化に向けた具体的改革が迫られている。

しかし、現在に至るまで未だ問題の核心を貫通するような意思決定は成されておらず、従来の年間行事にひたすら追われるだけの「惰性」的なマネジメントが続いているのが現状である。しかし、スポーツ競技団体は、本来「国」の一競技種目を授かる統括組織として、常に変化する環境を敏感に受け止め、競技者のニーズに合った仕組みづくりを行い、それを広く人々に提示していくマネジメントを展開していかなくてはならない。その為には、「理念の枠組みの中で外部環境と組織の経営資源をもとにマネジメントの戦略を構築し、個々の事業活動を策定していくマーケティング」¹³⁾が必要である。

そこで JVA が、今後市場調査から意思決定へ（これを「マーケティング」とする）といったマネジメントを促進していく上で、散在する「情報」（大きく「外部環境」と「内部状況」との二つに分けられる）を収集、分析し、強みと弱みを明確にし、データベース化していくことは非常に有意義且つ必須事項である。

このようなマーケティングの流れは、あたかも H.サイモン¹⁰⁾の言う「情報処理の過程」と同様の過程である。即ち、各種環境や資源の分析は「情報のインテリジェンス化」に相当し、これをもとに戦略を構築する有様は「インテリジェンス段階からデザイン段階へ」の移行であり、そして具体的個々の事業を策定していくことは「デザイン段階からチョイス・レビュー段階」に相当すると考えられる。

著者の先行研究⁷⁾では、こうしたマーケティングの第一段階として、JVA を取り巻く外部及び内部環境分析を大まかに行なった。これにより JVA の顕在的、及び潜在的な能力・戦力が明確となり、今後のマネジメント改革への方向性に示唆を与えることができた。即ち散在する「情報」を収集・分析し、「インテリジェンス化」させる作業を行なった。

そこで本研究は、引き続きこうした JVA を取り巻く情報の「インテリジェンス化」を大枠とした上で、その焦点を近年スポーツ立国として頭角を表してきたフランスに当て、この国におけるバレーボール行政を分析することで、JVA の相対的且つ客観的現状を明確にすることを目的とした。

よって、本研究は先行研究との連動から漸

進的に追究している日本の「バレーボール・アイデンティティ」と、これに基づく今後のマネジメントにおける具体的施策を抽出していく際の段階的な位置づけにある。即ち、本研究は今後こうしたインテリジェンス化された情報を「デザイン段階へ」と進めていく際の前段階的な意義を有する。

．先行研究

著者の先行研究においては、JVA 行政を「組織」(JVA)、「現場」(「実業団」および「クラブ」)、「成果」(バレーボール傾向)の三つの要素から成る「マネジメント・サイクルの循環性」という観点から分析・評価した。これにより三者其々の現状及び三者間の循環性の如何が明確となり、又このサイクルの中では、潜在化している経営資源(潜在的資源)が抽出された。その結果、以下のようなことが明らかになった。

1. JVA マネジメントに対する「現場」需要
全体的現象として、「実業団」中堅層における「惰性化」や、同じく中堅層となる「クラブ」の「JVA 離れ」が見られた。そしてその先には多様性を包括する「カテゴライズ改正」の声を背景に、各種規制の緩和、集権性から分権性・地域化、各種資源(「ヒト・モノ・カネ・情報」等)の流通と共有、相互の有機的連携やネットワークの構築が挙げられた。

2. JVA 現行組織体制について

結果図は Fig12 に示す通りである。現行「組織」は、「カネ」、「情報」、「競技力」を中心とした経営資源をトップに集約するという「吸い上げ式」のシステムが作り上げられていることが明らかになったが、これは超中央集権的組織体制という全体像が根本となっている。そしてその背景に読み取れる理念は「競技スポーツから競技スポーツへ」といった一貫した意識構造であった。

3. 「成果」及び「潜在的資源」について

ここでは、顕在的成果として、国際競技力の低迷、国内リーグの人気低迷、JVA 登録人口の減少、実業団撤退の継続などが数値として明確になった。

この時点で、現行 JVA マネジメントについては、「組織」が過度に形式化することで、封建的な組織文化が横行し、「現場」では既に「惰性化」や「離脱」が進行、そして「成果」は低迷・低下を余儀なくされていることが明確になった。即ちマネジメント・サイク

ルは非常に不順であることが明らかになった。

しかし、一方でこうしたマネジメント・サイクルには組み込まれず、潜在的に培われてきた成果・資源が抽出された。それらは、潜在的競技者（JVA 登録外競技者）、多様な競技特性、バランスのとれた普及土壌、「やるスポーツとしての定着」であった。即ち「底辺」では、これまでの集中型の JVA マネジメントとは全く対照的に年齢性、身体性、志向性等あらゆる多様性を包括しうる土壌が醸成されてきていた。

4. 今後の課題として

1) 競技者、統括機関における「中・底辺層」を拡大するのではなく、拡充していくこと。2) その為には、マネジメント・サイクルに潜在的「成果」をいかに取り込み、整備・拡充し、顕在的資源としていくかということ。3) 組織体制においては、その中に規制緩和や分権化、地域化等の多様性を包括する為の有機的ネットワークを生成していくことであった。

これらは即ち、「競技スポーツから競技スポーツ」ではなく、「底辺・末端」から「中堅層」、トップまでの競技者や統括機関、そしてこれを取り囲む全ての人々に対し、マネジメントを施していかななくてはならないということであった。つまり「スポーツ・フォア・オールから競技スポーツへ」といったあらゆる多様性を包括する理念とこれに基づくマネジメント体制の整備が急務であるということが認識された。

以上が前段階における研究結果であった。ここにおいては、JVA を取り巻く「国内として」の外部環境が明らかになった。そこで本研究ではこうした国内における客観的事実に対し、更に客観性と相対性を求め、「国外として」の外部環境に視点を置いた。

研究目的

著者の先行研究では、前述の通り「スポーツ・フォア・オールに基づくマネジメント体制の整備と組織創り」が明確な課題となった。そこで本研究では、近年国際競技力の向上やスポーツ行政の充実ぶりが顕在化してきているフランスに着目し、1) バレーボールにおいて具体的数値として外部に顕在化しているその「成果」を明らかにした。2) そして次にこうした「成果」の背景として考えられる「組織・事業」に着目し、その組織体制

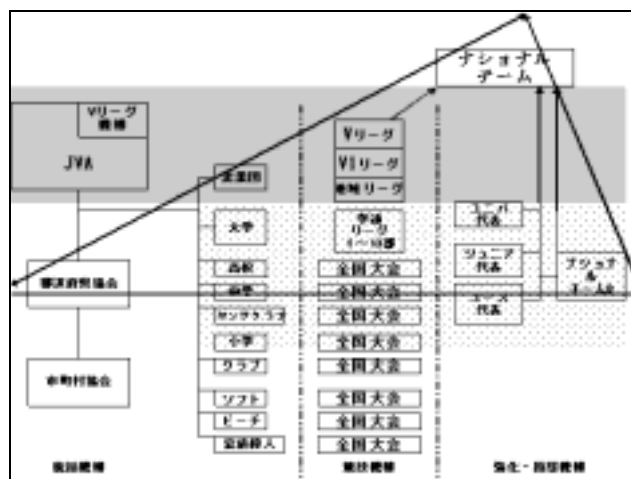


Fig12 JVA 全組織機構

を分析した。これによりマネジメントにおけるハード面はもとより、その背景や底流にある理念や意識構造の様相を読み取ることで、ハード、ソフト双方における現状を明らかにした。3) これらの結果を受け、統括組織 FFVB の構造特徴を「組織・事業」と「成果」の整合性という視点と「組織の組織」構造という視点から分析・考察した。

そして最後に、こうしたフランスにおける統括組織の実態から、先行研究で明らかになった JVA マネジメントにおける課題解決へのひとつの可能性を検討し、その方向性について提起した。これによって「海外等外部環境と比較考察することで、日本におけるバレーボール・アイデンティティを明確にし、具体的課題解決策を索出する」という次段階の研究課題への導入とすることができた。

研究方法

研究対象；フランスバレーボール連盟（Federation Francaise de volley-ball）

フランスプロバレーボールリーグ（LNV : Ligue Nstionale de Volley）

方法；文献・資料研究及びヒアリング
インタビュー調査

日時）2002年6月22日

場所）Vリーグ事務局

対象）JVA 国際競技会担当職員 T.A 氏
LNV 情報局担当 N.R 氏

シンポジウム聴講

日時）2002年6月25日

場所）日仏会館

『スポーツ - 人類共通の言語 日仏スポーツシンポジウム』にて

対象）フランス青少年スポーツ省スポー

ツ局・局長補佐 E. K 氏

論文中掲載図表は全て著者作であり、ヒアリング、提供資料を整理して作成したものであり、抜粋は表記したもののみである。内容)

「組織」、「事業」、「成果」についてそれぞれ分析項目を独自に設定することで、その実態と現状を明らかにした。そして次に下記に示す各種借用定義との照合を以って F F V B 行政組織の客観的な最終評価とした。

定義 1. スポーツ競技団体について

スポーツ競技団体のマネジメントのゴールは、「より多くの人に競技に親しみを覚えてもらい、競技に参加し、競技を観戦してもらうこと」¹⁴⁾である。これはバレーボールにおいても又然りであり、その「寄付行為」²⁴⁾にも定められている。よって、「より多くの人々を競技に参加させるには、競技が社会化していく為の個別の事業戦略が必要になる。その為には、市場と称される競技普及を図る対象が設定され、その対象に普及する為の流通チャンネルが設計されていかななくてはならない。」¹⁵⁾即ち競技普及に際し、常に周囲の環境とニーズ、世相と向き合っていくという姿勢を持たない競技団体は、いわば市場調査をしない企業と同じであり、衰退の一途を辿るだけといえる。

定義 2. 組織の「成果」決定

組織はヒト・モノ・カネ・情報から成る。組織目標を達成する為にはこれらの経営資源が動員されることになるが、実際にモノやカネ、情報を有機的に結び付けていくのはヒトである。したがってヒトの動きが組織の成績を決定する⁵⁾。

結果・考察

ここでは、フランスにおける統括マネジメントの実態として、ナショナルレベルでの「成果」及び実際にこれを裏付けるマネジメント主体 (FFVB, LNV) の「組織・事業」の大きく二つの分析を行なった。

1 フランスにおける「成果」の実態

「成果」の尺度として独自に設定した客観的評価指標の各項目に関する定義・詳細は以下に示すとおりである。

国際競技力変動率

FIVB が管理・評価している「FIVB ランキング」の 1998 年～2002 年の間におけるランキング平均変動率。

競技人口変動率

1995 年～2001 年における国内統括組織の登録クラブ数・競技人口の平均増減率
競技普及標準偏差

人口区分 (カテゴリー) を大きくミニム (~12 歳), ユース (13~15 歳), ジュニア (16~18 歳), シニア (19 歳~) の 4 つに設定した場合の競技人口分布の標準偏差を競技普及偏差として扱った。その際の評価の基準として国内人口分布の標準偏差を算出し、これをその相対的な考察指標として用いた。

観客動員数変動率

LNV 機構におけるトッププロリーグ (P ROA) の観客動員数の平均増減率。

種目数

バレーボール競技における競技内種目数を明らかにすることで、その多様性と普及性を考察した。

(1) 国際競技力について

Fig.1 及び Table 1 に示すよう、フランス男子は 2002 年度にベスト 10 入りを達成した。特にこの年はワールドリーグで 7 位、世界選手権では 3 位、そしてジュニア大陸選手権では 2 位と、シニア・ジュニアといずれも尻上がりに成績を上げ、一気に上位クラスへの仲間入りを果たした。これまで中堅層に停滞していたフランス男子におけるこうした成長ぶりは近年緩やかに顕在化してきており、特にシドニーオリンピック以後にその躍進が見られ、本年度はその転換期であったといえる。又女子においても微細ではあるが、その成長が見てとれる。

こうした現象は、特に突出した世界的なタレント選手がフランス国内に存在しているという訳ではないことから、一過性のものではなく、その背景には脈々と受け継がれ、継続されてきた精神や理念、そしてそれに裏付けられた挙国一致の堅固な体制の存在が考えられる。

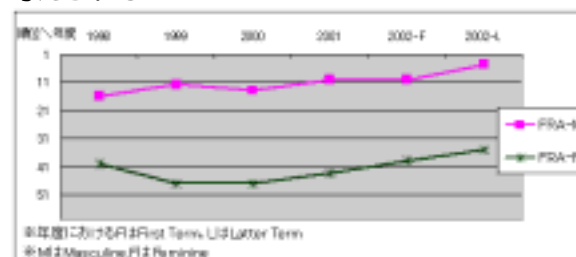


Fig1. FIVB ワールドランキング推移表

(2) 競技人口について

フランスにおける総人口は約 6 千万人で、日本の約 1/2 の人口である。これに対し、バ

レーボール競技者の割合は Fig2 に示すように、フランス (FRN) は日本 (JPN) の約 1/4~5 であり、これに比べればその国民的普及率はまだまだ低い。しかし、Table 2 の世代毎の変動率を見た場合、中堅世代 (ジュニア, ユース) においては低下が見られるものの、これらを挟むシニア・ミニムに着目した時、男女ともに増加傾向にある。ここからは、まずシニアとミニムの連動性が読み取れる。

その要因として、フランスでは、世代を越えた地域クラブが人々のスポーツ活動における主体であり、又登録の対象となっていることが挙げられる。このことが、シニアからミニムへとといった流れを連動しやすいものにしていてと考えられる。このように活動の「場」が生活圏としての「クラブ」でほぼ統一されていれば、一方でそうした「場」が多様化・複雑化した日本のように、極端に「潜在的競技者」の数が大きくなるということはない。その為、こうした高い増加率は、「潜在的競技者」による「登録」の増加というよりも純粋に「バレーボールを始める人」による増加と考えられる。このことは、Table 2 に見るように「クラブ数」の増減が 0% であることから窺える。つまり競技者数の増加は新規クラブの増加による単なる「登録数」増加ではなく、既存クラブによる普及活動によるものであり、競技自体の普及が進んでいるということを示している。

又、こうしたシニア、ミニムの双方における増加には、今後の「普及、育成、強化」のサイクルに良好な相乗効果を生み出し、普及・競技力向上への将来性が窺える。というのもシニアは今後ジュニアを教育・指導をしていく立場にあるカテゴリーであり、一方でミニムは今後競技を行なっていく上でのスタート世代である。育成する側とされる側、双方での増加は、今後の発展への大きな貢献要因になると考えられる。

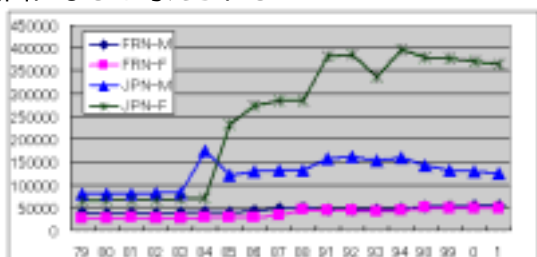


Fig 2 . FRN バレーボール競技人口推移

Table 2 . 競技人口の平均増減率 ('95~'02)

		FRN					Club数
		Total	Senior	Junior	Youth	Minime	
1995~2002	M	1%	4%	-4%	0%	9%	0%
	F		8%	-3%	-2%	5%	
			1%				

Table 1 . ワールドランキング変動率

	98-99	99-00	00-01	01-02F	02F-02L	平均
FRA-M	6%	-3%	6%	0%	7%	3%
FRA-F	-10%	0%	6%	6%	6%	1%

「F」は上半期 (First term) , 「L」は下半期 (Latter term)

(3) 競技普及標準偏差について

標準偏差 (SD) とは「データが平均からどの程度ズレているかを表す統計量である。」¹⁶⁾ここでは、各カテゴリー間における普及の偏り具合 (SD 値) とカテゴリー内における占有率 (% 値) を分析し、その普及における偏重傾向からその特徴を考察した。結果は Table 3 の通りである。考察の相対的指標として用いる為、日本の分析も行った。

ここでは、競技人口における SD 値や占有率が、どれだけ国民人口におけるそれらの値と近似しているかという視点を国の社会構成とどれ程密着したマネジメントが展開されているかという判断基準とした。即ち普及が、一般社会においてどれだけ満遍なく行き届いているかということ考察する指標であると考えられる。

まず SD 値に着目した場合、日本では、競技人口と国民人口との誤差は男子で 23、女子で 22、男女合計で 22 であるのに対し、フランスでは男子が 2、女子が 15、男女合計が 9 であった。又占有率に着目した場合、日本ではミニムはさて置き、ユース、ジュニア、シニアにおける占有バランスが悪く、フランスでは、女子で若干バランスが崩れているものの男子はほぼ国民構成に近い形となっており全体としてバランスのとれた構成になっていた。

日本が全体的にアンバランスであることの要因としては、競技者構成におけるシニアの占有率が国民構成におけるそれよりも大きく落ち込む (約 30) ことで、ジュニア、ユースにおける値が相対的に上がったことが考えられる²⁷⁾。一方、フランスにおける女子のアンバランス性は、シニアにおける人口が大きく落ち込んでいる分 (約 30)、ジュニアやユースが相対的に上がった為といえる。というのも、ジュニア・ユースが絶対的に多い

というものもあるが、競技人口変動率も合わせてみた場合、先の Table 2 にあるように、このカテゴリーは減少傾向にあるからである。又一方で、シニア女子に関しては、近年増加傾向にあることから、一概にシニアにおける普及が進んでいないとは言えず、現在その普及が進行中で、移行期であることが窺える。

以上のことから、フランスでは若干男性スポーツ的な色彩を帯びながらも、全体として非常に社会構成に密着した普及が浸透していることが読み取れた。こうした背景には先にも述べた生活圏に密着した活動主体としての「地域クラブ」の存在が非常に大きな要因となっていることが窺える。

Table3 . カテゴリー別人口割合と SD 値 ('95~02)

		FRN					
		国民人口			競技者人口		
カテゴリー	年齢	男女合計	男子	女子	男女合計	男子	女子
Minime	6~12歳	11%	11%	10%	14%	12%	16%
Youth	13~15歳	10%	10%	10%	10%	7%	13%
Junior	16~18歳	12%	12%	11%	25%	19%	32%
Senior	19歳~50歳	67%	67%	68%	51%	62%	40%
平均SD値		25±20	25±27	25±29	25±19	25±25	25±14

		JPN					
		国民人口			競技者人口		
カテゴリー	年齢	男女合計	男子	女子	男女合計	男子	女子
Minime	6~12歳	12%	12%	12%	15%	9%	17%
Youth	13~15歳	6%	6%	6%	27%	34%	24%
Junior	16~18歳	6%	6%	6%	18%	31%	13%
Senior	19歳~50歳	76%	76%	76%	40%	26%	45%
平均SD値		25±94	25±94	25±94	25±12	25±11	25±14

(4) 観客動員数変動率について

Table 4 は、観客動員数について、PRO-A を V リーグと対峙させながら、幾つかの分析項目に基づいて算出した結果である。PRO-A は、V と比べ総観客数や 1 試合平均の動員数等、絶対数においては下回っている。しかし、これらを競技人口で除することで、(即ち競技人口を上回るか否かで競技者以外の層の様相、つまり「観るスポーツ」としての定着度に着目した) 相対的な分析を試みたところ、図のように男子において非常に大きな相違が生じた。V では 49% に対し、PRO-A では 180% ということで、そもそもの競技人口を大幅に上回る結果が出た。確かに、フランスにおいては PRO-A における試合数(大体 40 試合前後)は V (約 30 試合前後)に比べて多く、その分リピーターも増えるし、競技者以外の観客も当然多く存在するであろう(「観るスポーツ」としての定着)。しかし、いずれにせよ、ここにおける数値からは、フランスにおいてどんな属性(志向、年齢、レベル等)にあるバレーボール競技者も、トップに対し少なからず関心・興味があるであろうことは容易に読み取れる。

しかし、このことは主に男子についてであり、女子に関しては入手不能なデータもあり

「総観戦者数 / 競技人口」は算出不能であったが、1 試合あたりの割合で見ると限りでは、PRO-A にも V にも左程差異は無いように見える。但し、1 試合入場者の増減率においては、V では男女共に減少傾向にあるのに対し、PRO-A では男女ともに増加傾向にあり、特に男子では更なる活性化が期待される。

以上、フランスにおけるプロリーグの盛況ぶりからは、一部の限られた範疇によるものではなく、多様な競技者、そして未競技者をも取り込んだひとつの大衆性が窺える。こうした背景には、試合方式としてのホーム & アウェイ制、そして男子に関しては国際競技力の向上などがひとつの誘発要因になっていることも考えられる。

Table4 . トップリーグの観客動員様相

		V-League (99~01)	PRO-A (00~02)
男子	1試合平均入場者数	1963	1051
	1試合入場者平均増減率	-8%	16%
	平均総入場者数	202122	183494
	1試合入場者数/競技人口(%)	0.40%	1%
総入場者数/競技人口(%)		46%	180%
女子	1試合平均入場者数	1394	461
	1試合入場者数/競技人口(%)	-1.6%	1%
	総入場者数/競技人口(%)	0.40%	0.50%

(5) 競技内種目数

フランスにおけるバレーボール競技内種目内訳は、6 人制男女、ビーチバレー男女そしてパークバレー男女と 6 種目である。これに対し、日本は、6 人制男女、9 人制男女、ビーチバレー男女、家庭婦人、ソフトバレー男女、シットイングバレー等およそ 10 種目ある。つまり競技の多様性という点では、フランスは一般的であり、日本はひとつの「多様性」という独自性を持っているということが窺える。

(6) まとめ

以上、フランスにおけるナショナルレベルとしてのマネジメント「成果」を分析してきたが、普及・育成・強化においていずれも上昇傾向にあることは窺えた。以下、フランスにおける「成果」としての全体的な特徴を挙げた。

- 1) 国際競技力が年々あがっていること。
- 2) 競技人口、観戦者数は全体とし増加傾向にあること。
- 3) 普及様相は社会構成様相と非常に密着した形でバランスよく浸透しており、ひとつの大衆性を帯びているということ。
- 4) 全体的にトップへの関心度が高いということ。
- 5) 男性競技的な性格がやや強いということ。
- 6) 種目としての多様性は一般的であるということ。

このように競技力向上，観戦者数向上，競技者数向上全てが相乗的に連動していることから，FFVB マネジメント体制におけるフランス国としての「成果」は十分に上昇傾向にあるといえる。こうした背景にはどのような具体的マネジメントが展開されているのかについては次章にて明らかにした。

2 フランスにおける「組織・事業」の実態

フランスにおけるスポーツ行政は，青少年スポーツ省（SEJS）と文部省との大きく二つの国家機関に委ねられており，前者は「クラブスポーツ」，後者は「学校スポーツ」を其々に統括している。本研究では，FFVB が傘下となっている SEJS の方のマネジメントに着目する。

ここでは統括組織をまず大きく「統括機構」，「競技機構」，「強化・指導機構」の三分けに分け，これを分析することで，独自の「組織図」を作成した。そして最後にこれらをひとまとめにすることで，「FFVB 下における統括組織体制」と捉え，スポーツ行政組織としての「成果」との整合性及び構造特徴を明確にし，そこに流れる理念や原理を抽出した。

(1) 統括機構

結果は Fig 3 に示した。ここでは SEJS を頂点とし，FFVB はその一加盟団体として，DRDJS はその地方分権機関として存在している。即ち，SEJS は各競技団体の中央機関を統括し，DRDJS はその分権機関を其々に統制・調整を行なっている。FFVB はそのうちのひとつとして，バレーボールを司る組織であり，この種目における実質的な権限はここにある。

しかし，こうした構造は，非常に分権的色彩の強い構造となっていた。一見クラブと最も近い関係をもつ各「Department」（以下「末端機関」とする）を各「Ligue」（以下「中堅機関」とする）が統括し，それを FFVB が一手にまとめるという完全「階層型・従属型」の構造に見える。しかし，各機関はそのまま同レベルの「競技機構」や「強化・指導機構」の管理・運営を完全に委託されており，これを末端機関同士，中堅機関同士，同レベルの機関同士が密接に連携を取ることによって遂行していた。

例えば，国内競技会において，末端機関単位のものはそれぞれ県独自のノウハウで，そして国内中堅リーグ（National）は全中堅機関によって共同で運営されており，地域の実

情にあった運営が容認されていた。その為，ここでの事業収益もその運営体と運営地域に還元され再び独自の運営費用に当てられていた。

しかし，一方では中央への報告義務や，各クラブ，県協会，地域圏協会には国家資格を有する人材の所在義務が其々課せられていた。又，各上部組織における役員入選も全て下部組織における合同会議等によって民主的に行なわれていた。

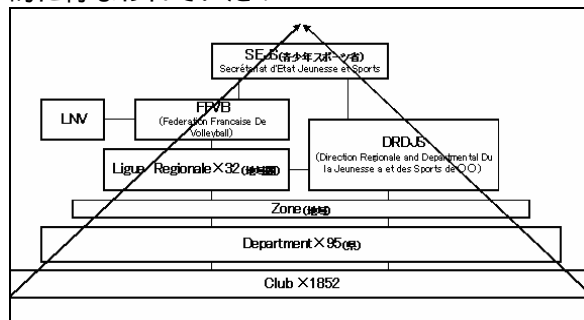


Fig. 3 FFVB 統括組織図

Fig 4 はこうした組織間における「ヒト・モノ・カネ・情報」資源の流通経路を整理した図である。まず「カネ」の流通について，Fig 5 は FFVB 収入内訳である。各クラブから個人単位で登録料（保険料・雑誌購読・試合出場権）を徴収し，国庫金や自助努力（スポンサー収入，放映権料等）による予算から各 Ligue，Department へと分配していく。更にもうひとつの収入ルートとしては，スポーツ省（SEJS）及びその地域機関（DRDJS）からのものである。一方で LNV は独立採算であった。

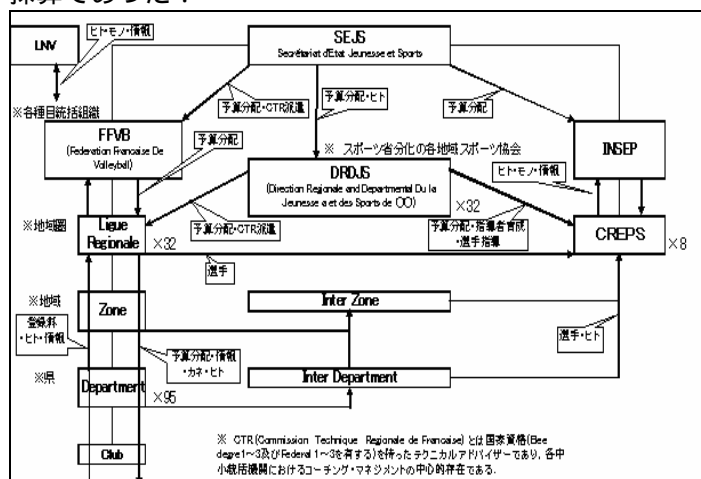


Fig 4 組織間の資源の流れ

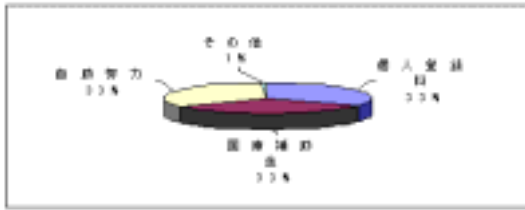


Fig 5 . FFVB 収入内訳

「ヒト」に関しては、FFVB 及び各 Ligue に国家資格を有する CTR (Commission Technique Regionale de Francaise) と呼ばれる人材が常に派遣されていた。彼らは中央から派遣された、いわゆる「監視役」ではなく、各機関において、コーチング及びマネジメントの中心的役割を担う「調整役」であり、全体にバランスを齎していた。その他「情報」に関しては、各機関を垂直方向、及び水平方向に多くの人材が行き来することで末端から中央までがそのサイクルに組み込まれる形となっていた。

このように組織としては中央集権的ではあるが、運営としては非常に分権的であり、両者が緩やかに調和した形で統括機構は成立していた。フランスにおけるスポーツ行政は国家が強大な管理権を持つ為、中央集権的で行政主導になりがちな状態だが、実際には「スポーツ=地域開発・コミュニケーション手段」という観点に立ち、「公平性」と「アマチュア保護」を原則としている為、非常に住民主導、地域主導的な側面をもつ。よってレジャースポーツから競技スポーツへとといった流れが国家的な営みの元で実践されている。こうしたことは、アソシエーション法²⁸⁾の制定やスポーツ国庫補助金の 75% が地方に配分されていること、地域圏レベルでのマネジメントの推奨などからも窺える。

(2) 競技機構について

フランスにおける国内主要競技会は大きく二つに分けられる。ひとつは、フランスカップ (Coupe De France)。これは所属リーグの枠を超え国内全クラブ自由参加型の競技会で、トーナメント方式によって3ヶ月 (10月~12月) かけて国内放映をしながら行なわれる。(ジュニア・シニアの二部門) そして上位2チームがヨーロッパカップへ出場する。

もうひとつは、フランス選手権大会 (Championnat De France) であり、レベルに応じた所属リーグにおける重層的リーグ方式によって、6~8ヶ月かけて行なわれる (9月~4月)。このトップリーグである

PRO-A における上位1チームは、ヨーロッパチャンピオンズリーグへと出場する。本研究ではこのリーグ戦に着目した。

まず運営面について、全体図は Fig 6 に示す通りである。各末端組織が其々に運営する「Department」リーグ、中堅組織が其々に統括する「Regionale」リーグ、それらのトップを結集し、中堅組織が連携して統括する「Nationale」リーグ、そして更にこれを超え LNV が統括するトップリーグ「PRO」。この中における FFVB と LNV との協力体制は「カネ」の流通ではなく、「クラブ強化からナショナル強化」という「共通理念」の流通であり、両者はリーグ内調整を密に行なうなど、相互独立的存在として有機的な関係を保っていた。

このように末端、中堅、中央機関全てに責任の所在が設けられることで、権力が中央に集中することなく尚且つ全てを巻き込み、全体としてひとつの統括体となっていることがわかる。

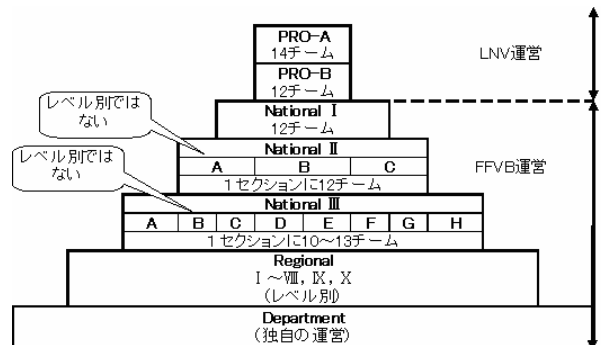


Fig 6 . 国内競技機構図

次に競技面について、ここでは具体的にリーグシステムと試合システムに着目した。まずリーグシステムについて、以下のような事実が特徴として挙げられた。

- 1) 「Regionale」リーグでは、地域の実情に合わせ、段階が非常に細かく分けられることによって其々の志向、レベルに応じた楽しみ方が尊重されていた。
- 2) 「Regionale」から「National」への入れ替えは上位2チームと下位2チームの自動入れ替え制ではあるが、義務ではなく、クラブの意思が尊重されていること。
- 3) 「National」リーグに昇格するチームには、サテライトチームとしてもう1チーム、シニアチームをクラブ内に作る事が義務付けられていたこと。

4) 中堅リーグである「National」リーグにおけるチーム数が非常に多く(約150チーム),日本における中堅リーグ(V1,地域リーグ)のそれ(約20)を大幅に上回る中堅層の充実が見られたこと。

5) 又この中堅リーグ内でも全てがレベル別ではなく, Fig 6に見られるようにひとつのカテゴリー内でも水平方向に幾つか分化しており,志向性にゆとりが持たれ,広く裾野が設けられていた。

以上であるが,まずトップ下部組織(PROリーグ以下)のマネジメントに対して,非常に多くの気配りが成され,幅の広いシステムが敷かれているのがわかる。特に3)のような規定などは,「競技力」が上がるにつれて選手層が二層化していく(一軍,二軍等)場合の処置であり,トップ,ボトム(レクリエーション)に次ぐミドルの部分への一つの配慮と考えられる。こうしたこと背景には「競技力」を普及の唯一の手段とせず,「多様性の包含」にその視点を置く「フォー・オール」的な理念が読み取れる。

次に試合システムについて, Fig 7は「PRO」リーグにおける試合形式である。ここにおける主な特徴を以下に整理した。

6) トップリーグに偏りなく,各リーグとも非常に試合数が多いということ。

(日本のVリーグは大体25試合前後)

7) 全試合がホーム&アウェイ制(H&A)で,2回戦もしくは3回戦制で行なわれていること。

8) 「決勝ラウンド」では,どのリーグも一貫して常に下位における順位までを明確にすることで,決勝としていること。(例えば Fig 8はPRO Aにおけるダブルトーナメントの方式図である。)

9) 試合形式は一様でなく,各リーグによって独自の方式がとられているということ。

ここでの結果はトップである「PRO」リーグにおけるものであるが,ここにさえも「公平性」の原則や「競技スポーツ」一辺倒にならない側面が窺えた。特に8)や9)というのは,予選を経て,より同レベルのクラブ同士になる最後まで勝負を競わせていることで,普及向上と競技力向上に非常に大きな効果が見込まれる。というのも,このことはレ

ベルの拮抗したクラブ同士のゲームということで,よりエキサイティングなゲームが創出され,「観る」側への普及に繋がるという側面を持ち,又下位クラブにまで「決勝」があるということで,選手やクラブに「惰性感」が誘発されていくことを防ぎ,むしろその競技力強化と選手育成に寄与するという側面も有すると考えられるからである。

以上,運営面に関しては,末端から中央までの組織が主体的な相互関係を持ち,一方の競技面においても競技の普及と育成・強化が全面に出た形で,競技レベルや志向性という尺度での「末端」からトップまでがひとつの大きなシステムの中に組み込まれていた。そしてこの中で流通する資源は「ヒト・モノ・情報」が主であり,その根底には「クラブ強化からナショナル強化へ」という共通理念が流通していた。

このような全てを取り込みつつも,全体として一貫性のある機構自体はまさに「スポーツ・フォア・オール」の精神が具現化した形のひとつであるといえる。

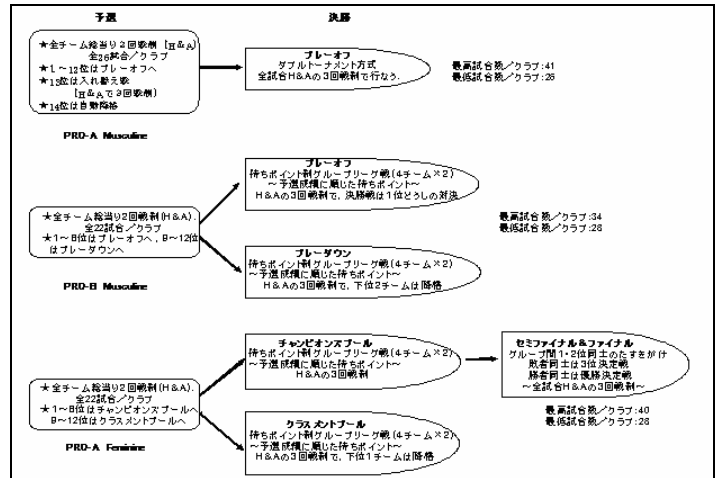


Fig 7. 試合システム

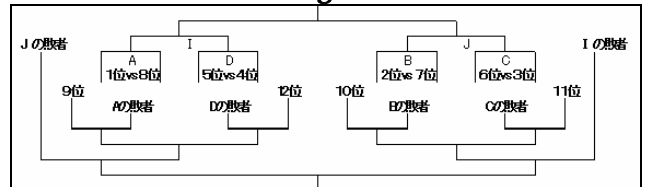


Fig 8. PRO-A ファイナルラウンド

(3) 指導・強化機構について

1) 指導資格システム

Fig 9が国内における指導資格義務の構図である。まずこの国では,資格が大きく二つある。ひとつは,文部省発行の国家資格「BEES (Brevet Etat Educateur Sportif)」であり,これには1~3degreeといったランク

がある。図に示すとおり、指導者は「National」リーグレベルから既にこの資格を所有していないとクラブの指導にはあたれない。この資格の特徴は、専門種目に限定せずスポーツ運動全般を始め、教育、組織、クラブ運営・管理に関するもので非常に教育色が強いものであった。

もう一方は、スポーツ省加盟の各競技単位で発行している資格「ED (Entraîneur Département)」, 「ER (Entraîneur Regionale)」, 「EF (Entraîneur Federal)」であり、種目に関する専門的なものとなっていた。ED は地域クラブの指導にあたるには最低限必要な資格であり、取得してなければ、その指導・運営にはあたれない。ER は「Regionale」リーグレベルの指導、EF は三段階で、「National」リーグから LNV, ナショナルチームレベルの指導にまで広がる。

しかし、図のとおり、「National」リーグレベルからは、「BEES」と「EF」のふたつの資格取得が義務付けられている。即ち両資格は別個に存在するものではなく、資格間に連携が取られている(スポーツ全般共通知識と専門知識という形で)。

又先の「統括機構」における結果で述べた CTR (Commission Technique Regionale de Francaise) はこの「BEES」と「EF」の両方において最高レベルを取得した人材である。この為、指導又は組織運営においては必ずこうした専門のスペシャリストがどのレベルにおいてもつくこととなっており、2 から3年ごとの資格のチェック、指導者の定期講習会の開催も行なわれている。そしてここでの情報が必ずクラブ単位にまで降りていく為、トップとボトムの間では指導情報や運営情報の流通がスムーズに行なわれている。

2) 強化育成システム

Fig10 は強化拠点としてのトレーニングセンターの位置づけを示したものである。各「Club」においてその専門指導者が強化・普及にあたる一方、各県・地域レベルの選手(11歳以上)の更なるレベルの向上を図る機関として、「CREPS」がある。これは国内にバレーボールでは6箇所あり、ここでは年間40日間のトレーニングが行なわれている。又更にこうした「CREPS」の統合機関、又はナショナルレベル(National, LNV, ナショナルチーム)の選手(17歳~シニア)の強化機関として、「INSEP」がある。

こうした地域レベルと国家レベル、更にジュニアとシニアにおいてそれぞれ強化センターがあることで、選手が育成されていくだけではなく、講習会や研修会を通し、指導者自体の強化・育成も促されていた。クラブから県、地域、そしてナショナルレベルへと選手や指導者、スタッフなど「ヒト」が流れていく代わりに、ナショナルレベルからは指導内容や強化内容といった「情報」が流れており、ここでもトップからボトム、中央から末端、又その逆方向への資源の流通と機構内の流動性が確認できた。

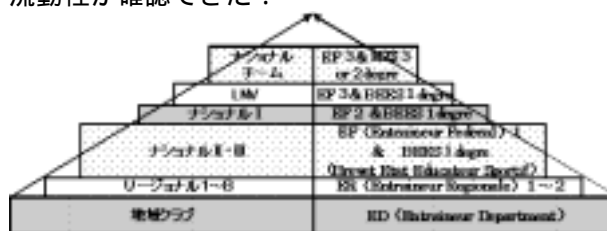


Fig 9 . 指導資格システム

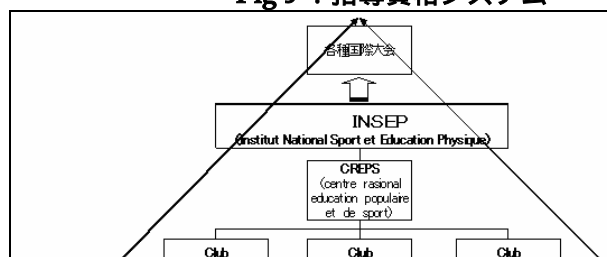


Fig 10 . 強化・育成システム

3 F F V Bの構造特徴

ここでは、これまでにおいて明らかになった三つの機構を再びまとめ、「統括組織」としての構造特徴をふたつの視点から分析・考察した。ひとつは、「組織・事業」と「成果」、それぞれの実態及び両者の連関性や整合性を検討し、コーチ学的視点から捉えたもの。即ち、競技力向上や普及向上という視点である(構造特徴とする)。そしてもうひとつは、「組織の組織」構造²²⁾という形で、経営学的視点から捉えたもの。つまり統括競技団体(FFVB)と加盟団体やクラブ、又は統括・競技・強化機構間の組織間関係構造であり、中央機関と分権機関、もしくは分権機関同士の組織間関係やネットワーク様相の分析である(構造特徴とする)。

(1) 構造特徴

まず「組織・事業」として、これまで明らかにしてきた三機構に一貫していたものは以下のように整理できる。

1) Fig 4にも示したが、「人・モノ・カネ・

情報」といったネットワーク 媒介資源は、末端から中央へ、中央から末端へ、そして中堅同士、末端同士で行き交い、縦横への連携が円錐状に成される形で重層的な、推進力のあるピラミッド型の構造を形成していた。これら三機構をまとめて図にすると Fig11 のようになった。

2) 先のネットワーク媒介資源の他に、全ての機構において「公平性の原則」と「クラブ強化からナショナル強化へ」、そして「レジャースポーツから競技スポーツへ」といった共通理念が最も重要な媒介資源、媒介意識として流通していた。

こうした「組織・事業」における特徴は、「あらゆる面（競技、普及、運営、指導）、あらゆる層（年齢、性別、志向、組織、レベル、地域）に向けて」（即ち For All）、マネジメントを展開しようとする理念とシステム自体にあるといえる。

そして、こうした「組織・事業」の展開は、「国際競技力の上昇、競技人口の増加、観戦者数増加によるトップへの関心の集中、大衆性の強さ」等に見られるよう、先の「結果考察1」において明らかにした「成果」に大きく寄与し、そのバックボーンとなっていることが窺える。よってフランスにおける統括組織の構造は、「組織・事業」と「成果」に整合性が見られ、そのマネジメントサイクルは総じて循環しているといえる。

(2) 構造特徴

1) 分析項目について

分析指標は各種定義を借用し、七つの因子を用いた。しかし、評価基準については、厳密な評価の尺度が無い為、JVAとの比較考察による相対的評価として行なった。

組織間ネットワーク

これは、ヒト・モノ・カネ・情報といった資源ネットワークの様相（資源の流れ）であり、次項目である組織間構造特性や形態の構成要因ともなりうる。ここでは H. Aldrich¹⁷⁾ による考慮を引用した。即ち、「ネットワークの型（垂直型か対等型か）」、その「連結様相（ルーズかタイトか、又一面的か多面的か）」、そしてその「形成志向（創発的か目的志向的か）」である。

組織間コミュニケーションパターン（コミュニケーションの形態）

これは組織間で形成されるコミュニケーションの構造であり、組織間の意思伝達において、どの組織がどの組織と情報交換をし、

その関係が直接的か間接的かを明確にする。ここでは山倉¹⁹⁾による定義を引用した。

円型（分散型）・・・各組織は隣同士の二組織と直接に意思伝達ができる。

星型（集中型）・・・中心にある組織が他組織全てと情報交換できるのに対し、中心に無い組織は全てこれを経由しなければ他組織とコミュニケーションできない構造。

コミュニケーション効果の媒介要因

組織間コミュニケーションが集中型か分散型かを決定する際の要因にもなるが、定義としては M.E. Shaw⁴⁾ のものを引用した「飽和性」とは「中心的メンバーが経験するコミュニケーションの過重負荷」であり、「独立性」とは「メンバーがシステム内で機能する自由の度合い」である⁹⁾。







組織間構造の形態

「組織間構造は組織間関係においてパターン化し安定した側面であり、その形成は組織間規則の形成でもある」²⁰⁾。ここでは山倉²¹⁾が索出したものを用いた。その際の指標となる形態表は Table 5 に示した。

2) 分析結果

Table 6 に示す。JVA との比較によって大きく相違した点は、JVA が超中央集権的であるのに対し、FFVB は中央集権と地方分権が入り混じった状態であることであった。こうした相違が、図に示すよう組織間ネットワークタイプ、コミュニケーション形態、構造形態の相違における根本的な原因であると思われる。

Table 5 . 組織間構造の形態

特性	同盟型		法人型	相互調整型
				
調整メカニズム	交渉		権限	影響力
調整主体	個別組織及び管理組織		所有組織	個別組織
公式化	個別組織による規則の形成		権限が公式規則を形成する	非公式的期待、規則はほぼ無し
組織の関わり合い	中		大	小
ネットワーク	連合型 		連邦型 	
	無し		有	
管理(媒介)組織	無し		有	
関係の基礎	相互利益		相互利益組織間ネットワークの複雑性の減少	
調整主体	個別組織		個別組織	
組織数	少		中～大	

Whetten (1981), Provan (1983) 作成

「同盟型」は以下に「連邦型」と「連合型」に分割される

結論

フランスにおいては、競技単位が社会生活圏単位としての市民「クラブ」ひとつに集約されているということが、これまでの各結果における非常に大きな要因となっていたと考えられる。

というのも、まずひとつには日本のような、カテゴリーの煩雑な細分化や複雑化を伴わずに済んだからである。つまりこれにより権利や運営の主体が複雑に分散することなく、非常に単純明快な組織構造がもたらされ、統括、競技、指導全ての機構において、又その機構同士において縦横にネットワークが広がったからである。そしてそこでは「ヒト・モノ・カネ・情報」が効率的に行き来するだけでなく、主に「ヒト」を中心にした共通「意識」や「理念」が流通することで、全体として「血の通った」有機的なネットワークを形成していたといえる。

もうひとつは、全組織としての意思決定プロセスが、常に末端単位としての「クラブ」に密着したものとなり、民意を反映しやすいシステムとなっていたからである。これにより、あらゆる部分（競技、運営、統括、指導）において末端から中堅層が分権の尚且つ集権的な形で緩やかに統合されていたといえる。こうしたことが、FFVB組織における社会様相の反映度の濃さや大衆性を醸し出す要因になっていると考えられる。

このようにして、FFVBは「統括、競技、指導」機構が三位一体となり、コーチングとマネジメントが合致・連携することによって、全体として、競技団体としては頂点である「国際競技力の向上」と「普及向上」を推進していた。こうしたFFVBのスポーツ競技団体としての現状は、冒頭で提示した二つの定義を十分に満たすものであり、「Sports for all」の精神を国家単位で具現化したひとつの貴重な形態であるといえる。

以上、本研究ではフランスにおけるバレーボール行政の組織を明らかにし、更にその底流にある根本理念を読み取ってきた。そして、先行研究との連続から、こうしたFFVBにおける実態はJVAにおけるそれとは非常に異なるものであった。とは言え、確かに両者にはそれぞれに独特の風土や国民性に裏づけされた独自の形成過程があり、その中で国家的財産としてのバレーボール文化や土壌が醸成されてきており、こうした点ではどちらも相対的には同等に尊いものである。

しかし、こうして築かれてきた組織形態や共通意識の様相は別として、一国家におけるスポーツの統括と発展を担う競技団体としての本質や真価という視点に立った場合、冒頭の「研究方法」に挙げた二つの定義との整合性が問われる。

そこで、FFVBでは、常に「レクレーションから競技へ」、「クラブ強化からナショナル強化へ」といった「共通意識」のもとに「ヒト」が縦横に動き、末端の競技者からトップまでにおいてマーケティングすることのできる有機的なネットワークが出来上がっており、それが国家的な「成果」へと直結しているということが明確になった。

一方のJVAにおいては、「競技から競技へ」、「トップ強化からナショナル強化へ」といった「共通意識」構造が存在するとはいえ、それが「ヒト」を動かす共通のものとはなりえず、むしろ「ヒト」が「離れていく」といった現象を招き、無機的なネットワークを形成し、「成果」の上まらない状態であった。

Table 6 . 構造特徴

分析項目\統括組織	FFVB	JVA
組織間ネットワーク	形成志向 型 垂直・対等併用型	目的志向 垂直型
連結様相	タイト	タイト
組織間コミュニケーション形態	分散及び集中併用型	集中型
コミュニケーション効果	強い	強い
果の媒介要因	強い	強い
組織間構造形態	連合及び連邦併用型	法人型

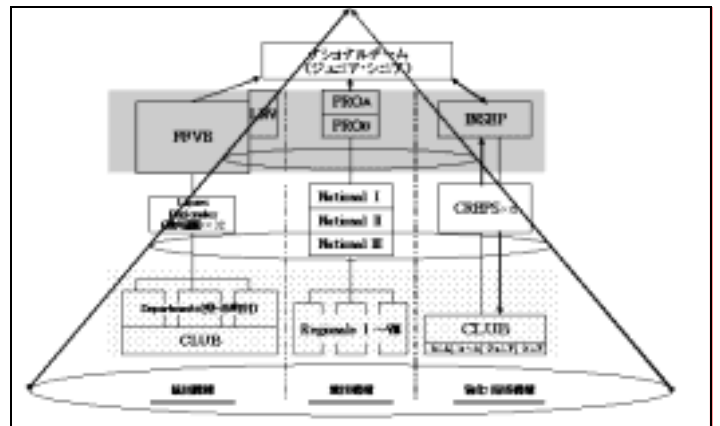


Fig 1 . FFVB 全組織機構

このように見てきた場合、JVAの今後の課題は、1) 国の一競技を代表する団体として、競技者、未競技者問わずに、「世相」と向き合い、広く「ニーズ」を汲み取っていく姿勢に立ち返り、そのためのマネジメント展開について再考する必要があるということ。2) そしてその際、本研究で取り上げた海外事情など外部環境にも「広く」視野を向けることで、日本バレーボール独特の競技性や土

壤，文化を明確にしていくことである。

先行研究及び本研究を通して、「フォア・オール」の理念，即ちこれに基づく包括的なマネジメントの展開を今後必要とする組織（JVA）と，既にその展開によってひとつの「成果」を収めた組織（FFVB）と双方の実態を見てきた．次研究においてはここまでにおいて明らかになった事実と更なる外部環境，内部環境の実態を基に，JVA行政における具体的な必要策を索出していきたい．

・参考・引用文献

- 1) FFVB : Web : <http://www.volley.asso.fr/sommaire.htm>
- 2) FIVB : Web : <http://www.fivb.org/EN/FIVB/index.htm>
- 3) 福岡孝純：大学におけるスポーツの人間の意義について．法政大学体育研究センター紀要，p59～71，1993
- 4) 飯田義明：組織間関連視点からの地域スポーツシステムへのアプローチ，筑波大学体育科学系紀要 第20巻，p85～94，1997
- 5) 菊池秀夫：スポーツ経営と戦略．(編)池田勝ら「スポーツの経営学」，杏林書店，東京，1999，p49，50
- 6) LNV : Reglement & Obligations DE LA Ligue Nationale De Volley . Ligue Nationale De Volley，2002
- 7) 松田裕雄：バレーボールにおける統括組織のマネジメントに関する研究「実業団」及び「クラブ」に着目して，スポーツ産業学研究第11回学会大会号，p79～82，2002
- 8) 中尾健一郎・八代勉・柳沢和雄：地域スポーツの振興策に影響を及ぼす体育・スポーツ行政組織の社会的勢力に関する研究．筑波大学体育科学系起用，第17巻，p97～106，1994
- 9) M.E.Shaw: Group Dynamics, 2nd ed., McGraw-hill, 1977 (原岡一馬訳『小集団行動の心理』誠信書房，1982，p56)
- 10) 奈良久：情報処理の基礎，共立出版，東京，2000，「ハーバード・サイモンは，代替案の中から一つを選択するのが意思決定ではなく，決定に至るプロセスを見ると重要な意味のあることを指摘して意思決定のプロセスを明らかにした．そしてそのプロセスを四つのフェーズで整理した．即ち，決定について機会を発見するフェーズ（インテリジェンス段階）可能な行動の代替案を見つけるフェーズ いろいろな行動の代替案の中から選択するフェーズ（チョイス段階） 選択案を実行し，評価するフェーズ（レビュー段階）である．
- 11) 尾澤詩絵里：マリンスポーツをめぐる組織の形勢と共生に関する研究 - 鎌倉マリンスポーツ連盟の事例から - ．筑波大学体育研究科研究論文集，第24巻，p5～8，2002
- 12) 総務省統計局統計センター : Web : <http://www.stat.go.jp/data/kokusei/>
- 13) 高橋義雄：スポーツ集団・組織のマネジメント．(編)池田勝ら「スポーツの経営学」，杏林書店，東京，1999，pp134 - 135
- 14) 高橋義雄：前掲書 p136
- 15) 高橋義雄：前掲書 p137
- 16) 田中敏他：ユーザーのための教育・心理統計と実験計画法，教育出版，2002，p18
- 17) 寺本義也：ベンチャービジネスの共同開発，『組織科学』第17巻第4号，1983
- 18) 戸苅次郎：Jリーグ球団をめぐる組織間関係の形成過程に関する研究．筑波大学体育研究科研究論文集，第22巻，p461～464，2000
- 19) 山倉健嗣：組織間関係，有斐閣，p135～136，2001
- 20) 山倉健嗣：前掲書，p137～141
- 21) 山倉健嗣：前掲書，p144
- 22) 山倉健嗣：前掲書，p161，ここでは組織の集合体を分析単位とし，その組織化に分析の焦点を充てている．よって，「多数の組織がいかに一定の意思のもとに調整されるのか，いかなる調整の仕組みを形成するのかが問われなければならない」
- 23) 八代勉・柳沢和雄・清水紀宏：地域スポーツの経営をめぐる組織間関係の研究 - 地域スポーツにおける組織間関係論モデルの提案 - ．筑波大学体育科学系紀要，第6巻，p1～9，1993
- 24) 財団法人日本バレーボール協会：寄付行為及び規程集．第2章 目的及び事業，p1～2
- 25) 財団法人日本バレーボール協会編集：

JVA VolleyBall . 184 号 ~ 196 号 , 財
団法人バレーボール協会 , 2002

- 26) 在日フランス大使館 : Web :
<http://www.ambafrance-jp.org/>
- 27) ここで , ジュニア・ユースにおける
値が絶対的に上がった為という見解を
しないのは , 先行研究により , 日本に
おけるシニア・ジュニア・ユースは人
口変動率においてどれも低下傾向 (マ
イナス%) にあり 特にシニアでは「JVA
離れ」現象としてその激減がデータと
して明らかになっているためである .
- 28) 1901 年に制定されたもので , 4 人以上
の人が集まると法人としてのアソシエ
ーションが成立し、それに伴った税制が

整っている . 住民参加型の非営利クラブ
の推進策といえる .