

「コミュニティ・ビジネスにおけるソーシャル・イノベーションの創出と普及のプロセス
～総合型地域スポーツクラブ特定非営利活動法人スポネット弘前の革新性と地域社会との関係性の検討を通して～」

弘前大学大学院人文社会科学研究科
応用社会科学専攻総合文化社会研究コース
14GH206 大西晶子

はしがき

最初に、大倉邦夫先生に心からの感謝を！ありがとうございます。

そして、鹿内葵さんに心からの感謝を！ありがとうございます。

大学院を受験することにして、初めて大倉先生にお会いしてから3年です。この間、大倉先生は常に安定の大倉感を醸し出し、指導してくださいました。こうして修士論文を書くことができたのも先生の丁寧なご指導のおかげです。論文を書くのはたいへんなことなのだと身をもって知ることができました。

鹿内さんとは、スポネット弘前の最初の事務所で会ったのが最初です。あの時はまさかスポネットについて論文を書くことになるとは夢にも思っていませんでしたので、不思議な気分です。もっとちゃんと書きたいと意気込んでいたのですが、なにしろ初めて書いたのであまりうまく書けませんでした。しかし、資料を提供してくださったおかげで、なんとか書きました。あまりやりきった感はありませんが、ほっとしています。

最後に、大学院に通っていることを応援してくださったすべての皆様に感謝です。受験勉強を叱咤してくれた娘。店を守ってくれたインドリヤスタッフ。キッズのみんな……。論文を書き始めた頃には、「途中であきらめても、そこまでよく頑張ったねってみんな言うかもしれないけど、晶ちゃん、そんなのいかんよ。やりきらんといかんよ！」と激励してくれた人もいました。わたしの辞書に「あきらめる」という文字はないけれど、そう言ってもらえて嬉しかったです。

2016年は今まで生きてきた中で一番忙しい1年でした。

そして、たくさんの愛をかみしめた幸せな1年でした。

これからもコツコツいきます。

ありがとうありがとうありがとう！

本当の最後に、大倉先生に会わせてくださった渡辺麻里子先生に心からの感謝を！

ありがとうございます。

目次

第1章 本研究の目的と構成	1
第1節 問題の背景	1
第2節 本研究の問い	2
第3節 本研究の構成	3
第2章 先行研究の検討	4
第1節 コミュニティ・ビジネスに関する先行研究	4
(1) コミュニティ・ビジネスとソーシャル・ビジネス	4
(2) コミュニティ・ビジネス／ソーシャル・ビジネスの担い手	7
(3) コミュニティ・ビジネスの成功要因	9
第2節 ソーシャル・イノベーションの概要	11
(1) ソーシャル・イノベーションの定義	11
(2) ソーシャル・イノベーションのプロセス	11
(3) ソーシャル・イノベーションの発生	13
(4) マルチ・ステイクホルダー・プロセス	15
第3章 本研究の分析枠組み及び調査方法	18
第1節 本研究の分析概念と分析枠組み	18
第2節 本研究の調査方法とデータ源	19
第4章 事例研究	22
第1節 事業概要	22
第2節 社会的背景：人口減少社会と「民」の役割	23
第3節 総合型地域スポーツクラブ	26
(1) 政府による取組み	26
(2) 地域の核としての役割	27
(3) 育成モデル事業	28
(4) 青森県における総合型地域スポーツクラブ設置の取組み	33

第4節	ソーシャル・イノベーションの創出	36
(1)	準備期	36
(2)	社会的課題の認知	37
(3)	創業期 スポネット弘前の設立	41
第5節	ソーシャル・イノベーションの普及	46
(1)	市場社会からの支持	46
(2)	地域社会との連携・協働	52
第5章	事例分析	56
第1節	本事例の概要	56
第2節	ソーシャル・イノベーションの創出プロセス	57
(1)	社会的課題の認知	57
(2)	事業の開発	58
(3)	事業の発展・普及	60
(4)	ソーシャル・アントレプレナーの役割	61
(5)	スポネット弘前の今後の課題	61
第6章	結論	63
第1節	本研究の結論	63
(1)	コミュニティ・ビジネスの成功要因としてのソーシャル・イノベーション	63
(2)	マルチ・ステイクホルダーの参入	64
第2節	本研究のインプリケーション	65
(1)	理論的インプリケーション	65
(2)	実践的インプリケーション	66
第3節	本研究の課題	66
参考文献		68
参考 URL		69

第1章 本研究の目的と構成

本章では、本研究における問題の背景を明らかにした上で研究の問いを設定し、本研究の構成について説明する。

第1節 問題の背景

現代社会は、地球規模の温暖化やごみ問題、人権、経済、教育、福祉など多岐に渡る社会問題が山積している。従来、社会問題の解決は政府・地方自治体などの行政が担ってきたが、時代の変遷に伴う新たな問題や介入の困難な小さな問題なども生じ、行政任せでは解決できないような問題が増えている。さらに、かつては地方自治体の中に、主に小学校区をベースとした小さな単位の住民自治組織が存在し共助機能を果たしていたが、人口減少及び核家族化の進行により、その機能は低下している。

そこで、近年、地域の様々な課題を解決する主体としてコミュニティ・ビジネスに注目が集まっている。コミュニティ・ビジネスは、「地域で、地域住民の顔が見える範囲において、地域課題を、ビジネスの手法で解決し、地域の人にやる気と元気と経済効果をもたらす（細内, 2010）」事業体と定義される。自立・持続可能な地域社会の構築を目指すために、地域住民の生活は機能しているのか、どのような問題があるのか、いかにして解決できるのかということについて、住民一人ひとりの当事者意識の想起が必要な時代になった。その上で、社会貢献・自己実現といった社会性を軸に、自立可能な事業性、革新的なアイデア、実現のための行動力をもって社会的課題の解決を目指すことが、住みよいまちづくりであり、自立・持続可能な社会を実現する第一歩となる。

本研究では特に、青森県におけるコミュニティ・ビジネスに着目し、その成功要因について検討する。青森県は、本州最北端に位置する農林水産業が盛んな県である。豊かな自然資源に反して、人口減少という問題はもとより、男女ともに全国で最も平均寿命が短いという問題を抱えている。また、コミュニティ・ビジネスの成功要因としてのソーシャル・イノベーションの創出プロセスを明らかにしようと試みる。分析にあたっては、「今解決が求められている社会的課題に取り組み、新しいビジネスモデルを提案し、実行する社会変革の担い手（谷本編, 2011, p. 26）」であるソーシャル・アントレプレナーが、どのようなステイクホルダーと関わり、ソーシャル・イノベーションを創出したのかという側面

に着目する。

コミュニティ・ビジネスについては、その意義や価値観を明らかにしようとする研究がみられる。しかしながら、コミュニティ・ビジネスの成功要因に着目した研究や、重要な成功要因として取り上げられているソーシャル・イノベーションの創出プロセスに着目した研究は少ない（谷本他, 2013）。さらに、青森県という地域の現状に着目した研究は少ない。

以上から、本研究では青森県におけるコミュニティ・ビジネスの成功要因について事例を用いて分析することで、ソーシャル・イノベーションがコミュニティ・ビジネスの成功要因となり得ることを明らかにしようとする。

第2節 本研究の問い

本研究では、コミュニティ・ビジネスの成功要因としてのソーシャル・イノベーションの創出に着目する。ソーシャル・イノベーションの創出にあたり、マルチ・ステイクホルダーの視点を用いて、創出プロセスについて考察していく。マルチ・ステイクホルダーの視点とは、社会的課題解決を図る際に必要となる多種多様なステイクホルダーからの資源動員とソーシャル・イノベーションのプロセスにおける知識創造の場の提供によって、相互に依存しながら協働する側面に着目するものである。

本研究では、コミュニティ・ビジネスの事例として、青森県弘前市にある「特定非営利活動法人スポネット弘前（以下、スポネット弘前）」を取り上げ、この事業のソーシャル・イノベーションの創出プロセスについて考察していく。

以下の2つを本研究の問いとして設定する。

(1) コミュニティ・ビジネスを成功させるにあたり、ソーシャル・イノベーションはどのように創出されるのか。

第1の問いは、コミュニティ・ビジネスの成功要因は何か。また、成功要因としてのソーシャル・イノベーションはどのようにして創出されたのかという問いである。

(2) ソーシャル・イノベーションの創出において、どのようなステイクホルダーが、なぜ参集し、いかなる役割を果たしたのか。

第2の問いはソーシャル・イノベーションの創出にあたり、どのようなステイクホルダーが関わってきたのか。また、ソーシャル・アントレプレナーは、どのようにしてステイクホ

ルダーを巻き込んでいったのかという点に着目する。マルチ・ステイクホルダーという視点に基づきながら、ソーシャル・アントレプレナーがどのようにして資源動員を行い、ソーシャル・イノベーションを生み出し、事業を発展させていったのかを検討していく。

本研究では、上記2つの問いについて事例研究を通し明らかにすることで、コミュニティ・ビジネスを成功へと導く要因を検討していく。

第3節 本研究の構成

本論文の構成は以下の通りである。

第2章では、コミュニティ・ビジネスに関する先行研究とソーシャル・イノベーションに関する先行研究を考察していく。その先行研究の検討を通して、第3章では、ソーシャル・イノベーションに関する先行研究のうち、本研究の問いに関連している部分を検討する。続いて第4章では、本研究で扱うコミュニティ・ビジネスである、スポネット弘前の事例について記述する。第5章では、第3章で提示した分析枠組みに沿って、スポネット弘前の事例分析を行う。第6章では、本研究の結論、インプリケーション、今後の課題について整理していく。

第2章 先行研究の検討

本章では、コミュニティ・ビジネス／ソーシャル・ビジネスの定義を示した上で各論点の研究を整理し、コミュニティ・ビジネス／ソーシャル・ビジネスについての共通理解を図る。その上で、本研究で扱うソーシャル・イノベーションの理論的研究を振り返り、ソーシャル・イノベーションが実現する過程について確認する。

第1節 コミュニティ・ビジネスに関する先行研究

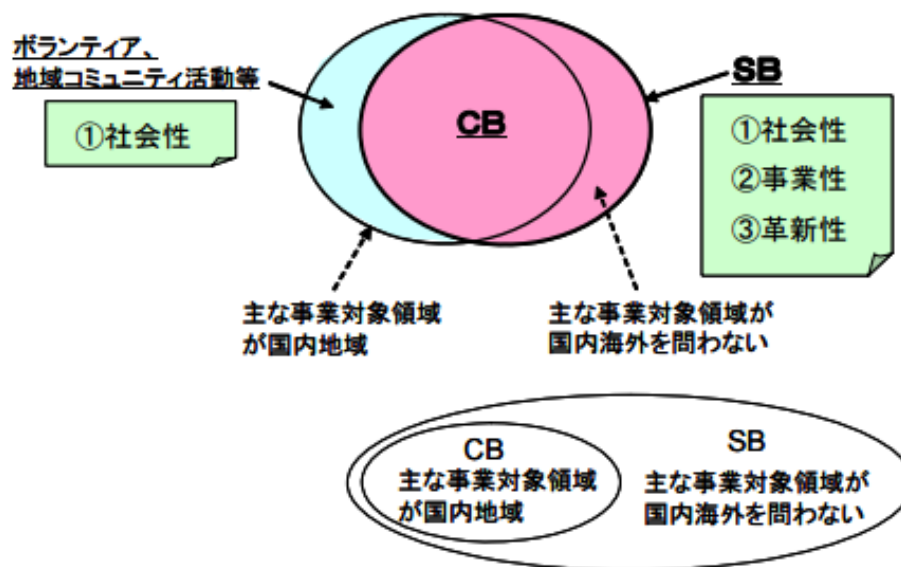
(1) コミュニティ・ビジネスとソーシャル・ビジネス

近年、地域における社会問題を解決する手法として、コミュニティ・ビジネス／ソーシャル・ビジネスが注目されている。これは、従来、行政が公共セクターとして処理していた社会問題を、団体・個人などの民間セクターがビジネスの手法を用いて解決へ導こうとするものである。

徳田・神原（2011）によると、コミュニティ・ビジネスが比較的限られた地域で展開される小規模集団による社会的な事業活動を指すのに対して、ソーシャル・ビジネスはより広域な圏域や地方、国家や国際的なレベルで展開される大規模な集団による社会的な事業活動を意味しているとしている。「ソーシャル・ビジネス研究会報告書（2008年4月）」においても、これらの呼称について想定する活動のタイプやイメージに差がみられるものの、基本的に両者は共に社会的課題の解決をミッションとして持つものであり、コミュニティ・ビジネスについては活動領域や解決すべき社会的課題について一定の地理的範囲が存在するが、ソーシャル・ビジネスについてはこうした制約が存在しないと、両者について図2-1のような整理をしている。

一般的には、コミュニティ・ビジネスは地域住民の生活の質の向上を目指して地域ニーズに沿った事業を行うものとして、例えば、地域間交流の場づくりとしてのカフェ運営や子育て支援活動などを示すことが多い。一方、ソーシャル・ビジネスは地球規模の環境問題への取り組みや、発展途上国での教育支援、農業普及支援などが解決すべき事業であり、範囲が広く規模も大きいと考えられている。

図 2-1 コミュニティ・ビジネスとソーシャル・ビジネスの関係



出所：ソーシャル・ビジネス研究会報告書（2008年4月）p. 4

谷本編（2011）は、社会的課題をビジネスとして取り組んでいる事業体をソーシャル・ビジネスとし、その性質として3つの要件を挙げている。

①社会性：社会的ミッション（social mission）

ローカル／グローバル・コミュニティにおいて、今解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること。そのベースには、それぞれの領域においてどのような社会を求めていくのかという価値やビジョンがある。社会的なミッションに地域社会、ステイクホルダーからの支持が集まることで、ソーシャル・ビジネスの存在意義が認められ、事業は成立する。

②事業性：社会的事業体（social business）

社会的ミッションをわかりやすいビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていくこと。ソーシャル・ビジネスの目的は経済的な利益のみならず、事業活動を通して新しい社会的価値を創出し、事業を継続することにある。この社会的事業を形にする組織形態はさまざまにあり得る。事業においてはマネジメント能力、特にステイクホルダーとのコミュニケーション能力、商品・サービスの開発力、マーケティング力が求められる。さらに市場社会において活動する事業体であるから、ステイクホルダーにアカウンタビリティを

もって経営活動を行っていく必要がある。

③革新性：ソーシャル・イノベーション（social innovation）

新しい社会的商品・サービスやその提供する仕組みの開発、あるいは一般的な事業を活用して（提供する商品自体は従来のものと変わらないが）社会的課題に取り組む仕組みの開発。こういった社会的事業を通して、新しい社会的価値を実現し、これまでの社会経済システムを変革していく可能性を示していくこと。

これらの要件から検討した場合、社会的課題解決をビジネスとして取り組んでいる事業体の中に、必ずしも事業性や革新性が高くなく、地域においてボランティア的な展開をしている事業や、あるいは必ずしも社会性や革新性が高くなく、地域内における小さな事業活動に取り組んでいる事業体について、コミュニティ・ビジネスと呼んでいる場合がみられる。

徳田・神原（2011）では、特に、地域住民が主体となり地域の課題解決のために取り組まれる地域に根ざしたビジネス活動で、強い地理的制約（市町村区や、町内会、商店会といった比較的狭い活動領域や本拠地）を持ち、社会・経済的利害や生活区域（市町村区や国籍など）、文化や宗教などでつながり（相互作用や関わり合いを）を持ちながら関係を共有する比較的小規模な集団社会（集合体）をコミュニティ・ビジネスであるとしている。

表 2-1 コミュニティ・ビジネスとソーシャル・ビジネス

	コミュニティ・ビジネス	ソーシャル・ビジネス
事業主体	地域のNPO（市民団体）や企業	大規模なNPOや民間企業
問題の領域	地域的な問題 （地域の子育てや高齢者の支援、 地域の商業や農業の活性化など）	国家的・国際的な課題 （環境問題や経済格差の是正など）
活動範囲	地域レベルでの活動	国家的・国際的レベルでの活動
	→ 地域社会への影響力・大	→ 国や国際社会への影響力・大

出所：徳田・神原(2011) p. 31図表 1 より作成

(2) コミュニティ・ビジネス／ソーシャル・ビジネスの担い手

日本では、人口減少・高齢化の進行が著しく、今後さらに人口減少超高齢化が加速していくことが推計されており、高齢人口が総人口の40%を占める時代も遠からず到来することがわかっている。これは、我われの生活はある程度の人口がなければ成立し得ないことから、今後、どのようにして持続可能な社会を構築していくのかという大きな課題を抱えているということを意味している。文明の進化に伴い、我われの生活は豊かで便利である一方、環境・教育・経済・福祉・国際・地球など多くの分野においてさまざまな課題を抱えている。これら社会問題をいかにして解決していくかということは、一人ひとりの生活における安心・安全の保証と生活の質の向上という意味においても重要な問題である。

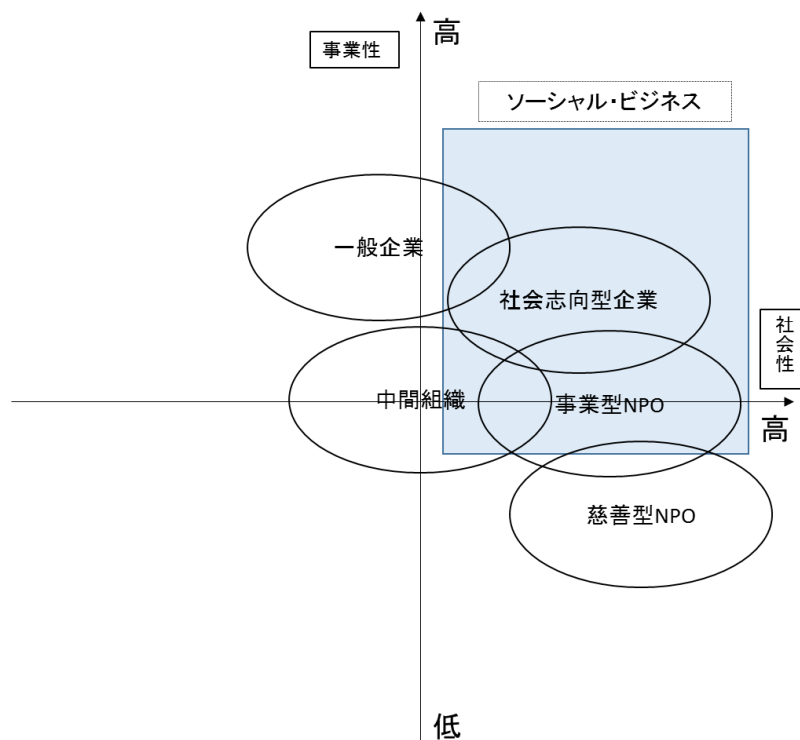
コミュニティ・ビジネス／ソーシャル・ビジネスでは、社会的課題をビジネスの手法で解決に導くことが求められているが、事業をはじめる段階においては、ビジネスであれば当然求められる経済成果についての保証はない。そして、現実的にその多くを担っているのは企業ではなく、NPO法人及び任意団体であり経営規模は小さい。風見・山口編（2012）によると、経済産業省「コミュニティ・ビジネス経営力向上マニュアル（2007）」の調査において、国内の中間支援団体が把握する代表的なコミュニティ・ビジネス125団体に対して行った調査結果では、コミュニティ・ビジネスに取り組む団体の法人形態としては、NPO法人56.8%、任意団体15.2%、株式会社8.0%という割合となっている。つまり、社会問題の解決に取り組む法人の半数以上をNPOが占めているということであり、このことは「NPOとは何か」という問いかけでもある。なぜならば、NPOセクターは多様化が進んでおり、伝統的な慈善型NPOのみならず、社会的商品やサービスを有料・有償で提供する事業型NPOというスタイルも支持を得ているからである（表2-2参照）。また、社会問題の解決をミッションとしている新しいスタイルの企業、ソーシャル・ベンチャーあるいは社会志向型企業が台頭し、一般企業においても、企業の社会的責任（CSR）として社会的事業の開発や社会的貢献活動、社会的課題への取組みを行うなど、近年、注目が集まっている。これら多様なスタイルは図2-2のようにまとめられる。

表 2-2 NPO の 3 つのパターン比較

	(伝統的)慈善型NPO	監視・批判型NPO (アドボカシー型)	事業型NPO
活動	チャリティ(無償)	政府や企業の監視と政策提言 (無償)	プロのスタッフ
スタッフ	ボランティア・スタッフ	ボランティア／プロ併用	プロのスタッフ
組織運営	アマチュアリズム	アマチュアリズム／プロ併用	ソーシャル・アントレプレナーシップ
行動原理	博愛主義	問題意識と批判性	効率性(市場競争、コア・コンピ タンスへの意識)
マーケティング活動	受動的 マーケティング意識はない	マーケティング意識の萌芽 (資源獲得において)	顧客志向、マーケティング (資源獲得、サービス提供にお いて)
主な資金源	寄付・会費中心	寄付／プロ併用	事業収益中心
企業・政府との関係	独立的	独立的	コラボレーション

出所：谷本(2011) p.9より作成

図2-2 ソーシャル・ビジネスの担い手



出所：経済産業省（2008）「ソーシャル・ビジネス研究会報告書」より作成

なお、社会的問題の多くは、複合的な要因によってもたらされる場合が多いため、解決に向けても複数のセクターにまたがった協力、つまり「協働」が必要である。現代型の社会的課題を解決に導くために、異なるセクターに属する主体間の協力を前提とした社会を「協働型社会」と呼び、非営利・協同セクターと政府・自治体とのパートナーシップが特徴としてみられる（風見・山口編, 2012）。今後は、より一層、さまざまな組織や個人が結びつき、地域社会の課題を組織的に解決しながら、経済効果を生むことが必要であると考えられる。

以上のように、コミュニティ・ビジネス／ソーシャル・ビジネスは多様なスタイルで展開されており、こうしたビジネスの広がりと同時に、事業のあり方に着目する研究も増えてきている。そこで、以下では、それらの研究の中でもコミュニティ・ビジネスの成功要因に着目した研究をみていく。

(3) コミュニティ・ビジネスの成功要因

1990年代半ばから登場したコミュニティ・ビジネスとは、地域コミュニティに内在する問題の解決とともに地域住民の生活の質の向上を目指す地域内事業を指している（細内, 2012）。地域内において住民主体で行われる事業としてのコミュニティ・ビジネスは、生活者意識と市民意識のもとに行われる集团的活動であるため、ビジネスに日常生活を持ち込むことになる。これは必然的に地域住民が関わり合い、日常的な関係に顧客を含み、顔の見える関係の中で集团的に営まれる（徳田・神原, 2011）ということである。

牧野（2010）によると、中川（2005）は、ヨーロッパの「市民的コミュニティ」は、社会生活の利益と負担を公正に共有すべきとしたアダム・スミス（A. Smith）以来の社会理念である「シチズンシップ」を基盤としている。歴史的に市民意識が高いイギリスでは社会的企業が多く、市民型コミュニティが形成されてきた。イギリスにおける「シチズンシップ」は、例えば、そのコミュニティの再生や改善を目指すコミュニティ協同組合によるコミュニティ・サービスの遂行といった市民的責任を促すことで、コミュニティ・サービスをより効率的、有効に遂行するために法律や他の社会制度を整備することになり、その結果、コミュニティの人々の間に次第に「自発的な責任観」を醸成していく条件を作り出し、市民の責任履行能力を高めることによって、積極的、能動的なものとなっている。一方、日本人は人間関係を重視し、人間関係が行動のパワーとなり得るため、日常的な人間関係によって、ある種「面倒で儲からない」地域貢献の実践が可能になる。そして、活動の実践によって地域貢献の現実的な意味が現実的な実感をもって内面化され、地域課題に取り組むことによって、

地域における人の絆（日常的な人間関係）が強化・再構築される可能性もみられる（牧野, 2010）。

さらに、地域住民が自発的に参画し、事業展開の主体となることで、自己実現や社会貢献といったような非経済インセンティブを優先しつつ、コミュニティへの貢献といったミッションのもとに、ビジネスマインドを有した活動を展開することによって、細やかな地域内の課題解決と地域内雇用が創造されるという期待が効果としてあり（桜澤, 2008）、地域住民を巻き込むことで、提供者と受益者の相互のやり取りが継続的になる仕組みが生まれる。細内は、社会的課題解決にむけて地域内で地域住民が参画する意義について、人間性の回復（働き手の生きがいや自己実現づくり）、地域コミュニティ内の社会問題の解決、地域と住民の新たな経済的基盤の確立と雇用の創出、生活文化の継承・創造という4つの効果を挙げている。コミュニティ・ビジネスでは、生活に根ざした地域の問題を解決しようとする個人やグループの自発的な「活動＝アクティビティ」がまず先に存在し、やがて地域コミュニティに眠っていた資源（労働力、原材料、ノウハウ、技術など）を活かすことで、「ビジネス」として成立していく（細内, 2012）。地域コミュニティの再生活動をビジネスにすることでスピードが付き、継続性が生まれ、地域コミュニティの多様な人、モノ、カネ、情報などを巻き込んで事業を展開し、地域社会の信頼を得ることができるのである。加えて、雇用機会の創出や地域の資源・ノウハウ・技術を活用することは、地域内に経営資源を循環させることであり、自立的な経済基盤としての「地域コミュニティの元気」を築くことに繋がる。地域コミュニティが必要としている財・サービスの供給は、働き手にとっては働きがいや生きがい得られることであり、地域にとっては新しい社会関係や協働関係が創出されることであるため、新しい生活文化の蓄積が期待できる。つまり、コミュニティ・ビジネスにおいて重要視されているのは社会性と事業性の両立であるが、地域再生にはビジネスを継続し、持続可能な地域社会を構築することが必要である。

以上を踏まえると、日本におけるコミュニティ・ビジネスの成功要因としては、社会性と事業性を一体化するために「そこに住む人」を大切にすることがポイントとなる。しかしながら、地域課題をビジネスの手法で解決するためには、社会性、事業性の他に革新性を生み出すことが必要となる（谷本他, 2013）。このポイントを克服するための研究として、第2節ではソーシャル・イノベーションの研究をレビューする。

第2節 ソーシャル・イノベーションの概要

本研究では、谷本他（2013）を踏まえ、コミュニティ・ビジネスの成功のポイントとしてイノベーションの創出が重要であることを指摘している。しかしながら、イノベーションの創出についてはコミュニティ・ビジネスの研究領域では十分に議論されていない。そこで、コミュニティ・ビジネスの重要な成功要因として挙げられているソーシャル・イノベーションの研究を以下で検討していく。本節では、ソーシャル・イノベーションの理論的研究を振り返り、本研究で扱うソーシャル・イノベーションという概念の共通理解を図る。次に、ソーシャル・イノベーションの展開プロセスを確認する。最後に、ソーシャル・イノベーションの研究という大枠に対する本研究の位置づけを明らかにする。

(1) ソーシャル・イノベーションの定義

谷本他（2013）は、ソーシャル・イノベーションを「社会的課題の解決に取り組むビジネスを通して、新しい社会的価値を創出し、経済的・社会的成果をもたらす革新（谷本, 2013, p. 8）」であると定義している。また、次の4つのポイントを挙げている。

①社会的課題の解決を目指したものであること。

社会的課題とは、ローカル、グローバルなコミュニティにおいて顕在化する環境、福祉、教育、途上国支援などの諸問題であり、内容は国や地域、時代により異なってくる。

②社会的課題の解決に対してビジネスの手法を用いていること。

従来、こうした社会セクターの課題解決にはビジネスのアプローチを用いることはあまりみられなかった。

③最終的な成果として、社会的成果と経済的成果が求められるということ。

一般的に、イノベーションは市場から受け入れられて初めて成立し、経済適正化を伴うことが求められる（一橋大学イノベーション研究センター, 2001）。

④新しい社会的価値を創出するということ。

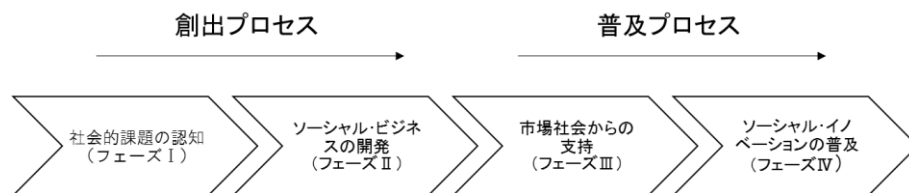
ソーシャル・イノベーションは、社会的、経済的成果の達成のみならず、新たな社会的価値を創出し、既存の諸制度を変革していくという側面を持っている。

(2) ソーシャル・イノベーションのプロセス

谷本他（2013）は、ソーシャル・イノベーションのプロセスについて創出のプロセスと

普及のプロセスに区分し、それぞれ2つずつのフェーズに分けている。ソーシャル・イノベーションは誰が、どこで、どのように生み出しているのか。そして、どのように支持され、広がり、どのように社会が変革されていくのかを4つのプロセスに従って試みていく。

図2-3 ソーシャル・イノベーションのプロセス



出所：谷本他(2013) p. 19より作成

① フェーズⅠ：社会的課題の認知

ソーシャル・アントレプレナー（社会的企業家）が社会的課題を認知する段階である。

企業家が特定の社会的問題にどのように出会い、取り組んでいったのかということは、最初のミッション形成につながり、ステイクホルダーをどのように巻き込んでいくのか、資源がない中で、どのように支持や協力を獲得していくのかという重要なプロセスである。

②フェーズⅡ：ソーシャル・ビジネスの開発

新しい仕組みやサービス、新しいビジネスモデルを生み出していくプロセスであり、新しい知識を創造するプロセスといえる。ステイクホルダーのニーズ情報を引き出し、ビジネスを通して多くの人が理解し、関与できるように翻訳し、伝えていくプロセスで、ステイクホルダーからの支持を得、資源を獲得していくプロセスである。

③フェーズⅢ：市場社会からの支持

新しく創出されたソーシャル・イノベーションが市場社会においてどのように受け入れられるのがポイントとなる。

④フェーズⅣ：ソーシャル・イノベーションの普及

ソーシャル・イノベーションの帰結としての社会変革に注目する。新しいソーシャル・プロダクトやそのビジネスモデルがどのように広がっていったのか、またソーシャル・イノベーションのプロセスに関わった、またソーシャル・プロダクトを利用したユーザーがどのような社会的影響を受け行動が変わったのか、新しい社会的価値がどのように広がった

のか、ビジネスモデルの普及とステイクホルダーの変化がポイントである。

これら、4つのフェーズに区分されているソーシャル・イノベーションの一連のプロセスは、必ずしも図のような線形的なパターンを取るとは限らない。それぞれのフェーズを行きつ戻りつし、新しい課題が生じた場合は再設計が行われ、ニーズの再確認やソーシャル・ビジネスの再開発が行われる場合もある。普及のプロセスにおいては、取り組む主体や地域によって新たな工夫、イノベーションが求められ、オリジナルなアイデアが発展・進化していく場合もあることから、創出と普及のプロセスは、単純に切り離して考えることはできない。そこで、本研究においては特にソーシャル・イノベーションの創出に着目していく。ソーシャル・イノベーションの創出については以下の議論がある。

(3) ソーシャル・イノベーションの発生

谷本（2011）はソーシャル・イノベーションの発生プロセスとして、4つのステップに区分できるとしている。

①社会的課題の認識

社会的課題を認識し、ビジネスモデルを生み出そうとするソーシャル・アントレプレナーは、何らかの事件や人々との出会いによって社会的課題を認識し、何らかの方法で解決しようという強い「想い」を持つようになっている。多くの人が認識だけで終わってしまうのとは対照的に、ソーシャル・アントレプレナーはこの「想い」を形にしていることが、問題解決への第1ステップとなっている。このような変化は、想いを同じくする人々とのコミュニケーションを通して、徐々に形成されている。

②「想い」の事業化

「想い」をもったソーシャル・アントレプレナーは、その解決を主要目的とする新しいソーシャル・ビジネスを立ち上げている。このとき、ソーシャル・アントレプレナー1人で事業化しているのではなく、さまざまなステイクホルダーとの協働によって事業化されている。特に、専門家の知識の参加が市場で社会的事業を行うために重要である。

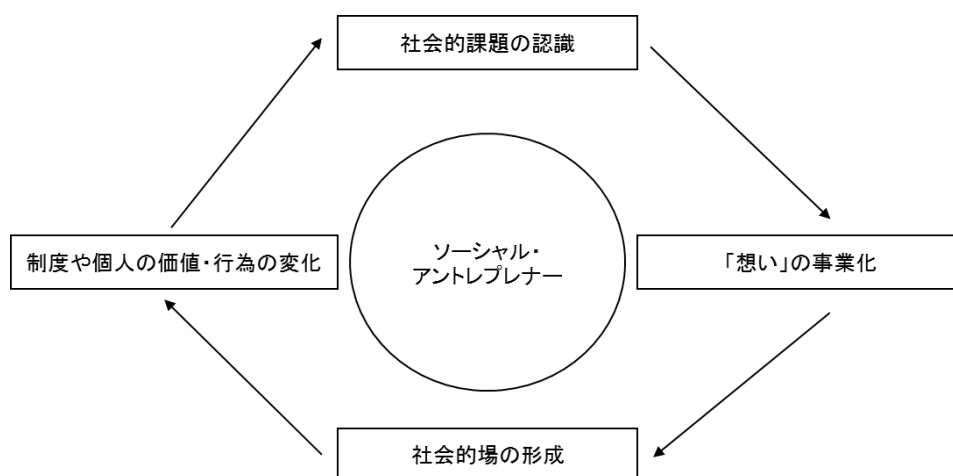
③社会的場の形成

事業を持続させるためには、多くのステイクホルダーが集い、協力しあう環境が必要である。ソーシャル・アントレプレナーは、ステイクホルダーと社会的価値を共創する場を提供することが必要である。

④制度と個人の価値・行為の変化

事業化された「想い」が社会に認識され、ステイクホルダーと共に社会的価値を共創するプロセスではこれまでにない仕組みが制度化されたり、個人の価値・行為を変えたりする。

図2-4 ソーシャル・イノベーションのプロセス



出所：谷本(2011) p.63より作成

ソーシャル・イノベーション発生のプロセスでは、社会的課題に気づき、解決に取り組もうとするのはソーシャル・アントレプレナーであるが、事業化を目指すためには資源動員が必要となる。ローカル／グローバルなコミュニティに定着した社会的課題の解決を目指すソーシャル・イノベーションにおいては、ソーシャル・アントレプレナーを中心に異なる知識や経験を有するステイクホルダーの協力や協働を通して新しい知識が生み出され、資源動員がなされていく。そのため、ステイクホルダーにその事業の想いや価値が受け止められ、共感・支持されることが重要である。この時、社会的ミッションを共有した企業、NPO、中間支援組織、資金提供機関、大学・研究機関、政府・行政など地理的に近接する複数のステイクホルダーがソーシャル・イノベーション・クラスターを成し、新しい解決方法や新しい社会的価値を生み出し、新しい事業を形成していく。イノベーションのプロセスとは、新しい知識の創造のプロセスであると同時に、その知識がイノベーションとして実現するために必要な資源が動員されるプロセスでもある（谷本他, 2013）。

以下では、イノベーションの創出という現象を捉えるときに、ユーザーなど単一のステ

イクホルダーとの関係に焦点を当てるだけではなく、当該社会的課題に関わる複数のステイクホルダーとの相互関係性に注目し、そこから新しいアイディアや仕組みが創造されるマルチ・ステイクホルダー・プロセスという視点について確認していく。

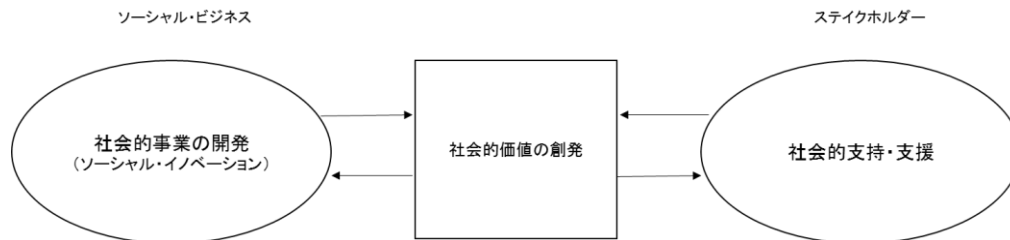
(4) マルチ・ステイクホルダー・プロセス

ソーシャル・イノベーションという現象を生み出すプロセスにおいて、ソーシャル・アントレプレナーによって認知された社会的課題を事業化するために、ステイクホルダーとのコラボレーションが重要となる。しかしながら、ソーシャル・イノベーションの実現過程においては、経済的にも社会的にも成否が不確実である中でさまざまな資源を動員しなければならないという矛盾をはらんでいる（武石・青島・軽部, 2012）。革新的だが不確実性の高いミッションに対し、ステイクホルダーはどのようにして正統性を付与し、資源を提供するのか、なぜソーシャル・アントレプレナーのもとに集まってくるのかということとは重要なテーマである（谷本他, 2013）。

武石・青島・軽部（2012）によると、イノベーションのプロセスとは、新しい知識の創造のプロセスであると同時に、その知識がイノベーションとして実現するために必要な資源が動員されるプロセスでもあり、両者は相互に依存しているとしている。ソーシャル・イノベーションでは、社会的課題の解決が目的となるため、社会の変化を目指し、ステイクホルダーに新しい社会的価値を浸透させ、自発的な貢献を引き出す必要がある。人々の価値は強制的には変化させることできないため、ステイクホルダー自らが変化し、自発的な貢献が引き出されるよう、どのような社会的課題があるのか、それをどのような方法で解決するのかというミッションとコンセプトの共有によって、ステイクホルダーの支持と共感を得ることが資源動員において重要となる。

谷本（2011）は、ソーシャル・ビジネスにおいてはステイクホルダーの支援が必要であるとしている。ソーシャル・ビジネスでは、一般企業と比較し、社会的課題それぞれの領域の対象者数や市場規模が小さく、市場として成立することが容易ではないことが多いため、政府、企業や市民などの人的・資金的支援、寄付の税控除の拡充、社会的事業の社会的認知を向上させるための法人制度の整備が必要である。また、資金提供者と財・サービスの利用者が異なる場合は、資金提供者の理解はもとより、利用者にその財・サービスが必要であることを説得する役割などの支援を必要としている。

図2-5 ソーシャル・イノベーションとステイクホルダー



出所：谷本(2011) p.41より作成

さらに、ソーシャル・アントレプレナーは革新的なアイディアを持っているとしても、最初から有能な経営者であるとは限らないため、人との出会いや学習を通して知識を獲得し、さまざまな能力を発揮できるように成長していく。ステイクホルダーとの交流を通して、知識を真似るモデリングとステイクホルダーの知識を観察しながら模倣と自分の価値を統合した新たな知識を生み出す脱モデリングを発生させていく機会となる。

ステイクホルダーにとっても、ソーシャル・イノベーションのプロセスは社会的ミッションを共有し、参加することによって複数のステイクホルダーと交流し、影響し合い共に学び続ける場となる。組織内外のステイクホルダーがネットワークを構築したり、異なる知識や経験を有するステイクホルダーが相互に関係しあうことで学習の場が生み出され、協力や協働を通して知識創造と資源動員が可能となる。ソーシャル・イノベーションのプロセスでは、①社会的ミッションに関連する分野に参加できるような組織体制を構築すること、②社会的ミッションに関連する分野に直接関連しなくとも多様な人々とのネットワークを作ることができる体制を構築することが必要である。

ソーシャル・アントレプレナーとステイクホルダーとの関係性では、ソーシャル・アントレプレナーからステイクホルダーに対して働きかける方向と、ステイクホルダーからソーシャル・アントレプレナーに働きかける方向との二方向のアクションがある。ソーシャル・イノベーションの創出に当たり、ソーシャル・アントレプレナーがどのステイクホルダーに対して、どのように支持を訴え、巻き込んでいくのか、ステイクホルダー側がその動きに対してどのように共感し、協働していくのか双方の視点からみていくことがポイントとなる（谷本他, 2013）。マルチ・ステイクホルダー・プロセスの視点では、ソーシャル・イノベーションのプロセスにおいてソーシャル・アントレプレナーとステイクホルダー

ーは互いに依存関係にあり、知識の相互作用の源泉になることで、「学習する組織」が形成される。

以上のように、本章ではコミュニティ・ビジネス／ソーシャル・ビジネスについての先行研究を概観してきた。1990年代から、従来、公共セクターが解決を担ってきた社会的課題について、企業やNPO、個人など民間セクターがビジネスの手法を用いて解決へ導こうとするコミュニティ・ビジネス／ソーシャル・ビジネスが登場してきた。これらはいずれも、社会的な課題をみつけたソーシャル・アントレプレナーが課題解決に向けて何らかの行動を起こし、事業化を図ることを指している。谷本（2011, p. 26）は、ソーシャル・アントレプレナーを「今解決が求められている社会的課題に取り組み、新しいビジネスモデルを提案し実行する社会変革の担い手である」と定義している。しかし、社会的な課題に気づいた誰もが解決するために行動を起こすわけではない。課題解決については、社会性・事業性・革新性が必要であり、そのためには、様々なステイクホルダーからの資源動員が求められる。ソーシャル・アントレプレナー1人ではなく、ミッションを共有し協働するステイクホルダーからの資源提供とソーシャル・イノベーションのプロセスにおける知識創造の場の設定によって相互に依存しながら協働し、社会的課題の解決が図られるのである。

以上から、本研究ではコミュニティ・ビジネスの成功要因としてのソーシャル・イノベーションのプロセスに関する先行研究を踏まえ、マルチ・ステイクホルダーの視点を分析概念とする。

第3章 本研究の分析枠組み及び調査方法

本章では、第2章で検討したコミュニティ・ビジネスの成功要因としてのソーシャル・イノベーションのプロセスに関する先行研究を踏まえ、マルチ・ステイクホルダーの視点を分析概念とする本研究の分析枠組みを提示する。その際に、本研究が設定した研究の問いと分析枠組みの関係性について確認する。そして最後に本研究の調査の方法について説明する。

第1節 本研究の分析概念と分析枠組み

第2章で説明したように、本研究ではソーシャル・イノベーションの創出のプロセスをマルチ・ステイクホルダーの視点から明らかにすることを目的としている。特に、コミュニティ・ビジネスの成功要因としてのソーシャル・イノベーションとソーシャル・イノベーションの創出にあたりステイクホルダーがどのような関わりをもつのかという2つの側面に着目している。本研究はコミュニティ・ビジネスの事例としてスポネット弘前を取り上げ、以下の2つを研究の問いとして設定した。

(1) コミュニティ・ビジネスを成功させるにあたり、ソーシャル・イノベーションはどのように創出されるのか。

第1の問いは、コミュニティ・ビジネスの成功要因は何か。また、成功要因としてのソーシャル・イノベーションはどのようにして創出されたのかという問いである。

本研究では、特に、青森県のように人口規模の小さい農業県における地域課題の解決に向けたコミュニティ・ビジネスの成功要因としてのソーシャル・イノベーションの創出プロセスを明らかにしていく。

(2) ソーシャル・イノベーションの創出において、どのようなステイクホルダーが、なぜ参集し、いかなる役割を果たしたのか。

第2の問いはソーシャル・イノベーションの創出にあたって、どのようなステイク・ホルダーが関わってきたのか。また、ソーシャル・アントレプレナーは、どのようにしてステイクホルダーを巻き込んでいったのかという点に着目する。マルチ・ステイクホルダーという視点を使いながら、ソーシャル・アントレプレナーがどのようにして資源動員を行い、ソーシャル・イノベーションを生み出し、事業を発展させていったのかを検討していく。

第2節 本研究の調査方法とデータ源

本研究の問いを検討するために、上記の分析枠組みを用いてコミュニティ・ビジネスの成功要因としてのソーシャル・イノベーションに関する事例を分析する。その事例としてスポネット弘前を取り上げる。

スポネット弘前とは、青森県弘前市において総合型地域スポーツクラブを運営しているNPO法人である。2005年に法人化して以降、安定した事業展開で業務を拡大している。本研究では、スポネット弘前の活動が地域に受け入れられたのは、スポーツを身近に楽しく行うための革新的サービスの提供によるものと考えた。また、スポーツを通じて住民一人ひとりの生活の質(QOL)の向上を目指すことに貢献したことで、地域の潜在的ニーズに応える新しいサービスを生み出し、提供してきたことによるものであると捉える。

こうした本研究の事例について、スポネット弘前理事長鹿内葵は、いつ、どのようにして社会的課題に気づき、どのような行動をとったのか、さらにはステイクホルダーとの出会いや資源動員のプロセスについて詳しくみていくために、鹿内と法人化以前の外部ステイクホルダーへのインタビューを行った。また、スポネット弘前の内部資料及び報道資料による調査と参与観察を行った。情報の聞き出しや、資料によって入手していた情報の事実確認と事例研究での誤った見解はないかということの確認を鹿内と清水に対して行った。また、青森県における総合型地域スポーツクラブの取組みについては、青森県教育委員会及び青森県体育協会に対して内容の確認をしてもらった。

(1) 参与観察

2016年11月22日(火) 10:00~12:00 なかよし会レクリエーション

弘前市立相馬小学校体育館

2016年11月27日(日) 10:00~10:40 親子スポーツレクリエーション

弘前市立大成小学校体育館

2016年12月5日(月) 9:25~10:10 小学校体育支援事業 4年生 5年生

10:30~11:15 弘前市立第三大成小学校

(2) インタビュー

インタビュー調査と参考にした資料の詳細は下記の通りである。

表 3-1：インタビュー調査の概要

実施日時	対象者	所属	場所
2016年7月19日 15:30～17:00	鹿内葵	スポネット弘前理事長	集会所indriya
2016年8月2日 17:30～17:50	鹿内葵	スポネット弘前理事長	集会所indriya
2016年8月16日 13:30～14:30	鹿内葵	スポネット弘前理事長	ヒロロスクエア
2016年8月19日 14:00～15:30	鹿内葵	スポネット弘前理事長	集会所indriya
2016年10月6日 11:00～12:00	清水紀人	弘前大学教育学部教授	弘前大学教育学部研究室
2016年10月6日 13:15～15:30	田中弘子	弘前中央公民館館長 (当時)	弘大カフェ
2016年10月27日 15:00～16:00	水戸光宣	NPO法人CAST理事	弘前市民劇場事務局
2016年10月31日 19:00～21:00	竹森朝子	青年プロジェクト塾同期	串の坊
2016年11月1日 21:20～23:56	竹森朝子 柴田賢	青年プロジェクト塾同期 青年プロジェクト塾担当	インターネットを介した チャット
2016年11月1日 16:15～17:15	渋谷拓弥	有限会社 銘茶の玉雲堂 代表取締役	玉雲堂ヒロロ店
2016年11月8日 10:30～12:00	山崎均	株式会社 山崎洋服店 常務取締役	ヤマザキ洋品店

表 3-2：参考資料の詳細

スポネット弘前の夢
スポネット弘前の将来像
スポネット弘前のミッション・ビジョン
スポネット弘前部門活動計画・報告書
スポネット弘前方針と事業展開（2012年度～2016年度）
スポネット弘前法人設立準備資料
スポーツやるならスポネット弘前（広報用パンフレット）
スポネット弘前10周年祝賀会movie
特定非営利活動法人スポネット弘前：活動報告，会計報告関係資料（2005年度～2015年度）
特定非営利活動法人スポネット弘前：総会資料（2005年度～2015年度）
特定非営利活動法人スポネット弘前：理事会・総会議事録（2005年度～2015年度）
特定非営利活動法人スポネット弘前：理事会・総会配布資料（2005年度～2015年度）
特定非営利活動法人スポネット弘前：方針と事業展開（2012年度～2015年度）
特定非営利活動法人スポネット弘前：親子レク依頼一覧（2013～2015年度）
弘前市教育委員会 中央公民館『青年プロジェクト塾 報告書』
鹿内葵（2004）「スポーツクラブの存在が地域福祉に与える影響－地域差異に注目して－」
鹿内葵「『スポネット弘前』のこれまでとこれから」『社会教育』日本青年館2014年8月 p 30－33
公益財団法人笹川スポーツ財団（2011）「『スポーツ基本計画』のありかたについて」
「新しい公共」に関する取組みについて 内閣府 2012年9月6日
「新しい公共」宣言 第8回「新しい公共」円卓会議資料 2010年6月4日
青森県スポーツ推進計画（平成28年度～平成33年度）青森県教育委員会 2016年3月
陸奥新報

第4章 事例研究

第1節 事業概要

特定非営利活動法人スポネット弘前（以下、スポネット弘前）は、「スポーツで創る元気なまち」を合言葉に2004年に鹿内葵によって設立された総合型地域スポーツクラブである（2005年にNPO法人格を取得）。同組織は、いつでも、どこでも、だれでもがスポーツを楽しむ場やスポーツ・プログラムの提供によって、地域内における交流拠点としての機能を実現させるために革新的な取り組みを行ってきた。現在は、①定期活動事業（ダムダムバスケットボール、キッズスポーツひろばwith、卓球を楽しむ会、みんなのバレーボールなど約20種類）、②イベント事業（弘前城リレーマラソン、パワーアップ教室、親子レクリエーションなど）、③広報事業、④受託事業（地域スポーツとトップスポーツの好循環プロジェクト、弘前市高齢者健康トレーニング教室など）、⑤指定管理事業（弘前市南富田町体育センター、弘前市民文化交流館及び弘前駅前こどもの広場）を展開し、スポーツを通じた事業での社会的課題解決に挑んでいる。2015年の収入は40,904,439円、職員数は16名となっている。

表 4-1 組織概要

組織名	特定非営利活動法人スポネット弘前
設立	2004年4月（2005年4月特定非営利活動法人格を取得）
所在地	青森県弘前市大字駅前町
理事長	鹿内葵
収入	40,904,439円（2015年度）
職員数	16名
主な事業内容	①定期活動事業②イベント事業③広報事業④受託事業 ⑤指定管理事業

以下ではまず、人口減少社会における政府の取り組みと総合型地域スポーツクラブの歴史的経緯について確認し、スポネット弘前の革新的取り組みについて整理する。その上で、第4節ではスポネット弘前のソーシャル・イノベーションの創出プロセスを明らかにし、第5節ではそうしたソーシャル・イノベーションが地域社会にどのような影響を与えたのかという点について検討する。

表 4-2 スポネット弘前の略年表

事業フェーズ	年	月	出来事
準備期	2002	4	鹿内葵が小山内武文と共に「弘前バスケットボールクラブ」設立
	2003	3	「弘前バスケットボールクラブ」解散
		5	鹿内葵が青年プロジェクト塾（弘前市中央公民館主催）に参加
		10	総合型地域スポーツクラブ設立を目指しメンバーを募る
		11	スポネット弘前として初めてのイベント（パブリックビューイング）を実施
創業期	2004	4	スポネット弘前としての活動を開始
		5	青森県教育委員会の補助事業「キッズスポーツひろば」を受託
		12	特定非営利活動法人スポネット弘前の設立総会を開催
	2005	4	特定非営利活動法人格取得
普及期	2007	6	総合型地域スポーツクラブスポネット弘前設立総会を開く
	2008	4	総合型地域スポーツクラブとしての活動が始まる
	2013	6	「第一回弘前城リレーマラソン」実施
	2014	4	体育施設「南富田町体育センター」の指定管理者となる
	2015	2	「第一回弘前城リレーマラソン」冬の陣実施
		4	「特定非営利活動法人スポネット弘前」として10周年を迎える
		11	「弘前市高齢者健康トレーニング教室」事業受託
	2016	6	「弘前市民文化交流館及び弘前駅前こどもの広場」指定管理者となる
			「第四回弘前城リレーマラソン」実施

第2節 社会的背景：人口減少社会と「民」の役割

2010年6月4日『新しい公共』円卓会議において、市民活動の活性化による社会づくりの考え方として「新しい公共」が取りまとめられた。これは、行政が担ってきたサービスを地域住民や団体が当事者として主体的に担い、互いに「支え合いと活気ある社会」を作っていくとする考え方である。

1995年、日本では阪神淡路大震災が発生し、行政までもが被災したことによって都市機能は停止した。この時、全国から集まったボランティアの協働によって自助機能が働き、即席のコミュニティが形成され、住民のニーズに応えるサービスは提供された。行政サービス

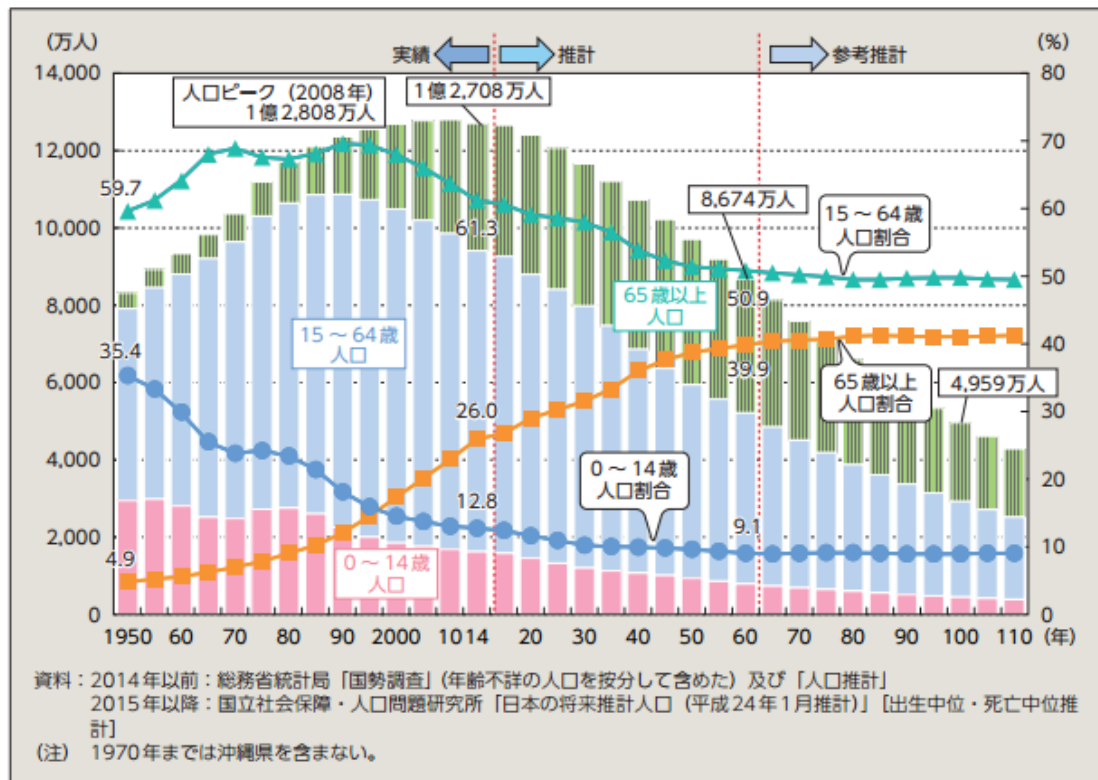
が停止している状態で互助活動が成立したことから、この年はいわゆる「ボランティア元年」といわれるようになり、地域住民が当事者意識をもって社会参画するという新しい価値観が生み出された。

日本では、少子高齢化の進行による人口減少から、将来的には行政が担うべきサービスの提供が困難になることが予測されている。国勢調査によると 2010 年の総人口は 1 億 2,806 万人であるが、出生数の減少と死亡数の増加により、今後は長期的な減少過程に入り、2048 年には 1 億人を割り込んで 9,913 万人、2060 年には 8,674 万人になる見込みであると推計されている。これは、2010 年から半世紀の間に日本の総人口が 3 分の 2 になることを意味している。高齢者（65 歳以上）人口の割合を見てみると、2060 年に全国的には 39.9%まで増加するとされているが、青森県では先行して高齢化は進み、2060 年の高齢者人口の比率は 40%を超えると予測されている。

我々の生活は一定の人口規模の上に成り立っているため、人口減少が進行し、必要とされる人口規模を割り込む場合には、経済・産業活動の縮小、地方公共団体の税収減による行政サービスの廃止・有料化など、生活利便性の低下や地域コミュニティ機能の低下が想定される。特に地域コミュニティでは、町会や自治会といった住民組織の担い手が不足することで共助機能が低下し、住民の地域活動の縮小、住民同士の交流機会の減少等、地域の賑わいや地域への愛着が失われていくことが懸念されている。

そこで「新しい公共」では、これまで行政（「官」）が独占していた領域を企業・NP0・市民に開放し、「民」側がプレーヤーとなることで、国民一人ひとりが当事者意識を持って信頼し合い、社会コストが低く住民の幸せ度は高い社会、つまりソーシャル・キャピタルの高いコミュニティの形成を目指している。また、社会的課題は、教育・子育て・防犯・防災・医療・福祉・町づくりなど多岐にわたるため、新しいアイデアによって持続可能なビジネスモデルを生みだし、社会的課題を解決するソーシャル・ビジネスの必要性が高まっている。

図 4-1 わが国の人口推移



出所：2015年,厚生労働省白書¹

地域住民によるソーシャル・ビジネスとして、例えば、埼玉県深谷市にあるNP0法人市民シアター・エフがある。シアター・エフでは廃業後の酒蔵を地域資源として活用し、全国唯一の酒蔵ミニシアターを開館し、映画の魅力を発信している。酒造内には飲食店や古本屋、ギャラリーなどのテナントが入居しており、酒造を散策できるようにもなっている。週末には100人を超える観客が来館し、地域活性化と文化的な魅力発信に貢献している。

また、長野県上水内郡にある株式会社小川の庄では、人口減少と高齢化によって衰退した村を復興させるために信州の郷土料理「おやき」を活用し、村の過疎化を防ごうとした。高齢者になじみの深い「おやき」の手作り体験や飲食サービスの提供によって高齢者雇用の受け皿となり、従業員の約4割を60歳以上が占めている。一方、若者雇用や空き家バンクを使い移住者であるIターン就労者も多く受け入れており、地域資源を活用した人材雇用と観光によって地域課題を解決している。

¹厚生労働省白書 <http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/15/dl/1-00.pdf> （2016年12月25日）

政府は、官主導の仕組みを見直し、企業やNPO、市民などが民主体の機能として働くために「新しい公共」という価値観を宣言するに留まらず、民間の力を引き出し共助社会を目指すための様々な政策を打ち出し、行政サービスを民に委託することにより、徐々に官から民へシフトしようとしている。本事例で取り上げているスポネット弘前は、共助社会を目指す政策の一つとして文部科学省が推奨している「総合型地域スポーツクラブ」である。以下では、スポネット弘前が掲げる「総合型地域スポーツクラブ」について詳しくみていく。

第3節 総合型地域スポーツクラブ

(1) 政府による取り組み

総合型地域スポーツクラブ（以下、総合型クラブ）とは、日本における生涯スポーツ社会の実現を掲げ、1995年から旧文部省の「総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業」を皮切りに、2000年「スポーツ振興基本計画」の策定、実施へと続いているスポーツ振興政策の一つである。

スポーツ振興基本計画（2000年9月策定、2006年改定、文部科学省）では、「成人の週1回以上のスポーツ実施率が50%となることを目指す」とあり、政策目標達成のための必要不可欠である施策として、2010年までに、全国の各市町村区において少なくとも1つは総合型地域スポーツクラブを育成（将来的には中学校区程度の地域に密着）することが掲げられている。総合型クラブの設立効果としては、スポーツ文化の醸成やジュニア世代の競技力の向上など、スポーツ環境の充実・活性化が期待されているが、もう一つ、社会的な目的として地域コミュニティの核となることに大きな期待が寄せられている。

例えば、ヨーロッパ諸国においてスポーツクラブは長い歴史があり、特にドイツでは150年以上も前からクラブが運営されている。ヨーロッパでは、一つの国家の中に複雑な民族、言語、宗教が混在しているため、スポーツクラブのようなコミュニティが取りまとめの役割を円滑に進めているのである。スポーツを軸にしていることでサロンのような文化活動や体力増進、健康管理など社会福祉的側面を持った地域社会への貢献スタイルが作られ、結果的に異文化理解を生み、地域コミュニティを形成している。さらに、地域が運営を担うことによって、雇用が生まれ、経済効果が発生し、地域活性と国家の原動力となっているのである（富本・堂元・滝沢, 2015）。つまり、ヨーロッパ諸国におけるスポーツクラブは、一人ひとりの生活を豊かにするための「文化」としてスポーツを楽しむコミュニティの役割を担っている

のである。

(2) 地域の核としての役割

総合型クラブは、子どもから高齢者まで（多世代）、様々なスポーツを愛好する人々が（多
種目）、初心者からトップレベルまで、それぞれの志向・レベルに合わせて参加できる（多
志向）という特徴を持ち、地域住民によって自主的・主体的に運営される。政府の施策が始
まってから 20 年の間に設立された総合型クラブは全国で約 3,500 に上り、各地域において
スポーツの振興やスポーツを通じた地域づくりなどに向けた活動が展開されている。

総合型クラブには、スポーツ振興のみならず、地域コミュニティの核として地域課題を解
決する能力も求められている。かつては住民自治によって、地域はつながりを保ち、共助・
互助作用があったが、地域住民組織は今後ますます縮小していくと考えられるため、地域を
つなぐ接着剤の作用が求められているのである。

例えば、具体的な連携事例としては、文部科学省が進めている「地域スポーツとトップス
ポーツの好循環推進プロジェクト事業」がある。小学校における課題として、学校の小規模
化や教員の高齢化等によって、体育の授業の実施が困難になると想定されている。これを補
完するために、地域において教育体制を強化する必要性が高まると指摘されている。「小学
校全体の体育授業や体育的活動の計画を補助したり、担任とチーム・ティーチングで体育
の授業に取り組んだりするとともに、学校と地域との連携を図るため、これらを中心となっ
て行う人材を、『小学校体育活動コーディネーター』として派遣し、小学校における体育活
動の支援等を行う²」とある。住民自治組織の弱体化は地域の教育力を低下させることにつ
ながると考えられ、総合型クラブはスポーツを軸に健康増進や子育て支援等の企画・実践を
行う地域課題解決力を持ち、地域の持続性を図るための取組みの担い手として、今後は行政
との連携を強めていく必要がある。しかしながら、政府の施策がスタートしてから 20 年
を経てもなお、地域課題解決のための方策について市町村行政と連携して事業を実施して
いるクラブの割合は 18.4%に留まっているというのが現状である。今後はさらに地域の核と
して行政と連携して公益性の高い事業運営を行い、長期的な展望をもった事業計画を策定・
実施する経営力が必要とされる。

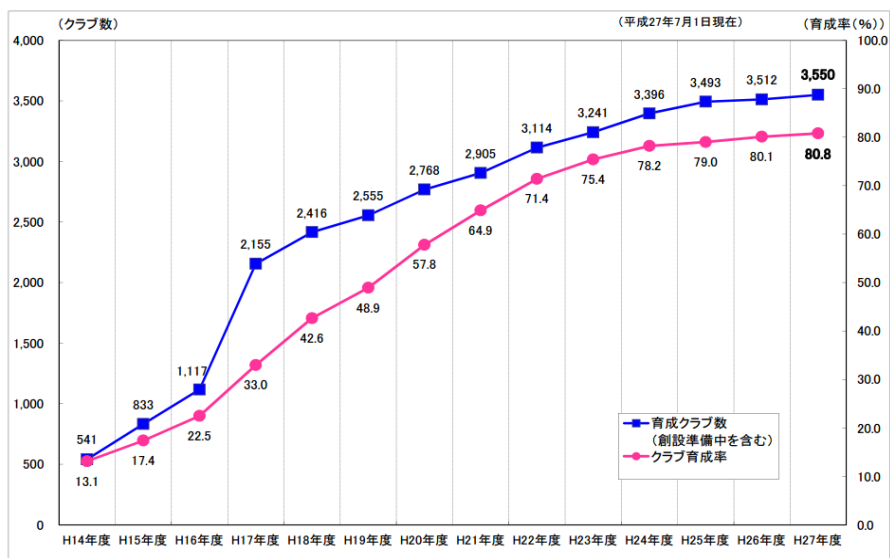
² 文部科学省 HP「地域スポーツとトップスポーツの好循環推進プロジェクト事業」
http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/club/1319699.htm（2016 年 12 月 3 日）

(3) 育成モデル事業

政府の施策として 1995 年から「総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業」がスタートし、岩手県金ヶ崎町、山形県鶴岡市、愛知県半田市、広島県熊野町、福岡県北九州市、宮崎県田野町では全国に先駆けてクラブが設立された。

浅沼（2009）によると八代（2002）は、総合型クラブの育成について、行政主導という古いスポーツ振興のシステムのままで、新しいシステムを構築しようとする大変矛盾した一面を持ち、スポーツのイノベーションを促進するというよりも後退させる様相さえみせていると指摘している。同様に浅沼（2009）も、総合型クラブ育成事業自体が国のスポーツ振興基本計画という提案であり、目標値達成に向けた行政主導型の典型的な施策であるとしている。実際に 2010 年までに全国市町村区での設立を目指し、多くのクラブが設立されたが、有名無実化しているクラブも存在している。岩手県内においては「育成モデル事業の終了後に総合型クラブとしての体裁が消滅してしまっているところが見受けられた（浅沼, 2009)」。クラブの設立を阻んでいる原因として、片山等（2004）は以下の点を挙げている。第一に行政の責任を指摘している。基本計画やクラブづくりのマスタープランを持たずにクラブ作りをはじめたこと、さまざまな住民に対するクラブ作りの重要性を気づかせていないこと、クラブ作りに関係する行政組織間の調整を欠いていること等、行政の責任は大きい。第二に、既存のスポーツクラブやスポーツ組織にみられる後進性である。体育協会や各種スポーツ競技団体におけるクラブ作りへの対応が極めて低調であり、併せて、既存のスポーツクラブにおいても新しいクラブ作りへの理解や協力がなかったために、良い条件にかなうクラブ作りが進んでいない。第三に、クラブの生成発展のための経営資源にみられる障害が挙げられる。クラブの活動を支える人的資源と物的資源の不足が本格的なクラブ作りの根本的な障害になっている。

図 4-2 総合型地域スポーツクラブの設置状況の推移



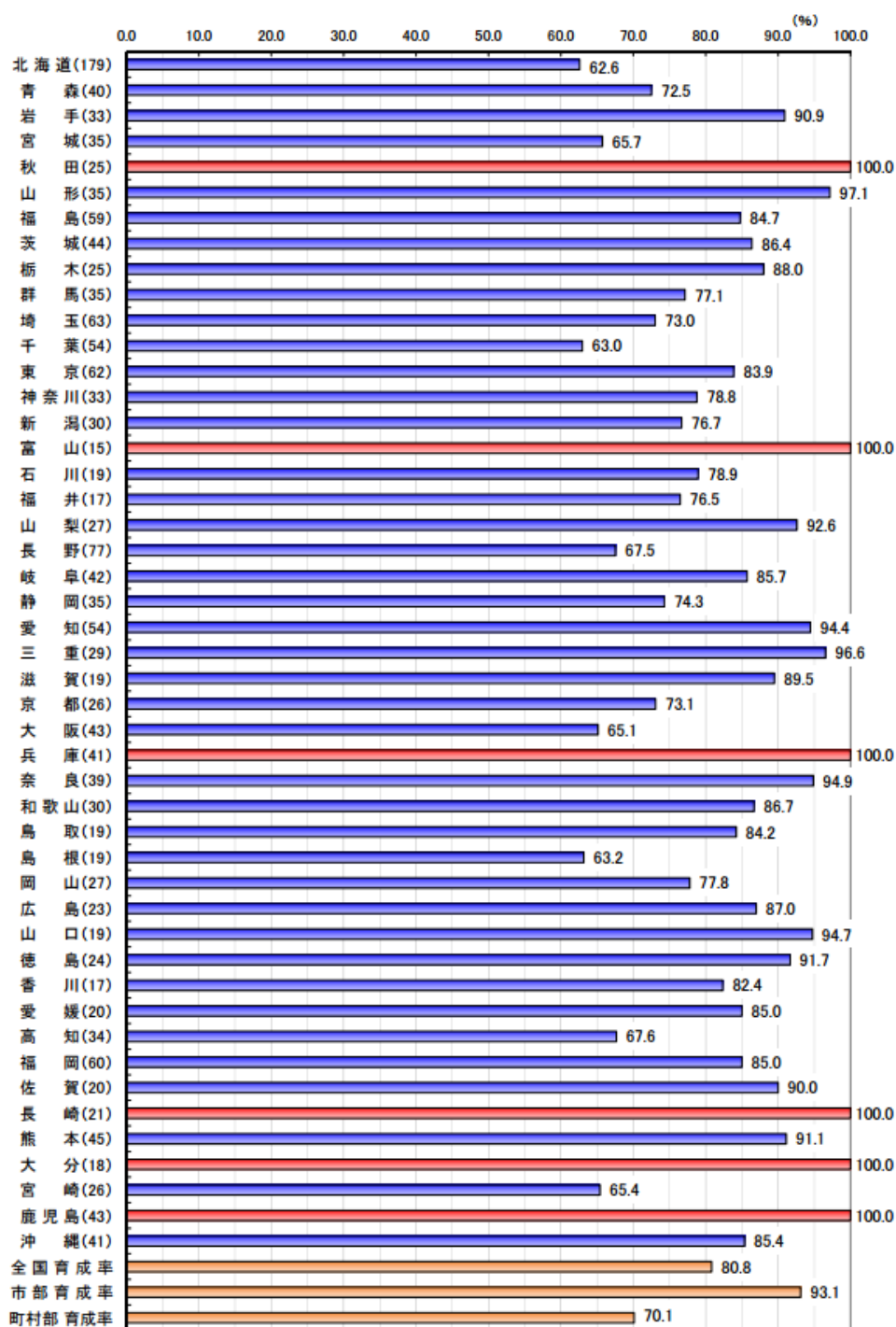
出所：文部科学省（2015）総合型地域スポーツクラブ育成状況調査³

（注 設立準備中を含む）

³ 文部科学省総合型地域スポーツクラブ設立状況調査

http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/club/_icsFiles/afeldfile/2015/12/18/1365388_3.pdf
f（2016年12月25日）

図 4-3 都道府県別にみる総合型地域スポーツクラブ育成状況



出所：文部科学省（2015）総合型地域スポーツクラブ育成状況調査⁴

⁴文部科学省総合型地域スポーツクラブ設立状況調査

http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/club/_icsFiles/afieldfile/2015/12/18/1365388_2.pdf
f（2016年12月25日）

表 4-3 総合型地域スポーツクラブの育成・推進に関わる主な事業

1995年度～2003年度	総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業（国費：地方スポーツ振興費補助金）
	・総合型クラブの育成・定着、自主的に運営できるよう組織化を進め、コミュニティクラブの育成を目指す先導的なモデル事業
	・総合型クラブの設立を目指す市区町村に対して補助（補助率1/2）
2002年度	総合型地域スポーツクラブ活動助成（スポーツ振興くじ：助成金）
	・総合型地域スポーツクラブ創設支援事業及び自立支援事業等に対して助成
	・クラブアドバイザー配置事業に対して助成（2013年度～）
2004年度～2012年度	総合型地域スポーツクラブ育成推進事業（国費：委託事業）
	・総合型クラブの育成にノウハウがない未育成市区町村及び創設準備中の総合型クラブに対し、その育成に関する支援や育成に関する情報提供などを行う事業
	・クラブ育成アドバイザーの養成・派遣等
	・事業委託先：日本体育協会
2011年度～2015年度	地域スポーツとトップスポーツの好循環推進プロジェクト（国費：委託事業）
	・拠点となる総合型クラブの育成
	・トップアスリートによる巡回指導、地域の課題解決に向けた取組み、小学校体育活動支援
	・「拠点クラブ」を各としたエリアネットワークの構築 等
	・事業委託先：原則、法人格を有する総合型クラブ

出所：スポーツ庁（2016）

「総合型地域スポーツクラブの在り方に関する検討会議⁵」資料より作成

⁵ スポーツ庁総合型地域スポーツクラブの在り方に関する検討会議

（第1回）配布資料「総合型地域スポーツクラブの現状と本会議の位置付け・検討項目等について」

「http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/007_index/shiryo/_icsFiles/afieldfile/2016/07/29/1374712_3.pdf

（2016年11月10日）

表 4-4 総合型クラブに求められる機能

1、スポーツ実施率の向上
活動の拠点や仲間ができることで、定期的にスポーツ活動を行うことができる。
2、青少年の健全育成
元気で明るい子どもたちの活動を地域ぐるみで支援する体制ができる。
3、地域教育力の向上
スポーツ活動を通して、地域の子どもと大人が交流することにより、地域の教育力向上につながる。
4、地域コミュニティの形成
クラブの活動がスポーツの枠にとどまらず、いろいろな地域活動に発展していくことにより、地域の活性化につながる。
5、親子や家族・世代間の交流促進
地域の様々な人々のふれあいを通して、親子や家族・世代間の交流が広がる。
6、一貫指導体制の構築
学校の枠を超えた一貫指導が可能となり、将来有望な選手を育成することができる。
7、スポーツ施設の有効活用
各種目の活動場所を取りまとめて、調整することにより、スポーツ施設を効果的に使うことができる。
8、情報の共有
地域で行われているスポーツ教室や大会などの情報をいつでも知ることができる。
9、医療費の削減
生活習慣病の予防や心身の機能回復など、医療費の軽減につながる。
10、高齢者の生きがいづくり
高齢者がクラブに通い、スポーツやおしゃべりを楽しむことで、仲間づくりや生きがいづくりにもなる。

出所：青森県庁「みんなでつくろう！！青森県版総合型地域スポーツクラブ⁶」より作成

⁶ 青森県庁総合型地域スポーツクラブとは「クラブに期待できる効果（10のメリット）」
<http://www.pref.aomori.lg.jp/soshiki/kyoiku/e-sports/files/kitai-kouka.pdf>
 (2016年11月10日)

(4) 青森県における総合型地域スポーツクラブ設置の取り組み

青森県内においては、青森県教育委員会と青森県体育協会（以下、県教育委員会、県体育協会）が総合型クラブの設立・育成に向けた取り組みを行った。まず、1997 年度から文部省（現文部科学省）の委嘱事業であるスポーツ少年団を核としたクラブ育成モデル地区事業に県体育協会が取り組みはじめ、それをもとに 1999 年度から県教育委員会が市型・町型・村型のモデル事業として、青森市「青森総合スポーツクラブ」、五戸町「五戸町スポーツクラブ」、稲垣村（現つがる市）「いながきスポーツクラブ」の設立・育成に 3 年間支援した。しかし、当時は全国と同様に県内においても総合型クラブを各地で育成する必要性を認識している人は少なく、また、県教育委員会においても「広域スポーツセンター」等を立ち上げて設立・育成を支援することもなかったことから、人材と活動資金の不足等により、総合型クラブの設立・育成を目指しても行き詰まるが多かった。

2002 年度からは、日本体育協会が総合型クラブ創設支援事業と活動支援事業を始め、2004 年度からは、総合型クラブ設立支援事業を文部科学省と連携して行うことになり、「総合型地域スポーツクラブ育成推進事業」等をスポーツ振興くじの助成を活用して行うようになった。本県においては、2006 年度からクラブ育成アドバイザーが県体育協会に配置されたことにより、総合型クラブの設立・育成の支援を連携して取り組むようになった。その結果、現在は県内 29 市町村に 34 のクラブが設立・育成され、2 市町 2 クラブが設立準備中となっている（2016 年 12 月現在）。

また、県体育協会では継続的にクラブ育成アドバイザーによる巡回・指導、クラブミーティング、クラブ育成推進フォーラムの開催、ホームページやパンフレット等による情報提供、クラブマネジャー養成講習会・研修会の開催や育成指定クラブ連絡協議会を通じたクラブ設立のための支援等を行っている。

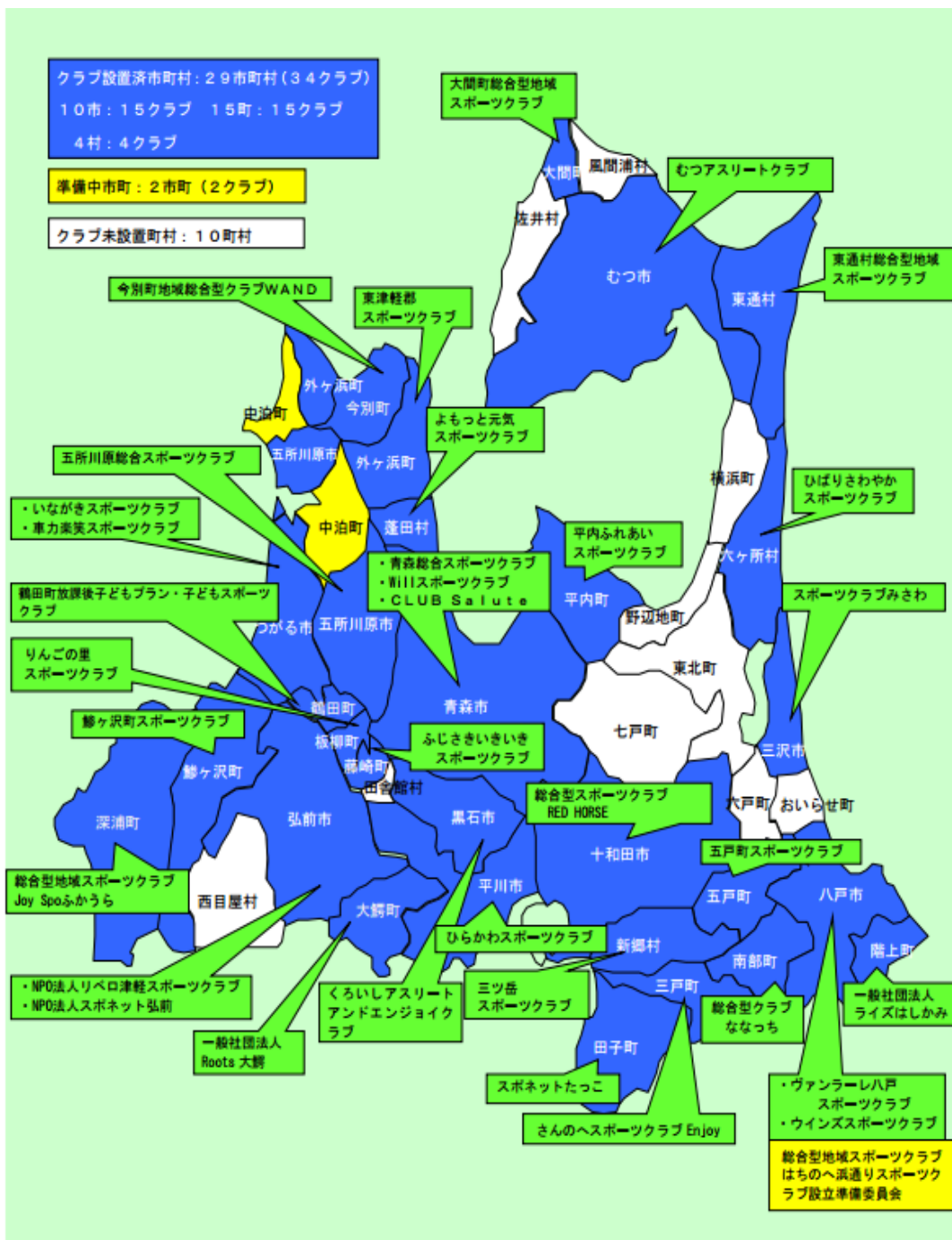
総合型クラブはスポーツ教室の運営だけではなく、地域活性化の拠点としての機能が求められているため、クラブ経営者及びクラブマネジャーにはスポーツへの深い造詣のみならず、地域のニーズを提供すること、地域課題を解決すること、地域性と公益性に基づいた活動を持続的に行うための「積極性」「協調性」「適応性」「判断力」「自主性」などの資質と、地域住民や自治体なども参画して事業を行うための組織運営が可能なリーダーとしての役割と資質が求められている。全国各市町村区に少なくとも 1 つの総合型クラブを設立するという政府の目標を数値で叶えるだけでは地域の拠点として機能することは難しいため、設立・育成には人的資源管理が重要なポイントであると考えられる。

県体育協会が 2007 年度から始めた、総合型クラブ啓発講習会やクラブマネジャー養成講習会では、後にスポネット弘前の初代理事長を務める弘前大学教育学部教授清水紀人が講師を担当した。清水は日本体育大学卒業後の 1979～1981 年の間、体育方法学を深く学ぶ目的でオーストリア・ウィーン大学体育学部に留学し、ウィーンにある総合型クラブにコーチとして所属した経験がある。

そして、スポネット弘前の鹿内は、2003 年に県教育委員会主催の総合型地域スポーツクラブマネジャー養成講習会に参加している。翌 2004 年には総合型クラブ設立を目指してメンバーを募り、県教育委員会の補助事業「キッズスポーツひろば」を受託し、2005 年にはスポネット弘前の NPO 法人化を遂げている。当時、県内各地において総合型クラブの設立・育成に悪戦苦闘している中、鹿内は日本体育協会の総合型クラブマネジャー資格を県内で初めて取得するなど積極的に活動し、スポネット弘前は順調に組織形成を行っていた。

以下では、スポネット弘前がどのように誕生したのか、どのように地域に根付いていったのかをみていこう。

図 4-4 青森県総合型スポーツクラブ設置状況 (2016 年 4 月 1 日現在)



出所：青森県庁 HP⁷

⁷青森県庁 「みんなでつくろう！！青森県版『総合型地域スポーツクラブ』」
<http://www.pref.aomori.lg.jp/soshiki/kyoiku/e-sports/files/2016-4-28.pdf>
 (2016 年 10 月 1 日)

第4節 ソーシャル・イノベーションの創出

本節では、スポーツ・プログラムの提供を通じてソーシャル・イノベーションを実現させているスポネット弘前の革新性についてみていく。スポネット弘前のソーシャル・イノベーションは、誰もが気軽にスポーツを楽しむことのできる環境を提供したことであり、気軽にスポーツを楽しみたいという人々に革新的なサービスとして受け入れられた。また、子どもにとっても目的・目標によってプログラムを選ぶことのできるというのは革新的なサービスであった。以下では、具体的にこういったサービスが生み出された背景についてみていく。

政府が全国市町村区に総合型地域スポーツクラブの設立を目指すという施策を進めたのは、地域における新たな活動拠点づくりという目的があり、総合型クラブには地域住民に受け入れられる場であり、地域や行政と連携可能な公益性・公共性の高い事業体であることが求められている。しかしながら前述の通り、政府が施策を進めようとしても人的資源不足や経営力不足によって運営がうまくいかないケースが見られていたが、スポネット弘前では誰でも手軽に参加できるスポーツ・プログラムを提供するというサービスで、弘前市民に「スポーツを楽しむ」という新しい価値をもたらした。

スポネット弘前が設立された2004年当時、弘前では競技スポーツ志向が一般的であった。レクリエーション的なスポーツを自由に楽しむ場や気軽に運動したい時に、参加できる場はほとんどなく、好きなスポーツを気軽に楽しむという価値観は一般化されていなかった。また、現在、スポネット弘前では年間約40本に及ぶ小学校での親子レクリエーションを受注しているが、通常、親子レクリエーションはPTA行事として学校単位もしくは学年単位で企画・実施される内部行事であり、外部団体に「発注する」という習慣をもたない性質のものである。内容によっては、講師を招いて調理実習やものづくり講座が行われる場合はあるが、親子レクリエーションのプログラムを「外注する」という価値観は一般的ではなかった。

このような状況において、鹿内葵はなぜ従来の環境を変革しようと考えたのか。本章ではスポネット弘前が設立される前の準備期ともいえる時代に着目した上で、創業期から普及期のフェーズによって一連の歴史的な流れをみていく。

(1) 準備期

鹿内葵は1978年に青森県弘前市で生まれ、両親と祖母と暮らした。両親は共働きだったため、多くの時間を祖母と共に過ごした。

鹿内は小学5年生からバスケットボール部に所属し、高校3年生までキャプテンとしてチームを牽引したリーダーである。バスケットボールとの出会いは、前年まで所属していたサッカー部がなくなり、かわりにクラス担任となった教師が顧問を勤める部ができたことによる。このチームは、創設2年で全国大会へ進出し、中学校でも鹿内が所属するチームは県内でトップクラスの成績を収めた。高校進学時には強豪チームからの招へいがあったが、地元進学校である弘前高校へ進み、「強いところ、出来上がっているところへ行こうというつもりがなかった」と言う。小中高とバスケットボール三昧の日々を送っていた鹿内だが、大学進学時に選択したのは「福祉」の分野であった。

幼少期に祖母と過ごしたこと、中学1年で祖母を亡くしたことから、仙台大学体育学部健康福祉学科へ入学し福祉を学んだ。卒業後は社会福祉士・介護福祉士として、弘前市内の福祉施設に勤務したが、思い描いていた理想と介護現場でのギャップから9ヶ月で退職している。上司に逆らい、同僚と反発しても譲れない強い思いや理想を抱えて職場を去るという経験によって、「福祉とは、誰のためのものなのか。どのようなケアをしたらよいのだろうか。」と、描こうとする理想の福祉について考え始めた。同時に、自分自身についても見つめなおす機会になった。仕事とやりたいことが一致し、目的が明確でない状態は受け入れられない自分であると納得し、「なんとなくごはん食べるために勤めるっていうのはやめよう」「もう一回ちゃんと勉強したい」と、弘前学院大学大学院社会福祉学研究科へ入学する。

同じ頃、鹿内は出身小学校のミニバスケットボール部のコーチを務めつつ、友人の小山内武文とともに2002年に「弘前バスケットボールクラブ」というクラブチームを立ち上げる。このクラブには、バスケットボール部を有しない中学校の生徒と、何らかの理由によって部活動から離脱した中学生が集まっていた。弘前市内にある中学校の学校開放を利用していた活動だったが、クラブ設立の約1年後、練習会場として使用していた中学校にバスケットボール部が創設されることになった。クラブチームではいくら練習を重ねても公式試合には出場できないことと、熱心な練習の様子に学校として活動を支えようという教師や保護者のはからいによるものであった。しかし、クラブチームとしては解散を意味した。

(2) 社会的課題の認知

鹿内は、義務教育における児童・生徒のスポーツ環境について、いくつかの疑問を持っていた。1つは、好きなスポーツを選ぶことができないという環境の問題。2つ目に、子どものバーン・アウト、ドロップ・アウトの問題。そして3つ目は、子どもの体力低下と二極化

の問題である。鹿内は、スポーツ指導の経験を次のように語っている。

最初、ミニバスをやっていて、辞めていく子とかいるじゃないですか。しかたないって思ってるんですけど、自分の中ではしかたなくなってる。それは自分たちが作ってる社会のせいだなんていうのは、ずっと思ってたんで。厳しくてついてこれない子とか、本当はバスケやりたくないけどやってる子いたんで。選択肢ないから。他に。それを見ると、いいのかなって思ったりとかして。それは常に思う。試合とか行って、大会とか観に行けば、もう小学生、中学生のうちから膝に大きなサポーターをして無理してやったりとか。この子たちどうなるのって。大人になったら歩けねーじゃんって。なんかそういうのを見て、すごく嫌な気持ち。そういうのはあります。勝つのって、オリンピックやって金メダルって、勝つの一人じゃないですか。じゃあ、あとここにいる人たち、なに？ってという感じ。むしろ、こういう人たちが楽しめる環境とか作ないとだめじゃんって。そういうのがずっとあるのかなあ。

1つ目の、好きなスポーツを選ぶことができないという問題は、これまで特に問題として捉えられていない。むしろ、好きなスポーツを選ぶという価値観がないといえる。

学校の規模などにより、部活動の数が限られることに疑問を持つ人はまれだろう。部活動の選択肢が少ない理由としては、指導者の有無による場合と少子化の影響によって児童・生徒数が減少し、学校単位での活動を成立させることが難しいということがある。文化的活動、体育的活動、いずれについても同様のことが言える。

かつて地域コミュニティの基盤となっていたのは小学校区を中心とした町会という住民自治組織であった。しかし、時代の変化に伴い進行した少子高齢化と郊外型の都市計画により、町会を主体とした地域コミュニティはぜい弱になり、各小学校では児童減少、クラス数の減少により、学校単位での部活動の成立が困難な状況が生み出されている。指導者不足や教員の負担といった問題を軽減するために、学校部活動はスポーツ少年団へ移行したが、さらなる児童減少によってスポーツ環境が縮小しているという現状がある。

また、少ない選択肢から活動を始めても、部活動・スポーツ少年団を辞めてしまう児童・生徒がいる。宮下（1999, p. 43）は、「スポーツは成長期の子どもの心身の発育発達を促進させるものであるので、あらゆる機会にあらゆる子どもが参加できるようなスポーツが子どものために望まれる」と指摘している。スポーツは目的のおき方によって、誰もが楽しみ、

気軽に参加できるレクリエーションなスポーツと身体能力の限界を試す競技スポーツとがある。レクリエーションなスポーツは自分の能力にあった技術でもって楽しむスポーツであり、プレイは自由な行為として創造と満足、歓びを作り出す源となる。ゆえに、レクリエーションなスポーツの実践は、プレイとして生命の自己表現に結びついていく要素があり、それぞれの技術水準でスポーツを自己の「生」のために楽しむ習慣を育むことを可能にする（宮下, 1999）。一方、競技スポーツでは技術が向上し試合に勝つときは楽しいが、成果を求めて競うものであるため、成果を追求する過程でドロップ・アウトしていく場面も多く展開されている。時には勝利を目指すあまり、教育的配慮が無視される現実がある（四国スポーツ研究会編, 1999）。成長期の子どもには、スポーツは教育手段として作用することが望まれるが、教育的配慮や指導者の資質によって、子どものドロップ・アウト、バーン・アウトは起こっている。

総括的な問題として注目したいのは、体力の低下についてである。1980 年以降、日本人の体力は低下している。特に、子どもの体力の低下については問題視されているものの、改善にはつながっていない。体力低下の原因は、科学技術の発展に伴い生活が便利になり、体を動かす機会が減少したことによるものである。現代は、日常生活を営む上で、高い運動量や体力を要さず、子どもにとっては家事の手伝いの機会を減少させた。同時に、大人の意識として、子どもの身体を動かす遊びをはじめとする身体活動の軽視につながっている（文部科学省幼児期運動指針策定委員会, 2014 年 3 月）。

2007 年度から 2009 年度に実施した「体力向上の基礎を培うための幼児期における実践活動の在り方に関する調査研究」においても、体を動かす機会の減少傾向がうかがえる結果となっており、「幼児にとって体を動かして遊ぶ機会が減少することは、その後の児童期、青年期への運動やスポーツに親しむ資質や能力の育成の障害に止まらず、意欲や気力の減弱、対人関係などコミュニケーションをうまく構築できない等、子どもの心の発達にも重大な影響を及ぼすことにもなりかねない。このような状況を踏まえると、主体的に体を動かす遊びを中心とした身体活動を、幼児の生活全体の中に確保していくことは大きな課題である。」としている。

鹿内は、経験的にスポーツの持つ日本固有の文化的側面に注目していた。ヨーロッパにおいてスポーツは、人生を豊かにするために欠かせない「文化」として捉えられている。日本では、子どもに限らず大人も世界の各国と比べてスポーツ実施率が低い。週に 1 回以上運動をする人の割合は、日本は 40%（内閣府「東京オリンピック・パラリンピックに関する世

論調査)である。国際的に比較してみると、オーストラリアとスウェーデンでは週に1回以上の運動をする人が69%、次いでフィンランドは66%となっている。

「だれもがいろいろなスポーツを楽しむことによって、豊かなスポーツ文化を築き、地域コミュニティの活性につなげていきたい」と鹿内がまちづくりの視点を持った頃、弘前市中央公民館(以下、中央公民館)では地域づくりに関わる人材育成事業「青年プロジェクト塾」が始まろうとしていた。この事業は、竹下登政権の時代、1988年から1989年にかけて地域振興のために1億円を市町村に交付した「ふるさと創生一億円事業」に端を発する。弘前市はこの1億円の利息を「人づくり」に用いることに決め、1995年から「ひろさき創生塾」という市民の社会参画を目指した人材育成事業を行った。事業後には、卒塾生がNPO法人コミュニティネットワーク CAST、NPO法人 harappa 等を立ち上げる成果を上げた。続けて1999年4月からは、女性の人材育成事業「きらめき女性塾」を2003年3月まで行い、将来構想の観点から人材育成を行った。

そして、中央公民館では、館長(当時)である田中弘子の発案により主催事業として「青年プロジェクト塾」がはじまろうとしていた。この事業は、「まちづくりプランナーとしての知識・技能を修得し地域の活性化に資する人材を育成すること⁸⁾」を目的とし、「ひろさき創生塾」をモデルに座学、ワークショップ、事業企画の立案と実施までを習得するという内容で実施された。定員は10名、期間は2年間とした。

青年プロジェクト塾に参加した鹿内の目的は「まちづくりでも、スポーツのことを考えながらしたい」と明確だった。「もし彼が(将来まちづくりを)やるとしたら、今のうちから進ませておこう。実践をやらせてみよう。」「将来、仲間が必要になるとしたら、スポーツの好きな人を集めればいいのか。」と、田中や講師は考えた。この時、中央公民館の担当者は塾生と同世代20代の柴田賢である。柴田は当時の様子を次のように語っている。

事業の大枠を作ったのは、田中さん。細かいところは太田泰輔さん。月1回集まるとか、合宿をするとかは決まっていたけれど、最初の2~3回で関わり方が変わってきた。やりたいことがある人がいたので、それに合わせていこうという風になった。こちらがこうしますよということではなく、塾生がやりたいことを組みながら、どうやっていくかという方向になった。

⁸⁾ 弘前市教育委員会「青年プロジェクト塾報告書」p2

「やりたいことがある塾生」の1人は鹿内であった。塾生の中でもリーダーシップを発揮し、スポーツの好きな人を集めるために、「みるスポーツ」であるパブリックビューイングを実践企画の第一弾として開催した。スポーツに親しみのある人だけではなく、日常的にスポーツを行っていない人にスポーツ文化を浸透させるためには、観て応援するという楽しみ方を伝えることも有効ではないかと彼は考えていた。プロスポーツもお客さんがいてこそ成立する。観戦を通じて、一体感や高揚感を味わうことができる。この時、実行委員会形式で「イベントを企画するには名前が必要ではないか。スポーツのネットワークだからスポネットがいいんじゃないか。」と誰かが言い出したことで、「スポネット弘前」は誕生した。

(3) 創業期 スポネット弘前の設立

「スポーツでまちづくり」をしたいと考えていた鹿内は、弘前大学を訪ねた。青森県主催のクラブマネジャー養成講座に参加した折、講師を務めていた同大学教授に協力を仰ぐためだ。弘前大学教育学部保健体育講座教授清水紀人は、青森県主催のスポーツ養成講座委員長や総合型地域スポーツクラブの啓発活動の中心となっている人物だ。体操競技のスペシャリストであり、オリンピック選手の育成経験もある清水は、鹿内の突然の来訪を受け入れ、協力を決めている。清水は当時を振り返り、「素人の集まりだから何からどうしていいかわからない。でも鹿内君の頭には夢がある。あるからなんとかしたい。」と語った。しかしながら、ヒト・モノ・カネといった資源をどう確保するかという現実的な側面については苦慮し、学園都市であるという特性から学生という人的資源を活用する可能性を見込んだ。清水はウイーン大学留学時に、本場の総合型クラブを経験していた。ヨーロッパではスポーツは文化として捉えられており生活に不可欠であることも、総合型クラブがスポーツ文化に不可欠なものであることも充分に知る人物であった。鹿内の目指す「人生を豊かにするためのスポーツ」に造詣の深い清水との出会いは運命的だといえる。清水は、教師として、指導者として、スポーツのスペシャリストとして資源提供を行い、スポネット弘前の初代理事長として事業の基盤づくりと組織づくりに尽力した。清水は以下のように語っている。

組織を作るのが一番むずかしかった。組織の中のメンバーをみるとみんな共通した意識を持っている人だけじゃないし、学生は活用しやすいけれど、4年間で卒業してしまい地域に根づく人材の確保はほぼ期待できない。最低これだよねっていうマニュアル

がないまま、なあなあで見切り発車をした感じで、それが続いた結果、同好会の延長のような運営になってしまったように思えた。その後、NPO の認可を取得できそうな状況になるにつれ、商工会の方にも意見を聞き、ユースサミットにも参画することができたことで、青年会、商工会の人達の話聞いて、「商いってそういうもんじゃないよ」とか、「会計資料はこうじゃなきゃいけない」というノウハウを教えてもらうことで意識も高まり、そういう人にも運営面での中心的役割に携わってもらったり、監事についてもらったりしましたね。水戸さんには、NPO 法人結成には欠かせない定款を作成する際に大変ご尽力いただきました。

ユースサミットとスポネット弘前をつないだのは、渋谷拓弥である。

2004 年当時、渋谷は弘前青年会議所理事長を務めており、これからの時代は横のつながりを強めていく必要があると「ユースサミットカンファレンス in 弘前（現在のユースサミット弘前）」を発起人として立ち上げた人物である。「ユースサミット弘前」は現在も約 13 の青年団体が加盟しており、多くのイベントの企画・実施を担っているまちづくり集団である。このユースサミットにスポネット弘前が加わることで、青年会議所、商工会議所青年部、法人会青年部、町会・商店街連合会青年部などビジネス分野の若手との協働へとつながっていった。渋谷はスポネット弘前の法人設立時に監事として参加し、現在は副理事長として組織運営を支える一人である。

法人化の事務手続きは、水戸光宣が尽力した。水戸は「ひろさき創生塾」の卒塾生であり、「青年プロジェクト塾」の講師を務めていた。「ひろさき創生塾」卒塾後、NPO 法人 CAST 設立を皮切りに、複数の NPO 法人の立ち上げに携わった経験をもっている。

そして、クラブを直接的に運営するのは、鹿内をはじめ弘前大学の学生を中心とした若者である。機動力を発揮するボランティアの若者たちはスポネット弘前の持つ最大の資源である。ミッションを共有することで、一人ひとりがプレーヤーとなって事業や組織の運営を行うために、話し合いはワークショップ形式で進められた。どのような事業を行うのか、資金はどのようにして得るのか、スポネット弘前の運営や方向性について情報を共有することで組織形成を行っていった。

特に、財源となる事業はどうするのか、何から始めるのかということについては何度も話し合いがなされた。なぜならば、自主財源を確保することは組織の存続において不可欠であるからだ。こうして事業の柱を①定期活動事業 ②イベント事業 ③親子レクリエーショ

ンなどの派遣事業とすることにした。スポネット弘前として活動が始まった2004年に開催されていた定期活動は、テニス、バスケットボール、ニュースポーツの3種目であり、それぞれ週に1~2回2時間程度の活動を行っていた。定期活動（サークル）は、一人でも参加することができるという気軽さやスポネット弘前の会員として所属していることで1回の参加費が100~200円という手軽さ、チームに縛られることなく、参加したいときに参加できるという自由さが地域ニーズに合致し、徐々に会員を増やしていった。また、スポーツの場合はサークル的な活動であっても、ケガなどのトラブルがあった場合の対応が重要となるため堅実な運営が進められた。清水はこのように語っている。

ファミレスでは、アルバイトの学生も調理師免許を持たなくても調理をすることができる。調理師の資格を持った人が一人いれば運営は成り立つけれど、そういうものではないんだ。スポーツの場合はケガもあるし、組織を立ち上げて、部門の中に指導できる人、理解があって資格を持っている人がいないと、何かあった時の対応や問題は大きい。一度信用を失うと戻すのは大変。安全管理や不慮の事故の際に欠かせない保険の加入も必要。だからそういう人にもメンバーとして参画していただいた。

イベント事業では、地域に広く門戸を開き情報発信のみならず、相互に交流ができるような内容のプログラムや、参加者の学習の場を提供している。スポネット弘前として最初に開催したのは前述の通り、「みるスポーツ文化」醸成のためのパブリックビューイングである。この時の目的はスポーツが好きな人の交流の場を作ることであった。しかし「みるスポーツ」では、交流にとどまらず、みて楽しむことによって、人とスポーツの文化的な関わりが生まれる。みるスポーツには、直接競技場で観戦する「ライブスポーツ (live sports)」、テレビやラジオでゲームを間接的に視聴する「メディアスポーツ (media sports)」、テレビでスポーツニュースをみたり、新聞や雑誌を読んだりする「スポーツジャーナリズム (sports journalism)」があり、それぞれの参与スタイルであらゆる競技会を観戦することで観戦者の成長が図られ、社会や文化の発展に結びついていくことが期待されている（八代編, 2006）。他には、部活動・スポーツ少年団のあり方を考えるシンポジウム、指導者講習会、講演会、研修会など、参加者のニーズの掘り起こしとなるような企画を立案・実施している。

次に、親子レクリエーションのような派遣事業についてであるが、ここではニュースポーツというジャンルに注目したい。ニュースポーツとは、「ニューコンセプト・スポーツ」の

略で、障害や年齢などを問わず誰でもが楽しむことを目的としたレクリエーショナルなスポーツである。当時、ニュースポーツは一般的に「楽しむスポーツ」として知られてはいなかったが、誰でも楽しむことができるというのがこのスポーツの強みである。スポネット弘前では、ニュースポーツを取り入れたスポーツ遊びを得意としており、2004 年 6 月に青森県教育委員会の補助事業である「キッズスポーツひろば」を受託し、事業を行っている。また、小学校の親子レクリエーションにもニュースポーツを取り入れ、親子で一緒に体をつかったスポーツ遊びを楽しむというサービスを提供している。親子レクリエーションは通常、各学校の PTA 役員会が企画し実施する内部行事であるが、外部に運営を発注することによって保護者が企画運営にかかりきりになることなく、親子が一緒に楽しむという目的を遂行しやすくなる。地域住民の自治組織の衰退と同時に、学校における PTA 活動においても、役員のなり手は少なく、運営に苦慮していることも珍しくないという事情と提供サービスが合致したと考えられる。

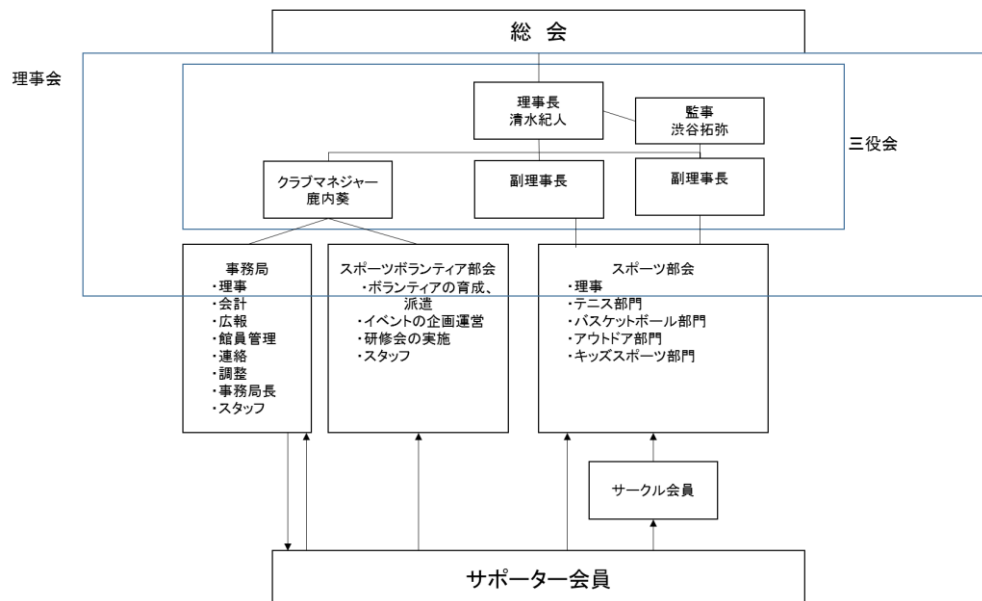
気軽に参加できる定期活動や派遣事業をはじめ、スポーツをしない人も参加できる企画等、間口の広いスポーツ環境というサービスの提供により、「気軽にスポーツを楽しむ」という新しい価値観が、地域住民の共感を得、徐々に受容されていった。

表 4-5 設立準備委員会名簿

no.	役職	氏名	所属
1	理事長	清水 紀人	弘前大学教授 弘前体操連盟理事長
2	副理事長	菊池 徹	弘前市体育協会評議員 弘前市体育指導委員
3	副理事長	小山内 武文	スポーツ少年団コーチ
4	クラブマネージャー	鹿内 葵	スポーツ少年団コーチ
5	理事	鈴木 耕司	青森県
6	理事	水戸 光宣	NPO法人コミュニティネット ワークCAST理事
7	理事	東海 康則	大鰐スキークラブ
8	理事	一戸 忠道	
9	理事	近藤 裕紀	弘前大学教育学部
10	会計	清水 久美子	
11	指導者	成田 蘭子	弘前大学教育学部
12	指導者	外崎 美香	スペシャルオリンピクス日 本青森事務局員
13	指導者	村上 大	
14	会計	伊藤 久江	
15	指導者	神山 公平	

出所：スポネット弘前の内部資料より作成

図 4-5 スポネット弘前活動組織図



出所：スポネット弘前の内部資料より作成

第5節 ソーシャル・イノベーションの普及

以上のように、スポネット弘前はスポーツ・プログラムを核に、誰でも気軽にスポーツを楽しむ環境という新しいサービスを提供し、潜在的な地域ニーズを捉えた革新的な仕組みを構築してきた。本章では、これらをソーシャル・イノベーションとして捉え、第4節では創出プロセスをみてきた。本節では、スポネット弘前の取組みが、地域にどのような影響を及ぼしてきたのかという点について確認していく。

(1) 市場社会からの支持

スポネット弘前が設立当初から提供している定期活動事業（表 4-6）は、初回は無料で体験、見学することができる。例えば、個人参加型エンジョイフットサルのサークルを見ると、通常、フットサルは団体種目のためチームを組まなければならない。しかし、「個人参加型」であれば、参加したい時にその場に行くことで気軽にフットサルを楽しむことができる。参加対象はサークルや教室によって異なるが、「年齢・性別問わずどなたでも」となっているものが多く、間口が広い。教室は、楽しむことを目的としたものから、レベルアップを目指すものまで、希望に合わせて選ぶことができ、各種目の有資格者が講師として担当している。

次に、会員数をみってみる。スポネット弘前の会員には、①サークル会員②スタッフ会員③サポート会員④スポンサー会員の4つの種別がある。スタッフ会員というのは、サークルに参加しながらスタッフとして運営の役割を担っている。つまり、定期活動であるサークル活動はスタッフ会員のボランティアによって支えられているのである。これは、地域住民が自主的・主体的に運営に参画する住民参加型のシステムが構築されているということを示す。このことはコミュニティ・ビジネスとして意義深く、ボランティアにとっては地域への愛着心や地域づくりへの意識を生み出し、コミュニティ形成にとって有益である。会員数としては、法人化1年目は、サークル会員が、バスケットボール74名、テニス4名、バレーボール20名。サポート会員17名、スタッフ会員45名となっており、小学生から65歳以上までの合計160名が会員として登録している。設立から10年以上を経た現在は、部門の増設に伴いサークル会員数も伸びており、各サークル会員合わせて489名、スタッフ会員53名、サポート会員9名、合計551名となっている（2016年12月現在）。会員数の増加はスポネット弘前が設立来行っている定期事業への参加者数を示すものであり、スポネット弘前の提供するサービスが市場に受け入れられ、支持を得ていることを示している。

組織の規模についてみると、スポネット弘前は予算規模 0 円からスタートしているが、法人化直前である 2004 年度の予算額は、助成金 100,000 円を含む 565,155 円となっている。法人化 1 年目の 2005 年度決算額は 2,803,136 円であり、前年の予算額からみると数倍の増収であると考えられるが、翌 2006 年度にはさらに倍額となっており、法人化後の予算規模が飛躍的に大きくなっていることがわかる。同時に、収入に占める助成金・補助金の割合も増えている。さらに、2008 年に総合型クラブとしての活動が始まってからは事業収入（イベント事業の参加費）が増加しており、2013 年には第一回弘前城リレーマラソンを主催事業として開催したため、参加費収入が増加している。2014 年以降は、南富田町体育センターを始めとする指定管理業務の受託によって、指定管理事業、自主事業など事業種・数ともに激増している。

表 4-6 スポネット弘前定期活動

サークル	教室
ララ♪ラケットテニス	チビッコバスケットボール教室
ガチンコ!バスケットボール	U-15バスケットボール教室
ダムダム!バスケットボール	スポネットバスケット
みんなのバレーボール	キッズバレーボール教室
個人参加型エンジョイフットサル	キッズソフトボールクラブ
ランニングクラブ	ゆったり～ヨガ教室
バドミントン' smile'	ヒロロキッズ体育スクール
卓球を楽しむ会 & ラケットテニスエンジョイコース	キッズチアダンス教室
キッズスポーツひろばwith	走り方教室
	ノルディックウォーキング教室

出所：スポネット弘前広報パンフレットより作成

表 4-7 スポネット弘前の収入データ

(2005 年度～2015 年度, 単位:円)

年度	当期収入
2005	2,803,136
2006	5,402,254
2007	6,015,931
2008	6,701,657
2009	10,619,913
2010	10,195,605
2011	12,459,474
2012	15,431,439
2013	27,666,220
2014	41,560,078
2015	40,904,439

出所：スポネット弘前の決算関係の資料より作成

また、親子レクリエーションを代表として、住民行事を「外注する」という新しい価値を地域に提供したことは前述の通りである。誰もが一緒に楽しむことができるレクリエーション系のニュースポーツを取り入れることで、気軽にスポーツを楽しむことができるというスポーツ・プログラムがサービスとして市場に受け入れられ、受注を増やしている。小学校の親子レクリエーションの受注数をみると、2004 年～2006 年頃までは年間 10 本程度の依頼だったが、リピーターが増え、口コミで広がったことで、2016 年度は年間 40 本以上の依頼がある上、弘前市外からの依頼も増えている。対象学年は主に 1～3 年生までの低学年で、特に 1 年生からの依頼が目立つ。中にはリピーターの高学年や、幼稚園から 6 年生までが一緒に参加するもの、3 才～7 才までの父子で参加するもの等の依頼もある。また、身体的もしくは知的障害・発達障害を持つ子どもも一緒に楽しめるプログラムを望む依頼も請け負っている。親子が一緒に学ぶことができる講話を盛り込んだプログラムの提供も行っており、依頼者の希望に沿った対応が可能である。

内容は、シンプルな遊びの中に全身を使うストレッチングやコーディネーション系のゲームを取り入れている他、複眼的な視野を培うもの、チームとなって協力し合うもの、思考力・集中力が必要なもの、勝敗を競うものなどさまざまな要素を持つプログラムが組み込まれており、子どもたちは遊んでいるつもりだが、知・体・技をトータルに必要とする教育的

な内容となっている。何よりも楽しいので、2時間は瞬く間に過ぎてゆく。

料金体系は、一回2時間1万円＋（200円×参加人数）となっている。

【レクリエーションプログラム（例）】

- 1、挨拶
- 2、鬼ごっこ：複数の鬼がいる。周囲を見ながら逃げたり仲間を助けながら逃げる。
- 3、握手ゲーム：20秒で8人の人と名前を交換して握手する。片足とびで移動する。
- 4、ナンバー7：7人→3人→11人など指定された人数のグループを作る。
- 5、お姫様お殿様鬼ごっこ：グループで役割もって臨むチーム戦。
- 6、グループワーク：数集まりゲーム、号令ゲーム、表現ゲームなど、数人ずつのグループに分かれて協力し合う。
- 7、ドッジビーを使ったドッジボールとユニホック
- 8、感想発表、挨拶

写真 4-1 なかよし会でのレクリエーションの風景



ユニホック

写真 4-2 なかよし会でのレクリエーションの風景



話し合いをする子どもたち

写真 4-3 なかよし会でのレクリエーションの風景



体をつかった表現遊び（手前は観覧車を表現）

写真 4-4 親子レクリエーションの風景



鬼ごっこ

写真 4-5 親子レクリエーションの風景



弘前大学の学生による保健衛生講話

(2) 地域社会との連携・協働

以上、みてきたようにスポネット弘前が 2005 年来、地域に提供してきたサービスに付与された社会的メッセージや社会的ミッションは市場に受け入れられ、事業は拡大している。政府が総合型クラブに求める役割に、行政・大学などの教育機関・企業・市民などと地域ネットワークを結ぶプラットフォームとしての拠点機能がある。しかしながら前述の通り、政府の施策が始まってから 20 年を経ているものの、地域課題解決に向けた方策について市町村区行政と総合型クラブが連携して事業を実施している割合は全国で 18.4%に留まっているのが現状である。

スポネット弘前では、文部科学省が進めてきた「地域スポーツとトップスポーツの好循環推進プロジェクト事業」を 2013 年度～2015 年度まで受託していた。この事業は拠点となる総合型クラブにおいて、トップアスリートを活用し、地域のジュニアアスリート等の指導や学校に「小学校体育活動コーディネーター」を派遣する等の事業を通じて、地域スポーツとトップスポーツの好循環の実践を目指すものである。「小学校体育活動コーディネーター」の派遣は、将来的に小学校の小規模化や教員の高齢化等によって体育の授業の実施が困難になるという予測に基づき、体育活動の支援を行う。スポネット弘前では、指定管理者となっている南富田体育センターを拠点に、大成小学校、第三大成小学校、文京小学校、松原小学校、福村小学校の 5 校においてモデル事業を実施してきた。しかし、文部科学省からの事業委託は 2015 年度で終了し、他県ではモデル事業終了後も独自予算を配分し事業を継続している市町村区もあるが、弘前市では事業継続が困難な状況であった。そこで、「小学校体育支援事業～運動大好きプロジェクト」と銘打ち、弘前市の「弘前市民参加型まちづくり 1%システム⁹」という公募型の補助金を申請し、事業の継続を図っている。支援者派遣の要望は多くの小学校から寄せられておりニーズはあるが、今年度は大成小学校、第三大成小学校、文京小学校、松原小学校の 4 校で実施する。具体的には、例えば、高学年の跳び箱や低学年のスキー、水泳など、学校からの依頼に応じて専門的技能・知識を有する指導者を派遣し、教諭とティーム・ティーチングで授業を行う。

授業支援を受けている弘前市立第三大成小学校の高橋真弓校長は、水泳の授業で教諭・児童と一緒にプールに入り指導するという支援は非常に助かった。複数の目があることで、授業の進行のみならず児童の安全を守ることできる。第三大成小学校区は地域活動

⁹ 弘前市が実施している、個人市民税の 1%相当額を財源に市民自らが実践するまちづくり、地域づくり活動に関わる経費の一部を支援する公募型補助金制度。

が活発な地域で、住民との連携を図りやすい地区ではあるが、地域の方が授業の補助に入るというのはない。スキーやとび箱など、技術面での専門的な指導を受けることで、技術が身につく。可能であれば、教育的な知識のある教員免許を持っている支援者が望ましく、東京都三鷹市で実施しているような地域連携ができればと話す。

また、支援を受けた学級の担任教諭は、体育の授業には特別支援学級に通級している児童3名も参加する。特別支援学級の担任と2人体制で授業を行っているが、技術と児童指導とを一緒に行うのは現実的に大変なことであると話す。また別の学年の担任教諭は、通常は2クラス合同で体育の授業を行っている。大人の数が多いということは、児童に目が行き届くと話す。複数の教諭は共通して、専門的な知識を有する支援者がいることで、フォームやバランスなどについてわかりやすく教えてもらうことができる上、児童が経験する場（実技の機会）が増える。とび箱がこわいと感じていた児童も、きれいに飛ぶことができ楽しいと感じているようである。きれいに飛べるようになるということは、つまり安全に行うことができるということだと思ふと話す。いずれも、児童の安全ということについて言及している。

派遣される支援者は、種目によって異なる。いずれも学校の要望に合致する専門的な技能と知識を有する指導者が派遣される。今回、高学年のとび箱の授業に支援者として派遣されたのは、NPO法人スポネット弘前／体操教室アスリートクラブスタッフである田中宏輝（弘前大学教育学部4年）である。学習指導要領に基づいて指導案を作成し、担任教諭と内容及び指導ポイントについて情報を共有し、連携して授業を行う¹⁰。

また、スポネット弘前と弘前市はこれまでも協力関係を構築してきたが、今後さらに多くの関係機関を巻き込む連携・協働による事業が始まろうとしている。児童のスポーツ環境整備に向けて、弘前市、弘前市体育協会、弘前市スポーツ少年団本部、NPO法人リベロスポーツクラブ、スポネット弘前等の関係団体が連携し、スポーツ少年団の広域化を視野に、小規模小中学校の児童・生徒のスポーツ活動を支援する。児童・生徒のスポーツ環境が年々縮小傾向にあるという問題について、関係団体との連携・協働によって施策を検討すると発表した¹¹。弘前市は経営計画に広域スポーツ少年団事業を掲げ、広域エリアでのスポーツ少年団活動の運営を総合型クラブなどが担うことで、誰もが気軽にスポーツ活動

¹⁰ 「運動の楽しさ知って」『陸奥新報』2016年12月13日朝刊 p16

¹¹ 「弘前市が施策検討へ」『陸奥新報』2016年12月9日 p1

に参加できる環境の構築を目指す。今年度内に市内小学校全 36 校 4 ～ 6 年生児童の保護者、学校関係者、市内全スポーツ少年団の指導者を対象にスポーツ活動に関するアンケートを実施し、その後、関係団体と意見交換を重ね、連携を図りながら 2017 年度中に計画の策定を行い、2018 年度の施策実施を目指す方針である。

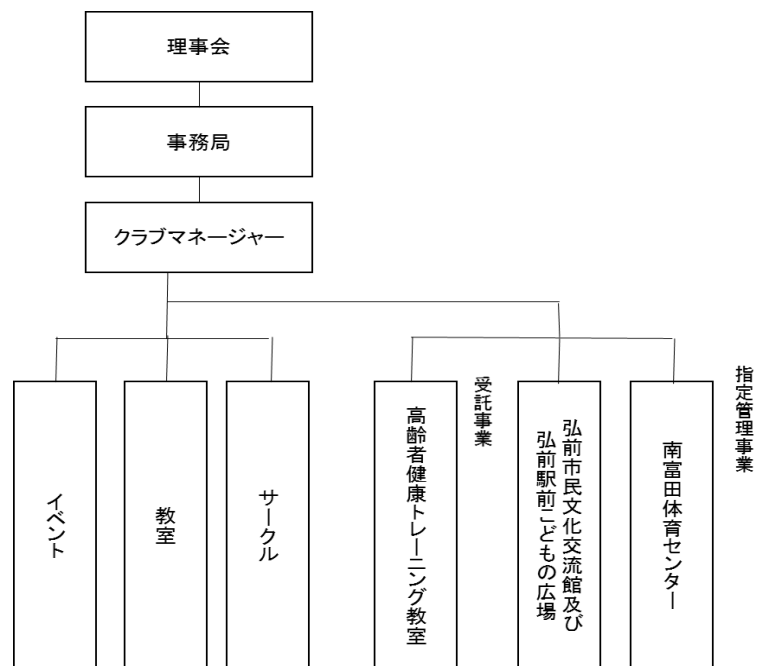
写真 4-6 第三大成小学校での体育授業支援



写真 4-7 第三大成小学校での体育授業支援



図 4-6 スポネット弘前活動組織図



出所：鹿内へのインタビューより製作

第5章 事例分析

本研究では、(1) コミュニティ・ビジネスの成功要因としてのソーシャル・イノベーションはどのようにして創出されたのか、(2) 外部ステイクホルダーはなぜ参集し、どのような役割を担ったのか、という2つの問いを設定している。これらについて、第3章で設定したマルチ・ステイクホルダーの視点という分析枠組みを用いて検討していくことにする。

第1節 本事例の概要

改めて、スポネット弘前の事例を振り返っておこう。同組織は、「スポーツで創る元気なまち」を合言葉に、2004年に鹿内葵によって設立された総合型地域スポーツクラブである（2005年にNPO法人格を取得）。2003年、鹿内は友人である小山内武文と共に立ち上げた「弘前バスケットボールクラブ」の解散を機に、「まちづくり」の視点を持つようになった。鹿内は学生時代から続けているバスケットボールでコーチとして弘前市内の児童・生徒と関わり、地域におけるスポーツ環境の少なさ、指導者の問題、バーン・アウトの問題等について、「自分たちが作っている社会」がスポーツを楽しむ自由を疎外しているのではないかという問題意識を持っていた。

鹿内が着目したのは、スポーツの文化的な側面についてである。スポーツは目的のおき方によって、身体能力の限界を試す競技スポーツと気軽に参加して楽しむことができるレクリエーションなスポーツとがある。ヨーロッパにおける「スポーツ」は、一人ひとりの人生を豊かにするための「文化」として生活の一部にあり、地域の活動拠点としてスポーツクラブがある。しかしながら、日本では競技志向が強く、スポーツは楽しむものというよりも「できる・できない」「勝つ・負ける」といった価値観で測られる傾向が強い。また、現代の生活は利便性が高く、あまり肉体を使わなくとも生活を営むことができるため、日本人のスポーツ離れは顕著である。そのような中、「時々、趣味程度にスポーツを楽しみたい」という人の受け皿が地域にないことに気づいた鹿内は、総合型地域スポーツクラブを弘前市に設立し、年齢性別を問わず誰でもが気軽にスポーツを楽しむことのできるスポーツ・プログラムをビジネス化した。会員になることで好きなスポーツを約20種のサークルから主体的に選び参加できる定期活動事業、弘前城リレーマラソンなど幅広い層が参加できるイベント事業等、スポーツを楽しむ環境を市民に提供している。特に、ニュースポーツという年

年齢・性別・体力の有無等の垣根を取り除き、誰もが一緒に楽しむことができるプログラムの導入によって、スポーツに対して「新しい」「簡単」というイメージを演出した。また、子どもに対しては、幼少期からさまざまな種目を経験するための素地として、遊びながら体を動かすことの楽しさを体感できるプログラムを提案・提供している。スポネット弘前は、約10年の歳月をかけて市民生活に浸透し、地域の交流拠点となった。2014年には民間団体としては初めて地域体育館の指定管理を弘前市から受託し、2015年からは高齢者健康トレーニング教室、2016年弘前市民文化交流館及び弘前駅前こどもの広場の指定管理を受託し、管理運営を行っている。

第2節 ソーシャル・イノベーションの創出プロセス

以下では、様々なステイクホルダーとの関係性に注目しながら、鹿内が「誰でも気軽に楽しむことのできるスポーツ・プログラム」というソーシャル・イノベーションを創出していたプロセスを明らかにしていく。

(1) 社会的課題の認知

鹿内はスポーツ事業に取り組んでいくに当たり、どのようにして「いつでも、どこでも、誰でもが楽しくスポーツをできる」環境を構築する必要性を認知したのか、そしてその課題を解決するためのアイデアをどのように生み出していったのかについてみていこう。

本事例における社会的課題の認知は、2つのステップに分けることができる。まず、地域のスポーツ環境に対して問題意識を持った段階である。鹿内は、バスケットボールのコーチを務め、児童・生徒にとって部活動等での種目選択の幅が狭いこと、スポーツをする・しないの二極化、体力の低下、気軽にスポーツを楽しみたい人の受け皿がないという現状を目の当たりにしたことが、地域のスポーツ環境を改善しようと考えた第1のステップとなっている。特にこの段階では、鹿内自身の経験がベースとなり、社会的課題の認知に至っていることが明らかとなった。

次に、社会的課題に対する具体的な解決の方向性が確立した段階である。地域のスポーツ環境の改善を目指した時、鹿内は「まちづくり」の視点をもっていた。子どものスポーツ環境に対し、「自分達、大人が作っている社会」に問題意識を置いている。現状のスポーツ環境は、スポーツを楽しむ自由や選択する自由が疎外されている状況にあるため、誰でも主体

的に選択できる環境の必要性を認識した。スポーツを入り口に社会全体を捉える視点を得たことで、「地域課題」「地域ニーズ」は何か、これらを解決に導くための事業は何かを考えるようになった。また、課題解決のための方策として「行政及び関係団体との連携」によって取り組むよう事業に厚みを与え、スポーツを軸に社会的課題を解決し住みよいまちを創るという具体的な方向性を、事業開発におけるステイクホルダーとの協働によって確立していった。問題の根源は、特定の誰かの問題ではなく地域住民が置かれている環境という社会的な問題であると認識した時点が第2のステップである。

(2) 事業の開発

本事例において、スポネット弘前がソーシャル・イノベーションの創出に成功したのは、多様なステイクホルダーからの支援によるところが大きい。鹿内は、「自分達がつけている社会」に存在する課題を認知し、改善するための方法として「総合型地域スポーツクラブ」設立への想いを描いた。また、彼は事業化に向け積極的に学習の機会を求め、田中、清水、水戸、渋谷といった事業開発におけるコアのステイクホルダーと出会っている。

ソーシャル・イノベーションの創出にあたっては、ステイクホルダーからの多種多様な資源動員とステイクホルダーとの協働による知識創造の場が必要であるが、本事例においてソーシャル・イノベーション創出の源泉となっているのは、準備期といえる2003年3月の弘前バスケットボールクラブ解散から、2004年12月に開かれた「NPO法人スポネット弘前設立総会」までの、わずか1年8ヶ月の期間における様々なステイクホルダーとの出会いである。この短期間に、スポネット弘前が永続的に活動するための資源を、豊富な知識と経験を有するステイクホルダーが提供している。特に、法人設立準備委員会の名簿（表4-5）をみると、専門家、行政職員、一般市民、学生、福祉関係者等、様々なステイクホルダーが組織形成に関わっていることがわかる。コミュニティ・ビジネスでは社会性がクローズアップされるが、継続的な取り組みをするための主体を育成するという文脈では、社会的課題解決能力のある事業体の形成が必要である。スポネット弘前は、多様なステイクホルダーの参入によって、合理的な運営を行う事業体としてデザインされた組織体である（沼上, 2012）。さらに、多様なステイクホルダーとのネットワークの形成及び情報・価値の共有によって、市民団体としての活動期間に、県教育委員会の事業受託や弘前大学と共同でスポーツフェスティバルを開催する等、早期に公共性の高い事業が実現している。

また、2004年度の組織図（図4-5）をみると、実働（クラブの運営）と管理（団体の

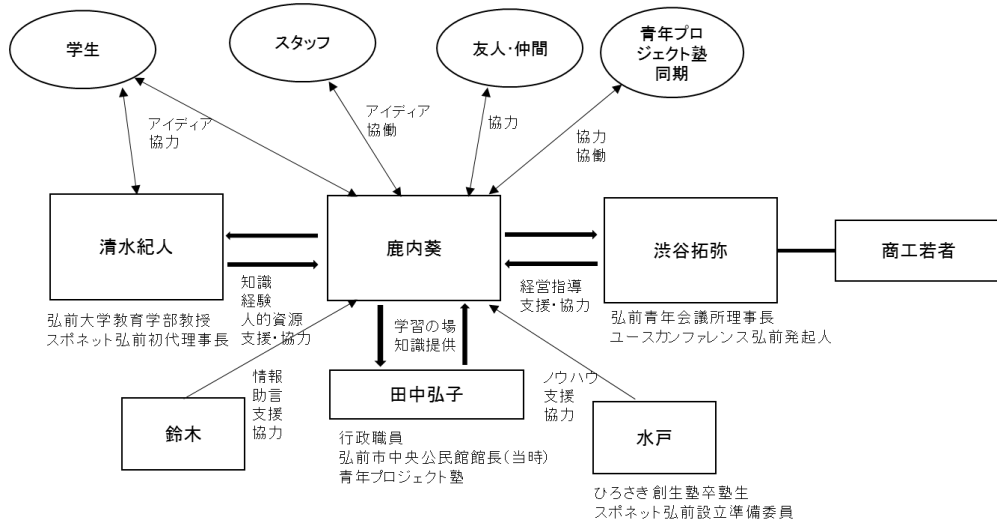
運営)を分担する組織構造であることがわかる。団体としての運営は理事長の清水と三役会が担い、クラブの運営は鹿内が担う。分業制の組織であることで全体が調和し、クラブでは会員やスタッフが交流しやすい環境と多種多様なステイクホルダーが参集しやすい状況が生み出されている。

また、本事例では事業開発のコアとなるステイクホルダーは、明確な意志をもって資源提供を行っている。鹿内はステイクホルダーを巻き込む際に、具体的なビジョンを提示している。それは、鹿内が経験上認知した社会的課題とその歴史的背景、現状及び将来像である。渋谷は、鹿内のメッセージには10年後の弘前の絵が見えていたと話す。

ステイクホルダーは、鹿内が語る「夢」や「希望」を叶えたいという思いによって支援を行ったと話す。彼らは鹿内の夢や希望に共感したというよりも、それぞれが心のどこかで感じていた地域社会の将来への不安や、現状に対するもどかしさに鹿内のメッセージがシンクロし、地域の将来のために自らのミッションとして資源提供を行ったと考える。例えば、田中は、次世代を担う人材育成を自らのミッションとして「青年プロジェクト塾」を企画し、そこに学習の場を求めた鹿内が参加したことによって、実践的知識とまちづくりという共通の目標を持つネットワークが創造され、「スポネット弘前」は誕生した。加えて、鹿内は田中との出会いによって、福岡県久留米市にある総合型クラブ「田主丸カル・スポクラブ」で1ヶ月間の住み込み実習を行い、総合型クラブ運営のノウハウを得ている。

資源動員の正当性について武石・青島・軽部(2012, p 150)は、「誰かが主観的に『優れている』と信じて、イノベーションのプロセスを牽引していくのである。」と指摘している。主観的な意味で「優れている」と信じられるものに対し、商品化、事業化に向けた資源動員の創意工夫と努力があつてはじめてイノベーションは実現する。つまり、それぞれのステイクホルダーは、鹿内の取り組みが各ステイクホルダー自身の目的達成に寄与するということを確認した上で、資源の提供を行っていたのである。そして、鹿内も地域活性化という明確なビジョンを描くことによって、各ステイクホルダーを巻き込むことができたと考えられる。コアのステイクホルダーはいずれも、鹿内の問題意識と、組織を立ち上げ事業性をもって経営していくことによって、5年後、10年後にスポネット弘前が地域の活動拠点となり得る体力を身につけ、地域課題を解決へ牽引する組織となるという価値を共有したことにより支援を行った。

表 5-1 多種多様なステイクホルダー



(3) 事業の発展・普及

事業の発展・普及にあたっては2つのポイントを提示する。1つ目のポイントは、スポネット弘前の運営スタイルである。前述の通り、クラブ運営を円滑に進める母体として法人があり、知識と経験の豊富なステイクホルダーが磐石な組織形成のために資源動員し、管理運営を行っている。そして、クラブの運営はクラブマネージャーが担い、スタッフや会員と直接的に関わりマネジメントしている。クラブでは、市民が参加・参画しやすい関係性が構築されており、運営はシステム化されている。また、クラブスタッフや地域内のスポーツ指導者、市民に対して、ワークショップや講習会等の研修の機会を設け、当事者意識の醸成と地域のスポーツ環境を支える技術・知識のボトムアップに努めている。

2つ目のポイントは、市民が参加しやすいシステムである。ソーシャル・イノベーションでは、ステイクホルダーは経済的成果や社会的成果が不確実な中で資源動員を行う。しかし、イノベーションにおける創造的正当性を得るためには、多くの平均的な人々の支持を得る必要がある。つまり、「変わったアイデア」をイノベーションとして実現するために「変わった」人々の支持を獲得して、資源を動員し事業化を進めていくが、事業成果実現のためには、「普通」の人々による「普通」の理由による広範囲な支持が必要（武石・青島・軽部, 2012）である。本事例では、市民が気軽に参加できるスポーツ・プログラムというサービスを提供したことによって、スポネット弘前によるソーシャル・イノベーションは創出さ

れ、スポーツ環境の改善に向けた取組みは広く「普通の人々」に受け入れられた。

設立当初目指していた「総合型地域スポーツクラブ」としては、2008年に新たなスタートを切った。そして、2014年には南富田体育センターの指定管理者を受託した。それまで、弘前市内すべての体育施設は公益財団法人弘前市体育協会が指定管理者となっていたことを考えると、スポネット弘前の地道な活動が市民に受け入れられたことを示す一つの契機であるといえる。

(4) ソーシャル・アントレプレナーの役割

イノベーションの担い手であるソーシャル・アントレプレナーについては、谷本他(2013)では、Schumpeterは「経済発展の原動力として機能する類まれなる能力を持ち合わせた人物」として描いているとした上で、現実の企業家はカリスマとして存在しているのかと疑問を投げかけている。

本事例をみると、ソーシャル・イノベーションの担い手である鹿内は、社会的課題に気づき、解決しようという強い意志をもって行動を起こし、多くのステイクホルダーを巻き込んで有形・無形の支援や協働関係を引き出した。この時、ステイクホルダーを惹きつけたのは彼が示した具体的な課題と地域社会の現状及び予測される将来像という明確なビジョンである。そして、解決法として「総合型地域スポーツクラブ」の設立を目指すということをわかりやすい言葉を用いて提示し、価値の共有に努めた。しかし、この段階において鹿内はカリスマではない。だからこそ、コアのステイクホルダーは5年後、10年後にスポネット弘前が地域拠点となり得るための組織形成に資源動員を行った。清水は理事長として組織をマネジメントし、企業や行政等との組織的交渉を通じて地域との関係を育成してきた。

鹿内は、クラブマネジャーや指導者として現場でのマネジメントやスタッフの育成を通じて経験を重ね、広く市民と地道なコミュニケーション形成を図ることで、信頼関係を構築してきた。スポーツという共通の関心事を軸に、市民との関係性を築き、行政・企業といったステイクホルダーと共に事業を作り上げる中で、互いに学習し、市民が気軽に参加できるスポーツ・プログラムを事業化していった。

(5) スポネット弘前の今後の課題

本研究では、スポネット弘前の準備期から創業期に着目し、ソーシャル・イノベーションの創出プロセスをみてきた。社会的課題の認知以降、多様なステイクホルダーが参集し、組

組織形成、事業化が進んでいった。特に組織形成の段階では、5年後、10年後に地域を牽引する組織を目指した体制が整えられた。この5年、10年という期間は、組織が地域の活動拠点として成長するための期間であり、ソーシャル・アントレプレナーである鹿内が地域を牽引するリーダーとなるための育成期間でもある。スポネット弘前には実に多くの多様なステイクホルダーが参集することで資源が動員され、協働の場が形成されてきた。ソーシャル・イノベーションのプロセス（図2-3）は、創出・普及と2つのプロセスに分けて考えられているが、ソーシャル・イノベーションのアイディアの創出（知識創造）、ソーシャル・ビジネスの開発、資源動員、ソーシャル・イノベーションの普及、社会的価値の普及・実現という各フェーズは関連し合い、行きつ戻りつを繰り返しながらゆっくりと進んでいく（谷本他, 2013）ことを前提とすると、スポネット弘前のソーシャル・イノベーションは今後も連鎖しながら進んでいくと考えられる。図4-6は、鹿内へのインタビューによって製作した2016年の組織図である。設立当初よりも組織規模が大きくなり、事業数及び管理業務が増えていることがわかる。スポネット弘前が今後も社会的課題解決を目指し、地域において革新的な取り組みを行う事業体であるためには、イノベーションを意識した組織デザインが望ましい。

現在、鹿内は理事長とクラブマネジャーを兼務している。現場の近くでバランスを調整するマネジャーと社会変革を推進するリーダー（金井, 1999）は、分業することで組織のオペレーションが調和し、安定すると考える。特に、ステイクホルダーの参入は、新しい知識と資源動員を可能にするため、常にステイクホルダーの参入を意識した組織形成をすることで、多様性が担保され、組織が硬直せずに柔軟な組織運営が可能となる。

第6章 結論

本章では、本研究における結論を示す。本研究では、2つの問いを設定した。第1の問いは、「コミュニティ・ビジネスを成功させるにあたり、ソーシャル・イノベーションはどのように創出されるのか。」ということである。この問いの目的は、青森県のように人口規模の小さい地域における課題の解決に向けたコミュニティ・ビジネスが成功するための要因となるソーシャル・イノベーションは、どのようにして創出されるのかを明らかにすることである。第2の問いは、「ソーシャル・イノベーションの創出において、どのようなステイクホルダーが、なぜ参集し、いかなる役割を果たしたのか。」ということである。この問いの目的は、ソーシャル・イノベーションの創出にあたりマルチ・ステイクホルダーという視点を用いて、ソーシャル・アントレプレナーがどのようにして資源動員を行い、事業を発展させていったのかを明らかにしていくことである。まずは、前章の事例分析に基づきながら、本研究の問いに対する結論を検討する。そして、本研究における実践的インプリケーションと課題について考察する。

第1節 本研究の結論

(1) コミュニティ・ビジネスの成功要因としてのソーシャル・イノベーション

本項では、コミュニティ・ビジネスを成功させるにあたり、ソーシャル・イノベーションはどのように創出されるのか。という第1の問いを検討する。

スポネット弘前の事例では、ソーシャル・アントレプレナーが社会的課題を認知してから1年8ヶ月の間にNPO法人の設立に至っている。これは、ソーシャル・アントレプレナーが認知した社会的課題をオープンにし、ステイクホルダーとミッションを共有しようとしたことに始まる。鹿内がミッションを共有しようとしたのは、知識を得るための学習の機会と資源を求めたことによる。ここから人的交流が始まり、コアとなるステイクホルダーと出会い、ミッションを共有する場ができたことで、資源動員がスムーズに進んだ。この時共有したミッションは「総合型地域スポーツクラブの設立」ではなく、スポーツを軸にしたクラブ運営を通して地域課題解決能力のある場の形成である。将来的に課題解決力を持った組織を作るというミッションが、マルチ・ステイクホルダーをひきつけ、ソーシャル・イノベーションを創出するための事業化につながった。つまり、社会的課題を解決するための革新的

な組織形成に向けて、持続可能な事業化が進められた。また、政府の施策も組織形成を後押しした。総合型クラブは地域の活動拠点として全国各市町村区に 1 つは設立するという目標が立てられ、行政での取り組みが進められていた。鹿内は、総合型クラブマネジャーの資格を県内で初めて取得するなど、行動力があり、時代の潮流への感度が高い。経験豊富なステイクホルダーが組織形成へ向けて動き、情報や知識を得るためにソーシャル・アントレプレナーが動くという分担・分業によって効率的に知識創造と資源動員は進んだ。

次に、市民との関係性の構築が挙げられる。スポネット弘前の事業のうち、定期活動事業では小学生から高齢者までが会員として参加し、テーマ・コミュニティを形成している。このうちスタッフ会員といって、会員として活動に参加しながらスタッフとして活動の運営をサポートする人々がいる。会員になることで、気軽に好きなスポーツを楽しむことができるシステムがあり、さらに参加するだけではなく運営に参画するというシステムは、やりがいや生きがい作りにつながり、自発的な責任観を生み出す。また、人間関係を重視する日本人にとっては日常的な人間関係を構築する機会となり、絆を生み出す場となる。年齢を問わずスポーツを楽しむことから、健康増進や介護予防など地域の健康をボトムアップする効果が期待できる。定期活動から大きな収入を見込むことはできないが、ステイクホルダーとの交流の場、ステイクホルダー間の学習の機会となっており、新しいアイデアや人的資源を動員することができる。そして何よりも、地道な活動は市民との信頼関係を築く場となる。スポネット弘前が弘前市内外から受注している出張レクリエーションも、定期活動への参加関係者等からの口コミによってじわじわと広がったものである。地道な活動による効果は目に見えにくいですが、共感と信頼を生んでいる。

(2) マルチ・ステイクホルダーの参入

本項では、ソーシャル・イノベーションの創出において、どのようなステイクホルダーが、なぜ参集し、いかなる役割を果たしたのか。という第 2 の問いを検討する。

スポネット弘前のソーシャル・イノベーション創出のプロセスは、多くのステイクホルダーが社会的ミッションを学習し、社会的価値を共有することで生み出されていった。事業開発におけるコアとなるステイクホルダーは、次世代の人材育成と地域課題解決能力をもった事業性の高い組織体の形成を自らのミッションとし、鹿内の取組みがステイクホルダー自身の目的達成に寄与することを確認した上で参入した。そして、「誰でも気軽に参加できるスポーツ・プログラム」というサービスは事業化され、広く提供された。

スポネット弘前の会員及び事業への参加者（一般市民）は、サービスを購入することでミッションを共有し、協働の場を形成していった。ソーシャル・アントレプレナーは、「スポーツで作る元気なまち」「エンジョイスポーツ」というわかりやすいコンセプトメッセージを繰り返すことで、ポジティブに「社会変革」というミッションを示し、ステイクホルダーを巻き込んでいった。

第2節 本研究のインプリケーション

(1) 理論的インプリケーション

従来のコミュニティ・ビジネスの研究では、その意義や価値観を明らかにしようとする研究がなされてきたが、成功要因を明らかにする議論は十分に行われてこなかった。本研究では、コミュニティ・ビジネスの成功要因としてソーシャル・イノベーションの創出プロセスに着目し、マルチ・ステイクホルダーの視点を用いて分析を行った。その結果、ソーシャル・アントレプレナーが社会的課題を認知し、解決に向けてステイクホルダーを巻き込むことによって資源は動員され、事業化に向けた知識創造の場が形成された。ソーシャル・アントレプレナーとステイクホルダーが協働することによって、コミュニティ・ビジネスの成功要因としてのソーシャル・イノベーションが創出されることを明らかにすることができた。

以上のように、本研究では、コミュニティ・ビジネスの研究に対してソーシャル・イノベーションの創出プロセスやマルチ・ステイクホルダーという新しい分析の視点を提示した。

(2) 実践的インプリケーション

本研究では、ソーシャル・イノベーションを創出させようとするソーシャル・アントレプレナーに対して、次の2つのインプリケーションを示す。

第1に、ソーシャル・イノベーションは、ソーシャル・アントレプレナーが認知した社会的問題についてステイクホルダーが共感し、協働していくプロセスにおいて発生する。スポネット弘前の場合、鹿内は問題を認知し、解決策を求めて行動したことにより学習の機会を得、多様なステイクホルダーから有形・無形の支援を受け、協働関係を引き出すことができた。その結果、スポーツ・プログラムがサービスとして広く市民に提供された。このサービスは間口が広く、気軽に参加できるシステムであるため、市民にとって開かれた協働の場となった。また、継続的なサービスの提供により、「気軽に参加できるスポーツ・プログラム」は、

新しい価値として地域に受け入れられるに至った。ソーシャル・アントレプレナーはステイクホルダーに対して、ミッションを共有し協働するための知識創造の場を設定する必要がある。

第2に、資源動員の正当化についてである。ソーシャル・イノベーションのプロセスにおいては、常に不確実性の高い状況での資源動員と知識創造の両輪を進めていくことになる。ソーシャル・アントレプレナーは、高い不確実性のもとで資源を動員するために、「意図の不確実性」を削減する努力をする必要がある。鹿内は、組織形成においては長期的なスパンでのスポーツ環境の現状と歴史的経緯及び地域課題についてステイクホルダーに提示した。これを受けてステイクホルダーは、将来的にスポネット弘前が地域における活動拠点として機能するための組織形成に資源を提供している。外部ステイクホルダーに対しては、鹿内のビジョンの長期的な視野と納得しやすい事実によって、不確実性の削減につながった。また、スポネット弘前の内部ステイクホルダーに対しては、「誰でも」「かんたん」「たのしい」「健康にいい」といったワードを用いてメリットを提示し、不確実性の削減に努めた。

第3節 本研究の課題

本研究における課題は、以下の3点が挙げられる。

第1に、本研究ではソーシャル・イノベーションの創出プロセスをマルチ・ステイクホルダーの視点に着目し、明らかにしようとしてきた。特に、外部ステイクホルダーに着目しており、今後はスポネット弘前のスタッフなど、組織内部のステイクホルダーにも調査を行うことで、同組織におけるソーシャル・イノベーションの創出プロセスをより詳細に分析をしていく必要がある。

第2に、本研究の結論は他の事例に当てはまらない可能性がある。本研究の結論は1組織の事例から導き出されているため、分析結果を一般化するために、他の事例と比較分析をしていく必要がある。例えば、弘前市と同様の人口規模の地域にある総合型クラブの事例との比較によって、コミュニティ・ビジネスの成功要因を特定していく必要がある。

第3に、本研究ではソーシャル・イノベーションの創出プロセスに着目し、検討してきた。本研究の事例分析におけるソーシャル・イノベーションの帰結はまだ完了していない。また、ソーシャル・イノベーションは創出・普及のプロセスを行きつ戻りつしながら、連鎖していくため、今後も持続的に考察していく必要がある。特に、ソーシャル・イノベーションの普

及プロセスに焦点を当て、そうしたイノベーションの帰結によるステイクホルダーの変化について検討していく必要がある。

参考文献

- 青森県企画制作部（2016）『平成27年度版 よくわかる青森県』
- 浅沼道成（2009）「岩手県における総合型地域スポーツクラブ育成の現状と課題」『岩手大学生涯学習論集』5号、pp. 37-47.
- 伊丹敬之・加護野忠男（2003）『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞出版社
- 風見正三・山口浩平（2012）『コミュニティビジネス入門』学習出版社
- 金井壽宏・高橋潔（2004）『組織行動の考え方』東洋経済新聞社
- 金井壽宏（1999）『経営組織』日本経済新聞社
- 櫻澤仁（2008）「行政経営戦略の視点から見たコミュニティ・ビジネス」『経営教育研究』11巻2号、pp. 47-62.
- 櫻澤仁（2008）「転換期を迎えるコミュニティビジネス(3)ーその幻想と現実、そして新たな可能性ー」『経営論集』第18巻第1号、pp. 1-14.
- 四国スポーツ研究会編（1992）『子どものスポーツ、その光と影ー生涯スポーツに向けてー』不昧堂出版
- 武石彰・青島矢一・軽部大（2012）『イノベーションの理由 資源動員の創造的正当化』有斐閣
- 谷本寛治・大室悦賀・太平修司・土肥将敦・古村公久（2013）『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』NTT出版
- 谷本寛治（2013）『ソーシャル・ビジネス・ケース 少子高齢化時代のソーシャル・イノベーション』中央経済社
- 谷本寛治（2006）『ソーシャル・エンタープライズ 社会的企業の台頭』中央経済社
- 徳田賢二・神原理（2011）『市民のためのコミュニティ・ビジネス入門 新たな生きがいプラットフォーム作り』専修大学出版局
- 沼上幹（2010）『組織デザイン』日本経済新聞社
- 一橋大学イノベーション研究センター（2001）『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞出版社
- 細内信孝（2008）『がんばる地域のコミュニティ・ビジネス』学陽書房
- 細内信孝（2010）『新版 コミュニティ・ビジネス』学芸出版社
- 牧野丹奈子（2010）「『関係』が『関係』を生むコミュニティビジネス」『桃山学院大学

総合研究所紀要』35巻2号、pp. 55-93.

宮下充正（1999）『子どものからだ 科学的な体力づくり』東京大学出版会

富本靖・堂元慎也・滝沢宣頼（2015）「日本における総合型地域スポーツクラブの現状と
課題ーヨーロッパのスポーツクラブとの比較からー」『学苑・初頭教育学科紀要』
No. 896、pp. 19-32.

八代勉・中村平編著（2006）『体育・スポーツ経営学講義』大修館書店

参考 URL

内閣府ホームページ

<http://www.cao.go.jp/> （最終閲覧日 2016/12/1）

総務省ホームページ

<http://www.soumu.go.jp/> （最終閲覧日 2016/12/1）

厚生労働省ホームページ

<http://www.mhlw.go.jp/> （最終閲覧日 2016/12/1）

文部科学省ホームページ

<http://www.mext.go.jp/> （最終閲覧日 2016/12/1）

青森県庁ホームページ

<http://www.pref.aomori.lg.jp/> （最終閲覧日 2016/12/1）