

I. <論考>

1. 「スポーツと開発」NGOの「土着化」に関する研究

— レソト王国における Kick4Life を事例として —

鈴木 直文

1. 問題の所在

「スポーツと開発」の実践は NGO が中心的な役割を担いながら発展して来ており、特に 2000 年代に入ってから急速にその数が増えている (Levermore & Beacom, 2009; 鈴木, 2011)。この分野に関わる組織 (NGO だけでなく、政府系機関や国際機関、民間ドナー等も含む) の最も網羅的なリストは、スイス開発アカデミーが運営するウェブサイト「スポーツと開発の国際プラットフォーム」(sportanddev.org) である。筆者の記録によれば、同ウェブサイトへの登録団体数は 2008 年時点で 150 程度であったものが、翌 2009 年には 230、2012 年に 400 を超え、2014 年 7 月時点で 555 を数えていた。2012 年時点で取得したデータでは、これらの組織の内のおよそ 7 割を非営利組織 (Non-profit organisation/charity/NGO/INGO) が占めていた (Suzuki & Kurosu, 2012; 鈴木・岡田、近日刊行予定)。本稿ではこのカテゴリーに属する組織を一括りに「NGO」と呼ぶこととする。

さて、「スポーツと開発」セクターの急速な成長は、世界各地で多くのグッドプラクティスの生成を促した一方で、様々な課題とも無縁ではないことは他稿で指摘した通りである (鈴木, 2010, 2011a, b, c, 2012, 2013; Suzuki, 2014; Suzuki & Kurosu, 2012)。なかでも本稿で特に焦点化したのは、現場での実践を担う NGO 組織の実効性を担保する「土着化」の問題である。ここでは、NGO が支援対象の地域社会に根ざした組織展開を行い、現地のニーズに即した活動を継続的に発

展させていくプロセスを「土着化」と呼んでいる。

「スポーツと開発」の分野における先駆的な成功事例に数えられる団体のうち、ケニアの Mathare Youth Sports Association (MYSA)、南アフリカの Sports Coach Outreach (SCORE) 等が土着化の代表例と言え、実効性のある活動を行うために重要な要因の一つであることは間違いない。

本来土着化には、相応の時間と試行錯誤が必要とされると考えられる。Coalter (2010) によれば、MYSA や SCORE の成功要因の 1 つは、彼らの活動が開始当初は注目を集めなかったことであったという。開発 NGO が活動を行う際、公的機関や民間の財団から資金提供を受けることが一般的である。それに伴い各 NGO にはドナーに対する説明責任が生じる。つまりドナーが求める特定分野での成果を、目に見える形で挙げたか否かを問われずにはいられない。その点、開発のためにスポーツを利用するという発想が注目されていない時代に活動を開始した MYSA や SCORE の場合、ドナーの意向に左右されることなく支援対象となる地域や人々のニーズに即した活動のモデルを長期間に渡って着実に発展させていく裁量が大きかったという (Coalter, 2010)。

ところが 2000 年代後半以降になると、開発側からもスポーツ側からも「スポーツと開発」への期待が高まり、公・民を問わず無数のドナーが存在するようになった (鈴木, 2011a)。このことは実行組織である NGO 側からすると、潜在的な支援者の数が増えることと同時に、それぞれのドナーが求める方向性に自らの活動を適応させる必要性が高まることを意味することになる (Coalter,

2010)。例えば、HIV/AIDS 対策関連の助成金を得れば、教育プログラムの実施実績や検診の受診者の数等の成果を求められる。あるいは、特定のスポーツ団体からの援助を受けるには、プログラム提供の際にそのスポーツを用いることが条件になるかもしれない。その結果、土着化に必要な試行錯誤の自由度を制限されることになりかねない。Coalter (2010) は、MYSA や SCORE ですら近年そのような難しさを感じていると報告している。拙稿でも、FIFA ワールドカップ南アフリカ大会に際して多くの支援団体が同国に注目したことで、現地で活動する NGO が、活動拡大の機会と通常の運営を攪乱させられる脅威との両方を経験したことを報告した (鈴木 2010, 2011c, Suzuki 2014)。

このような「スポーツと開発」の実践を取り巻く環境の変化は、既に業界への注目が高まった状況の中で参入して来た新興の NGO に対して、先駆事例とは全く異なる課題を提示していると考えられる。即ち、既に巷間に溢れる数あるドナーの意向に沿う形で競争的に資金を確保しつつ支援対象の地域や人々の状況に即してサービスを構築し、土着化していくという課題である。

もちろん、土着化以外の道がないわけではない。例えばグラスルートサッカー (Grassroot Soccer: GRS) は、普遍的なツールを開発することで成功した NGO である。GRS の場合は、サッカーコーチングを通じた HIV/AIDS 教育というモデルに特化することで、サッカー人気と HIV/AIDS 感染率の高いアフリカを中心に活動範囲を地理的に広げていくことができた。彼らのカリキュラムの啓発効果についても研究の蓄積があり、実効性のあるものとして認知されている (Clark *et al.*, 2007)。GRS のモデルは、カリキュラムの修了者数という数量的な指標で成果を示すことが可能である点で、ドナーへの説明責任が求められる時代に即したものであったといえるかもしれない。

しかし「スポーツと開発」NGO が支援対象とする貧困を抱える地域や人々は、HIV/AIDS に留

まらず幅広い開発課題を抱えている。それらの課題に包括的に対応するためには、MYSA が経験したような土着化がやはり必要条件なのではないかと思われる。従って、MYSA が設立された 1987 年とはまるで異なる競争的環境にあって、新興の NGO が土着化を達成できるのかどうかは、今後「スポーツと開発」という分野が地に足の着いた開発実践として成熟していくかどうかを占う上で、重要な問いであると考えられる。即ち、近年の急激な環境の変化を受けて、各 NGO が包括的で実効性のある活動を行うために不可欠な「土着化」を達成することが可能なのであろうか。また、可能であるとすればそれはどのようにしてか。これらが本研究の問いである。

以下では、レソト王国で活動するイギリス発の NGO である Kick4Life (K4L) の事例研究を通じて、この問いにアプローチしていく。まず次節では研究方法として、事例の選定、理論的前提、操作的問い、調査の方法を示す。続いて調査結果を、K4L の活動展開、人的資源、財政資源の 3 つの節に分けて報告する。最後に、上記の問いに照らして K4L の経験から得られた知見をまとめ、結びとする。

2. 研究方法

2-1. 事例の選定

Kick4Life (K4L) は、比較的後発の NGO の中で最も「成功」している事例に数えられる。2005 年にイギリスで設立され、2007 年からレソト王国で活動を展開している。同国はボツワナ、スワジランドと並んで HIV 感染率が世界で最も高い国の一つであり、2001 年以降 2012 年までの推定値が 23% 以上という高水準にあり続けている (UNAIDS, 2013)。

K4L のレソトでの活動は、サッカー大会を中心に据えた HIV/AIDS に関するイベント型の啓発・予防キャンペーンからスタートした。これがいち早くグッドプラクティスとして認知され、以後急

表 1 Kick4Life の成長過程

2005 年	マラウイで 250 マイルをドリブルで縦断、エイズ孤児のために£13,000 をファンドレイズする。
2006 年	Kick4Life、英サウサンプトン FC のスタジアムにおいて団体設立を発表。
2007 年	レソトで活動、Grassrootsoccer のモデルを採用し、Vodafone 財団と連携した Test Your Team キャンペーンが国内で最優秀 HIV/AIDS 対策プロジェクト受賞。streetfootballworld のネットワークに加入。
2008 年	イングランド代表のファビオ・カペッロ監督、ハリー英国王子がそれぞれ現地を訪問。
2009 年	Unicef、GTZ(独の開発協力機構)、英プレミア・リーグ等と提携。Score4Africa の Best Project for Health を受賞。この年までに 25,000 人がカリキュラム修了、8,000 人が HIV 検査を受診。
2010 年	FIFA Football for Hope Centre のホストに選定される。Beyond Sport Award 受賞。

出所：Kick4Life ホームページより筆者作成

速に成長してきた。現在では同国の首都マセルにホームグラウンドと 2 棟の拠点施設を構え、HIV/AIDS 啓発に止まらない活動を幅広く展開しはじめている。比較的短期間に地域に定着した組織へと発展きたように見え、上述の環境変化にうまく適応した上で土着化に向かっている事例なのではないかと予想された。

本研究は探索的研究であり、単一事例を対象とする質的調査を中心とした事例研究法を採用した。Yin (2014) によれば、事例研究が強みを発揮するのは、現在の事象について「何故 (Why)」「どのように (How)」を問う場合である。本研究は、K4L という団体が「何故」「どのように」これほどまで急速に成長し得たのかを探索することを通じて、「スポーツと開発」NGO の土着化が「どのように」して可能かを検討するものであり、事例研究法を用いることが妥当であると考えられる。

また Yin (2014) は、単一事例を対象とすることが妥当する条件として、その事例が①決定的に重要である (critical) こと、②特異である (unusual) こと、③同種のものが多いこと (common) こと、④未だ誰も研究していない部類のものである (revelatory) こと、⑤経年的

(longitudinal) 調査であることの 5 つを挙げている。K4L は、後発の NGO の中で特異的に急成長しているようにみえるという意味では②、その発展過程で 2000 年代半ばの環境変化の特徴を非常によく反映しているという意味では③の条件に合致するように思われた。

表 1 は、K4L の成長過程を特徴づける出来事を抜粋した年表である。2000 年代半ばは「スポーツと開発」の運動が「主流化」していった時期であるが (鈴木、2011、鈴木・岡田、2014)、この時期の特徴が次のような点によく現れている。

- ・ ミレニアム開発目標の中で重視されていた HIV/AIDS の問題を中心テーマとしたこと
- ・ GRS が開発した既存の手法を採用していること
- ・ 民間財団や政府系機関等さまざまな機関から支援を得ていること
- ・ 英国王子や代表監督などの著名人を招いてメディア露出を図っていること
- ・ Beyond Sport をはじめ各種の表彰団体から賞を受けていること

- ・ 短期間に目に見える数字で実績を上げていること
- ・ FIFA の Football for Hope Centre (FHC) の運営をまかされていること

即ち、開発分野の主流の課題に正面から取り組み、競争的な資金を獲得して目に見える実績を収めながら注目を集め、スポーツ・開発両分野から上手く資源を引き出しているようにみえるのである。

2-2. 理論的前提

K4L の組織としての発展過程を分析するに当たり、本研究では生態学的な組織観を採用している。組織 研究に生態学の概念を応用した組織生態学では、ある形態の組織の個体数の増加や減少を説明することが試みられてきた (Hannan & Freeman 1989; Hannan et al. 2007)。ある新しいタイプの組織が生まれると、はじめのうち同種の組織の数の増加は非常に緩やかである。やがてその存在意義が社会的に認知されると、その種の組織の存続を促す環境が整い (正統性の獲得)、加速度的に組織数が増加する。しかし、組織数が一定以上になると、資源の獲得競争の激化により個体数の増加は鈍化し、場合によって減少に転じる。このプロセスは、ある閉じた環境内における生物の個体数の増減がその密度 (一定の空間内の個体数) に依存する現象と類似しており、密度依存モデルと呼ばれる (Hannan & Freeman 1989; Hannan et al. 2007; 高瀬、2008)。

「スポーツと開発」NGO の数の変遷についても、このモデルがよく適合するようにみえる。MYSA や SCORE のような先駆例が興った時期には同種の組織の増加を促す環境がなかったが、2000 年代に入ると国連や政府系機関、民間財団等が注目するようになり、この種の組織が「正統性」を獲得することになる。即ち 2000 年代の急激な組織数の増加が促されることになる。しかし組織数の増加は組織間の競争の高まりを意味するはず

である。つまり資金や人材の獲得競争が起こることが予測される。実際に「スポーツと開発の国際プラットフォーム」から取得した 2012 年時点のデータでは、新規参入組織数は 2008 年をピークに下降している。2010 年代以降の分析が十分ではないが、このことは「スポーツと開発」NGO を取り巻く環境が競争的になってきていることを示していると解釈しうる (鈴木、2012; Suzuki & Kurosu, 2012)。

以上の組織生態学的な解釈の妥当性については、今後十分な検討を行う必要があるが、本稿では「後発の『スポーツと開発』NGO は、より競争的環境の中で組織の発展に必要な資源を継続的に獲得することを強いられている」という仮定をひとまずの前提として、論を進めていく。即ち K4L がどのように競争的環境において継続的な資源獲得に成功して来たのか、本稿の焦点となる。

2-3. 操作的問い

調査にあたり、次のように操作的な問いを設定した。

- (A) イベント中心のアプローチからどのようにサービスを多角化してきたか? (その結果「土着化」が進んでいるといえるのか?)
 - a. 提供しているプログラムはどのように変化、拡張してきたか?
 - b. K4L は現地でどのようなものとして受け入れられているのか?
- (B) 組織の持続的発展のために必要な資源をどのように獲得してきたのか?
 - a. 財源は?
 - b. パートナーは?
 - c. スタッフは?
 - d. 参加者は?
- (C) 組織戦略上の特徴は何か?
 - a. リーダーシップのあり方にどのような特徴があるのか?
 - b. 競合関係にある団体は存在するのか?そ

れらに対する優位性は何か？

2-4. 調査の方法

調査の方法として、予備的な文献調査の後、インタビューと参与観察を中心とした現地調査を行った。調査の概要は表 2 に記した通りである。

筆者は、2008 年に K4L の共同創設者の 1 人であり現在も共同代表を務める Steve Fleming 氏に人づての紹介で偶然出会い、K4L の存在を知ることになった。その後、K4L の発展を主にインターネット上の情報を通じて追いかけてきた。この間に K4L は後発の「スポーツと開発」NGO の代表例に成長し、組織の土着化過程を探索するための適切な事例と考えられたので、2014 年 3 月に 6 日間の現地調査に赴くこととした。現地では、フルタイムスタッフの共同住宅の一室に宿泊し、丁度任期終了間際のカントリーディレクターが案内役として色々な現場への案内や、インフォーマントへの橋渡しをしてくれた。

本人の同意を得て音声を録音しながら行ったものをフォーマルインタビュー、自然な会話の中で行った聞き取りをインフォーマルインタビューと表記している。インフォーマルインタビューと参与観察で得たデータの使用は、カントリーディレクターの同意を得ている。サンプリングにあたっては、組織内外の関係者の視点を可能な限り多面的に収集することを目指した。以下の記述では、インフォーマントの本名は伏せてある。

上記の操作的問いに対する答えが全て十分に明らかになってはいないが、現段階での成果を以下の 3 つの節に示す。はじめに K4L の活動の柱を成して来た 3 つ要素が時間の経過とともにどのように形を変えて展開されて来たのか、次にそれを支えて来た人的資源と財政資源がそれぞれどのような仕組みで確保されて来たのかを論じていく。

3. Kick4Life の 3 要素とその展開

K4L の活動内容は、2007 年の活動開始時から

形式的には様変わりしてきたが、①HIV/AIDS 教育および検診、②ライフスキル支援、③サッカーの 3 つを基本的な構成要素としている点是不変である。

2007 年から 2008 年は、Vodafone 財団からの助成を得て Test Your Team キャンペーンを展開した。これは数千人規模の参加者を集めたサッカー大会に、GRS のカリキュラムを用いた HIV/AIDS およびライフスキル教育セッションと、テント内での HIV 検診を並行して行うイベントであった。

2009 年からは UNICEF と GTZ がそれぞれ資金提供して、GRS のカリキュラムを主に学校を通じてレソト全国で実施するとともに、首都マセルに全国から少年チームを招いて行う月一回のサッカートーナメントを行っていた。2009 年の終わりまでに、カリキュラム修了者 25,000 人、HIV 検査受診者 8,000 人という実績を残している (Kick4Life, 2011)。同年、FC Kick4Life (FCK4L) という職員や元カリキュラム参加者等からなるサッカーチームが、レソト国内リーグの A ディビジョン (プレミア・ディビジョンに次ぐ 2 部に当たる) に参戦した。

2010 年後半以降は、始めは PACT、その後 2011 年からは PSI という開発 NGO のプロジェクトパートナーという形で、USAID から資金提供を受けている。PACT との提携では HIV/AIDS およびライフスキル教育カリキュラムをマセル周辺に集中的に提供するミッションを担い、PSI との提携ではそれまでの GRS のカリキュラムよりも高年齢層をターゲットとする新たなカリキュラムの開発と提供を担っている。後者はサッカーの要素が薄まり、ディスカッションをベースとしたものになっている。

2010 年には FIFA が streetfootballworld と連携して進める Football for Hope 運動の目玉である FIFA Football for Hope Centre (FHC) のレソトにおける運営主体に選定された。翌 2011 年には、5 対 5 用のミニサッカーコートとコミュニ

表 2 調査の概要

<p>予備調査</p> <p>1. 共同代表者 (Steve Fleming) へのインフォーマルインタビュー 2008 年</p> <p>2. 文書資料等</p> <ul style="list-style-type: none"> ● K4L ホームページ ● その他 Web 上の情報 (youtube 等) ● Kick4Life Strategic Plan 2014-2016 ● Fleming, S. (2011) <i>11 (eleven)</i> (共同創設者の 1 人による著書) ● Light, D. (2009) <i>Kick4Malawi</i> (マラウィでのファンドレイジングに関するドキュメント) ● Sport For Smile Lounge プレゼンテーションスライド
<p>現地調査 2014.3.13-18</p> <p>1. フォーマルインタビュー (11 名)</p> <p>【K4L スタッフ】 (5 名)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. カントリーディレクター (アメリカ人男性) 2. HIV/AIDS カリキュラム・トレーナー (レソト人男性) 3. FC K4L ヘッドコーチ (レソト人男性) 4. FC K4L ゼネラルマネジャー (イギリス人男性) 5. HIV/AIDS カリキュラム・トレーナー兼 FC K4L 選手 (レソト人男性) <p>【参加者】 (2 名)</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. 参加者 (5 歳) (レソト人女性) 7. 参加者 (8 歳) (レソト人女性) <p>【パートナー】 (4 名)</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. 資金提供団体 1 名 (アメリカ人男性) 9. 地元協力企業 1 名 (レソト人女性) 10. 教育省 (レソト人女性) 11. 社会開発省 (レソト人男性)
<p>2. インフォーマルインタビュー (9 名)</p> <p>【K4L スタッフ】 (7 名)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. レストラン開業担当ボランティア (イギリス人男性) 2. 同上 (イギリス人女性) 3. 社会企業担当スタッフ (オーストラリア人女性) 4. FC K4L 選手兼語学教育担当スタッフ (カメルーン人男性) 5. HIV/AIDS カリキュラム・マネージャー (レソト人女性) 6. HIV/AIDS カリキュラム・トレーナー兼 FC K4L 女性チーム選手 (レソト人女性) 7. 孤児・脆弱な子ども支援プログラム・マネージャー (レソト人女性) <p>【部外者】 (2 名)</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. レソトプレミアリーグ審判 (レソト人男性) 9. Football for Hope Centre 利用者 (レソト人男性)
<p>3. 参与観察</p> <p>【1 日目】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ スタッフ 2 名との会話 ・ 子どもたちへの教育プログラム現場 (Arts&Drama, PC スキル) ・ サッカーの練習現場 (FHC、11 人制サッカー場) ・ オフィス (FHC、第 2 棟) <p>【2 日目】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ TOC: Training of Coaches <p>【3 日目】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ スタッフ 2 名とエクスカージョン <p>【4 日目】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ FC K4L 公式戦観戦 ・ スタッフ 2 名と食事 <p>【5 日目】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ パートナー 1 名・スタッフ 1 名と昼食 ・ スタッフ 1 名との会話 ・ スタッフ 1 名の友人宅パーティ <p>【6 日目】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ パートナー 3 名へのインタビュー ・ スタッフ 2 名 (教育担当) と会話

ティセンターからなる FHC レソトが、従来からイベント会場や FCK4L のホームグラウンドとして使用して来た警察が所有するフルサイズのサッカー場の横に建設され、オープンした。

これにより、K4L は恒常的な施設基盤を手に入れることになった。FHC には HIV 検査がいつでも気軽に行える部屋が設えられている。また、イベントや出張によるカリキュラム提供では行えていなかった参加者への継続的なライフスキル支援が可能になった。今では様々な要支援者（若い女性、ストリートチルドレン、エイズ孤児等）に対して、家計管理指導、家族との統合支援、就職支援等を機動的かつ即応的に行うようになってきている。またソニーのシヤコナ・プロジェクトや、基礎的なパソコンの使い方を学ぶコース、ドラマや身体表現のコース等、サッカー以外の活動も展開するようになってきている。

このようにサッカーの要素と、HIV/AIDS やライフスキル教育の要素との直接的な繋がりや、徐々に薄まってきたように見える。一方でサッカー関連事業が強化されてもいる。FCK4L はレソト国内リーグで徐々に力をつけており、2014 年にはプレミア・ディビジョンに昇格を果たした。男子成人チーム以外に、女子チームもあり、サウサンプトン FC の支援のもとユースアカデミーの設立準備も進めていた。

2014 年は K4L にとって大きな転換点であった。特筆すべき変化は、次の 2 つである。まず、K4L は組織名自体を Kick4Lfe FC (K4LFC) とし、自らを「サッカークラブ」として再定義した。チャリティー団体がサッカーチームを所有するのではなく、サッカークラブが開発目的のために存在するという形態を取るようになる。開発側の要素が多角化するに伴ってサッカーから乖離する傾向がある中で、改めて「サッカーを通じて開発を行う」団体であるという自らのアイデンティティを明示したことになる。

これと両輪を成すのが、社会企業的事業である。2014 年 3 月の現地調査の時点で、FHC の建物に

並んで建設された第 2 棟にレストラン、ホテルおよびカンファレンス施設の設置が準備されていた。これにより自己収入の獲得と、ローカルスタッフの職業訓練と雇用機会の提供が目指されている。2014 年にリニューアルされた団体ウェブサイトによれば、参加者の入り口は上述のユースアカデミーである。そこでサッカーだけでなく HIV/AIDS 教育やライフスキル支援を受けた若者が、トップチームやレストラン等で雇用を得、そこでの収益がアカデミーに再投資されるというサイクルを作ることが意図されている (Kick4Life, 2014)。

このように K4L は、他団体が開発した既存のツールを借用したイベント型のキャンペーンからスタートしたが、時間の経過とともにサービスの恒常化と多角化を達成してきた。今では当初の HIV/AIDS 教育と検査の推進に留まらず、幅広く要支援者のニーズに即応した支援体制を整えるとともに、サッカークラブとしてレソト社会に根ざすようにもなっている。本稿が定義する「土着化」の道を歩んで来ていると言って差し支えないだろう。

4. 人的資源

上記のような組織の成長は、それに必要な資源の獲得なくしては成し得なかつたはずである。現地調査から、特に人的資源と財政資源を継続して確保する仕組みが把握できた。まず人的資源についていえば、K4L は大きく 2 通りの経路を通じて運営を担うスタッフを確保して来たようである。

第一に、外国人スタッフの流れがある。イギリス、アメリカ、オーストラリアといった先進国出身の外国人スタッフの人数は、全部で 20 人強のスタッフの半分に満たない。彼らが現地に滞在するのは数年で、その後帰国したり別の NGO 等に転職したりする場合がほとんどであるが、各々の専門性を活かして、カントリーディレクターをはじめとする管理職や新規プロジェクトの立ち上げ

等を担っている。

外国人スタッフの入り口としては、**All Stars Tour** というイギリスやアメリカからレソトへのボランティアツアーが大きな役割を担っている。ツアー参加者は**K4L**のために一人**2,200**ポンドをファンドレイズすることを求められ、それがツアー参加費と団体への寄付金となる。参加者は約**2**週間の現地滞在中、**HIV/AIDS**カリキュラム指導のトレーニングを受けて実際に指導を行う。現在現地で働くスタッフのうち少なくとも**3**人は、このツアーに参加したことをきっかけに、フルタイムの職員やボランティアとしてレソトに戻って来ていた。

有給の重要ポストの場合等、人材募集を行って選考されるケースもあるが、その場合もそのポストに**2**年を超えて止まるケースは稀であるようだった。調査当時のカンントリーディレクターの場合、**2009**年に**GRS**から**K4L**に派遣される形でレソトにやって来たが、その後常勤となり、前任の離職時に改めて応募して採用された。**2014**年**3**月を持ってアメリカに帰国予定で、後任への引き継ぎの最中だった。彼のケースは異例の長期滞在であったといえるが、同時に組織内で経験を積んでキャリアアップすることが可能であることを示している。

彼以外の外国人スタッフはほぼ口を揃えて、レソト滞在期間は「**1**年か**2**年」だろうと言っていた。以下はそのうちの**1**人へのインフォーマルインタビューからの抜粋である。

Fはオーストラリア人、**34**歳。メルボルン出身。中国系。レソトの前は香港に**3**年ほど住んでいた。銀行で**10**年ほど働いたが、「何か意味のあること」をしたくて「スポーツと開発」関係の機会を探していたところ、**K4L**の財務のポジションの人材募集広告をインターネットで見つけた。正式応募もしたが、同時に直接コンタクトし、財務ではなく**1**年間の社会企業事業マネジャ

ーのポジションを得た。銀行出身の彼女にとっては、有給といっても非常に薄給（「学生時代にウェイトレスのアルバイトしてた時の方がマシ」）で、「ボランティアしているつもり」だという。**2**年目もコミットする可能性はあるが、その先は分からないとのこと。

先進国の若い世代には一時的な海外ボランティア経験に対する一定のニーズがあるが、**K4L**はこの層をターゲットとしているようである。一人一人の滞在期間は比較的短い、フローが途絶えないための入り口として、特に**All Stars Tour**を意識的に維持しているように思われた。

第二に、レソト人スタッフのキャリアにもおよそのパターンがある。**20**人強の正式なスタッフ以外のボランティアを含めれば、**K4L**を支える人材の人数としてはレソトの方が圧倒的に多い。海外で高等教育を受ける等社会階層が高いことが伺われるレソト人スタッフも数名見受けられたが、多くはエイズ孤児であったり、飲酒・ドラッグや犯罪等の問題がある地域の出身であったりと、困難なバックグラウンドを持っているようであった。

彼らの組織への入り口は不定期のボランティアで、様々な雑務等を行う。**HIV/AIDS**教育カリキュラムの指導トレーニング(**Training of Coaches: TOC**)を受けると「コーチ」と呼ばれるようになり、交通費等の必要経費を受け取って各地でカリキュラムを提供する役割を担う。次のステップは、**TOC**で指導側に立つ「トレーナー」と呼ばれる有給スタッフである。「トレーナー」の中には「地域コーディネーター」として担当地域の「コーチ」の活動を管理する役割を担う者もいる。更に、**FHC**の施設長や孤児やストリートチルドレンの支援担当コーディネーター等の管理職を担うレソト人も増加傾向にある。**Burnett (2010)**によれば、このように段階的に被支援者が運営側の主要ポストへとキャリアアップしていくパターンは、多くの「スポーツと開発」**NGO**の成功事例に共通

してみられるものである。

ところで彼らレソト人スタッフに共通するのは、以下の女性「トレーナー」へのインフォーマルインタビューにみられるように、K4Lへの愛着と感謝の気持ちである。

彼女自身のことを尋ねる。「今の私があるのは、K4Lのお陰よ」と、間髪入れずに言う。それを受けて、どういう経緯でプロジェクトに参加したかを尋ねる。2010年にK4Lが彼女の住む地域にリクルーティングに来たとき「サッカーが好きだったから、興味を持った」という。最初はWomen for Womenというプロジェクトでボランティアとして働き、2013年から「トレーナー」になった。K4Lの女性サッカーチームに選手として参加している。「いいチームよ」とのこと。K4Lに来る前はどうかの？と訊くと「とにかく良くなかった」と首を横に振るばかり。それ以上訊くのは憚られた。

「今の自分があるのはK4Lのおかげ」というフレーズは、他のレソト人スタッフからもよく聞かれた。今回の調査ではK4Lに参加する前の彼らの生活がどんなものだったのかに深く踏み込むことはできなかったが、一様にK4Lへの強い帰属意識と、今の自分への高い自己肯定感が伝わってきた。

以上のようにK4Lは、数年で入れ替わるが専門性の高いポストを担う外国人スタッフと、継続性があり徐々に組織内でキャリアアップするレソト人スタッフとが、相互補完的に支え合うことで成り立っていると見える。Steve Fleming氏は、将来的にレソト人自身が組織運営を担うことがK4Lのビジョンであり、組織の監視機能を持つ評議会もレソト人で構成されていることを強調する。今後レソト人が主要ポストを占める割合が増えていくことが予想される。この意味でも、組織が土着化の方向に進んでいると言ってよいだろう。

5. 財政資源

次に財政資源についてみてみよう。調査では予算規模や収入の内訳等を把握することは出来なかったため、ここでは財源を継続的に確保する戦略という視点で考えていく。

非営利組織であるK4Lは、財政的には外部資金への依存度が高い。3節でみたように、これまで時期によって異なる民間財団や公的機関からの助成を主たる財源として活動を展開して来た。こうしたプロジェクトベースでの大口のスポンサーに加え、レソト国内外の民間企業や個人からの一回限りの寄付等も収入源としている。

レソト国内の政府系機関からは、資金提供は受けていない。社会開発、教育、保健衛生、スポーツの各担当省庁と大なり小なりの緩やかな連携関係はあるようだが、むしろ活動の自由度を保つために適切な距離をおくようにしているとのことだった。

民間からの支援は金銭だけではなく、地元企業による食糧等の物資の寄付や、無償での職業訓練の機会提供等も行われている。施設についても、FHCはFIFAからの贈与であり、付帯するサッカー場はレソトの警察からの無償貸与である。FHCに続く第2棟は民間企業からの寄付金によって建てられ、現在は第3棟の建設のためのスポンサーを探しているという。

ユースアカデミーの創設はサウサンプトンFCがスポンサーになっており、また第2棟の改修によりレストラン、ホテル、カンファレンス施設の運営からの利益を自己収入として確保しようとしていることは既述の通りである。

このように多様なパートナーから継続的な活動資金を確保することに成功した要因の一つが、共同創設者のFleming兄弟のリーダーシップであったことは間違いない。彼らは現在、K4L UKとK4L USAというイギリスとアメリカそれぞれの法人の代表として、レソト法人の活動を支えるためのファンレイジングに専念している。現在主

にアメリカで活動している Pete Fleming 氏は、初代カンントリーディレクターとしてレソトでの組織立ち上げに奔走した。2人がK4Lを立ち上げる切っ掛けとなったマラウィでのファンドレイジング（表1参照）とK4Lの初期の活動の経緯を綴った *Kick4Malawi* (Light 2009) では、Pete氏が並外れたコミュニケーターであることが強調されている。一方、そもそもサッカーを用いたチャリティーを最初に思い立ったのは、Steve Fleming氏だった。彼は設立以来イギリスに拠点をおきながら「スポーツと開発」分野のネットワークで精力的に活動し、現在はstreetfootballworldの理事会メンバーとなっている。その著書 *Eleven: Making Lives Better: 11 Stories of Development through Football* (Fleming, 2011) からは、彼が世界中のサッカーを通じた開発の事例を丹念に研究してきたことが窺われる。

彼らの優れた経営的センスがK4Lの持続的発展を支えていることは間違いないが、中でも最も決定的な意思決定はレソトを活動場所として選択したことであろう。国の選択に当たって彼らが判断基準としたのは、①HIV/AIDSが課題であること、②ひとつの団体が目に見えるインパクトを残せる小国であること、③先行する類似の団体が存在しないこと、の3点である。多様な開発課題がある中で実績を積む分野を明確に絞ること、即座に認知されること、そして同じ目的で活動している団体と不必要な競争状態を作らないことを、強く自覚していたことが分かる。実際にK4Lは、HIV/AIDS対策の分野で数字に残る実績（カリキュラム参加者数およびHIV検査受診者数）を急速に積み重ね、レソト国内外で早くからグッドプラクティスとして認知されることになる。

団体としての評判を早くから確立したことは、その後の資源獲得において大きなアドバンテージとなった。例えばPACTやPSIといったHIV/AIDS分野で成果を挙げたい他の開発NGOに取っては、彼ら以前にレソトにおいて要支援者

へのアクセスを確保しているK4Lと提携することに大きなメリットがある。

また同国で活動する「スポーツと開発」NGOの第一号であったことで、同分野で地理的拡大を狙う他団体がレソトに進出する上でのプラットフォームとしても機能することになった。GRSはK4Lをレソトにおける実践パートナーに選んだし、GTZも2010年のFIFAワールドカップ南アフリカ大会の前後にYouth Development through Footballというイニシアチブを南部アフリカ諸国で展開しており、K4Lはそのパートナーとして助成金を得た。FIFAのFHCの運営主体に選ばれたことはもちろん、その施設内でソニーのシヤコナ・プロジェクトが実施されていることや、One World Footballの破裂しないボールがフルタイムスタッフの住居の床に転がっている様子等からも、K4Lに「スポーツと開発」分野の資源が集中する構造が窺い知れる。

もちろん、これまでの過程で全てが順風満帆だったわけではない。多様なパートナーからの要請に応えながら、自らのミッションを守る難しさはやはりあったようである。例えば、UNICEFの助成を受けてGRSのカリキュラムを国内全域で展開していた時期は、地理的に急拡大したことでサービスの質を担保することが疎かになったという。これを教訓にその後は首都マセルに活動を集中するようになった。またある団体からGRSと類似の別カリキュラムを使用することを条件に提示された時は、継続性の観点から助成の申し出を断ったこともあったという。

外部資金への依存はまた、パートナーの方針転換の煽りを受けやすいことを意味する。例えばPACTのプロジェクトは、資金提供元であるUSAIDの方針が、K4Lの得意とする行動変容による予防から、抗レトロウイルス薬による治療へと転換したことで、予定された助成期間を待たずに打ち切りとなった。

そうしたリスクのある中、多様なパートナーから財政的・物質的な援助を受けることは、一つの

財源に依存することなく活動を継続し、かつ要支援者の幅広いニーズに合ったサービス展開を実現するために有益である。しかし規模の上でも多角化の上でも急拡大したことが組織としてのミッションを見失うリスクを招いていると指摘する声も、複数のスタッフやパートナー団体関係者から聞かれた。

このことを踏まえれば、K4LがK4LFCとして組織のアイデンティティを再定義し同時に社会企業の事業に乗り出すことには、独自収入による独立性の確保という財政的な意味以上に、自らのミッションの再明確化という大目的があったと想像される。サッカークラブとしてのピッチ上での成功と社会企業の事業を両輪としてレソトの若者への包括的支援を目指すK4Lの新しいモデルが、どのような成果をあげるのか、今後の展開が注目される。

6. 結語

本稿は、K4Lの事例研究を通じて、新興の「スポーツと開発」NGOが近年の競争的環境の中で如何にして土着化を達成することができるのかを検討してきた。レソトでの活動の展開過程をみると、GRSのモデルを借用した外発的なイベント型のプロジェクトとして始まりながら、時間の経過とともにサービスの恒常化と多角化を達成してきたことがわかる。多様な開発課題に即応する体制を整える中で、開発の要素とサッカーの要素の直接的な結びつきは弱まったものの、逆にレソト社会においてサッカーチームとしての存在感が増している。組織運営を担う人材については、数年で入れ替わる外国人スタッフがもたらす専門性に依存しつつも、K4Lを通じて段階的なキャリアアップを達成したレソト人スタッフが担う責任が徐々に大きくなってきている。活動内容と人材活用の面で、土着化が順調に進んでいると言えるだろう。

このプロセスを支えたのは、人的・財政的資源を継続的に確保し続ける仕組みである。人的資源

は、先進国の若い世代の海外ボランティア志向を利用して外国人スタッフのフローを確保しながら、組織への高い忠誠心を持ったレソト人スタッフを育成し、徐々に責任を受け渡していく戦略を取っている。一方財政資源は、多様な大小のドナーからその都度助成を獲得してきた。特に拠点施設を得たことは、継続的でニーズに即応した支援を行う上で大きな転機だったと思われる。こうした持続的な資源獲得が可能になったおそらく最大の要因は、レソトという立地を選んだことである。先行する類似団体が存在しない手つかずの小国を選ぶという戦略は、その後後続団体が次々にK4Lをパートナーとして選ぶという流れを呼び込むことになる。

以上のようなK4Lの経験は、競争的な環境になった今日でも、適切な“ニッチ”を選ぶことで、「スポーツと開発」NGOが土着化し、地域社会に根ざした存在として当該地域のニーズに即したサービス提供を行うことが可能になることを示唆している。Coalter (2010) がいうように、当該地域に本来あるべき制度が未整備である場合に、スポーツを制度化することがその代替として機能することがある。K4Lもレソトにおいてそのようなものとして機能したのではないかと推測される。レソト人スタッフのライフヒストリー分析や、国内の政治、教育、社会政策等について把握することで、この点がより明らかになるだろう。

またK4Lは、適切なニッチを選択した後に、そこに資源を呼び込む戦略にも長けていた。今回は主に資源の提供元の変遷が把握されたに止まり、その背景にある戦略的意思決定については、ごく限定的にしか明らかにできなかった。Fleming兄弟のリーダーシップが最大の鍵であることは明白であり、彼らへの詳細な聞き取り調査が必要になるだろう。

そのFleming兄弟は筆者とのEメールのやり取りの中で、2014年にK4Lが舵を切った方向性が、これまで「スポーツと開発」分野には存在しなかった「完全にユニークな」モデルであること

を強調していた。国内リーグでピッチ上の成功を収めているという意味では、マサレ・ユナイテッドというケニアプレミアリーグで活躍するトップチームを持つ MYSA のモデルに近いようにみえなくもない。しかし MYSA が第一義的に少年少女のサッカーリーグとして発展してきたのに対して、K4L はあくまでも社会変革のエージェントとしてサッカークラブが存在し、ピッチ上の成功を若者支援事業にフィードバックする部分にユニークさがあるのだという。MYSA と K4L の両者を比較することは、サッカー（およびスポーツ）の要素が土着化の過程でどのように機能するのかを考える上で大きな意義がありそうである。K4L の挑戦の行方を、引き続き注視していきたい。

参考文献

- Burnett, C. (2010) Sport-for-Development Approaches in the South African Context: a Case Study Analysis, *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation* 32(1): 29-42.
- Clark, T. S., Kaufman, Z. A, Friedrich, G. K., Ndlovu, M., Neilands, T. B., & McFarland, W. (2007) 'Kicking AIDS in Africa: Soccer Players as Educators in Adolescent-Targeted HIV Prevention.' *Harvard Health Policy Review*, 7 (2), 62-71.
- Coalter, F. (2010) The Politics of Sport-for-Development: Limited Focus Programmes and Broad Gauge Problems? *International Review for the Sociology of Sport* 45(3): 295-314.
- Fleming, Steve (2011) Eleven: Making Lives Better: 11 Stories of Development Through Football, Pitch Publishing.
- Hannan, M.T. and Freeman, J. (1989) *Organizational Ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hannan, M.T., Polos, L. and Carroll, G R. (2007) *Logics of Organization Theory: Audiences, Code, and Ecologies*. Princeton: Princeton University Press.
- Levermore, R. & Beacom, A. (2009) 'Sport and Development: Mapping the Field', In Levermore, R. & Beacom, A. (eds.) *Sport and International Development*. Hampshire: Palgrave Macmillan. Ch. 1. pp. 1-25.
- Kick4Life, <http://www.kick4life.org/> (Accessed 20th September 2011)
- Kick4Life, *About Kick4Life F. C.* <http://www.kick4life.org/about/about-k4l> (Accessed 17th November 2014)
- Light, D. (2009) *Kick 4 Malawi*, Amazon.co.uk, Marston Gate.
- 鈴木直文 (2010) 「南アフリカにおける「スポーツと開発」の実践への FIFA ワールドカップの中長期的影響」第 1 回 SDP 研究会, 2010 年 12 月 22 日, 大阪大学
- 鈴木直文 (2011a) 「『スポーツと開発』をめぐる諸問題—実行組織としての NGO に関する包括的研究にむけて—」『一橋スポーツ研究』Vol. 30, 15-22 頁
- 鈴木直文 (2011b) 「『スポーツによる開発』関連国際 NGO の組織形成発展に関する基礎的研究」

- 『日本運動・スポーツ科学学会 国際健康・スポーツ分科会第9回大会』, 9月3-4日, JICA 横浜
- 鈴木直文 (2011c) 「南アフリカにおける『スポーツと開発』への2010年FIFAワールドカップの影響」第20回日本スポーツ社会学会大会, 2011年6月26日, 成蹊大学
- 鈴木直文 (2012) 「『スポーツと開発』の発展過程に関する組織生態学的研究にむけて」『国際開発学会第13回春季大会』, 6月2日, 横浜国立大学
- 鈴木直文 (2013) 「FIFAワールドカップと開発—2010年南アフリカ大会が示唆するもの」日本スポーツ社会学会編『21世紀のスポーツ社会学』創文企画
- 鈴木直文・岡田ちあき (近日刊行予定) 「NGOによるスポーツを通じた国際協力」『スポーツと国際協力』齊藤健司・岡田ちあき・鈴木直文編、大修館書店、第2章-3。
- Suzuki, N. (2013) Right to the City and Sporting Mega Events: an Appraisal of the 'Sport and Development' Literature, *Olympic Legacies: International Conference Impacts of Mega-Events on Cities*, University of East London, 4-6 September (presented on 4th Sep.).
- Suzuki, N.(2014), The FIFA World Cup 2010 and its Legacy on “Sport and Development” Practices in South African Cities, in Kevin Young, Chiaki Okada (ed.) *Sport, Social Development and Peace (Research in the Sociology of Sport, Volume 8)* Emerald Group Publishing Limited, pp.127 – 145
- Suzuki, N. and Kurosu, A, (2012) Towards an Ecological Understanding Of 'Sport and Development' Movement Using an Organizational Database. *ISSA World Congress of Sociology of Sport 2012*, Glasgow 16-18th July
- Suzuki, N. (2014) The FIFA World Cup 2010 and Its Legacy on “Sport and Development” Practices in South African Cities. In Young, K. and Okada, C. (eds.) *Sport, Social Development and Peace*. Bingley: Emerald. Ch. 7. pp. 127-145.
- 高瀬武典 (2008) 「ソフトウェア企業のネットワークと地域性」『RCSSディスカッションペーパーシリーズ』第72号
- UNAIDS (2013) *Global Report: UNAIDS Report on the Global AIDS Epidemic 2013*, Geneva: UNAIDS.
- Yin (2014) *Case Study Research: Design and Methods*. (5th edition) CA: Sage.