

明治大学経営学部公共経営学科

2005 年度 卒業論文

「Jリーグのクラブにおけるボランティア組織のマネジメント」

指導教員 小関隆志

学生番号 1730022024

論文執筆者 塩野谷浩崇

前文

この論文のタイトルは長い。そのため、論文のタイトルを因数分解することにより、論文のテーマ、テーマの設定意図を解説してみたいと思う。因数分解をすると、「Jリーグ」の「クラブ」における「ボランティア」「組織」の「マネジメント」と分けられる。それぞれの言葉について解説をすることによって本論の趣旨を説明していきたいと思う。

「Jリーグ」とは言わずとした日本のプロサッカーリーグのことである。そこに所属するチームのことを「クラブ」と呼ぶ。「クラブ」と「チーム」の違いとは「チーム」はサッカーをする集団だけを指すのに対し、「クラブ」はチケットやグッズ販売などチームをとりまく部分も含まれた語句である。本論では意図的にこの「クラブ」という単語を使用させていただく。

続いて「ボランティア」である。私自身Jリーグのあるクラブでボランティア活動をしている。ボランティア活動というと誰にでもできるもの簡単にやるというイメージを持つかもしれないが、それは違う。実態は給料をもらっていないスタッフという言い方をした方が正しいのではないかと思う。一口にボランティアをしている人といっても男女・若い人から高齢者まで様々であり、なぜボランティアに参加するのかという目的は異なる。そうした様々な目的を持った人をマネジメントしていく難しさがわかってきた。このことが本論を書く直接のきっかけとなった。

そして、「組織」。本論では「組織」という言葉もこだわって使っている。それは一般的なボランティアマネジメントがボランティア個人をどうしていくのかを論じているのに対し、本論ではボランティア組織をマネジメントする、いわば組織論的なアプローチを狙っているからだ。

最後に「マネジメント」。ボランティアも同じ志を持つ人間が集まれば「組織」となる。組織となればマネジメントが必要になってくるのは必然と考えられる。本論ではボランティアをする人にとって望ましいマネジメントはどのようなものなのか探っていこうと思う。

目次

前文

第1章 Jリーグにおけるボランティアの実態

第1節 スポーツボランティアの現状

第2節 Jリーグにおけるボランティアの現状

第2章 ボランティア個人の参加動機

第1節 ボランティア参加のきっかけ

第2節 ボランティア継続の動機

第3章 ボランティア組織論の先行研究

第1節 ボランティアと組織との関係

第2節 本論の要点

第4章 ボランティア組織のミッション・ビジョンとは何か？

第1節 組織にとってミッション・ビジョンとは？

第2節 各クラブのミッション・ビジョン

第3節 あるべきミッション・ビジョン像

第5章 ボランティア組織の意思決定システムと組織構造

第1節 ボランティアの組織形態

第2節 各クラブの組織構造

第3節 意思決定システムのあり方

第6章 ボランティア組織のリーダーに求められる資質とは？

第1節 リーダーシップとは

第2節 各チームのケース

第3節 理想的なリーダー像とは

第7章 まとめ

おわりに

参考文献

第1章 Jリーグにおけるボランティアの実態

本論文では、サッカーJリーグの各チームにおけるボランティア活動のマネジメントを対象とする。まずは、ボランティア活動の実態を明らかにするとともに、既存のボランティアマネジメントとJリーグにおけるボランティアとで何が異なるのか？ということについて述べていきたい。

また、先行研究を基にしてボランティアの実態を明らかにしていきたいと思う。

第1節 スポーツボランティアの現状

本論で扱うのはJリーグというスポーツに携わるボランティアである。スポーツというと自分がするもの、もしくは一流のアスリートなどのプレーを観戦するという関わり方が存在する。いわゆる「するスポーツ」と「みるスポーツ」である。「するスポーツ」については近年の健康志向の高まりにも影響を受けて、拡大する傾向にある。内閣府によると、20歳以上の成人の3分の2は何らかの運動・スポーツをするという調査結果もある。¹また、「みるスポーツ」についても、テレビで様々なスポーツが放映されるようになり、試合会場で観戦する人も多い。

このように「する」「みる」を中心に日本のスポーツ文化は育まれたが、その中に「ささえる」という新しい概念が生まれ始めた。その1つがスポーツのボランティアである。また、スポーツのボランティアはサッカーだけにとどまるものではなく、オリンピックなどの国際大会や他のスポーツでもスポーツイベントには欠かせない存在になっている。オリンピックやサッカーW杯球の大型イベントでは今やボランティアなしでは運営できないという状態になっている。

そのスポーツボランティアには大きく分けて3つ存在する。1つは「クラブ・団体ボランティア」である。ボランティアで指導を行ったり、クラブの運営を行う人のことを言う。2つ目が「イベント・ボランティア」である。これは国際的なスポーツ大会や地域で行われるスポーツイベントの手伝いである。そして、最後が「アスリート・ボランティア」である。これはプロのスポーツ選手が福祉施設などを訪問するというようなことである。一般の人がボランティアに参加するという場合、クラブの運営ボランティアかイベントの一般ボランティアに参加することになる。

クラブ・ボランティア	ボランティア指導者
	運営ボランティア
イベント・ボランティア	専門ボランティア
	一般ボランティア
アスリート・ボランティア	トップアスリート

表 1-1 スポーツボランティアの種類²

これらのスポーツボランティアへの参加はどのくらいのものか。笹川スポーツ財団の調査による

¹ 内閣府 『体力・スポーツに関する世論調査』

² 山口泰雄 『スポーツ・ボランティアへの招待』 2004年 P.8 表 0-1 を一部修正

と、スポーツボランティアの推計は 2002 年の時点で全人口の 7.0%、つまり約 704 万人となる³。1 年間にそれだけの数の人が何らかの形でスポーツのボランティアに関わっていることがわかる。

また、同じ調査においてスポーツボランティアを始めたきっかけは「団体や連盟から依頼を受けた」「友人・知人からの依頼」「町内会・職場からの依頼」の順となっている。

Jリーグの場合は募集をしたものに、自分から応募をするというのが一般的であるため。そのため、これら 3 つの項目は当てはまりにくい、すなわち「自主的な実施」の場合がほとんどであると考えられる。「自主的な実施」の割合は 12.0%であり、約 84 万人と推計されている。⁴

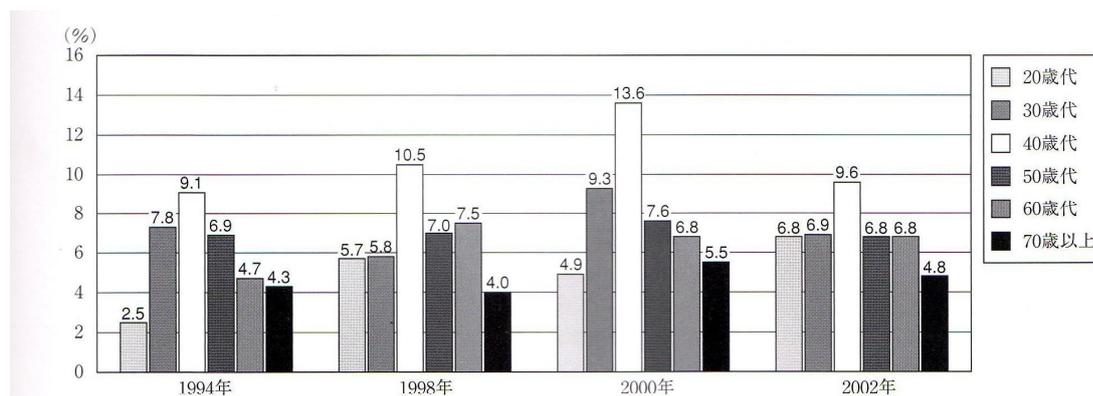


表 1-2 スポーツ・ボランティアの実施率(年代別) ⁵

第2節 Jリーグにおけるボランティアの現状

本論文の土台となるのはJリーグにおけるボランティアである。詳細に入る前にまずはJリーグのボランティアの実態を紹介していく。Jリーグは 1993 年に 10 チームでスタートした。それから年々増加し、2005 年には全国で 30 チームを数えるまでになっている。プロスポーツとしての Jリーグが他のスポーツ競技との違いとなったのが「企業スポーツからの脱却」である。それまでのスポーツではチームに企業名がつき、企業の福利厚生の一環としてスポーツチームの運営が行われるのが一般的であった。

しかし、Jリーグではチーム名から企業名を外し、地域の名前を入れているということからわかるように「地域密着」を理念として掲げている。「地域密着」というのは理念として掲げているだけでなく、実際に各クラブはそのクラブが存在している地域に根を下ろし、地域の人を顧客としてプロクラブの経営を行っている。

各クラブの地域密着の 1 つとしてあげられるのが「ボランティアによる試合運営」である。地域の人たちに試合の運営に参加してもらうことによって、地域に密着しているということをアピール

³ SSF 笹川スポーツ財団『スポーツ・ボランティア・データブック』P.7

⁴ SSF 笹川スポーツ財団『スポーツ・ボランティア・データブック』P.8

⁵ SSF 笹川スポーツ財団「スポーツ・ボランティア・データブック」(2004)

する狙いがある。

Jリーグにおけるボランティアスタッフの始まりは「鹿島アントラーズ」であった。Jリーグ開始と同時に参入した鹿島アントラーズが地域の人たちに観戦だけでなく運営にも関わることによってチームをさらに愛してもらおうという意図があったようだ。⁶

現在Jリーグの30クラブのうち29クラブに何らかの形でボランティアのスタッフが存在し、活動を行っている。

活動内容は各クラブにより様々である(表1-3)。主に試合運営の手伝いとして、サッカーの試合がある当日に清掃をしたり、観戦チケットをもぎったり席案内をしたりする。また、ボランティアの活動は試合日だけにとどまらない。金銭面で苦しいチームなどでは日々のチーム運営もボランティアの協力を得ている場合もある。このようにボランティアでスタッフをしていると一口に言っても業務内容も全く異なってくる。

スタジアム運営	チケットもぎり、場内案内、清掃等
イベント運営	地域イベントの補助等
その他	プレス対応、マスコット、クラブの日常業務手伝いなど

表 1-3 ボランティア活動の具体例⁷

組織形態も様々である。後述するが、クラブがボランティア組織を形成するケース。地元企業などで作る後援会を母体とするケースなどが存在している。例えば、柏レイソルの場合は商工会議所などでつくる「市民の会」が発足し、その団体がボランティア機能を持つようになるという経緯をたどっている。また、ベガルタ仙台ではクラブがボランティア組織を発足させる形を採用した。

しかし、ボランティア個人が有志で勉強会や研修を開き始めた。このことから、クラブを抜け出して「ベガルタボランティアネットワーク」を発足させた。現在は「SV2004」と改称し、プロ野球やプロバスケットボールの試合でも活動を行っている。このようにボランティア団体といっても一括りにできるものではない。様々な成り立ちをした団体が様々な目的を持っている個人を集めてボランティアを行っている。

次章ではボランティアの個人に焦点を当て、どのような動機で参加しているのかという点を探っていきたいと思う。

⁶ カシマスポーツボランティアセンター <http://www.sopia.or.jp/kcs/suports/index.html>

⁷ 各チームのデータを参照に筆者作成

第2章 ボランティア個人の参加動機

前章でJリーグチームにおけるボランティアの概要について説明した。しかし、それだけではボランティアのことを理解したことにはならないと考える。この人たちはどのような動機でボランティアに参加しているのか、このことを考えると組織全体を論じるうえで最も大事な点になるのではないだろうか。

第1節 ボランティア参加のきっかけ

ボランティアの参加動機を探る上で念頭におかなくてはならないのは、ボランティアに参加する動機は2種類に分かれるということである。

1つはボランティアを始める際の動機である。これらはいくまできっかけであり、活動を継続する動機はまた違うものになる場合がある。例えばボランティアのきっかけは楽しいからというような動機であったとしても続けていくうちにクラブに貢献したいという動機に移り変わっていく場合もあるということを意味している。

新規のボランティアを増やしたい場合には始める際の動機を、ボランティアに定着してもらいたい場合や育成する場合には継続する動機と分けて考えなければならない。

それでは、Jリーグを舞台で活動するボランティアの人はどのような動機で参加しているのだろうか？ 柏レイソルのボランティアに所属する人たちにボランティアに参加するきっかけについて行われたアンケートの結果がある(表2-1)。

友人・家族からの紹介	28
広報を見て	20
募集チラシ	16
試合観戦ができると知って	5
観戦中に見た	5
地域貢献ができると思った	4
その他	9

表 2-1 ボランティアに参加したきっかけ⁸(単位:人)

これによると、一番多かったのがボランティアをしている人からの口コミによる紹介であった。友人がボランティアをしていて楽しそうなので、自分もやってみようというきっかけが多いようだ。全般的には「クラブが好きで自分も貢献したい」「仲間作りをしたい」のどちらかを主な動機とする人がかなりの割合を占める。

⁸ 柏レイソル広報誌『ボランティア EYES』より。ボランティア個人のインタビューからボランティア参加のきっかけの部分を抜粋して集計。

一方、試合観戦ができるからといったような自分の利益になるからボランティアを行うという人も少なからず存在している。柏レイソルの場合、ボランティアが出来てすぐの頃はJリーグの人気が高く、チケットを取ることが極めて難しかったという事情がある。そのため、ボランティアをすれば試合が見られるかもしれないという動機で入ってきた人も多く存在していた。それだけでなく、好きな選手がいて、その選手に近づくことができるのではないかと動機を持ってボランティアをする人も少なからず存在している。

第2節 ボランティア継続の動機

ボランティアのモチベーションを探る上で重要なのはボランティア個人が活動に参加するときには一つの動機だけがあるのではなく、複数の動機によって参加しようという気持ちになるということである。

一般的には「利己主義」なのか「利他主義」なのかという考え方がある。利他主義とは他者のことを考え、奉仕の精神によって活動を行っているボランティアのことであり、利己主義とはボランティアをする際に人間は自分に得がある、自分にとって利益があるということで活動に参加するという考え方である。

これだけにとどまらず、ボランティアには様々な動機が存在しており、これは唯一どれかの考えかによってのみボランティアが参加するというわけではない。それぞれの動機がボランティアの1つの側面であるということを表している。

表1 先行研究によるボランティアの動機の種類

2要素モデル	3要素モデル (Chelladurai, 1999)	4要素モデル (Siu-Yin, 1996)	6要素モデル (Clary et al, 1998)
利他的動機 (Altruistic incentives)	規範的動機 (Normative incentives)	利他的動機 (Altruistic) 社会義務的動機 (Social Obligation)	価値 (Value)
利己的動機 (Egoistic incentives)	実益的動機 (Utilitarian incentives)	利己的動機 (Egoistic)	知識・技能の理解 (Understanding)
	感情的動機 (Affective incentives)	社交的動機 (Sociability)	キャリア (Career) 保護 (Protective) 強化・高揚 (Enhancement)
			社交 (Social)

表2-2 先行研究によるボランティアの動機の種類⁹

「利他的な動機」「利己的な動機」はそれぞれさらに細かく分類することが出来る。このうち利己的動機は実益的動機と感情的動機に分かれる。実益的動機にはボランティア活動によって特定の

⁹ 松尾宏高・小笠原悦子 『非営利スポーツ組織を支えるボランティアの動機』 体育の科学 2002

技能や知識、経験などを得るために参加することで、感情的動機とはボランティアをすることによって仲間を作るという動機のことを指す。

ボランティア活動をする動機は大雑把には誰かのために活動をし「規範的動機」、それをやることで自分の成長を見込める「利己的動機」、ボランティアに参加することで仲間を作るという「感情的動機」とに分けることができると言える。

この研究をJリーグのボランティアに置き換えると、「クラブのことが好きで、貢献したいという動機」「ボランティアをすることで自分が成長する、選手と近づけるなどのメリットがあるという動機」「ボランティアすることで、色々な世代の仲間を作ることができるという動機」というようにまとめることができる。

これらはどれか1つだけの動機で参加するということはあまりない。個々人で割合は違うが、これらがミックスされた動機を持ちつつ、ボランティアに参加していると考えられる。

第3章 ボランティア組織論の先行研究

第1節 ボランティアと組織との関係

Jリーグのボランティアの本題に入る前にボランティアの組織論の先行研究を紹介し、その相違を明らかにしておこうと思う。ボランティアと組織との関係について研究を行っている人物の1人が田尾雅夫である。田尾(2000)によると、ボランティアと組織という概念は本来矛盾するものであり、「ボランティアとは自律、あるいは奉仕、あるいは利他主義などの理念を行動で示す人たちである。その人たちを組織という枠組みで捉えようとする事自体が、少なくともボランタリズムの本旨に反している。」としている。¹⁰

このように、ボランティアとは自主的に活動をする個人の事である。一方、組織とは複数の人がある特定の目標に向かって、秩序立てて行動をしなければならない。つまり、この2つは相容れない概念といえることができる。

しかし、田尾も認めるとおり、ボランティア活動は1人で出来るものばかりではない。Jリーグの場合、試合を1人で運営するわけではないため、組織として動く必要がある。つまり、一般的なボランティアとは異なり、個人が勝手に判断し、行動してはいけないという制約が多いボランティアであるといえる。このため、組織化していくことは免れないと考えられる。

しかし、ボランティアの組織論を考える際にボランティアと組織の関係とは本来合致しない概念であるという前提に立って組織のことを考えていかなければならない。

組織の中においてボランティアとはどのような存在であろうか？組織を運営する側からすると2つの見方をすることができる。田尾(1999)によると「ボランティアとは浮かんで消える泡のようなものである」としている。¹¹ボランティアとは、いつ参加してもよいし、いつ辞めてもよいという相当程度の自由を有している。この自由というのがボランティアの特徴であるといえる。

ボランティアを「いつでも参加できる」というように捉えるか「いつ辞めてもよい」と捉えるかによってボランティアへの評価が異なる。仮にいつでも辞められると捉えるならボランティアは信頼できず当てにできない存在だと言える。一方、「いつでも参加できる」と捉えた場合ボランティアはポジティブな評価にもなり得る。意欲的で能力のあるボランティアを抱えることが出来れば、期待以上の活躍をする存在だということもできる。それがボランティアの魅力だと言える。

組織運営という点からいうと、ボランティアをいかに組織の中にとどめ、ボランティアを活用していくかを考えていかなければならない。

第2節 本論の要点

一般的に経営の要素として「ヒト・モノ・カネ」ということがよく言われる。ボランティア組織

¹⁰ 田尾雅夫『ボランタリズム、NPO、そして、組織論』書齋の窓 2000

¹¹ 田尾雅夫『ボランタリー組織の経営管理』有斐閣 1999 P.32

においてこの3つの要素のうち最も重要であるのが「ヒト」である。なぜなら、ボランティア組織には「モノ・カネ」といった要素は抜け落ち、「ヒト」のみが存在しているといっても過言ではない。そのため、ボランティアとして活動するヒトがいかに続けようと思ひ、何度も参加するかというところが組織の発展のキーポイントとなる。

それでは、ヒトが続けたいと思う組織になるためには何が必要なのか？前章でも述べた通り、ボランティアには「クラブが好き」「自己成長」「他人と話ができるコミュニティ」という主要な3つの参加動機がある。これらをそれぞれ伸ばしていくことがボランティア個人の満足度を向上させ、ひいてはボランティア組織の成果が大きくなることにつながる。

このことから、ボランティア組織のマネジメントの中で重要な点は「組織の意思決定システム」「組織のビジョン・ミッション」「組織のリーダー」であると考えられる。ボランティアの人がその組織に属して欲しい・次も参加したいと思うには人同士の関わりが欠かせない。ボランティアにいても誰も知り合いがないので、面白くないということでは続かない。つまり、組織のリーダーが人間関係を円滑にいくように進めているかという点が重要になる。また、意思決定がどのように行われているのかということも、組織の性格を決定づけるものとして重要である。また、「クラブが好き」に関してはボランティア組織やクラブがどういう方向性を向いているのかということと切り離して考えることはできない。

そのため、本論では「意思決定システムと組織構造」「組織のビジョン・ミッション」「リーダーに求められる資質」の3点からJリーグにおけるボランティア組織のマネジメントの要点を探っていく。

Jリーグのボランティアに関する先行研究はほぼ皆無といってよい。そのため、この論文は実地でのインタビューを実施することを中心にまとめていきたいと考える。

第4章 ボランティア組織のミッション・ビジョンとは何か？

人が複数集まればそれが組織となる。組織には何のためにその組織が存在しているのかという目標が存在している。それはボランティア組織においても例外ではない。経営学の権威でもあるドラッカー（1995）¹²によると、評価の基準の最初は「われわれは何を達成しようとしているのか」ということである。つまり、その組織がどこに向かっているのかという目標がミッションやビジョンである。ボランティア組織においてミッション・ビジョンとは何か？また、それをどのように周知していくべきかとについて論じていきたいと思う。

第1節 組織にとってミッション・ビジョンとは？

ビジョンと近い言葉でミッションという言葉がある。ミッションとは非営利組織において重要なものと一般的には考えられている。NPOはミッションによる経営、すなわち「ミッションマネジメント」という言葉もあるくらいである。ミッションとビジョンとの違いについてNPOの研究者の1人である坂本文武¹³は自身の著書の中でミッションとビジョンを定義づけている。それによると、

ミッション:組織の目的と存在意義を端的に表しているもの

ビジョン:近い将来到達したい未来像(目標)

としている。つまり、組織の目的をミッションとして指し示し、組織が実現すべき目標としてビジョンがある。そのビジョンを実現するために組織運営を行っていくということになる。そのため、非営利組織にとってはミッションやビジョンは組織の成立において重要なものになっている。

ボランティア団体の中ではミッション・ビジョンを持っていない団体は何のためにボランティアをしているのかが不明になってしまう。そのため、ビジョン・ミッションは団体の存在意義のようなものであるといえる。

第2節 各クラブのミッション・ビジョン

それでは、Jリーグの各クラブのボランティア組織にとってのミッション・ビジョンとはどのようなものであろうか？

Jリーグのボランティアにおいてその組織のビジョンを作り、明示しているボランティア組織はほとんど存在していない。一連のヒアリングの中でも組織の将来像を明確にしているクラブはなかったといえる。

Jリーグのボランティアが一般のボランティア組織と異なるのは、ボランティアとクラブの関係を切り離して考えることはできないということにある。特にクラブ直属という組織形態を持ってい

¹² P.F.ドラッカー(田中弥生訳)『非営利組織の「自己評価手法」』ダイヤモンド社 1995

¹³ 坂本文武 『NPOの経営』日本経済新聞社 P.49 より

る場合、クラブ内組織としてミッション・ビジョンはクラブと同一化していく。クラブ内組織である以上、クラブとは全く関係のない方向に向くということは考えられない。それだけでなく、クラブのスタッフがボランティアをまとめているというケースも多い。そうすると、クラブのミッションを具現化するためにボランティア組織が存在しているということが多く、ボランティア組織が単独でミッションやビジョンを策定するという必要性がないという事情があるといえる。

大宮アルディージャの担当者¹⁴は「今起きている問題に対処するばかりで将来のことまで考える余裕がない」と語っている。このように大抵のクラブではボランティア組織の将来像やビジョンを明確にしていない、もしくはそれがボランティアに周知徹底されていないという現状が見受けられる。この点は形態に関わらずどのようなクラブでも共通して見られる事項であるといえる。

これには致しかたない点もある。そもそも、「試合運営をサポートする」ということが目的で生まれている以上、成立時にボランティア組織のビジョン・ミッションという点まで策定をしていない。そして、実際に試合などの活動が始まると目の前の活動や課題に追われてしまうことが多く、組織の将来のことまで考える機会も普通であれば存在しないという事情を忘れることはできない。このため、ボランティア組織のビジョンが明確にされているところはそう多くないといえることができる。

また、ある程度ビジョンを持ちながらも、それが浸透していないこともある。この場合、ビジョンとは自明のことであり、知り合いのメンバーばかりのためビジョンは自然と共有されており、特別将来のことなど考える必要がないというボランティア組織もあるのではないだろうか。このような組織の場合、個人個人では将来像を漠然と持ちながら活動しているがそれが組織全体として共有されていない状態である。

ボランティアグループSV2004 ははっきりとビジョンを示している組織の1つである。SV2004によると、彼らはミッションとして「スポーツをより楽しくより良くコーディネートしネットワークを通じて環境改善に取り組む事でスポーツの振興と、スポーツに関わる人々の社会的認知を高めることに貢献します」¹⁵としている。これはミッションとして定義しているものであるが、団体の将来像として、「スポーツの振興」と「スポーツに関わる人々の社会的認知を高める」という目標が提示されている。SV2004の泉田和雄氏は実際に「今まではなかったスポーツボランティアの認知度が向上してきた。」と語っている。¹⁶このように団体が何のために活動しているのかというミッション・ビジョンについて考える必要がある。

組織としてビジョンもなく、ミッションもない、もしくはそれが明確にされていない状態は好ましくない。なぜなら、ボランティア個人にとって自分が活動することが何の役に立つのかわからないという状態では、ボランティア活動をするモチベーションが下がってしまうのではないだろうか。ボランティアを始めてすぐの頃はその活動内容が好きで継続していく。しかし、ボランティアは基本的にいつも同じ活動をしており、好きというだけで継続しているといつかは飽きてしまい、何のために自分はボランティアをしているのかわからなくなってきてしまう。そのときに組織とし

¹⁴ 大宮アルディージャ 担当者への聞き取りによる(2005年12月5日)

¹⁵ SV2004 <http://www.miyagi-sports.net/sv2004/>

¹⁶ SV2004 泉田和雄氏へのヒアリングによる(2005年11月13日)

でのミッション・ビジョンといったような目標があれば、何のために」というものは消えていくのではないだろうか？ボランティアのモチベーション維持のためにもミッション・ビジョンは必要であるといえる。

第3節 あるべきミッション・ビジョンの姿

Jリーグのボランティア組織にはミッション・ビジョンを持っているところは少ないというのは前節で述べた通りである。ミッション・ビジョンについては2種類に分けることができる。1つが「ミッション・ビジョンなど考えたことがない」というパターン。もう1つが、「漠然としたものはあるが、明示したことがなく「何となく」存在している」というケースである。

Jリーグのボランティアを一般のボランティアと同じに扱えない部分もあるが、ミッションやビジョンがない組織は何のために組織があるのかが不明確であることは間違いない。この視点から考えると、Jリーグのボランティアも自分たちの組織がどの方向へ向かっていくのかというビジョンを提示する必要があると考えられる。

しかし、ボランティアに参加している理由として、ボランティア組織そのものよりもクラブに対して魅力を感じ加入するボランティアの場合はクラブそのものに対してはコミットするが、ボランティアとして掲げた目標にコミットするかどうかは別問題となってくる。特にクラブがボランティア制度を保有するクラブ内組織にとってはボランティア独自の目標を作りづらい環境にある。

その場合は、クラブのミッション・ビジョンをそのまま、もしくは一部変更してボランティアのミッション・ビジョンと位置づけることは出来ないだろうか？ボランティアの個人はクラブが好きで活動に参加し始めていることが多い。そのため、クラブの目標を示した方が納得して活動に取り組めるのではないだろうか。

どのような形であれ、ミッション・ビジョンを持ち、それを周知していくことはその組織で活動する個人が目標を持つということにつながる。そして、目標に向かって前進しているのかどうか分かる。これにより、目標がないまま作業をこなしている状態ではなく、目指すべき目標があるという状態に変わっていくのではないだろうか？これこそが、ミッション・ビジョンの効用で、あるべき姿なのではないのだろうか。

ミッション・ビジョンを周知徹底させるには、組織のトップの姿勢が必要だということが最も重要なことである。

第5章 ボランティア組織の意思決定システムと組織構造

意思決定とは組織において最も重要な点である。当然のことであるが、意思決定をしないと組織は動くことが出来ない。組織の行方を決めるという点から見ても意思決定システムを分析する必要がある。意思決定と組織構成は密接に関係してくると考えられる。

このため、組織構成を解説しつつ、意思決定システムのあり方を論じていくことにする。

第1節 ボランティアの組織形態

前述したとおり 30 クラブのうち 29 クラブにボランティア組織が存在している。それらのボランティア組織を形態ごとに分けていくと「クラブ主導型」「後援会主導型」「スタジアム型」「行政・外郭団体組織型」という4つのタイプに分けられる。

「クラブ型」とは、Jリーグの各クラブがボランティアの組織を運営してボランティアの運営を行う形。これが最も広く採用されている形である。

2つ目が「後援会主導型」。多くのクラブに後援会と呼ばれる組織が存在している。この後援会組織がボランティア組織の運営に当たっている。柏レイソルや浦和レッズなどがこれにあたる。

3つ目がスタジアム型。それぞれのスタジアムに登録しているボランティアがいて、試合日はそのボランティアが運営しているというものだ。これは2002年に行われたFIFAワールドカップ時に各会場で公募されたボランティアがそのまま担当しているというボランティアの形態である。横浜Fマリノス(日産スタジアム)やヴィッセル神戸(神戸ウィングスタジアム)などがこの例にあたる。

最後に「行政・外郭団体組織型」。広島や鹿島がこれにあたる。広島の場合、財団法人広島市スポーツ協会が「スポーツイベントボランティア」を募集している。スタジアム型と同様でサッカーだけでなく広島市内で行われるスポーツイベントにもボランティアとして参加をしている。つまり、設置した地方自治体内のスポーツでボランティアを行い、Jリーグの試合は自治体内で行われるイベントの1つという考え方である。

これらのうちクラブ型と後援会型にはJリーグの試合のみの活動が中心となっており、スタジアム型や行政・外郭団体組織型はJリーグでの試合運営は活動の中の1つという位置づけとなっているという点に大きな違いがある。

数から考えるとクラブ型が最も多く、その数はボランティアを有するクラブのうち7割に達する(次ページ、表5-1)。クラブが地域に密着したいと考え、ボランティア組織を設けるようになっている。一方、それ以外のもものでは自治体や住民の側から「クラブを支えたい」という要望によって創設されるケースやワールドカップなどのビッグイベントの際に創設されるケースなどがある。

このように一口にボランティアといってもそれには個々のチームによって背景や組織の成り立ちが異なっている。

クラブ	21
後援会	3
スタジアム	2
行政・外郭団体	2
その他・なし	2

表 5-1 Jリーグにおけるボランティアの運営母体¹⁷(単位:チーム)

第2節 各クラブの組織構造

ボランティアの組織がしっかりと形作られているクラブの1つが柏レイソルである。柏レイソルのボランティアは後援会が運営母体となっている。後援会は地元の企業や商工会議所等が中心になるクラブ応援団体であり、クラブとは全く異なる組織体である。そのため、ボランティアの独立性が高い。柏レイソルの後援会では意思決定を行う場合にはボランティアのメンバーだけで行い、クラブのスタッフは全く関与しない。

柏レイソル後援会は3つの部会に分かれており、ボランティアはその1つの部会であるという位置づけだ。

ボランティア部会の中には運営委員と呼ばれる人たちが存在しており、その運営委員の人たちが意思決定を行うという自立した組織形態を採用している。そこにはクラブの人間は全く関わらない。柏レイソル後援会の場合ボランティアに関わる意思決定はボランティア部会長1人、ボランティア副部長2人、ボランティア部会運営委員4人の合計7人にてなされている。試合前にはクラブのスタッフとミーティングをし、クラブからの伝達事項を受け取るが基本的にはクラブとは距離を取り組織化している。

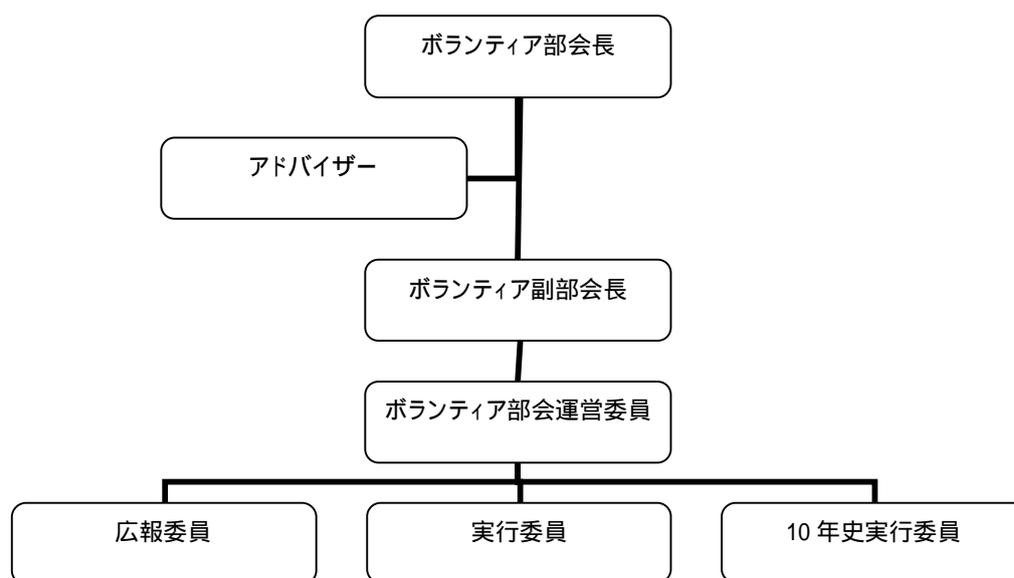


図 5-2 柏レイソル後援会ボランティア部会の 2005 年組織図 柏レイソル後援会資料より

¹⁷各チームのデータを基に筆者作成

このようにクラブから独立した組織形態がある一方、クラブの組織の中に入りその組織の一部としてボランティアが位置づけられている場合も存在している。あるクラブでは事業部運営担当の中にボランティアをまとめるスタッフが存在しているため、意思決定の場といえる場所が存在しないケースもある。このことはクラブに所属するボランティア組織のケースに見られる。クラブ所属のボランティアのケースはクラブが募集元になる。そのため、クラブの組織体の一部分として動くことになるため、ボランティアが自立して動くという仕組みにはなっていない。

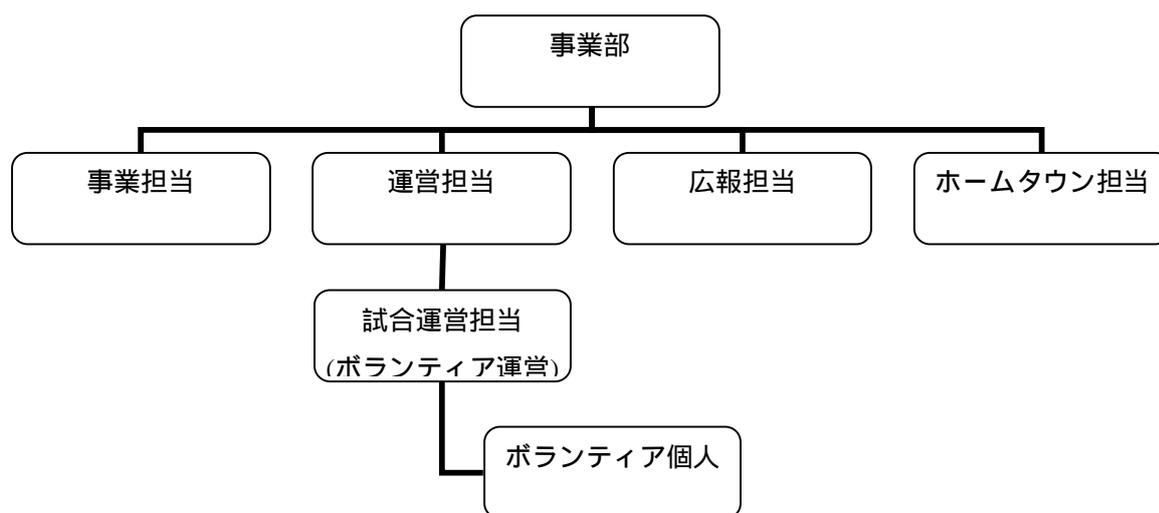


図 5-3 大宮アルディージャの組織図(一部抜粋) 大宮アルディージャ資料より¹⁸

ボランティアだけで全てを決めるシステムとクラブの人間が関わり意思決定をしていくシステムとでは一長一短があり、どちらがよいとは必ずしも言えない。

大宮アルディージャの担当者によると「クラブ内にボランティアがある方がボランティアの個人とクラブスタッフの物理的・心理的な距離が密接になる。一方クラブとは自立した関係になった場合、ボランティア同士で全てを決めていくため負担はあるが、ボランティアへより積極的に関わるようになるという一般的な特徴がある」ということだ。¹⁹クラブ内ボランティアの特徴としてはクラブとボランティアとのコミュニケーションが円滑になる。そのため、実務において作業がスムーズにいくというメリットがある。一方、ボランティアが組織化されていない場合、組織としてのまとまりに欠けてしまう。そのため、ボランティア個人からすると誰に意見を言ってもいいかもわからなくなってしまう。

一方独立している組織の場合、クラブとの距離が遠くなりがちになってしまうというのが最も重要な点である。

これら組織形態の違いはボランティア立ち上げ時に狙ってその組織形態を作ったわけではなく、

¹⁸ 大宮アルディージャ会社概要 <http://www.ardija.co.jp/profile/gaiyou.html>

¹⁹ 大宮アルディージャ担当者への聞き取りによる(2005年12月5日)

クラブが存在する地理的な条件やクラブの考え方などが影響している。

- ・ 地理的条件

地理的な条件とはサッカーが盛んな土地であったか？地元支援する団体があったか？といったものである。

クラブが出来る前にある程度のサッカーが盛り上がる条件があれば、ボランティアを作ってクラブの外から支援していこうという組織もある。一方、そのような条件が整備されていない場合、クラブが地域とのつながりを深めることを意識してボランティア組織を立ち上げるということもある。

- ・ クラブの考え方

クラブがボランティア制度を採用する場合、2つの理由が考えられる。1つ目がボランティアを活用することで地域とのつながりを強く持ちたいという地域密着の視点。2つ目がボランティアを採用することでコストを削減することができるというコストカットの視点である。

ボランティアの組織形態に影響するのは地域密着の視点からボランティアを必要としたかによる。あるクラブでは、クラブではボランティアを持つ必要がないと判断していた。

しかし、地域に支えようという組織が存在していたため、外部にボランティア組織が出来たというケースがある。

このように、組織形態は各クラブにより異なり、それはクラブの地理的要因やクラブがボランティアをどのように捉えているのかといった要因に左右される。

第3節 意思決定システムのあり方

それでは、Jリーグのボランティア組織において理想的な意思決定システムと組織構造はどのようなものがよいのだろうか？前述したとおり、それぞれのクラブにとって成立した経緯も異なるため、クラブがボランティアに対してどのように接していくのかという考え方が反映された結果が組織体制である。

そのため、これが正解というシステムはない。しかし、ボランティアの目標を達成するという観点から考えると、ボランティアの人数がある程度は必要になってくる。

そのため、ボランティアが続けようと思えるような仕組みを作らなければならない。ボランティアにとって続けるモチベーションの1つがクラブとの距離が近いということにある。

クラブとボランティアとの距離が近い・遠いというのは非常に抽象的な概念である。例えば、ボランティアの人とクラブの人間とが同じ、もしくは近い場所で働いていることも1つである。物理的に近いとコミュニケーションが生まれやすいのは明らかである。つまり、ボランティアとクラブの人間が離れている場合、それだけで交流が少なくなることがある。ボランティアからすると、交流が少ないということはクラブとの距離を感じることになる。そこで話をしている内容は些細なことでも構わない。何を話すかよりも、話をしているかということが距離については最も重要な点

である。仮にそのようなことがない場合、なぜボランティアをやっているのかわからなくなり、結果としてボランティアを辞めてしまうこともありうる。

そのため、クラブから独立したボランティア組織を構築する場合においても、距離が離れてしまいうことがないように常に注意していかなければならない。仮に距離が離れてしまう場合は、意識的にコミュニケーションを取り続ける必要性があろう。

その上でボランティアのことはボランティア内で決めるという自立した組織を構築していくことが望まれる。ミッション・ビジョンと同様どのような組織形態を採用することがクラブ・ボランティア組織にとって望ましいのかはボランティア組織のトップが考えなければならない問題である。

第6章 ボランティア組織のリーダーに求められる資質とは？

ボランティアの組織にとってリーダーというのは非常に重要な存在であるといえる。リーダーのマネジメントの仕方というのがその組織を左右するといっても過言ではないだろう。

ボランティア組織に限らずあらゆる組織にとって、リーダーがどのように組織をマネジメントしていくかというのは組織の性格を決定づける。ボランティアにとってはその組織にいることに居心地が悪いと感じれば自然と離れていくし、ボランティアに参加することが面白いと感じるようであれば長続きするだろう。また、長続きするスタッフが多ければその組織も継続的な発展を望むことができる。それにはリーダーがどのような雰囲気組織を作っていくかということ

それでは、ボランティア組織にとってリーダーとはどうあるべきなのだろうか。

第1節 リーダーシップとは

リーダーとはどのような人なのだろうか？リーダーという存在がいるためには、その対としてフォロワーと呼ばれる人たちが必要である。その組織をリードする人物がいて、それに従う（フォロワー）する人がいるという関係である。

リーダーについては2つの考え方がよく紹介される。それが専制的なリーダーと民主的なリーダーである。専制的とはリーダーがフォロワーの意志とは関係なく物事を決めていく。一方民主的なリーダーはフォロワーの考えを聞きながら意思決定をするリーダーシップの形である。

リーダーは民主的・専制的のどちらがいいかという議論があるが、どちらにも一長一短があり、どちらの方が絶対的にいいとは言えない。リーダーは専制的すぎてもいけないし、民主的過ぎてもよくない。その2つのバランスをうまくとりながら運営をしていかなければならない。

田尾²⁰はリーダーシップの二次元モデルを主張する。二つの次元とは、目標達成と人間関係の維持である。最も好ましいリーダーシップとは、目標達成と人間関係への配慮という2つのもの両方を求めるバランス感覚が必要となる。

組織によっては1人が目標達成だけを貪欲に求めていくリーダーと人間関係の配慮を行う補佐役の2人で役割を分担することによってバランスをとることもある。

リーダーが1人であろうと2人であろうと重要なことは組織の中のリーダーといえる存在が目標だけに向かうのではなく、組織内の人間関係といった部分も配慮を示さなければならないということだ。組織としての目標を達成するだけに邁進するのでは、優れたリーダーとは言えない。

仮に目標達成だけを考え組織内の配慮を怠れば、現場のボランティアは「自分が認められていない」とか「自分がその団体に所属する意味がわからない」という事態になってしまう。ボランティアはもともと自由に参加でき、辞められる存在だからこそ配慮が欠けていると仲間が減っていき、結果的に目標達成に遠のくという事態に陥る。

また、人間関係だけに目が行き過ぎると仲良しサークル化してしまう。もちろん、仲良くやって

²⁰ 田尾雅夫『ボランティア・NPOの組織論』学陽書房 P.84

いくのが目的だということであれば特に問題ないが、組織体としての目的が存在している以上人間関係だけを見てしまうのは問題であると言える。

つまり、人間関係への配慮と目標達成に向かって進むことは全く相容れないわけではなく、人間関係への配慮も目標達成の重要項目の1つであるという視点を持ってマネジメントをしていかなければならない。

第2節 各チームのケース

それでは、実際にリーダーとして活動されている人はどのような意識で行っているのか？ 柏レイソル後援会においてボランティア部会の副会長をしている宇佐見進氏によると、リーダーというような感覚を持ってボランティアをしているわけではないという²¹。

先にも論じたとおり、リーダーが存在するには必ずそれに従う人であるフォロワーが存在する。リーダーという位置づけをしてしまうと、どうしてもフォロワーとの主従関係ができあがってしまう。そういった縦の関係を作るのではなく、皆が横一線でボランティアに優劣をつけるべきではないという考えであった。あくまでボランティアの中の代表者というだけであり、リーダーだと考えていないという姿勢であった。

その中でも重要視しているのは基本的なコミュニケーション能力であった。つまり、ボランティアの名前を覚えて1人である人に声をかけることや、一般のボランティアから出た要望に対して、言われたことに対して必ず返事をするといったようなことである。反応が返ってくるとボランティアとしては自分が認められていると感じるようになる。

さらに、「素直」でいるということが大事である。ボランティア個人から寄せられた意見に対し、嘘をつかず必ず反応をするということを心がけているという。それが例え否定的な発言であったとしても何の反応もない、いわば無視された状態より反応したという事実が「自分がその組織の一員である」という実感を持つことにつながるであろう。

一方ベガルタ仙台をサポートするSV2004の泉田和雄氏²²は組織のリーダーの資質を3点語っている。それが「現場感覚を持ち続ける」「ボランティア組織の将来像を持っている」「常に半歩先を歩く」というものである。これこそが前述したバランス感覚が出ているものである。

特に「常に半歩先を歩く」というのが重要であろう。一般のボランティアより1歩も2歩も先を歩いているのでは、一般のボランティアの意識と乖離してしまう。しかし、一般のボランティアの人と同じことを考えていると成長がない。そういう意味では半歩先を歩くというのはリーダーとしてはバランスの取れた意識であるといえよう。

彼らはボランティア内のリーダーである。一方、クラブ側にリーダーがいる場合はどのようにするのか？ 大宮アルディージャの担当者もあまり変わらない意識であった。この担当者は「チームの

²¹ 柏レイソル後援会 宇佐見進氏への聞き取りによる(2005年11月27日)

²² SV2004 泉田和雄氏への聞き取りによる(2005年11月13日)

「一員だと思ってもらうことが大事だ」と語っている。実践していることは挨拶を欠かさないということや、声をかけるなど前述した2人とさほど変わらない。

ここでのポイントはあくまでチームの一員という意識を持ってもらうのがリーダーであるということだといえる。チームに所属するボランティア組織として、ボランティア同士の仲間意識を醸成するだけでなくチームを好きになり、チームを支えているという気持ちを持ってもらうことがボランティア内のリーダーとの違いのようである。

第3節 理想的なリーダー像とは

リーダーについてはJリーグのボランティア組織だから他のボランティアリーダーよりも特別なことをしなければならないかということ、そういったことは見られなかった。

リーダーに求められることはミッション・ビジョンを提示すること、組織内のコミュニケーションを活発にすることの2つではないだろうか？ボランティア組織において目標を達成するためには一般的にはたくさんの人が興味を持ち、参加することがその近道であるといえる。つまり、Jリーグのボランティアにおいては多くの人参加しやすい入り口が開いた組織を構築しつつ、その組織の目的を周知していくという2つの点が大事であるといえる。

ただし、第3章でも述べたが、リーダーは自分たちの組織がどのような方向性を持っているかということについて考え・周知していかなければならないのではない。現在は組織内コミュニケーションの点についてはかなり意識されている。一方、組織の目標は何なのかということについての意識付けは出来ていない面も多い。そのため、両方について、はっきりとした方向性を提示しなければならない。

リーダーは前述した二つの要素の両方を最大化していかなければならない。そのことを意識し、実践していくことがボランティア組織に求められるリーダーの条件である。そして、それを実践できる組織は発展し、それができるリーダーがいない組織は衰退していく。ボランティア組織にとってリーダーの資質とは組織の命運を握っているといっているほど重要なものなのである。

第7章 まとめ

本論「Jリーグにおけるボランティア組織のマネジメント」はJリーグのボランティアについて組織論的観点から論じてきた。ポイントとして置いたのが「意思決定システムと構造」「ミッション・ビジョン」「リーダー像」であった。それぞれの点についてまとめてみたいと思う。

ボランティア組織において最も重要になってくるのが、リーダーの存在である。リーダーがどのような資質を持っているのか、そしてリーダーになりうる人材が組織の中にあるかどうかポイントである。リーダーの資質によってボランティア組織は繁栄もするし、逆に人が離れていってしまうこともある。そのため、ボランティア組織におけるリーダーは営利組織のリーダーと同じように資質を持った人物でなければ勤まらない。もしくは、一般企業であれば報酬という明確な目標を作ることができるが、ボランティアにはその要素がないため、求められる能力はより高いものであるだろう。そのため、誰にでもできるわけではないと言える。

リーダーに必要なものは二つの要素のバランスである。二つの要素とは「組織がどこに向かうか」という将来像を示す「組織内の人間関係が円滑に運ぶように配慮する」である。この二つの要素をどちらかではなく、両方ともに極大化していくことができるのが優秀なリーダー像である。これらは矛盾することではなく、人間関係が円滑になってはじめて組織の目標が達成できるということで、組織の目標達成への必要条件のようなものであるといえる。

現在のボランティア組織のリーダーには「ミッション・ビジョン」という視点が若干弱い。仮に持ち合わせていたとしてもそれを一般のボランティアに周知していくという作業はあまり行っていないことが多い。まずは、ボランティア組織としてのビジョンをはっきりとさせる。そして、そのビジョンに向かっているということを一一般のボランティアに周知し、ボランティアのやる気を引き出していくことが大事ではないだろうか。ボランティア個人としてもボランティア活動は楽しいが、クラブに貢献しているのだろうか？といった疑問が生まれやすいが、それは目標が定まっていないから起こる現象である。個人個人の目標だけでなく、組織としてどのように動いていくのかを定めなければならない。

そして、意思決定システムはボランティア組織によって全く異なる形式をしている。これは組織の生い立ちが大きく影響している。現状がどのような形であっても、クラブに任せすぎるのもボランティア組織が独立しすぎるのもよくない。クラブとある程度距離をとりつつ、ある程度自立した形でボランティアの組織を形作っていくことが大事ではないだろうか。

このように、ボランティア組織はクラブごとに独自に発展してきた。ボランティア組織相互の交流はあっても、そこから学び取って活かしていくというところまで踏み込んで交流しているところはあまりないのではないという印象を筆者は持っている。クラブごとの組織形態のあり方を分析し、よい所は取り入れていく姿勢をより持つべきではないだろうか。

先ほどから述べているが、ボランティア組織にとって最も大事なものはリーダーである。リーダーが情熱を持って組織運営に取り組み、周りの人たちを巻き込んでいくことでボランティア組織が発展していくのではないだろうか。

おわりに

今回の論文を通して、数回のヒアリングを行った。その中で印象に残っていることがある。それはインタビューをさせていただいた方が総じて返答に苦しむ姿があったことだ。質問の仕方が悪く、意図が伝わっていなかったことは間違いないが、それだけでなく、今まであまり考えたことのない視点からの質問だったのかもしれないという感想を持った。

私がこの論文を執筆しながら最も悩んでいたことはこのような研究をまとめても実際のボランティアの現場で役に立つものなのだろうか？ということであった。ボランティアの個人としてみれば組織などどうでもよく、ただ自分が楽しんで活動していればよいと思うかもしれない。また、ボランティアマネジメントなど関心もないかもしれない。そのように、この研究が実際のボランティアの「現場と乖離していないか」について最も気を揉んだ。それでも、現場の話とは多少の乖離があったのではないかと思っている。論文中にも述べたとおり、Jリーグの組織を一括りにするには多少の無理がある。そのため、どのクラブでも共通する基礎的な部分についてスポットを当てることとした。

この論文の出発点はJリーグの複数のチームを見て、ほとんどのチームに何らかの悩みがあり、それは何故なのかというところである。ボランティアの組織論というテーマで切ることを選択したが、最も重要視したつもりなのはボランティアに関わる人たちの意識である。

ベガルタ仙台でボランティアを始め、現在はボランティア団体「SV2004」を立ち上げた泉田和雄氏にはこの論文を書くきっかけとなった様々なチームのボランティアと知り合う機会を提供していただいた。さらに、実際のヒアリングでも論文のテーマに関する話だけではなく仙台での取り組みの事例やボランティアに関する総合的な視点を提供していただいた。

また、柏レイソル後援会の宇佐見進氏、木村達雄氏には柏レイソルの実態を詳細にお話していただいた。他のチームと違う点が多い柏の例を見ることが出来たからこそ、この論文における視野を広げることができたといっても過言ではないと考えている。特に木村氏には多大なご協力をいただき、いくら感謝しても感謝しすぎることはないと考えている。

大宮アルディージャ担当者にはクラブ側のスタッフとしてボランティアをどのように活用していくのかという視点でお話をしていただいた。かなり苦勞されている様子があったがそのような部分まで率直にお話くださった。

このようにインタビューにご協力いただいた方の力添え無しでは本論文は執筆することができなかったことは間違いない。また、私自身Jリーグのボランティア活動をしていなければこのようなテーマ設定をしなかっただろう。そのため、私にサッカーと関わる機会を提供していただいた大宮アルディージャにも感謝したいと思っている。

そして、畑違いの論文であったのかもしれないが、論文を考える上での土台となる方向性を提示していただいた小関先生にも感謝の意を表したいと思う。

昨今のJリーグはサポーターの凶悪化が進んでいるように感じられる。2005年は暴力事件なども発生し、スタジアムの警備という問題がクローズアップされた年だったのだと思う。

いわゆるゴール裏などで熱狂的に応援するサポーターの中には一部相手チームに対して敬意の

気持ちを感じられないところが見られる。それにはもちろん自分のチームを応援するというよい部分もあるわけだが、そういう姿勢だけでいいのだろうかという疑問も頭の中に出てきてしまう。

ボランティアをしている人たちは明らかにゴール裏にいる人たちとは異なる。熱狂的な度合いは低いかもしれないが、相手チームにも敬意を表す人が多い。熱狂というより「暖かい」サポーターであろうと思う。ゴール裏とボランティアというのはかなり極端な例である。これらはどちらがいい・悪いという問題ではなく、様々な考えや姿勢を持った人が一緒になって1つのチームをサポートすることがそのクラブの健全な発展に繋がるのではないかと思う。

この論文がこれからのボランティア、ひいてはJリーグの発展に微々たるものであっても役立つのであれば幸いである。

参考文献・ウェブサイト

参考論文・文献

- 松岡宏高・小笠原悦子(2002)『非営利スポーツ組織を支えるボランティアの動機』体育の科学
田尾雅夫(2001)『ボランティアとNPO・NGO 組織論の立場からの論点整理』国際協力研究
国際協力事業団国際協力総合研修所
田尾雅夫(2000)『ボランティアリズム、NPO、そして組織論』書齋の窓 有斐閣
田尾雅夫『ボランタリー組織は組織か?』組織科学 組織学会
笹川スポーツ財団(2004)『スポーツ・ボランティア・データブック』
笹川スポーツ財団(2002)『スポーツ・ライフ・データ』
田尾雅夫(2004)『ボランティア・NPOの組織論』学陽書房
坂本文武(2004)『NPOの経営』日本経済新聞社
山岡義典(2002)『NPO実践講座2 人を活かす組織とは』ぎょうせい
田尾雅夫(2004)『実践NPOマネジメント』ミネルヴァ書房
松本修一(1999)『共感のマネジメント』社会福祉法人大阪ボランティア協会
山口泰雄(2004)『スポーツ・ボランティアへの招待』世界思想社
田尾雅夫(1999)『ボランタリー組織の経営管理』有斐閣
ロバート・D・ハーマン、リチャード・D・ヘイモービックス著、堀田和宏、吉田忠彦共訳(1998)
『非営利組織の経営者リーダーシップ』森山書店
P.F. ドラッカー、田中弥生訳(1995)『非営利組織の「自己評価手法」』ダイヤモンド社

ウェブサイト

財団法人 広島市スポーツ協会

<http://www.sports-or.city.hiroshima.jp/locate/>

カシマススポーツボランティア WEB

<http://www.sopia.or.jp/kcs/suports/index.html>

大宮アルディージャ サポートスタッフ

<http://www.ardija.co.jp/staff/index.html>

F C 東京市民スポーツボランティア

<http://www.fctokyo.gr.jp/>

柏レイソル後援会

<http://www.reysol.co.jp/supporters/index.html>

S V 2004

<http://www.miyagi-sports.net/sv2004/>

川崎フロンターレボランティアスタッフ

<http://www.frontale.co.jp/volunteer/index.html>

アビスパ福岡ボランティア

<http://www.avispa.co.jp/>

モンテディオ山形運営サポーターAile

<http://www.montedio.or.jp/aile.htm>

ベガルタ仙台

<http://www.vegalta.co.jp/>

S V 2004

<http://www.miyagi-sports.net/sv2004/index.php>

SSF 笹川スポーツ財団

<http://www.ssf.or.jp/>

メーリングリスト 『J Volunteer』