

日本における総合型地域スポーツクラブの 現状と課題

——ヨーロッパスポーツクラブとの比較から——

富本 靖・堂元 慎也・滝澤 宣頼

Present Status and Challenges of Comprehensive Community Sports Clubs in Japan:
A Comparison with Sports Clubs in Europe

Yasushi Tomimoto, Shinya Domoto and Nobuyori Takizawa

Abstract

The purpose of this study is to identify various problems experienced by Comprehensive Community Sports Clubs. These clubs have been promoted as part of the lifelong sports promotion plan under the auspices of MEXT (Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology) since 1995 in Japan and are modeled on the deep-rooted community sports clubs found in European countries. The authors discuss the causes of the problems experienced by Japanese clubs and compares the way they organized in Japan with the way they are organized in Europe.

The biggest issue is the widening gap between municipalities in terms of the way the organizations are operated. What is required to solve this problem are systems whereby community residents themselves take the lead in making plans with the support of the regional government. At the same time, it is desirable that managers and leaders of those clubs should be specialists in relevant fields as well as sincere advocates of regional revitalization. Another important task is to form a guild-like association where municipalities cooperate each other and exchange information frequently on how to run the clubs while still maintaining each regions' distinctive character.

When such clubs function well, they can play a role not only as places for sports, but also as places for regional activities that help enhance local revitalization and solve the issue of poor communication which stems from the growing individualism and diversification of values nowadays.

Key words: *comprehensive community sports clubs* (総合型地域スポーツクラブ), *administrative support* (行政支援), *securing financial resources* (財源確保), *securing members* (会員確保), *reality of sports clubs* (スポーツクラブの実態), *approaches in Germany* (ドイツでの取り組み), *sports culture* (スポーツ文化)

はじめに

総合型地域スポーツクラブとは、日本における生涯スポーツ社会の実現を掲げて、1995年より文部科学省の傘下に置かれているスポーツ振興施策である。その目的は幅広い世代の人々が、各自の興味関心・競技レベルに合わせて、様々なスポーツに触れる機会と場所を提供することである。

スポーツ推進の意義として、現代社会の中にある様々な「不足」を補うためとする考え方がある。例えば、偏った栄養摂取による「ビタミン不足」、そして適度に体を動かすことがなくなったために起こった「運動不足」などは共に生活習慣病を引き起こす原因になっている。また、生活をしていく

中で「不足している」と思われることも数知れない。人間らしい文化的で健全な生活を送るには他者との交流や協働が重要だが、昨今の行き過ぎた個人主義や価値観の多様化によるコミュニケーションの「不足」も、人間関係の希薄化という社会生活上の大きな問題を引き起こしている。

そこで、本論文では、日本における総合型地域スポーツクラブの現状を踏まえながら、現在の総合型地域スポーツクラブが直面している問題の原因を繙き、また、今後どうあるべきなのか、その将来的展望を検討することとする。第1章では、総合型地域スポーツクラブの現状をその変遷とともに検証する。第2章では、クラブが抱える問題や課題、取り組みや運営などといったクラブ側からみた課題を考察する。そして第3章でヨーロッパのスポーツクラブの実態をドイツを中心に考察し、日本の現状と比較することにより、第4章で総合型地域スポーツクラブの育成・支援の方向性を検証し、今後の課題解決の方策へ導く。

第1章 総合型地域スポーツクラブの現状

第1節 総合型地域スポーツクラブの意義と設立の目的

総合型地域スポーツクラブとは、その地域の住民が運営するスポーツクラブのことを指す。複数の種目が用意され、子ども・高齢者・障害者に至るまで、そして初心者からトップレベルの選手までが、それぞれの年齢・興味・関心・技術レベルに応じて利用できるクラブのことをいう。質の高い指導者の下、個々のスポーツニーズに応じたスポーツ指導が行われる場所であり、地域住民が主体的に運営するという特徴を兼ね備えている。総合型地域スポーツクラブには、単にスポーツを通じた健康維持や人間関係の構築にとどまらず、地域に存在する他の社会的機関（行政、企業、他のスポーツ団体、大学、医療機関、NPO など）と連携し、それぞれの組織の持つ特徴や技術、ノウハウ、ネットワークを有効に組み合わせることで各機関が地域の中で単独では生み出せない相乗効果をもたらし、地域の活性化がなされることが期待されている。

この期待に応えている例の一つに、南あわじ市三原町の「スポーツクラブ 21 くましろ」が挙げられる。

南あわじ市三原町の「スポーツクラブ 21 くましろ」は、ユニークなイベントを開催することでクラブを活性化している。「みんなおいでよ！ あそびの広場」は、昔の遊びの体験教室である。老人会やPTA、保育所保護者会、子ども会の協力を得て竹馬作りなどが行われ、手作りの『スポーツクラブ 21 くましろ流 あそびのルール book』が子どもたちに配られている。^(注1)

このように総合型地域スポーツクラブはスポーツ振興の役割を果たすだけでなく、様々な団体がスポーツ、そして地域活性化という共通の行為を通じて行う地域振興のための、地域の核としての役割を果たす場所と考えられるのである。

文部科学省は総合型地域スポーツクラブについて次のように説明している。

日常的に活動の拠点となる施設を中心に、会員である地域住民個々人のニーズに応じた活動が質の高い指導者のもとに行えるスポーツクラブですが、改めてその特徴を挙げると、以下のようになります。

1. 単一のスポーツ種目だけでなく、複数の種目が用意されている。
2. 障害者を含み子どもからお年寄りまで、また、初心者からトップレベルの競技者まで、そして、楽しみ志向の人から競技志向の人まで、地域住民の皆さんの誰もが集い、それぞれが年齢、興味・関心、

体力、技術・技能レベルなどに応じて活動できる。

3. 活動拠点となるスポーツ施設を持ち、定期的・継続的なスポーツ活動を行うことができる。
4. 質の高い指導者がいて、個々のスポーツニーズに応じた指導が行われる。
5. スポーツ活動だけでなく、できれば文化的活動も準備されている。^(注2)

ヨーロッパに由来するこのスタイルは、地域住民が参加して作り上げるスポーツを中心とした組織であり、街中の老若男女がそこに集うことによって住民交流の場となっているのが大きな特徴である。

文部科学省や日本体育協会の積極的な施策の結果、平成20年時点で全国に2,768のクラブが誕生しており、それぞれのクラブがその地域のニーズに合った活動を展開している。過疎地域では地域活性のための手段としてスポーツの力を活用している事例もあり、都市部においては施設の不足や世代間の交流不足を克服する場となった事例もある。それぞれの地域的な問題を踏まえて、その地域の住民がその特性を活かしながら、自ら設立し運営することにこそ意義があるといえる。旧来の「スポーツ振興法」が50年ぶりに改正されて2011年に「スポーツ基本法」となって施行されたことも、この施策の今後の追い風になっていくことは間違いない。「スポーツ基本法」では、従来のスポーツ振興、つまりスポーツを流行させようとする考え方から、現代の諸課題に対応するためのスポーツのあり方に重きを置いた考え方へ発展している。これが各地域に総合型地域スポーツセンターを設置することにつながり、スポーツを通じての地域活性化や地域コミュニティの再生のような大きなテーマを後押しするものとなる。

しかし、総合型地域スポーツセンターの運営が文部科学省主導のもとに取り組まれている施策であっても、そこには運営資金という大きな課題がある。「総合型クラブが、行政からの補助金や委託費に過度に依存しているかぎり、旧来型のシステム（上下・主従関係）からの脱却は難しい」^(注3)のである。つまり、このシステムを逆転させ、地域がスポーツセンターを運営し、多くのイベントやセミナーなどの開催によって人を集め自ら資金を調達することで雇用を創出し、スポーツ振興のシステムを主導できるようになることにその存在意義があるのではないか。

第2節 総合型地域スポーツクラブの運営状況

総合型地域スポーツクラブの運営に対するニーズは、地域コミュニティの活性や経済効果の向上といった側面から考えても今後さらに高まることは間違いないが、現在において運営状況はどのような状態であろうか。

文部科学省によれば、「○学校開放による学校体育施設の利用に大きく依存。総合型地域スポーツクラブも、スポーツ少年団等の既存の団体も、同一の施設を利用するため、クラブの活動場所を確保する上で困難を伴うケースが見られる。（学校開放を含む借用施設 87.3％、クラブの所有施設 3.4％）○クラブハウスを有する総合型地域スポーツクラブは56.4％」^(注4)というデータが示されている。

つまり、実際にクラブハウスを有しているスポーツクラブはようやく過半数を超える程度で、その他は教育機関の所有する体育施設などを間借りし、他の団体と共同利用しているということである。このような状態では、活動そのものが大きく制限されてしまうことになる。こうした現状のために未だに行政主体から脱却できず、住民主体の運営には程遠い状況を生み出す原因となっていることは次の指摘からうかがえる。

2001年3月までに文科省の総合型地域スポーツクラブの育成モデル事業を終了したクラブの運営主体について調査した結果によると、19地域のうち約3分の2に当たる11地域で依然として、行政が運営主体となっていることが報告され、住民の自主運営への移行が、期待するほど進んでいない現実が認められる。(注5)

なぜ、こういった現状になっているのだろうか。あくまでも仮説ではあるが、本当に住民主体の自主運営がその地域の活性につながる実証がされていけば、その意識もまた変わっていくのではないだろうか。文部科学省のデータをみても、住民の総合型地域スポーツクラブの知名度はかなり低く、それに対する告知や支援体制の強化が必要な状況であることが推察できる。

また、クラブの需要に関しては、2012年のロンドン五輪での日本人選手の活躍はめざましく、さらに2020年の東京五輪開催の決定によってスポーツに対する意識が今後ますます高まっていくことは間違いないうえ、東京五輪開催時に日本代表として活躍する主力選手が現在の小中高生にあたることを考えると、未来の五輪選手を発掘又は育成する意味合いにおいても、各地域の総合型地域スポーツクラブに対する需要と期待が増大することは容易に予測できる。こうした需要へのバックアップのためにも、まずは自治体が主導を取りながらも、地域の教育団体や企業に対して総合型地域スポーツクラブの意義と目的を明確にし、地域主体での運営実現への働きかけを行うべきなのではないか。

第3節 総合型地域スポーツクラブで行われている活動の実態

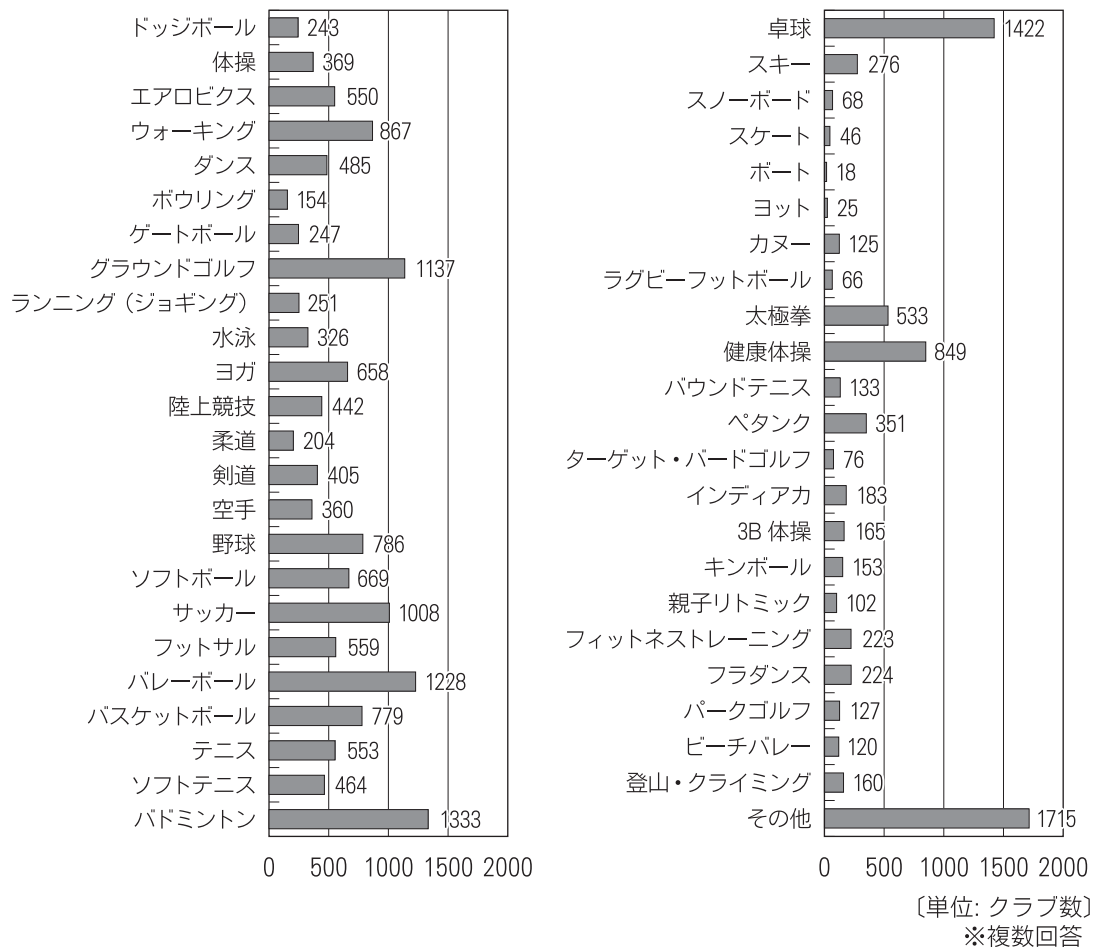
はじめに、総合型地域スポーツクラブの創設状況を、文部科学省が発表している「平成24年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果概要」からみる。(注6) これによれば、平成24年7月の時点で、1,362の市区町村においてクラブが育成(創設及び創設準備)されている。さらに、1,192の市区町村においてクラブが創設されており、293の市区町村においてはクラブ創設準備中である。クラブ数をみると3,396のクラブが育成されており、3,048のクラブが既に創設、348のクラブが創設準備中となっている。つまり、一つの地域で複数のクラブを創設して活動が行われていることになる。このデータから、日本国内の全市区町村数1,742のうち、実際にクラブ育成を行っているのは約3分の2に過ぎないという実態がうかがえる。とはいえ、このうち、425クラブが法人格を有し、133クラブが指定管理者として公共施設の管理を行うまでに成長していることもまた事実である。こういった点から、総合型地域スポーツクラブについては市区町村によって考え方や推進への意欲に大きな格差があることが推察できる。

では、それらクラブ内では実際にどのような活動が行われているのであろうか。前述の「平成24年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果概要」より抜粋したグラフが表1である。

これをみる限りかなり多岐に亘るスポーツや文化活動がなされている。ゴルフ、サッカー、バレーボール、バドミントン、卓球などは日本で従来から人気が高く、クラブでも多く取り入れられている。また、手軽に行うことのできるスポーツも多くのクラブで採用されている。一方、特定の地域でしか行えないスキーやスノーボードといったウインタースポーツや、ボート、ヨット、カヌーといったマリンスポーツを採用しているクラブも存在している。

また、親子リトミックやフラダンスといった文化活動が行われているところもあり、年齢の枠を超えて楽しめることを狙いとした活動を取り入れているクラブもある。これほど広範囲に亘る活動が各クラブに存在するということは、それだけ地域の特色を活かしているといえる。協賛している企業及

表1 種目別クラブ数



出典:「平成 24 年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果概要」図 19 (注 6)

び現在の J リーグや V リーグなど地域密着型のプロスポーツの発達がかようなクラブでの活動内容の特殊性を引き出しているのではないだろうか。

加えて、地域住民のクラブの活動への興味を喚起し、参加を促さなければ、クラブとしての運営そのものが成り立たなくなってしまうことは当然である。そうならないためには、その地域コミュニティにどういった人々が住み、どういった活動であれば興味関心を惹くかをリサーチし、それに適した活動を提供していかねばならない。総合型地域スポーツクラブの良好な運営と地域住民の需要への対応という目的を考えれば、先に示した親子リトミックやフラダンスといった純然たるスポーツとは異なる活動を展開していくことも重要である。

第2章 総合型地域スポーツクラブが抱える問題・課題

第1節 運営における財源確保の現状

総合型地域スポーツクラブ運営を行うためには財源確保は必至であるが、収入は会費が中心となっている。地域に根ざしたクラブでは、行政や学校、自治会、企業等商工関係者を含む地域関係者との日頃の連携や協力関係の構築が重要である。それによって多様な財源を確保できる可能性が生まれ、クラブの拡充に向けての財政基盤の強化を図ることができる。

また、会費以外の収入源として、事業収入、受託収入、寄付・協賛金、助成・補助金などがある。

事業収入には、本来のクラブの理念や目的の実現へ向けた本来の事業からのものと、それに派生する物販などの別事業からのものが考えられる。

会員に対しては様々なスポーツ活動のインストラクションを提供していくことが大切である。例えば、学校部活動や行政プログラムへの指導者派遣も本来の事業目的に即したものである。同時にクラブのオリジナルグッズやスポーツ用品の販売、また、医療機関とのタイアップが可能であれば、健康相談やそれに準じたトレーニング指導なども考えられる。クラブが所在する地域の特性に応じた事業をそれぞれ考えていくことも必要であろう。安定した運営には安定した財源が確かに必要ではあるが、そこに問題が生じるケースも存在する。

経営資源をめぐる問題の一つとして「過度の行政依存」があげられる。補助金が切れ行政の担当者が異動したら、とたんにクラブもなくなってしまった——こんな話を聞いたことがある。これは資源のほとんどを行政に依存していたため（別の言い方をすると行政が進んで提供していたため）に起こった悲劇である。（注7）

つまり、地域に根ざすことに成功して行政や地域諸機関との連携や協力関係が構築できていたとしても、いわゆるスポンサーの資金提供のみに依存している状態はクラブ運営については大変危険なのである。資金面で依存するのではなく、連携先と共に利益を上げていくためのシステム作りを考えることが重要なのではないか。スポンサーの消失がクラブ運営難に直結してしまうということはプロスポーツの世界をみていれば容易に推測できよう。そういうことを考えれば、スポンサーたる団体があっても、実際にはクラブそのものが自主運営できるだけの経営努力をするべきである。会員確保やグッズの販売、さらには各種イベントといった収入源を現実的なものとして考える必要がある。

とはいえ、すべてを住民主導で行えば良いというものでもない。結果的に行政主導でも住民主導でも総合型地域スポーツクラブが滞りなく運営されていれば良いのである。行政が主体となれば設立までの資金的な問題はクリアされるはずである。しかし、その後のビジョンを考えれば住民または地域の企業がそのクラブに深くつながる必要がある。地域の活性化を考えて自主的に運営に取り組めば、先の例のように、行政の方針が変わってクラブ運営が立ち行かなくなる事態を防げるはずである。

そのためには、行政の助成はある程度受けても、設立当初から独立採算を目指す意識を持って取り組まねばならない。運営するスタッフにも経営者としての意識のあるスタッフを配備する必要がある。また、専属の経営コンサルタントをつけるなどの対応を行いながらクラブの安定経営が実現できる財源確保につなげていかねばならないであろう。

第2節 会員確保における取り組みについて

クラブ運営の主たる収入源は会費である。会員の増加によって利益を増やさなければ安定したクラブ運営を望むことはできない。そのため、会員の確保が最優先課題となるが、そこにも様々な障壁がある。例えば以下のような例である。

「スポーツ施設が、一部の人達に独占されている。ガラガラに空いているのに、既得権から少数の人に占有されていて、使わせてもらえない。」（略）

「毎回毎回、スポーツ施設の申し込みの手続きをするのが面倒だ。」（注8）

こういった問題を一つ一つ解決し、誰もが気軽に楽しくスポーツに取り組むことができるように、

ハード面、ソフト面の両面を整備し、入会への障壁を取り除いていく必要がある。

総合型地域スポーツクラブそのものの目的を考えても、様々な趣味、趣向、年齢、性別、身体条件を持つ、地域のあらゆる人が気軽に利用できる、魅力のあるものでなければならない。現在何らかのスポーツを行っている人にもそうでない人にも興味付けを行い、潜在的な需要を発掘することも必要ではないだろうか。

核家族化、少子化が進んでいる今日においては、一人っ子が多く、他の子どもと遊ぶ機会や友達作りが難しいのが現状である。そうした状況に対して総合型地域スポーツクラブが主体となって「親子で運動を通して遊ぶプログラム」を実践している。しかし、そういったプログラムに参加している小中学生は全体の十数パーセントに過ぎない。参加していない子ども達の興味あるスポーツや活動が何かをリサーチしてそれに対応したプログラムを提供しつつ、もっと気軽に参加できる環境を作る必要がある。そうすれば会員確保の大きなチャンスとなる。

また、身体障害者や病気を抱えている人についても考慮し、彼らが積極的に楽しめる企画を提案することが大切である。そういう意味合いにおいても、総合型地域スポーツクラブが会員確保に向けて行うべきことはたくさんある。つまり地域の人々がその会員となることによってどういったメリットがあるのかを訴求した、魅力あるプログラム作りが最も重要な鍵となる。

他には、企業や教育機関とのタイアップということも会員確保の大きな原動力となる。単に福利厚生として施設を貸与するだけでなく、施設内でスポーツあるいは健康をテーマにしたセミナーやシンポジウムを開いてクラブへの興味を持たせる方法もあろう。実際にスポーツ教室と文化セミナーなどを開催しクラブの会員確保に努めている地域も存在している。

第3節 クラブ運営に不足しているもの

クラブ運営に不足しているものとして、大きく分けて以下の4点が挙げられる。①運営方針の明確化 ②経営資源の確保 ③会員確保のための工夫 ④スタッフの育成 である。

まず1つ目の運営方針の明確化についてだが、地域活性を主目的として行政が先走り過ぎ地域住民にその意図が十分に伝わらなければ、住民が助成金に依存し過ぎて結果的に資金難に陥ることになりかねない。そういった事態にならないために必要なことは、総合型地域スポーツクラブが誰のためなのか、運営の趣旨が何であるのか、そしてどのように運営をしていかなければならないのか、といった点を地域住民が明確に把握することである。まず誰が運営していくかを明確にし、安定した収益を上げるノウハウが必要となる。それが安定した会員の確保につながるのである。2つ目は経営資源の確保である。クラブの経営資源として重要となるものが、指導者やボランティア、用具、クラブの運営予算、クラブメンバーへの連絡、メンバー募集の宣伝広報などである。スポーツ事業や経営資源をマネジメントしてクラブを運営する組織を編成し、それを動かしていくシステムも構築しなければならない。今までの事例では、多くが行政頼みになり、住民主導型の運営はほとんど行われてこなかったことが問題視されている。だが住民主導型へ移るためには、学校体育、特に部活動との関係や既存のスポーツクラブ・各種競技団体との連携、さらにはスポーツ事業や経営資源の不備など多くの課題が存在する。3つ目は会員確保のための工夫である。安定した会員を確保するためには、魅力的なプログラムを提供していけるマーケティングやプランニングの能力が必要となる。

4つ目にスタッフの育成についてだが、会員に様々なスポーツや活動を提供し、的確な指導を行っ

て上達を促すためには、まず、優秀なインストラクターの確保が必要になるであろう。提供するプログラムが多岐に亘る場合はその数に応じたインストラクターの人員確保が必要になるし、より優秀なインストラクターを確保しようとするればその人材に見合う待遇を考慮する必要がある、そこに資金の問題も出てくる。また、地域によってはインストラクターの確保が難しい状況も考えられる。さらに総合型地域スポーツクラブ運営の中心となるクラブマネジャー・アシスタントマネジャーの育成の課題もある。

これらの課題への解決法を考える際、スポーツクラブ先進諸国といわれるヨーロッパ諸国においてスポーツクラブが地域に根ざした活動をどのように行い、実績を収めているかを考察することも重要である。そこで、次章では、ヨーロッパのスポーツクラブの状況や運営について考察する。

第3章 ヨーロッパのスポーツクラブの実態——ドイツを中心に——

第1節 ヨーロッパにおけるスポーツクラブの意義

文部科学省も言及しているように、日本の総合型地域スポーツクラブはヨーロッパ諸国などにみられる地域のスポーツクラブを見本として、子どもから高齢者、障害者まで様々なスポーツを愛好する人々が参加できる総合的なスポーツクラブを目指している。^(注2) 実際ヨーロッパ諸国では、スポーツクラブは、「スポーツ」「運動」による健康維持、体力増進、競技技術の向上を図る目的で利用されるばかりではない。地域住民の社交の場として、地域コミュニティの基盤となるものでもある。その中でも特に異年齢間の交流を深めることによる教育的側面という観点から大いに利用されている。しかも、発展途上にある日本の総合型地域スポーツクラブとは異なり、「文化」として完全に地域に定着していることがうかがわれる。

ヨーロッパにおける数百万人もの人々は、スポーツクラブやそれ以外で、プロとしてあるいはアマチュアとして、定期的あるいは折に触れてスポーツ活動に参加している。ヨーロッパ統合の範囲内で、会員数は、増加の一途をたどっている。^(注9)

この言及をみる限りにおいて、ヨーロッパにおけるスポーツクラブの会員の増加が、「ヨーロッパ統合」と何らかの関連性があり、それがヨーロッパにおけるスポーツクラブ発展に大きく貢献しているのではないかと考えられる。一言で「ヨーロッパ」といっても、50カ国の中で約24の主要言語が話され、70以上の民族で構成されている多民族地域である。これだけ複雑な地域を統合しようとするのであれば、当然そこには共通の意志の疎通を図る何らかの手段が必要であるのは間違いないことである。その手段がスポーツであるという推察を裏付けるのが以下の見解である。

国の文化と伝統が個々の同一性意識、所属意識、社会統合などの一部だからである。スポーツは、この文脈において重要な役を果たすことができる。加えて、欧州連合の協定の条件を概観する際には、スポーツが経済的局面下で主に考えられ、また、経済的要因としてのスポーツがヨーロッパ政治の一部となってきたことを認識しなければならない。^(注10)

つまり、ヨーロッパという地球表面積の2パーセント、陸地に限れば6.8パーセントという地域に50もの国や70もの民族がひしめいている複雑な情勢の中で、国の文化と伝統をそれぞれ保守しつつ、言語や民族の違いを超えて共通の行動につなげる役割を果たしているのがスポーツなのである。そう

いう意味合いにおいて、スポーツクラブが果たしうることの意義は大きいのである。また、スポーツクラブは経済的な側面からも大きな付加価値をもたらすものでもある。

第2節 ヨーロッパのスポーツクラブ運営のシステムと行政

ヨーロッパにおけるスポーツクラブ運営のシステムはどういったものであろうか。また、行政はどのように関与しているのであろうか。ここですべての国のシステムについて論じることはできないため、さしあたりヨーロッパの中でも特に長いスポーツクラブの歴史を持つドイツを例に考察する。表2からも読み取れるように、ドイツは150年以上ものスポーツクラブの歴史を持ち、1860年以前からクラブ数を増やし続けている、まさにスポーツクラブ運営に成功した国家であるといえる。では、このような推移をたどってきたドイツのスポーツクラブの運営スタイルはどのようなものか、一つの事例を挙げる。

毎月スポーツクラブで公共の福祉のためにボランティア活動者が果たしている仕事量を計算してみると、ドイツ全体で3,660万時間の仕事量になる。これをお金に換算すると、ドイツ全体のスポーツクラブで月々5億5千万ユーロ、年間66億ユーロの給料に相当する仕事がボランティア活動によって担われている計算になる。(注12)

つまり、年間66億ユーロもの人件費がボランティア活動によって賄われていて、本来なら国や行政が負担しなければならない経費が削減されていることになる。また、運営の一部として公的助成金が与えられていたとしても、運営によって発生した利益が助成金の額を上回れば、その一部が納税され、これによる経済効果も発生している。こういった運営スタイルの点からも、スポーツクラブの社会公益上の意義がうかがえる。

ドイツにおけるスポーツクラブは、参加者にとっての有用性だけではなく、同時に、参加しない「第三者」あるいは社会全体に対しても公共の福祉（Gemeinwohl）を促進するという「社会公益性」を有していることにある。(注13)

ここに言及されていることから、ドイツにおいてスポーツクラブがスポーツそのものから得られる国民の健康維持や体力増進というメリットを提供するだけでなく、スポーツを通じて社会コミュニティを構築することを含め、福祉の促進というメリットも提供していることがうかがえる。実際のところ

表2 設立年別に見たクラブ数とクラブの割合

設立年	クラブ数	クラブの割合（％）
1860年以前	1,600	1.8
1861年～1900年	7,900	8.7
1901年～1945年	21,400	23.7
1946年～1980年	31,500	34.8
1981年以降	28,100	31.0
合 計	90,500	100.0

出典：「ドイツに学ぶスポーツクラブの発展と社会公益性」表1(注11)

る、国民が健全に社会生活を営んでいくためには、健康であると同時に地域コミュニティの中の一員として活動することが望まれる。そういう意味ではスポーツクラブが、スポーツをする場所として存在するだけでなく、人々が集まるサロンとしての機能を兼ねるのは理想的である。また、社会公益面から考えれば、国や自治体がスポーツクラブを政策として推奨することは必至であり、同時にスポーツクラブそのものを育てていくことも重要な課題である。ドイツもそれに則った形で助成を行い、さらには、その運営によってスポーツクラブも納税者としての位置づけをし、国や自治体に対しての貢献を実現している。

スポーツクラブは同時に納税者でもある。ドイツのスポーツクラブが納める納税額は年間約 8 億 2,000 万ユーロに及んでいる。それゆえスポーツクラブの納税額は、直接受け取る公的助成金（スポーツ連盟及び競技団体経由の助成金を含む）を 3 億ユーロ上回る計算になる。^(注 14)

つまり、スポーツクラブの運営を国が支えることによって、本来のスポーツクラブの目的ばかりではなく、経済効果や雇用促進の一翼を担っていることになる。このようなシステムの構築はドイツが 150 年以上ものスポーツクラブ運営の歴史から培ったノウハウによるものである。

第 3 節 地域社会へ貢献するスタイルの構築

ヨーロッパの総合型地域スポーツクラブの必要性の裏側にあるものは、複雑な民族、言語、宗教を一つの国家として取りまとめるためのものである。結果的に、そこから異文化理解が生まれ、地域コミュニティの形成と円滑化が生まれている。さらには、その運営を地域にすべて任せることによって、雇用が生まれ、経済効果が発生し、地域活性、ひいては国家のための原動力となっているのである。しかも、スポーツという軸を通して、サロンの役割を担うべく文化活動や体力増進、健康管理といった社会福祉的側面を持たせることで、地域社会へ貢献するスタイルを作ることが目的なのである。こういったドイツの地域貢献のスタイルは、今までの日本のスポーツクラブのスタイルのような、ある一つのスポーツに特化しそこから国を代表するようなトップアスリートを輩出するスタイルとは大きく違っている。しかしこの従来の日本のスタイルも、トップアスリートが出たことで特定のスポーツが流行し、それが地域活性につながることもあり、あながち否定はできない。

例えば J リーグである。各自治体にとって地域社会の経済活性において「地域振興」は不可欠な要素であるが、J リーグはサッカーを軸として「自治体」あるいは「行政」を動かすことにより、各クラブに還元すると同時に、その「自治体」においても経済の活性化を実現している。サッカーは日本においてプロ野球、大相撲に続く第三のプロスポーツであり、FIFA ワールドカップによる 4 年毎の盛り上がりの影響を鑑みても、J リーグを地域に誘致して一体感を促すことは地域貢献への一つのスタイルと評価できる。

では、総合型地域スポーツクラブにおける地域社会への貢献の成果についてはどう評価すべきなのか。この点について次のような言及がある。

総合型地域スポーツクラブの有効性をどのような視点から判断するかという問題は極めて複雑である。有効性を「組織目標の達成度」あるいは「組織の望む結果が生み出されること」とゴールモデルの立場から捉えれば、対象となる組織自体をどのような視座から見据え、どの側面を強調するかによって、その有効性基準は多様に描かれる。^(注 15)

文部科学省が総合型地域スポーツクラブをヨーロッパに倣った地域公益性の向上を意図して推進しているのであれば、ヨーロッパ同様に、地域住民が積極的に運営に関わり、それぞれの趣味嗜好とレベルに合わせて参加でき、地域の経済活性化を継続的に可能にしているか否かが総合型地域スポーツクラブの有効性の評価の指標といえる。

第4章 総合型地域スポーツクラブの育成・支援の方向性

第1節 行政の支援目的・成果の明確化

総合型地域スポーツクラブの育成や支援を考えるには、まず、文部科学省がこの事業を推進する背景から考える必要がある。日本は戦後、高度成長期を迎えてから先進国の仲間入りをするまで経済最優先の時代を過ごしてきたが、バブル景気が過ぎ去ってからは、国民全体が経済的豊かさよりも精神的豊かさを求める傾向になってきた。しかしながら、一極集中化の傾向は依然として変わらず、地方都市では精神的豊かさを求める以前に就職さえ難しい状況であり、地方の経済状態は落ち込むばかりである。にもかかわらず、地域分権が推進されていることによって、各地域で経済活性化のための施策を講じねばならない逼迫した現状がある。

文部科学省は、総合型地域スポーツクラブ推進の趣旨として、これまでの経済中心型の社会から成熟した市民社会への脱却のために行政主導型システムを見直し、教育機関や法人、行政が進めてきたシステムを、地域住民が率先してスポーツ文化を育てて地域に根付かせていくシステムへ変容させることが重要であると示している。^(注4) つまり、総合型地域スポーツクラブを軸とした地域活性事業を模索するのが目的である。とはいえ、行政主体で行ったとしても、地域住民が自身で総合型地域スポーツクラブを繁栄させ、地域を盛り立てていこうとしなければ、言い換えれば、自分たちで集客を行い利益を生み出す能力と意欲がなければ、成果が出るどころか助成金も無駄遣いに終わってしまうであろう。そのためには、行政の行うべき支援とその成果を明確にし、その目標に向けて行動をしていかねばならないのである。

総合型地域スポーツクラブの最終目的が地方分権の流れからきているものであり、その地域の中で活性化させることができれば、それは国にも地域にも大きなメリットとなる。

地方分権という流れは国側から見れば中央省庁のスリム化（小さな政府）への移行と、国が本来果たすべき役割への専念という目的達成に役立つことになる。一方、地方側から見れば、地方自治体の自主性自立性の強化→自己決定→自己責任の向上→地方自治の確立という究極目標を達成する上での手段となる。^(注16)

そうなれば、地方自治の確立のために、独立採算で営める総合型地域スポーツクラブを各地域の住民が経営していくことは大きな意味を持ち、同時にそれが支援の目的ともなる。確かに最初は資金的、人的な負担もあるだろうが、そこに入会する会員が集まりまた間接的な利益（グッズやイベントでの売上）が生まれれば、その後のより有能な人材の雇用にもつながる。また、クラブそのものの利益も増え、ヨーロッパの事例同様に、そのクラブがその地域行政へ納税するという形での還元が期待できるのである。では、組織としてクラブを運営していく際にどういった人材が必要であり、どのような運営方式がベストなのであろうか。

第2節 意欲と専門性のある人材や組織の掘り起こし

総合型地域スポーツクラブの運営はあくまでも公共性を重視したものである。スポーツの得意・不得意、性別や年齢などに関わりなく、地域のあらゆる人が継続的にスポーツに親しむことができるような環境を作ることが目的である。それが実現されることによって、世代を超えた人々のコミュニケーションや、スポーツ参加に対する目的の多様性が生まれることになる。こうした使命のもとにいずれは独立採算の法人格としての運営が求められる。

しかし基本的には、雇用者と従業員という会社経営のような組織形態ではなく関係者の中からクラブ代表者を選任すべきである。つまり、代表者に権限が集中する形ではなく、地域住民自らがクラブの指導や運営に参画する形をとることが望ましい。それが組織体制の拡充へつながるのである。そういった組織の実現には人材の確保や育成が最重要課題となる。

また、組織運営の分権化によってそれぞれの部署に専門知識を持ったスタッフを配置することも重要になる。スタッフには大きく分けて「経営側」のスタッフと「指導者側」のスタッフがあるが、経営側は経営能力を有するクラブマネージャーを筆頭に、総務や会計、マーケティングなどの専門知識を有した人材で構成し、地域振興に対して真摯に向かい合ってくれるボランティアスタッフの確保をする役割を担う。指導者側は、会員に対して直接、各スポーツの技術や知識を伝授していくスタッフである。それゆえに、それぞれのスポーツに対する専門性と高い技術だけでなく、指導者としての素養も必要になる。総合型地域スポーツクラブはプロ育成のクラブチームや教育機関の体育会とは異なる目的を持つ場所でもあり、それぞれの会員に合った形でそれぞれのスポーツを行うことに楽しさや生きがいを感じられるような指導ができる人材でなければ、会員を増やしていくことは難しいであろう。勿論、意欲や専門性を持ったスタッフを集め育成しさえすれば良いわけではなく、クラブを長期的に安定経営させることが最も重要である。

総合型地域スポーツクラブに関しては、創設に携わった者が継続的にクラブの運営に携わらなければならず、後継者がうまく育たないとの指摘もある。事業体としての総合型地域スポーツクラブが継続的に運営されるよう、人材育成を含む運営に関する仕組みづくりが求められる。^(注17)

つまり、運営者側、指導者側の両方がそれぞれの技術や知識を磨くばかりではなく、クラブそのものを継続的に運営できるスタッフの育成を行わねばならないということなのである。

第3節 円滑な運営に向けた方策

ここまで論じてきたように、総合型地域スポーツクラブの最終的な目標は地域活性化であり、従来のスポーツビジネスのような、一部の一流選手の育成によって波及効果を狙う考えとは目標を異にしている。その目標を達成するための運営のポイントは、まず公共性を重視することである。特定の個人の判断ではなく、規約に則って選出された運営委員会による民主的な判断に基づいて運営することが必要である。行政ではなく、あくまで地域の住民が運営を行うためには、彼らの主体性を重視しなければならない。そのためには運営委員会に所属する全員がクラブの目的や会員の総意にそって、クラブを民主的かつ円滑に運営できるようにその意志を統一する必要もある。また、クラブの運営において方向付けを行い、それぞれが同じ目標に向かって動いているか、それぞれがチェックするために運営委員による定例会議の開催も大切になってくる。

総合型地域スポーツクラブ設立の初期段階は行政が主体であっても、地域住民、市区町村教育委員会やスポーツ団体、スポーツ指導者などと協力しながら運営すべきなのである。それゆえにまずは、行政がそのクラブの意義やメリットを地域住民に説明し、その情報を余すことなく公開することが必要である。また、そこに集う会員についても、様々な告知や説明会などの開催により、できるだけ多くの情報を公開し、地域のスポーツ活動の現状やスポーツ振興計画の内容、さらに総合型地域スポーツクラブの意義や必要性について地域住民に呼びかけて、興味を喚起するよう努めなければならない。勿論、運営には資金が必要であり、前節でも述べたようにモチベーションが高く専門性に特化した人材も必要である。それらの面では教育団体や地域のスポーツ団体、企業の実業団などの協力を取り付ける努力も有効であろう。

この総合型地域スポーツクラブが地方分権の一つの起爆剤として有効に活用できることは間違いなが、地域によってそのノウハウの格差が大きいことに発展の難しさがある。そういう意味では成功に向けて、今後は総合型地域スポーツクラブを運営している各自治体が横のつながりで連携して助け合う、いわばギルドのような共同体を作っていくことが必要である。

おわりに

総合型地域スポーツクラブがスポーツ振興の一つとして掲げられて18年、多くの成功事例が掲げられている一方でどうしても運営がうまく進んでいない地域も存在する。その原因が、運営に対するスタッフの意識であり、行政の支援のあり方にあることは本論で論じてきたとおりである。

何よりもクラブ運営の目的が、地域コミュニティの交流の場所になって、個人主義や価値観の多様化に起因する人間関係の希薄化という社会問題を解決したり、地域を活性化させることであるならば、行政主導ではなく地域を盛り上げていく意識の高い人材が積極的に関わる必要がある。また、一極集中が社会問題化しており地方分権が推進されている現在、各地域が独自の施策でその地域を盛り立て「町おこし」をしていかねばならないが、総合型地域スポーツクラブは「町おこし」と同じ位置づけで発展するべきであるとも考えられる。なぜなら、第1章で述べた「スポーツクラブ21くましろ」のように、独自の柔軟性あるアイデアでその地域ならではのスポーツ（あるいはアクティビティ）を取り上げて運営することが地域活性化につながるからである。そういう意味では、地域の人々が柔軟に活動に取り組んでいく過程での様々な試行錯誤の経験の中にこそ、総合型地域スポーツクラブの成功の鍵があるのではないだろうか。

注

- (1) 地域を変えた総合型地域スポーツクラブ 山口泰雄著 大修館書店 2006年6月 p 26
- (2) 総合型地域スポーツクラブ育成マニュアル1-1 総合型地域スポーツクラブって何？(1) 文部科学省ホームページ http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/club/004.htm
- (3) 総合型地域スポーツクラブの時代 第2巻 行政とクラブとの協働 黒須充編著 創文企画 2008年6月 p 15
- (4) 今後の総合型地域スポーツクラブ振興の在り方について～7つの提言～ 総合型地域スポーツクラブに関する有識者会議審議のまとめ(概要) 文部科学省ホームページ http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/21/08/attach/1283327.htm
- (5) 総合型地域スポーツクラブの発展と展望——KSCC 30年の軌跡—— 柳沢和雄・向陽スポーツ文化クラブ編 不昧堂出版 2008年1月 p 129

- (6) 平成 24 年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果概要 平成 24 年 12 月 文部科学省 文部科学省ホームページ http://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/_icsFiles/afieldfile/2014/05/30/1234682_09_1.pdf
- (7) テキスト 総合型地域スポーツクラブ 増補版 日本体育・スポーツ経営学会編 大修館書店 2004 年 5 月 p 58
- (8) 総合型地域スポーツクラブ——形成事例的考察—— 大橋美勝編著 不昧堂出版 2004 年 8 月 p 5
- (9) ヨーロッパ諸国のスポーツクラブ～異文化比較のためのスポーツ社会学～ Klaus Heinemann 編著 川西正志・野川春夫監訳 市村出版 2010 年 2 月 p 6
- (10) ヨーロッパ諸国のスポーツクラブ～異文化比較のためのスポーツ社会学～ Klaus Heinemann 編著 川西正志・野川春夫監訳 市村出版 2010 年 2 月 pp 22-23
- (11) ドイツに学ぶスポーツクラブの発展と社会公益性 クリストフ・ブロイアー編著 黒須充監訳 創文企画 2010 年 10 月 p 10
- (12) ドイツに学ぶスポーツクラブの発展と社会公益性 クリストフ・ブロイアー編著 黒須充監訳 創文企画 2010 年 10 月 p 16
- (13) ドイツに学ぶスポーツクラブの発展と社会公益性 クリストフ・ブロイアー編著 黒須充監訳 創文企画 2010 年 10 月 p 15
- (14) ドイツに学ぶスポーツクラブの発展と社会公益性 クリストフ・ブロイアー編著 黒須充監訳 創文企画 2010 年 10 月 p 106
- (15) 総合型地域スポーツクラブの発展と展望——KSCC 30 年の軌跡—— 柳沢和雄・向陽スポーツ文化クラブ編 不昧堂出版 2008 年 1 月 p 130
- (16) テキスト 総合型地域スポーツクラブ 増補版 日本体育・スポーツ経営学会編 大修館書店 2004 年 5 月 p 69
- (17) 今後の総合型地域スポーツクラブ振興の在り方について～7つの提言～ 平成 21 年 8 月 12 日 総合型地域スポーツクラブに関する有識者会議 文部科学省ホームページ http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/sports/009/toushin/_icsFiles/afieldfile/2009/08/19/1283286_1_2.pdf

アクセス日は、すべて 2015 年 3 月 7 日である。

参考文献

- ・地域を変えた総合型地域スポーツクラブ 山口泰雄著 大修館書店 2006 年
- ・総合型地域スポーツクラブの時代 第 1 巻 部活とクラブとの協働 黒須充編著 創文企画 2007 年
- ・総合型地域スポーツクラブの時代 第 2 巻 行政とクラブとの協働 黒須充編著 創文企画 2008 年
- ・総合型地域スポーツクラブの時代 第 3 巻 企業とクラブとの協働 黒須充編著 創文企画 2009 年
- ・スポーツで地域をつくる 堀繁・木田悟・薄井充裕編 東京大学出版会 2007 年
- ・総合型地域スポーツクラブの発展と展望——KSCC 30 年の軌跡—— 柳沢和雄・向陽スポーツ文化クラブ編 不昧堂出版 2008 年
- ・テキスト 総合型地域スポーツクラブ 増補版 日本体育・スポーツ経営学会編 大修館書店 2004 年
- ・総合型地域スポーツクラブ——形成事例的考察—— 大橋美勝編著 不昧堂出版 2004 年
- ・ヨーロッパ諸国のスポーツクラブ～異文化比較のためのスポーツ社会学～ Klaus Heinemann 編著 川西正志・野川春夫監訳 市村出版 2010 年
- ・ドイツに学ぶスポーツクラブの発展と社会公益性 クリストフ・ブロイアー編著 黒須充監訳 創文企画 2010 年
- ・クラブ文化が人を育てる——学校・地域を再生するスポーツクラブ論—— 荒井貞光著 大修館書店 2003 年
- ・地域づくりとスポーツの社会学 松村和則著 道和書院 1993 年

(とみもと やすし 初等教育学科)
 (どうもと しんや 東京学園高等学校)
 (たきざわ のぶより 東京都市大学附属小学校)