

## V. 4 団体の比較

### 1. 概要

#### 1.1 法人格

日本陸上競技連盟（JAAF）と日本バレーボール協会（JVA）は、公益財団法人として認定されている。米国の2団体はいずれも内国歳入庁が規定する501(c)3の非営利組織である。この区分に認定された非営利組織は、税の減免を受けるとともに、この団体への寄付が税控除の対象となる。趣旨としては日本の公益法人と同様である。また厳密に言えば501(c)3は法人格を示すものではなく、日本の社団法人、財団法人に該当する組織、あるいは基金などがこの認定を受けることができる。

#### 1.2 事業内容

事業内容は、基本的にはどの団体も同じである。すなわち、競技の強化育成、普及を目的とする事業をおこなう。相違のある点は、JVAが「国際交流を通じてバレーボールの国際的な普及・振興に寄与すること」を事業の一つとしていることである。一国の競技統轄団体がこの事業目的を掲げることは、珍しいといえるだろう。これは、JVAが世界のバレーボール普及を主導し、国際大会についても日本で開催する等の貢献をしてきたことを背景としている。

#### 1.3 種目体系

陸上競技については、国際陸上競技連盟（IAAF）が記録を公認する種目をJAAF、米国陸上競技連盟（USATF）ともに国内で実施している。それらに加え、USATFは競走（屋外）の部門で、24時間や144時間など長時間競走の記録も公認している。

バレーボールについては、米国バレーボール連盟（USAV）が掲げる種目はバレーボール（6人制）のほか、ビーチバレー、シットティングバレーである。JVAは、6人制、9人制、ビーチバレー、ソフトバレーとなっている。このうち、9人制とソフトバレーは日本独自の競技である。

日本の2団体は障害者競技を統轄していない。これは、日本には障害者競技の統轄団体が競技別に存在するためである。一方、米国では、USAVはシットティングバレーボールが種目としてあり、障害者競技について事業をおこなっている。USATFについては、障害者の競技種目を表示する資料がないが、障害者委員会を有し、障害者競技に一定の関与をしている。

## 2. 役職員

### 2.1 役員

日本の2団体は財団法人であるため監事を置いている。米国の団体にはこれに該当する機関はないが、役員で構成する委員会（役員委員会：Committee of the Board）には監事（Audit）の役割がある。また評議員は役員ではないが、新法の財団法人ではその権限が強い。これも米国の2団体にはない制度である。以下では、両国に共通する役員について比較する。

(1) 役員数および常勤役員数

まず役員数（日本の監事を除く）については、JAAF 29 人、JVA 19 人、USATF 15 人、USAV 15 人であり、JAAF が多いものの、著しい違いはないといえる。日米の違いは、米国には常勤役員がいないという点である。

表 V-1 4 団体の役員数

	(人)			
	JAAF	JVA	USATF	USAV
役員数	29	19	15	15
うち常勤	1	3	0	0
うち女性	2	1	7	4

USATF の特徴としては、役員とは別に CEO が置かれていることがあげられる。CEO は常勤である。日本の語感では CEO は会長であり、また米国企業では CEO は取締役の中で最も権限が強いが、USATF の CEO はこれらとは性格が異なるようである。常勤の幹部として事業責任を負うという点では、COO の性格をもつものと思われる。

日本の公益法人では、常勤の事務局長（理事でないことが多い）が事務を掌握し、COO の役割を担っていることが多い。規模の大きい団体では、これとは別に常勤の専務理事が置かれるが、USATF の CEO は役員ではないので、その位置づけは事務局長に近いものと思われる。

日本の 2 団体をみると、JAAF は専務理事のもとに事務局長（理事ではない）を置く体制であり一般的なものである。専務理事は他に本務（大学教員）があるが、主たる業務は JAAF の専務理事である。JVA の事務局長は理事名簿上は理事長のつぎに記載され、業務執行理事と業務推進事業本部長を兼任するが非常勤である。また理事のうち 2 人は JVA 職員と記載されており常勤である。さらに、非常勤理事のうち 6 人は週 2~3 回出勤しており、常勤に近い。換言すれば、執行に係わっている。

以上をまとめれば次のようになるだろう。

- ① 米国の 2 団体は、米国企業と同様、経営（取締役会、理事会）と執行が分けられている。
- ② 日本の 2 団体については、常勤（実質的な常勤を含む）理事が執行に携わっている。ただし、上記で「一般的」とした常勤の事務局長が執行をおこなう体制になっているかということ、JAAF はそうなっているが、JVA は異なっている。
- ③ JVA では、常勤の理事が 3 人いるほか、6 人の理事が半ば常勤である。経営と執行が未分離（好ましくないという意味ではない）であるといえる。
- ④ 日米の共通点は、代表役員が常勤ではないという点である。企業であれば、代表役員が常勤でないという例はほとんど見られない。換言すれば、どの団体においても、代表役員はその団体の経営に専念していないということである。この理由を考察することは本稿の目的を超えるので控えるが、米国の代表的な団体でもそうになっていることが確認できたことは重要である。

## (2) 役員の競技歴

日本の競技団体について一般的にいわれるのは、役員の多くが競技経験者だということである。JAAF は加盟団体・協力団体からの推薦で理事候補を選び、候補者は各地域の陸上競技協会、協力団体の幹部で競技経験者である。また学識経験者として選任されている理事の中にも競技経験者が多い。JVA は、常勤理事 3 人はいずれも競技経験者である。

では米国 2 団体はどうか。まず USATF では、役員の 20%が現役のアスリートであることという規定がある。また役員の多くは陸上競技にかかわる各部門（必ずしも競技種別ではなく、ユース、コーチなどの部門を含む）から推薦されるため、競技経験者が多い。15 人の理事のうち、14 人が現役の競技者ないし競技経験者である。USAV でも同様に、国際的なアスリートもしくは経験者が役員の 20%を占めることとされている。また役員 15 人中 10 人が競技経験者である。すなわち、「競技経験者による経営」、武藤（2010）がいう「競技者自治」の傾向は、日本特有ではなく、米国にも見られるが、米国ではこれがアマチュア・スポーツ法（Amateur Sport Act, 1978 現オリンピック・アマチュアスポーツ法）の規定を受け、USOC をはじめ米国の中央競技団体が準拠するかたちで制度化されている。

## (3) 役員選任と構成

JAAF と JVA は財団法人であり、役員を評議員会が選任する点は共通している。ただし、選任基準は両者で異なる。JAAF では、学識経験者、地域陸協からの推薦者、協力団体からの推薦者それぞれについて、人数の「枠」が定められている。これは、「連盟」という組織特性を反映したものといえるだろう。JVA はとくに規程をもたない。

米国の 2 団体の役員選任方法は明確である。USAV では、

- ・男女のインドア、ビーチバレーのアスリート（計 4 人）
- ・地域バレーボール協会（2 人）
- ・NCAA 等のハイパフォーマンス団体（1 人）
- ・ジュニア議会（2 人）
- ・ビーチツアー主催団体（1 人）
- ・コーチング団体（1 人）

等が明記されている。競技と関係のない役員も 3 人選出される。USATF についても同様の選任方法がある。

なお、USATF では、役員の現役時の競技種目が短距離、長距離、跳躍、投てき、競歩と多岐にわたる。また女性が約半数（役員 15 人中 7 人）であり、黒人役員が 8 人を占める。米国全体の人口構成では黒人は白人より少ないが、陸上競技人口を考えると黒人と白人がほぼ同数という構成が適切であると判断されている。このことからわかるのは、USATF は、役員構成について、陸上競技の構成員の多様性を反映しようとしているという点である。換言すれば、これは国民の人口構成を反映するという原理ではない。種目、人種、あるいは推薦母体となる部門が尊重される。日本の新公益法人に関する議論では、役員構成は国民の意見を反映できるものとすべきであるという意見もみられる。これは公益性を役員構成で担保しようとするものと考えられるが、USATF の原理はこ

れとは違うという点に注目すべきであろう。

また、これは競技団体だけの現象ではないが、日本の2団体は女性役員数が少ない。

#### (4) 役員職務分担

JAAFでは理事がほとんどの委員会の委員長に就任しており、委員会による執行が特徴といえる。JVAでは、5人の業務執行理事が5つの事業本部をそれぞれ本部長として統轄している。5つとは事業推進事業、国内事業、国際事業、強化事業、マーケティング&マーチャンダイジングの各本部である。

USAVでは、会長を除く14人の役員のうち、11人が協会の役職を担務している。具体的には、Indoor High Performance, Junior Indoor, RVA（地域協会）（2人）、Elite Beach Development, Coach, Beach Athlete（2人）、At-Large, Indoor Athlete（2人）である。すなわち、USAVは事業部制組織に類する。一方USATFでは、役員が事業別の役職を分掌していない。

JVAは強化とマーケティング&マーチャンダイジングは機能であり、国内事業と国際事業は事業別である。したがって、折衷型の組織原理といえる。JAAFについては、後述する委員会構成でみるとおり、組織編成原理は機能別に近い。

#### (5) 非常勤役員の現職

非常勤役員の現職については、判明している部分と判明していない部分がある。判明していないのは、JAAF、USAVの加盟団体・協力団体推薦の役員である。これらの役員については、各団体の役員を本務とするものかどうかはわからない。詳細な調査をおこなえば確認することはできるものと思われるが、本研究の目的は、それぞれの役員がどのような理由、専門性などによって選任されているかを確認することなので、「深追い」をしていない。中央競技団体の役員は、加盟団体等の役員であることによって中央競技団体の理事に就任している。もしこれらの役員の本務が教員や民間企業経営者、あるいは弁護士であるとしても、その職業による経験によって選任されているわけではないと思われるためである。よって、関係団体の役員については、その役職を本務と考える。

日米とも役員は非常勤が多いが、その現職の構成についてはそれぞれの特徴がみられる。

第一に、現役の選手が役員に就任しているかどうかの違いがある。米国の2団体では、いずれも選手が役員に就任している。日本にはこれが見られない。

第二に、加盟団体等の役員を理事とするかどうか。JAAFとUSAVでは就任している。これは、それぞれの役員選定規程に基づくものである。これに対して、JVAは役員構成についての規程を持たない。USATFについては、規程に基づいて役員の一部を競技者から選任する際、種目の多様性が考慮されている。換言すれば、中央競技団体の役員構成単位は、加盟団体（主に地域陸協）ではなく、競技種別だということである。

第三に、日本では教員を本務とする理事が多いのが特徴である。米国にはこのような役員が見られない。JAAFは大学の教員、JVAは高校の教諭が多く理事になっている。教育者を理事とするという点、一般的には学識経験者ないし有識者としての知見に期待するものと考えられるが、おそらく、日本の競技団体では趣旨が異なる。理事となっている教育者はいずれも競技経験者、指導者であり、高校および大学における部活動の顧問で

ある。部活動を通じてそれぞれの競技とかかわりをもっている人々といえよう。このことから、日本の競技団体が中学校、高校および大学の部活動と密接にかかわっており、競技環境の基盤に占める部活動の役割が大きいことがわかる。

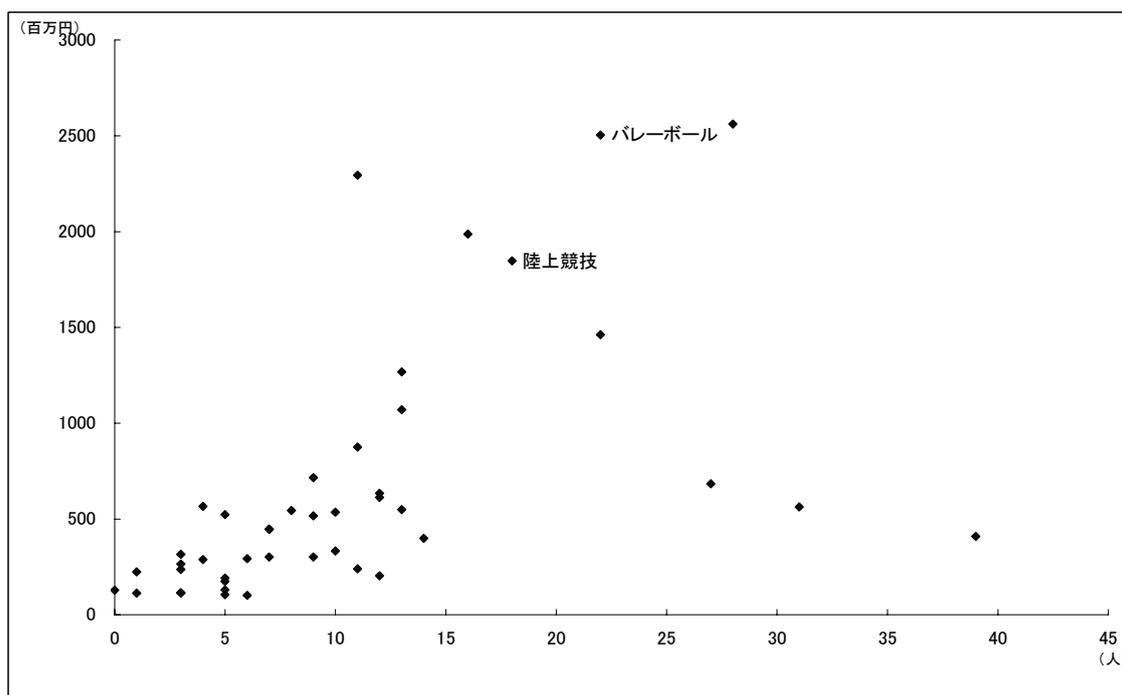
## 2.2 職員

### (1) 職員数と雇用形態

職員の中で常用労働者と考えられる「正規雇用者」「契約／嘱託職員」「出向者」の合計は、JAAF 21 人、JVA 18 人、USATF 45 人、USAV 59 人である。明らかに日本は職員数が少ない。日米の人数の差異の理由として考えられるのは事業活動の量だが、量を比較する指標がないので、予算額をみるならそれぞれ 20 億円、31 億円、15 億円、12 億円（米国 2 団体については 1 ドル 80 円で換算）であり、職員数は予算を反映していないことがわかる。なお非常用の雇用者は、JAAF は 3 人（派遣社員）であり、JVA にはない。非常用雇用者によって活動が維持されているのではないということである。

SSF「中央競技団体现況調査」（2011）によると、JAAF と JVA の職員数は、予算や登録者数の規模に近い他の中央競技団体と比べて多いことから、日本の中央競技団体は全般的に少人数で運営されているとあって間違いはなさそうである。

図 V-1 日本の中央競技団体の予算と職員数との関係（2010 年度）



注 1 年間予算 1 億円以上の中央競技団体を対象とした。ただし、約 170 億円の 1 団体を除く

注 2 職員数は「正規雇用者」「契約／嘱託職員」「出向」の合計

SSF「中央競技団体现況調査」（2011）より作成

### (2) 職員の競技歴

競技歴のある職員（常用雇用者）は JAAF 14 人（100%）、JVA 7 人（常用雇用者の

39%)、USAV 38 人（正規職員の 70%）である。USATF については、常用雇用者 45 人中 21 人に競技歴があることが確認できたが、他の 24 人については不明であり、もっと多い可能性がある。職員に占める競技経験者の割合は、日米ともに高い。

### (3) 職員の募集経路

日本について、JAAF の職員の中の競技経験者が 100%なのは、一般採用より、紹介、縁故、関係者による推薦での採用を重視している（公募をしていない）ためと推察される。JVA が 39%と比較的低いのは、職員の公募を（も）おこなっていることによる。なお USATF については、事例研究にも記載したとおり、採用に際して陸上競技経験を問わないものの、何らかの知識を持つことを条件にしている。換言すれば、JAAF と USATF は、積極的に競技関係者を採用しようとしている。

競技団体が競技経験者を職員として採用することについては、一般的な労働市場で人材を確保できないための代替的ないし「消去法」的な対処という考えもあるが、実際にはこのように前向きに経験者を採用している。米国の場合、採用の慣行として、職務・職位に人材を求めるので、求人に際して職務要求（Job Requirement）が明確なかたちで示されるのが一般的である。これに際しては競技経験ないし知識を求めると思われることから、競技経験者の採用が自然であるといえるだろう。ただしこれは、採用について一般的な労働市場を利用しないという意味ではない。日本の場合は労働市場を介した競技経験者の採用は稀なケースと考えられるので、競技経験者採用といっても、その経路が必ずしも米国と同じではないかもしれないという点についての留意が必要であろう。

## 3. 組織

### 3.1 事務局組織

4 団体がおこなっている活動は類似しているので、事務局が担う機能もほぼ同じものだと考えることができる。ただし、組織の編成はそれぞれ若干異なる。まず、置かれている部署の数については、JAAF 2、JVA 5、USATF 8、USAV 11 である。すでにみたように、米国 2 団体は日本の団体と比べて職員数が多く、これが部署の数に反映されているものと思われる。

米国 2 団体に共通する部署は会員サービス部門である。また、USAV については指導者育成、普及振興・障害者の 2 部門が置かれている。USATF には普及育成（ユースプログラム）を担当する部署がある。日本の 2 団体に普及振興やユースの機能がないということはないので、公表されている組織内部で分掌されているものと思われる。

### 3.2 委員会組織

#### (1) 委員会とは何か

委員会は、企業には見られない組織である。国や地方自治体などが委員会を設置することはあるが、これは大臣や次官等の諮問機関であり成果は答申である。すなわち、諮問された事項に答申として答えることだけを目的とする。一方で、たとえば大学には専任教員で構成される委員会組織が数多くあり、これらは運営上の意思決定をおこなう。

日本の競技団体に設置されている委員会は、これらとは性格を異にする。第一に、諮問機関ではない。諮問機関としての委員会を設置できないということではなく、通常置かれている委員会が諮問機関ではなく、執行や意思決定をおこなう機関だということである。そして第二に、構成員の多くは団体の役職員ではないことが多い。この2つの特徴を併せ持っていること、すなわち、主に外部者で構成され、執行・意思決定を目的とする委員会であるという点に特徴がある。すでに指摘したとおり、日本の競技団体では（米国も同じだが）外部者が役員として意思決定に参加している。これと同じことが、委員会組織によって幅広くおこなわれているということである。

## (2) 委員会数、委員数

委員会の数は JAAF 11、JVA 17、USATF 34、USAV 18 である。すなわち、日米 4 団体ともに、委員会による事業運営をおこなっている。また日本のほうが少ないように見えるが、JAAF は種目別 12 部会、13 部（またはプロジェクト）、2 育成部を有する。また JVA は委員会の下に 23 の部会（または部）がある。米国 2 団体についても、委員会の下に部会や小委員会などが置かれている。すなわち、すべての団体において、多くの委員会・部会が設置されている。

JAAF のウェブサイトに掲げられている組織図では、専務理事の下に 11 委員会と事務局が置かれており、9 委員会の委員長が理事である。すなわち、委員会による事業運営・意思決定がおこなわれていることが明確である。また、委員会が事業運営や意思決定を主に担務しているのだとすると、先に述べたような事務局の組織編成の違いは、一般の企業の組織ほどには重要な意味を持たないといえるだろう。

日本の 2 団体の委員会を比較した場合、JAAF は強化委員会のみで 124 人もの委員が就任している（総数 372 人）。JVA の 17 委員会の委員総数は 151 人（ただし、重複がある）である。同じように米国をみると、USATF の強化部門には 300 人を超える委員がいることがわかる。USAV の強化委員会の詳細な委員数は把握できないが、陸上競技は種目体系が多いので強化委員数が多いものと思われる。

また、役員の項でも触れたように、米国の 2 団体では、委員においても人種や性別の多様性が重視されている。

## (3) 委員構成

米国の競技団体については、すべての委員会・評議会についても、役員と同様に構成員の 20% を現役アスリートもしくは経験者とするのが、アマチュア・スポーツ法の規定に基づき、各競技団体の定款等に定められている。また USATF では、すべての委員が登録メンバーでなければならない（ここでいう登録とは競技者登録ではなく、日本でいえば社団の社員を意味するものと思われる）。

## 4. 他機関との連携

中央競技団体と種目統轄組織をはじめとする関連機関との関係について、日米比較の際に重要な前提がある。日本には、主に強化と、普及振興を目的とする団体が分かれて存在する。すなわち、前者は日本オリンピック委員会（JOC）、後者が日本体育協会（日

体協)であり、目的別に種目統轄団体がある。一方、米国には唯一の種目統轄団体として、米国オリンピック委員会がアマチュア・スポーツ法(現オリンピック・アマチュアスポーツ法)のもとに設立され、強化と普及振興を合わせて統轄している。

JOCはもともと大日本体育協会(現、日体協)の内部組織であったが、1989年にJOCが日体協から独立した。国際的には、ドイツスポーツ連盟とドイツオリンピック委員会が合併して、ドイツオリンピックスポーツ連盟になる例など、統轄団体を1つにする動きがある。

#### 4.1 加盟統轄団体

自国のオリンピック委員会、および当該競技の国際、地域レベルの統轄団体に加盟している点は、どの競技団体も同様である。相違点としては以下がある。

- ・日本の2団体は日体協に加盟しているが、米国の2団体については同様の団体に加盟していない。これは、上述のとおり日体協に相当する団体が米国にはないためである。
- ・米国の2団体は、US Paralympics (USOCの内部組織)のメンバーであるが、日本の2団体は該当する国内団体に加盟していない。これは、米国では種目別統轄団体が障害者競技を事業範囲としているのに対して、日本では多くの場合、種目別の障害者団体が別個に存在し、それらの団体が(公財)日本障害者スポーツ協会に加盟しており、同協会の内部組織として日本パラリンピック委員会があることによる。

#### 4.2 下部組織等

日本の2団体については都道府県単位の協会があるが、米国の2団体の地域協会は、必ずしも州を単位としない。USATFの地域協会は57、USAVでは40である。

また、米国の2団体では、寄付や協賛を募り、当該競技団体や競技者等を財政的に支援する団体が、競技団体とは別に存在する。このような支援団体が競技ごとに存在するという点は、米国の特徴といえる。おそらく、種目別競技団体は強化・育成・普及振興を目的とするが、競技者等に対する経済的支援という役割は別個の団体によっても担われている。競技団体と支援団体とは役員の兼務も見られ両者の関係は密接である。

### 5. 登録制度

#### 5.1 概要

登録制度というと、一般的には

- 1) 競技者登録制度である
- 2) 登録することによって、競技会への参加、記録の公認等の便益を受けられると認識される。またしたがって、
- 3) 登録者数は、競技会に参加するようなレベルの競技人口を表している

ものと考えることができる。

個別の実態をみると、上に記したような、いわば「原則」と、実際の登録制度とは若

干、あるいは大きく異なるものとなっている。具体的には以下のとおりである。

- 1) JAAF、JVA については、中体連の加盟生徒数は登録者数に比べて多い。中央競技団体には登録せずに、部活動で競技をおこなっている生徒が少なからずいるということである。
- 2) USAV でも、総登録者数が約 28 万人であるのに対して、NFHS が公表している日本の中学・高校レベルの競技者数は 45 万人である。競技者は、USAV へ登録することにより、USAV とその傘下の団体が主催する競技会に参加することができる。逆にいえば、そのような大会に出場しないのであれば必ずしも登録の必要がない。
- 3) JVA、USATF、USAV については、登録者は必ずしも競技者ではない。JVA では JVA および都道府県協会などの役員も登録する。USATF と USAV では、ファンや保護者も会員になることができる。

登録制度で留意すべき点は、競技団体の登録者数が、競技の普及状況を示す指標にはならないことである。陸上競技で日米に共通してみられるが、市民マラソンの参加者や個人でジョギングを楽しむ者の大多数は、未登録の愛好者である。また、JAAF では小学生の登録制度はないが、JAAF が主催する小学生の全国大会には、予選を含めて 10 万人もの参加がある。競技の実施形態や登録の条件は種目によって異なることから、登録者の多寡は必ずしもその競技の実施者全体の規模を表すものではない。普及振興の観点では、団体に所属しない愛好者の存在が競技の裾野を拡げているとも考えられる。未登録の愛好者がいることは自然なことで、多くの愛好者を登録制度に含めようとする、制度による拘束を倦厭し競技団体離れを引き起こしかねない。競技団体に求められるのは、未登録愛好者を歓迎しながら、このような愛好者が登録にメリットを感じられる制度を検討することであろう。

## 5.2 登録料と配分

登録料についての比較は表 V-2 のとおりである。日米の差異というより、団体による特徴がみられる。日本の陸上競技では、登録料を設定し受け取っているのは都道府県陸協であり、JAAF はデータバンク料として、登録制度のプラットフォームとなるシステムの使用料を受け取るだけである。JAAF は、事業実施と合わせて、登録制度についても分権的にその運用を都道府県陸協へ任せている。都道府県陸協が受け取った登録料を、都道府県陸協の事業の範囲内で還元しているといえる。JVA は、徴収した登録料をあらかじめ定めた割合に従い全国連盟や都道府県協会などの関係組織や、JVA の活動原資に配分している。USATF は、登録の方法により登録料の受け取り主体が異なるが、登録料は USATF と地域陸協で分配されている。USAV は地域協会に価格設定権があり、分権的であるといえるだろう。これらの登録料の徴収手段は、競技団体の運営方法が中央集権か地方分権かにより異なると考えられる。日本では、JAAF は地方分権であり、JVA は中央集権である。米国の 2 団体については、その判断ができるまでの情報を入手するに至らなかった。また、登録料については、競技団体の規模や形態により、収入における登録料の位置づけが異なることも重要な点である。

表 V-2 登録料に関する比較

	JAAF	JVA	USATF	USAV
価格設定	都道府県陸協による	統一	統一	地域協会による
登録料	カテゴリによる	カテゴリによる	一律	地域ごと
登録料の受け取り主体	都道府県陸協	JVA	WEB登録: USATF WEB以外: 地域陸協	地域協会
登録料の配分	JAAFには納付しない	配分する	USATFと地域陸協で 分配される	一部をUSAVに納付

### 5.3 登録料の使途

JAAF の上記データバンク料収入には、個人の登録との関係で対価性があるものと思われる。ただし、都道府県陸協の使途については不明なので、登録料がすべて登録者のために支出されているかどうかは不明である。JVA については登録料の配分・使途が定められており、JVA 補助金や全日本強化に登録料の一部が支出される。

米国の 2 団体については詳細は不明であるが、予算 (USAV は決算) を見ると、メンバーシップに関する収入は支出よりかなり多く、他の目的に支出されているものと思われる。念のためにいえば、両団体の会員には競技者以外の者が含まれ、また USATF については会員は日本の社団法人の会員に近い性格のものであるため、これらの収入について、必ずしも対価性が満たされなければならないということではない。また競技会開催のための費用は競技者の便益を目的とするので、会員サービス支出だけが競技者への便益を提供するものでもない。結論として、両団体の会員制度ないし登録制度は、概念的には納入者に便益を提供するものではあるが、財務的には厳密な対価性を求めているわけではなさそうである。

## 6. 指導者制度

指導者制度については、

- ・ 初心者から競技者まで、指導の対象ごとに資格のカテゴリ分けがおこなわれていること
- ・ 主な資格については、指導者としての能力の維持を目的に更新講習を実施していることが共通する点である。日米の違いは、
- ・ 日本の 2 団体では、種目を問わず指導者に求められる知識の習得については、日体協と連携し共通のカリキュラムを採用している。これに対して、米国 2 団体については、基本的に独自の資格認定をおこなっている。
- ・ 米国 2 団体は、資格認定にウェブサイトを活用している。USATF では、初級の資格について、NFHS (米国の中等教育におけるスポーツ・芸術に関する統轄団体) のオンライン教育の履修により付与している。さらに 1 ランク上の資格については、講習会受講後のオンラインテストによって認定している。USAV では、初級の資格については、講習、テストともにオンラインでおこない、より上位の資格についても、講習会後のテストはオンラインで実施している。なお、日本で指導者認定にオンラインを導入した取り組みは、日本サッカー協会の e ラーニング講習などに限られている。

- ・ 米国 2 団体は資格要件として犯罪歴を外部委託により確認している（犯罪歴のチェックは、主にチャイルド・プロテクションの観点からヨーロッパ各国においても導入が進んでいる）。

点が主なところである。

また USATF では 2010 年度からコーチの事前登録制度を設け、登録者は USATF、USOC の支援を受けられる。目的は、ドーピング違反や指導に問題のある指導者を排除することである。

## 7. 審判制度

審判についても指導者と同様に 4 団体ともレベル別の資格認定、更新をおこなっている。日本の場合、指導者と比べて審判員の資格保有者の人数が多い。JAAF では、指導者 2,347 人に対し審判員は 38,980 人である。JVA はそれぞれ、12,539 人、25,002 人である。これに対して、USAV の審判員資格保有者は 1,000 人に満たないが、この理由は地域協会が別個に資格認定をおこなっていることによる。USATF については審判員資格保有者の人数は不明である。USATF の公認審判員のうち、「Master」および「National Mater Referee」では、審判として活動できる範囲をトラック競技、跳躍など種目別に分けている点が特徴的である。また、継続的に活動していないと資格レベルの降格があるなど、他団体と比べてより厳格に管理されている

## 8. 予算

予算規模は JAAF 20 億円、JVA 31 億円、USATF 15 億円、USAV 12 億円であり JVA が最も大きい。

### (1) 収入

収入の構成は表 V-3 のとおりである。日本と米国の団体で区分に違いがあるため、正確な比較は難しい。すなわち、

- ・ 米国の 2 団体については予算上に寄付の項目がない。決算時には寄付金収入が含まれる（USAV は公表できる書類が決算書に限られるため、寄付金が表 V-3 に含まれている）。
- ・ 米国の 2 団体については登録料の項目がない。そのかわり、メンバーシップ・プログラム収入がある。JAAF については、登録料は都道府県陸協の収入となっている。

4 団体ともに、収入の中で構成比が最も高いのは事業収入である。すなわち、これらの団体はいずれも事業活動によって大きな収入を得ている。事業収入の中で協賛金に着目するならば、日米とも陸上競技団体は協賛金の割合が高く、バレーボールについてはその割合が低いという特徴がある。JVA は、事業収入の中で最大の科目は入場料収入であり、ワールドカップなどの国際大会を日本で開催することによるものである。USAV の収入の 50% は National Program であり、そのほとんどが USAV 主催大会等へのチーム参加料である。バレーボールは競技会開催に伴う収入が大きいものと思われる。

表 V-3 収入構成の比較

	(%)			
	JAAF	JVA	USATF	USAV
事業収入	61	84	72	70
うち協賛金	53	19	58	14
補助金	10	5	14	9
寄付金	22	4	-	1
登録料 membership programs	0	7	14	20

※USAV は 2010 年度決算書、その他の団体は 2011 年度予算書を参照。

米国 2 団体については、予算上に寄付の項目はないが、決算時には寄付金収入が含まれる。USAV の 2010 年度決算時の寄付金収入は、約 8 万ドル (0.6%) であった。USATF は、「その他収入」(Other Revenues) に寄付金を含むため、正確な金額は不明である。

## (2) 支出

支出については、日米で表示している科目に違いがあり、比較が難しい。日本の 2 団体は、まず会計区分ごとに分け、それぞれについて、交通費、通信費等の費目により計上している。これに対して米国の 2 団体は、事業ごとの表示となっている。唯一比較できるのは、事業費と管理費の割合である (ただしこれについても厳密に共通の区分によるものではない点に留意が必要である)。USAV については Supporting Services、USATF については Program Support および Governance and Administration を管理費とみなすと、支出に占める管理費の割合は JAAF 13%、JVA 5%、USATF 33%、USAV 13% となり、日本の 2 団体のほうが管理費の割合が低い。USATF については、Professional staff and Administration の費用が総支出の 24% (実額では 460 万ドル) を占めている点の特徴であり、これが管理費をかさ上げしている。

## 9. マーケティング

米国 2 団体のマーケティングには特徴的なものがみられる。USATF は、組織改編を機にマーケティング部門に新しい人材を雇うのではなく、2011 年 11 月より外部 (Max Siegel 社) へ委託した。USATF はこれまでも外部のマーケティング会社と契約したことはあったが、Max Siegel 社と交わした「月々決められたコンサルティングフィーを支払う」という形態ははじめてであった。その後、ロンドンオリンピックを前に、Max Siegel 氏自身が USATF の CEO に就任したため、USATF と Max Siegel 社の契約は終了した。

USAV は、コーポレートパートナーとして自治体 (アナハイム市) と契約を結んでいる。そのため、USAV の男女代表チームは、アナハイム市が所有するスポーツ施設の利用をはじめ、住居、食事、車両も同市から無償で提供されている。

## 10. 強化

### 10.1 代表選手

JAAF では、代表選手の多くは国内企業に所属している。大学、地域クラブの選手も一定数代表に含まれるが、海外に所属する選手はいない。JVA については、代表の大半が国内リーグ加盟のチームに所属している。これらのチームについては、企業スポーツとして実施しているものといえる（堺ブレイザーズについては新日本製鉄の内部組織ではなく法人格を持つが、100%子会社なので企業スポーツと考えてよいだろう）。企業スポーツ以外では、海外チーム、また男子については大学生が一部ではあるが見られる。

これに対して米国の 2 団体は様相が異なる。陸上競技については、選手の多くが協賛社と契約して活動資金を得、競技会に選手名が掲示される際も協賛社名が所属の項に記載される。陸上クラブや大学名で競技会に参加する選手もいるが少数である。バレーボールの代表の大半は、海外チーム所属選手である。したがって、簡単にいえば、国内には、USAV 傘下の日常的な強化機能は代表チーム以外にないということである。

### 10.2 競技者支援制度

JAAF には年間 6,000～7,000 万円の競技者支援予算がある。制度としては、強化競技者を 4 ランクで指定し、強化費、合宿費等を支給する。これに対して、JVA は競技者支援制度を持たない。これは、代表クラスの選手がリーグ加盟チームに所属しており、そこで日常的な強化活動が実施されているためであるといえるだろう。USAV についてはほとんどの代表を国外から招集するため、代表チームとしてのトレーニング期間については USAV が費用を負担している。

とくに支援制度が充実しているのは USATF である。事例研究に記述しているので詳細は略すが、経済的支援のほか、多くの支援プログラムがある。米国には企業スポーツというインフラがないので、支援プログラムが強化にとって重要な役割を果たしている。

また、既述のとおり各競技には統轄団体と別個に基金がある。USATF Foundation は

- ・若い競技者への経済的支援
- ・成績を伸ばしている競技者への経済的支援、就業紹介、メンタリング
- ・長距離競技の支援
- ・薬物対策の支援
- ・米国代表支援

を目的としている。

USA Volleyball Foundation については決算がウェブサイトが開示されており、これを見ると、総資産約 US\$3,470,000、年間事業支出約 US\$190,000 である。

### 10.3 強化拠点

日本の 2 団体はナショナルトレーニングセンターを強化拠点としている。国立の施設であり、陸上競技とバレーボールそれぞれの専用施設があり、年間を通じて継続的に利用されている。USATF の拠点は USOC が運営する 2 ヶ所のオリンピック・トレーニングセンターであり、USOC に加盟する競技団体が使用している。これに対して USAV のインドアバレーボールは、アナハイム市が所有するインドアバレーボール専用の施設

であり、通年で利用されている。シットティングバレーボールの代表チームが、セントラルオクラホマ大学内の施設を強化拠点として優先利用していることは特筆すべき点である。

## 11. 育成

JAAF では U12、15、18 の区分があり、小学校から高校までの学制と同じ区分で育成が進められている。これは、陸上競技の育成基盤が部活動にあることを示している。主な育成事業としては、年代別のトレーニングキャンプや研修合宿がある。

USATF は、年齢区分を「8歳以下」から2歳刻みに細分している。ジュニアオリンピックを育成事業の柱に据え、「8歳以下」から記録会を開催し、USATF が主導して参加の機会を提供している。

JVA では、男女別に年齢区分を設け、導入期（男子 U13、女子 U11）から3歳ごとに第1～3までの育成期がある。育成事業として、中学生・高校生を対象とする巡回指導、強化合宿がおこなわれている。エリートレベルの選手については高校で本格的な育成が始まる。逆にいえば中学段階ではこのような選手が「散在」しているので、オーディションによる発掘がおこなわれる。

USAV では、エリートレベルの選手については全米代表、ユース代表、ジュニア代表ともにトライアウトやキャンプを経て、チームとして大会に出場という流れである。トライアウトという選抜方式は日本とは異なるが、代表候補を選抜して強化合宿をおこなうという点では変わりがない。

## 12. 近年の競技結果

2008年北京オリンピックにおける陸上競技のメダル獲得数ランクを見ると、米国は合計で23個のメダルを獲得し1位であった。NFHSの調べでは、高校世代の陸上競技実施者が118万人を超え、全米スポーツ・グッズ協会の調査では、陸上競技の推計人口が432万人であることから、会員制度への登録は10万人程度であっても、潜在する陸上競技愛好者は多い。これらの愛好者の状況に加え、1つのスポーツ種目に縛られず、競技会のみ参加する他競技実施者を受け入れる環境も、陸上競技人口の拡大と裾野レベルの引き上げに繋がると推察される。一方、日本の北京オリンピックでのメダル獲得数ランクは22位タイで、男子400mリレーの銅メダルのみだった。日本には、陸上競技に限らず、スポーツ少年団をはじめ各年代における競技環境はあるものの、1人が多種目を実施するケースは稀である。中体連や高体連の陸上競技部に加盟する生徒数は、それぞれ21万人と10万人に上るが、その他の生徒が陸上競技に触れる機会はほとんどない。このように、選手が早期に特定の競技に専念し、競技者が絞りこまれる状況でも、傘下団体の育成環境を整えることで、国際舞台で善戦できていると考えられる。

## 13. 普及

普及については、団体によって認識、活動、成果目標がかなり異なる。まず JAAF

は、高校で陸上競技を始める生徒を増やすことを重視しようとしている。これに対して **JVA** については、小学生を対象とするバレーボール教室が主な普及活動である。すなわち、小学校段階でバレーボールに興味をもつ児童を増やすことで、中学校でバレーボール部（あるいはクラブ）に所属しようという生徒を増やそうと考えられている。**USATF** は、普及活動は各地域組織に委ねるが、あわせて達成目標を個々の地域組織について設定している。**USAV** は競技会を開催し、年齢を問わず参加者を増やすことを普及の具体的な目的と捉えている。