

総合型地域スポーツクラブの 育成展開に関する一考察

星 野 繁 一

第1章 はじめに

スポーツは、健康で豊かなライフスタイルを構築し、健全な社会を創出する上で、重要な役割を担っている。また、人々の心や身体を解き放ち、生命力や活力を与えてくれる。楽しく充実したスポーツを通じた活動は、自己実現の機会をもたらし、一人ひとりの人間形成に大きく貢献すると期待されている。人と人との結び付け、健全な社会生活を創出することに大きく寄与する。そして、スポーツは、遊びとしての価値を基本的に有している。そこから派生する教育的価値などを内包し、その文化的、社会的価値は、より質の高いライフスタイルを構築するとともに、現代社会における様々な課題に対しても、その解決に何らかの波及効果をもたらすことが認められつつある。

このように、スポーツは、一部占有の人のものではなく万人にとっての共通の文化である。老若男女、障害を問わず、誰もがこのスポーツを自ら行う権利を有しており、より多くの人を楽しめるように、広く社会がその価値を認知し、その場と機会をつくり出すことが求められている。

「生涯スポーツ」とはどのようなスポーツを指すのか。いわゆる「競技スポーツ」に対して、誰もができるニュースポーツなどを「生涯スポーツ」とする考え方もあるが、生涯スポーツを楽しむ上で、「競いあう」ことも楽しさのひとつと考えると、「競技スポーツ」と「生涯スポーツ」を分けて考えることには矛盾がある。

これからは、広い意味での「生涯スポーツの振興」を柱に、それぞれのライフステージのなかでスポーツを楽しみ、継続することができる環境づくりが求められてくる。

すなわち、全てのスポーツが「生涯スポーツ」として、小さい時から生涯に

わたって関わることができ、単に競技や種目で区別するのではなく、自分自身のライフスタイルの中で、どのようにスポーツと関わり、継続していくかが重要なポイントとなる。また、価値観の多様化や国際化社会の伸展が著しい今日、世界共通語である「スポーツ」をより深く理解し、個々人のものとしていくことが求められている。スポーツとの新しい関わり方を考え、自らの手で築いていく時代が訪れている。

ところで、わが国では、これまでの経済中心型から成熟した市民社会への転換を図るため、従来からの行政主導型システムを見直す動きが活発になっているが、このスポーツ振興においても例外ではない。これまでのスポーツ振興は、どちらかというところと青少年に対するきめ細かな対応を行ってきた。学校、スポーツ団体、行政に多くを依存してきたシステムを、地域住民一人ひとりがスポーツ文化をそれぞれの地域の中でどのように育て、日常生活に定着していくかを支援するためのシステムに転換することが求められている。

2000年9月、文部科学大臣は「スポーツ振興基本計画」を策定し、告示した。この「スポーツ振興基本計画」の中で、生涯スポーツ社会の実現に向け、成人の50%の人が週1回、運動やスポーツを行うことをひとつの目標とした。これは、成人が定期的に運動やスポーツ活動をすることにより、本人の生き甲斐づくりや健康づくりに資するだけでなく、定期的にスポーツすることの意義が社会にいち早く普及定着し、生涯スポーツ社会の実現に大きく寄与すると考えられたものである。言い換えれば、国民の誰もが生涯スポーツ社会のイメージを抱けるよう、より具体的に表し、具現化するための重要な「めやす」が示されたのである。

より多くの成人にスポーツや運動の意義、価値をしっかりと理解し、実践していくことは、生涯スポーツ社会の実現にとって大きな力と考えられている。特に20歳代から中年層の成人が週1回スポーツや運動をするようになることは、子どもや高齢者のスポーツに対しても理解が深まり良い影響をもたらすことから、わが国全体にその波及効果が及ぶこととなる。健康のために身体を動かすことが大切なことを多くの成人が知る時代となった。とかく時間がない、機会がない等々でスポーツや運動に関わりを持たない成人の意識変容が始まり、具体的な行動に結びつくことが期待される。

しかしながら、運動やスポーツを継続的に行うには、本人の自覚もさることながら、家族や周囲の理解が必要となる。一方、一緒に行う仲間がいることは大きな励みになる。地域のスポーツクラブに入ることは、運動やスポーツを行

う「場」や「機会」が確保され、定期的な実践が可能となり、さらには楽しく充実したひとときを過ごす仲間が得られる素晴らしさは、生涯にわたってスポーツを続けるエネルギーにもなる。

これを実現するための具体的な施策展開として、計画期間の2010年度までの10年間に全国の各市区町村に少なくとも一つは「総合型地域スポーツクラブ」（以下「総合型クラブ」）を育成すること、さらにこの総合型クラブの運営や活動を支援する「広域スポーツセンター」を各都道府県に少なくとも一つは育成することとしている。

この地域住民の責任と負担で運営される総合型クラブの育成を通して、特に、運動そしてスポーツを定期的、継続的に実践することに配慮しており、新しいスポーツとの関わり方を提案する「場」として、その育成が始まっており、生涯スポーツ社会を実現する上での、最も重要な施策の一つとしている。

これまでの既存の団体や組織の活動状況を見てみると、現在スポーツを行っている人だけを対象とした活動にとどまってしまうがちで、どちらかといえば「組織や団体間の横のつながり」と「年代間の縦のつながりに欠けている」といった構造的な問題を抱えていた。また、スポーツを取り巻く社会状況が大きく変化する中で、旧来型の仕組みでは十分に対応することができない状況が生まれてきていることが指摘されている。具体例を示せば、

- ・財源不足に悩む行政は、多様化する住民のスポーツニーズに十分応えられなくなっている。
- ・単一世代で構成された既存の地域スポーツクラブの多くは、メンバーが固定化し、高齢化が進んでいる。
- ・少子化に伴う部員数の減少により、学校運動部の活動が停滞している。
- ・経済情勢や社会構造の変化に伴い、企業スポーツの休廃部が進んでいる。

以上は、ほんの一例に過ぎないが、こうした状況を改善し、誰もが生涯にわたってスポーツを楽しむことができる社会をつくるためには、時代の変化に対応した新たなスポーツ振興の考え方や仕組みづくりが求められている。言い換えれば、これまでの学校や企業への依存体質、団体や組織の閉鎖性、行政主導の画一的な手法を見直し、地域が一体となってスポーツの自立したシステムを創り出す、その具現化したものが「総合型クラブ」であると言っても良い。つまり、総合型クラブのねらいは、生涯にわたってスポーツを楽しむことができる「場」を地域につくり、定着させることにあり、そのクラブを通じて生涯スポーツ社会の創出に貢献することにある。広い意味での生涯スポーツの観点に

立って、地域全体のスポーツの在り方を総合的に再編していく営みが急務となっていると言える。

第1節 研究の経緯

大学の役割として、近年重視されていることは、蓄積されてきた研究に加え、新たに研究の蓄積を行いつつ、学生に教育を施すと同時に、「知の資源」を地域に提供することである。つまり、「地域貢献」ということが重要となった。その背景は、地域をとりまく条件が複雑化し、深刻化してきたからに他ならない。これらの問題解決は、産業界や行政だけでも対処できず、産・官・民・学が力を結集して解決していかなければならない事柄が多くなっている。産業はもとより、行政、教育・文化、福祉・健康、環境、人々のくらしに至るまで、大学の創造的な地域協力へのニーズが高まっている。

また、大学側においても、研究、教育と並んで地域貢献のための体制を確立する必要に迫られている。大学は地域連携の窓口を設け、地域資料の管理、教員や研究のデータベースの整備などナレッジマネジメントを強化するとともに、フォーラム・シンポジウムの開催、産官民学の協力、公開学内研究会など大学マネジメントの道を歩みはじめている。こうした地域貢献の精神は、蓄積してきた大学の資源を広く地域に提供すること、個々人の地域協力だけでなくチームワークとして地域貢献を行うこと、地域から学び、それを大学における研究と教育に活用することにある。

スポーツ振興においても、行政や団体組織と協定を結び、地域における健康増進とスポーツ振興の体制づくりに精力的に活動を開始している。先に述べてきた「総合型クラブ」の育成を通じたスポーツ振興には、特に明確な総合型クラブの成功事例や各クラブの成長モデルとして手本となる総合型クラブがなく、段階をステップアップするために必要な課題が明確化されていない。そのような状況下にあるため、これらの不足を補う役割を、ナレッジを形成・蓄積している大学側の、「地域貢献」という形で、スポーツ振興に関わりを持っていくことが、時流として、今後、求められてくることは間違いなく、この視点から、本研究を進めていくに至った。

第2節 研究の方法と目的

(1) 研究の目的

研究の経緯をふまえ、これらの新たなスポーツ振興へ向けた動きが開始されて以来、クラブ設立によってもたらされる効果や期待といった部分についての議論は活発だが、どのような方法で進めていくかといった方法論に関する研究がまだ緒についたばかりであり、これを整理する必要があると感じている。

そこで私は本論文を通じて、総合型クラブを運営、また普及活動には何が求められるのか文献調査、クラブ設立準備活動や実際に運営等に関わる人物に対してのインタビューなどから研究し、クラブ設立・運営に対してどのような支援・協力が行われているのかを把握、そこから今後の改善点を明らかにし、スポーツ振興の発展のためとすることを本論文の目的としたい。

特に、国内における先進地域の総合型クラブ及び大学のスポーツ振興に向けた地域貢献事業・地域支援活動として「所沢市西地区総合型地域スポーツクラブ（通称：WASEDA Club 2000）」をメインの研究対象として情報等を収集し、最終的には、龍谷大学独自の地域貢献策を模索したい。

(2) 研究の方法

本研究の目的を達成するために、以下の手順で進めることとした。

- (ア) 総合型クラブそのものについての知見を広げるとともに、総合型クラブについて設立や必要とされている背景、育成状況について総合型クラブが抱える課題を明らかにした。
- (イ) 研究対象である「所沢市西地区総合型地域スポーツクラブ」において、クラブ設立への準備段階から運営段階に関わっている者を被面接者としたインタビュー調査。
- (ウ) 本研究で明らかになったものをまとめ、今後の課題を整理する。

なお、この研究対象である「所沢市西地区総合型地域スポーツクラブ」は大学側から総合型クラブ育成に向けて行動を起こした例であり、早稲田大学の教員有志がキーパーソンとなり、「大学と地域が手を結ぶ」といった新たなスポーツの在り方を提案し、設立されたクラブとして、現在も活動を進めている。また、文部科学省が指定する総合型地域クラブの育成事業モデルのなかで、最

も成功した例の一つといわれている。よって、このクラブを通じ、地域住民との間にどのような関係性が育まれているかについて、現状を把握し、総合型クラブの展開方法と今後の課題について考察していく。

第2章 総合型地域スポーツクラブに関する考察

第1節 総合型地域スポーツクラブ成立と背景

(1) スポーツ振興計画の策定とその経緯について

スポーツ振興に関する国家的なマスタープランとして位置づけられる「スポーツ振興基本計画」は、「スポーツ振興法」（1961年施行）第4条に基づき、国がスポーツ振興に関する基本施策を定めるものだが、法制定後約40年を経て、初めて示されたものであった。この計画では、2001年度からおおむね10年間で実現すべき政策目標を設定するとともに、これらの政策目標を達成するために必要な諸施策を提示している。

ここで、計画が策定されるまでの経過等を整理すると、同法第3条は、スポーツ振興施策の方針として、「国及び地方公共団体は、スポーツの振興に関する施策の実施に当たっては、国民の間において行なわれるスポーツに関する自発的な活動に協力しつつ、ひろく国民があらゆる機会とあらゆる場所において自主的にその適性及び健康状態に応じてスポーツをすることができるような諸条件の整備に努めなければならない」と規定している。そして、審議会の意見を聴いて、文部大臣が基本計画を策定することになっている。1999年9月、文部大臣が保健体育審議会に「基本計画のあり方」を諮問し、2000年8月、同審議会が「スポーツ振興基本計画のあり方について」を答申。これを受け文部省による計画の策定、告知となった。一方では、当然この計画に掲げられた諸施策を推進していくためには、その裏づけとなる財源の確保が必要となることが見込まれ、財源の確保のために、1998年「スポーツ振興投票（サッカーくじ）法」を定めた。これに基づき、これまでの国および地方自治体の予算やスポーツ振興基金とともに、2001年から販売を開始したスポーツ振興投票制度の収益金の活用が大いに期待された経緯があった。

(2) スポーツ振興基本計画における総合型地域スポーツクラブの位置づけ

総合型クラブの育成は、文部省（現・文部科学省）が「地域住民の誰もが身近に多種目のスポーツに親しむことのできる環境を整備するため、概ね中学校単位の規模で住民が参加し、地域のスポーツセンター等を拠点とする総合型地

域スポーツクラブの育成を図る」ことを目的として進めてきた。

また、「スポーツ振興基本計画」を実現するための具体的な施策展開として、計画期間の2010年度までの10年間に全国の各市区町村に少なくとも1つは「総合型クラブ」を育成すること、さらにこの総合型クラブの運営や活動を支援する「広域スポーツセンター」を各都道府県に少なくとも1つは育成することとしている。

具体的には、この「スポーツ振興基本計画」を策定に先駆ける形で、1995年から「総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業」として展開した。2002年からは前述のスポーツ振興くじ（toto）助成による総合型クラブ創設支援事業と総合型クラブ活動支援事業を展開してきた。

第2節 全国の育成状況

前述の通り、文部科学省では、総合型クラブを1995年からのモデル事業として、また、2002年からはスポーツ振興くじ（toto）助成による「総合型クラブ創設支援事業」と「総合型クラブ活動支援事業」を展開してきた。2004年からは財団法人日本体育協会が育成事業を受託し、全国的な支援体制を整えている。これらの事業を通じ、総合型クラブは様々な形で設立され、その運営形態も千差万別となっている。

文部科学省の調査によれば、2006年7月1日現在、2,416のクラブが育成、または準備中であることがわかっている。以下にその中で、いくつかの設立ケースを示す。

- 地域住民の有志が総合型クラブの理念に惹かれ、自発的に組織化して設立するケース（中心的役割を果たす人材に負うところが大きい）。
- 地域の単一種目、単一世代のスポーツクラブが中心となって設立するケース（一つのクラブが拡大発展する場合と、いくつかのクラブが集まり協力して設立する場合がある）。
- 地域に育ったスポーツクラブ連合が発展的に総合型クラブとして設立するケース（素地は整っているので移行しやすい）。
- 地域の教室やイベントを開催してきた地区体育協会や体育会などが中心となって設立するケース（地域の実態に即した設立が可能）。
- スポーツ少年団が主体となって設立するケース（活動のベースがあるため、比較的組織化しやすい）。

- 学校開放事業やPTA活動などを母体として設立するケース（学校施設を中心とした活動に馴染みやすい）。
- 地域の公民館活動などを基本とした設立するケース（地域づくりやスポーツ振興に対して実績があり，展開しやすい）。

この他，行政などが中心となって地域で活動しているスポーツクラブなどに呼びかけて設立する場合も多く見かけられる。この場合，行政のスポーツ振興施策に則って設立するので，活動場所の確保や様々な支援を受けるための条件は整いやすいが，できるだけ早い時期に，地域住民主体による運営体制に切り替えることが課題となっている。

また，総合型クラブの理念に則ったスポーツクラブを，大学やサッカーＪリーグなどの団体，企業，あるいは地域振興やスポーツ振興などを目的とした各種の団体や法人などが社会還元事業として設立し，運営する形態も見られる。

いずれにしても，地域住民が自発的にクラブをつくり，運営していくことにより，「地域」に根ざした個性豊かな総合型クラブが誕生し，全国で活動が継続されていくことにより，日本らしい新しい地域スポーツクラブ像が培われていくことが，今後，期待される。

第3節 クラブマネジャーと総合型地域スポーツクラブ運営の実情と課題 総合型クラブ運営の実情と課題

これまでのモデル事業などの実施状況から，総合型クラブが継続的かつ安定的に運用されるためには，以下のような課題が明らかになってきている。

- ・総合型クラブを立ち上げるためのノウハウの蓄積，人材の育成の必要性
- ・総合型クラブを円滑に運営するクラブマネジャー養成の必要性
- ・多様な技術レベルに対応可能なスポーツ指導者の養成・確保の必要性
- ・魅力的なスポーツイベント・教室の開発の必要性
- ・広域圏にまたがる適切なスポーツ情報の提供の必要性
- ・総合型クラブ間の情報交換の場や交流大会の開催の必要性
- ・総合型クラブを主体的に運営する意識（会費の負担，役務の提供）の啓発の必要性等

地域住民のニーズを踏まえて創設された個々の総合型クラブが，継続的かつ安定的に運営されるためには，こうした多くの課題を解決する必要がある。

現在、総合型クラブを「つくる」段階から「育てる」段階に移行する中で、総合型クラブが必ず直面する問題が「人材の確保」と「財政面での自立」である。特に、補助金カットや助成金の減額など、総合型クラブを取り巻く財政状況は年々厳しさを増しており、いかに自分たちで財源を確保し、効率的な運営を行うことができるかが問われてきている。確かな財政基盤を築くこと、これが総合型クラブの運営を支える前提条件であるといっても過言ではない。ここでは、「人材の確保」の面から「クラブマネジャー」について、また、財政面での自立に向けて、「総合型クラブ運営と法人格取得」についてまとめたい。

(1) クラブマネジャーについて

経営体としての総合型クラブには、マネジメントが重要となる。そのマネジメントを中心として行うのが、「クラブマネジャー」である。この「クラブマネジャー」とは、一言で言えば、ヒト、モノ、カネ、ジョウホウなど経営に必要な資源をやりくりしてクラブの維持や発展を促す立場にある人材のことである。具体的には、経営資源を有効に活用した計画を立案し、計画を実行していくことが期待されている。また、その計画に沿って実行された後には、事業等を評価し、問題があれば解決に向けて動くなど、立案⇒実行⇒評価サイクルを繰り返し、そのプロセスを管理する人のことでもある。同時に、クラブの理念やビジョンを、クラブ会員やスタッフ、地域関係者に伝え、共有する仕組みをつくる立場にもある。

クラブマネジャーは、設立前からクラブづくりに関わることも少なくない。創設期には理解者を集め、地域の関係各所との触媒的な役割を果たし、方向性に関係者とすり合わせながら創設の推進組織を形成する場合もある。設立後は実務的な仕事を中心となり、例えば、理事会への参加や調整、スタッフの業務配分や動機付け、クラブ会員のクラブライフ満足度促進、新たなクラブ会員獲得、施設の維持や改善、安全管理、健全な財務の予測と保持、行政や他団体とのネットワークづくり、外部機関との交渉など、業務内容は幅広く多岐に渡る。いずれにせよ、総合型クラブの場合、人材の発掘、施設の確保、資金の調達、活動プログラム開発、指導者の連携など、地域にある資源をいかに有効に活用するかといった視点が欠かせない。

ところが、そのような重要な立場を期待されながら、こうした人材の育成に関するノウハウやカリキュラムが蓄積されていないために、必要なスタッフの確保は容易ではない現状にある。クラブマネジャーをはじめとするスタッフの

人件費は、地方自治体からの委託事業収入と、会費収入によって諸費用や賄われるケースが多い。そのため、クラブのスタッフはボランティア的な位置づけとせざるを得ず、十分な人件費を捻出できず、また労働環境も整っていないため、その多くは他の仕事を兼業しながら仕事をこなしていくことになる。つまり専従のスタッフやクラブマネージャーを置く余裕がないことも、現段階に置いては課題となっている。

(2) 総合型クラブ運営と法人格取得について

総合型クラブの設立・運営にあたっては、特定非営利活動法人(Non-Profit-Organization 以下、「NPO 法人」)などの法人格を取得して一層の組織化を図るケースも増えている。その背景には、個人と組織の関係を明確にし、組織としての独立性を確保したいという考えと共に、行政などからの委託事業を受け、財政基盤を整えたいという考えがあるものと思われる。スポーツ振興基本育成の課題として「創設後の総合型地域スポーツクラブにおいては、円滑かつ計画では総合型クラブ継続的に事業を展開するため、NPO 法人格を取得することが望まれる。」とされている。

この法人格を取得することで、総合型クラブは組織として権利義務の主体となることが可能であり、個人より信用がつくりやすい、団体の資産を個人の資産と明確に分けられるなどがある。また、事業内容や会計の透明化により、会費を納める地域住民の信頼を獲得し、さらに、行政とのパートナーシップの可能性の広がりも期待できることから、クラブの安定した持続的な発展につながると言われている。

しかし、現在、NPO 法人は全国で約2万あるといわれているが、そのうち広くスポーツにかかわる NPO 人は、約1割弱ほどになり、以前は、助成金や委託事業を受けるのに有利と言われていたが、NPO 法人格を持つ団体が増加していることから、NPO 法人格を持っているだけではメリットにならなくなっている。デメリットとして、事務的な手間がかかること、団体を管理するコストが増えることである。NOP 法人になるには、手続きが必要であることに加え、法人化したあとは、法律に則って運営しなければならない。たとえば、毎年一回総会を開くとか、毎年度、情報公開の義務が発生し、会計報告や事業報告書を作成して、所轄庁に提出しなければならないこと、また、解散したときに残余財産がもどってこないことなどである。情報公開に関しては、NPO 法では、法人運営の自主性を尊重し、情報公開を通じた市民の選択・監視を前

提に、所轄庁の関与が極力抑制されている。これは、自らに関する情報をできるだけ公開することによって市民の信頼を得て、市民によって育てられていくべきという考えが採られており、ほかの法人制度には例を見ないような情報公開制度が整備されているのである。

ただ、クラブを運営するに当たってはこれに乗っ取って事業内容や会計が透明化されることにより地域の行政関係者の信頼を得ることから、行政との連携の円滑化にも資すると考えられる。年間報告書（会員数、収支表、事業活動、次年度計画、定款、スタッフ等）の作成することは、法律によって義務化されなくとも、クラブの公益性、透明性を高めるものとして作成すべきものである。事業内容や会計の透明化は、会費を納める地域住民の一層の信頼を得ることにもつながり、クラブの継続性にも寄与すると考えられ、この機会を負担としてネガティブにとらえるのではなく、生かすことを考えたい。

また、地方自治法の改正に伴う「指定管理者制度」の導入により、総合型クラブが公共スポーツ施設の管理・運営を受託するケースも出てきた。この「指定管理者制度」とは、2003年9月に改正地方自治法が施行され、地方自治体の公の施設の管理に関する制度が改正されたことにより創設された制度である。地方自治体の出資法人等に対して公の施設の管理を委託する従来の「管理委託制度」から、出資法人以外の民間事業者を含む団体で、地方自治体が指定する「指定管理者」に管理を代行させる「指定管理者制度」へと制度が転換され、公の施設の管理運営に民間の活力を積極的に導入していくことができるようになり、これがクラブにとって大きな収入源となる可能性がある。クラブ育成が鈍化していると言われる消極的理由としては、総合型クラブの多くは自前の施設を有しないため、学校などの公共の施設を借りてスタートせざるを得ないということがあるためであり、この仕組みが浸透していくことでの期待感が高まっている。

第3章 所沢市西地区総合型地域スポーツクラブの事例

本研究の研究対象である「所沢市西地区総合型地域スポーツクラブ（通称：WASEDA Club 2000）」において、クラブ設立への準備段階から運営段階に関わっている者を被面接者としたインタビュー調査を行った。以下は、それを項目ごとにまとめたものである。

(1) クラブ設立の経緯

1999年に早稲田大学スポーツ科学科（現スポーツ科学部）の教員有志が所沢キャンパスを活動拠点とした「総合型地域スポーツクラブ」の設立を所沢市に相談・提案し、同年10月に同市教育委員会が設立準備委員会を設置したことによる。

そもそも、それ以前から大学では公開講座や周辺地域とのコミュニティカレッジの共催等さまざまな取り組みがなされてきたが、地域社会への還元という観点から見ると、その成果は必ずしも有機的に生かされてきたとはいえないものであったという。そこで、これまで培ってきた資源（スポーツ施設や人的資源）を「クラブ」という仕組みにあてはめていくことで事業を軌道に乗せることが出来ればより多くの成果が期待できるとの判断から、教員有志から市への働きかけに至った。

幸いにも、所沢市がこの提案を受け入れ、1999年度に補正予算を計上し、文部省（当時）のモデル事業として、2000年2月5日に所沢市西地区（小手指地区、三ヶ島地区等）をエリアとしたクラブの「設立総会」を開催した。その後、学部内の調整を経て同年5月よりリーフレットを作成し、8月から会員を募集。市広報誌等で会員募集を始めた。

(2) クラブの活動目的

これまでの地域におけるスポーツチームでは、メンバーが固定化して新たな参加者が増えない、高齢化してチームそのものが消滅する、一部のチームが公共の施設を半ば占有するという様な課題があった。そこで、文部科学省が示した「総合型地域スポーツクラブ」というシステムを元に、多世代で多様な技術レベルの市民が、地域の人たちの手づくりでいろいろな種目のスポーツを自分の目的に応じて楽しむことのできる環境づくりを目指している。

(3) 事業の内容

- ①種目別活動：現在、13の種目があり、約1,300人の会員がいる。年齢構成は幼児から80歳以上まで多様だが、中心は50～60歳代（約6割）。
- ②各種スポーツ教室の開催。
- ③健康体力相談・測定
- ④各種研修会・講演会
- ⑤調査研究

⑥会員相互の親睦を図るための活動。

⑦その他クラブの目的達成のために必要な事業。

2003年10月から専任のクラブマネージャー就任。同年12月に三ヶ島中学校の余裕教室を利用して「クラブハウス」を設置。2004年4月1日に、所沢市、早稲田大学スポーツ科学部、スポーツクラブの3者間で「所沢市西地区総合型地域スポーツクラブの支援に関する覚書」を取り交わし、継続的にお互いの協力関係を維持する協定を締結。

(4) 財務面での特徴

(収入面)

- ・1999年度から2001年度まで地方スポーツ振興費補助金（文部科学省）、2002年度から2004年度までスポーツ振興くじ助成金（スポーツ振興センター）を受けた。2005年度からは補助金を受けずに会費で運営していく方針。
- ・会費には、共通会費（会員の年会費：個人2,000円、家族4,000円）、賛助会費（一口10,000円）の他、各種目別の活動参加費（半年分ずつ納入）がある。
- ・活動参加費は3,000円から24,000円（半年分）の違いがある。これは種目ごとの独立採算制を基本としているため、一部の種目においては、一度に多くの会員を指導できない種目があり、所属人数によって経費の負担割合が違うため。また、設立当初に設定した会費を会員間の話し合いにより値上げを行ったものもある。

(支出面)

- ・外部指導者には指導1回につき7,000円を目安に謝金を支払っている。学生の補助員には時給700円程度を支払う。
- ・大学のスポーツホール使用料は¥3,000/時、テニスコート1面は¥1,000/時。

(5) 事業の課題と将来の方向性

- ・2005年度から所沢市は補助金の交付を終了した。現在は、財政的援助以外の広報活動やクラブの運営に際してタイムリーに相談に乗ることを市の支援の柱としている。
- ・早稲田大学人間科学部では、当初、高齢者や子供がキャンパスにはいること

が教育・研究に支障をきたすのではないかと懸念する声や、大学の施設は授業料で設置したものだから、日常的に外部の人間が使うのはおかしいという考え方もあったが、今ではキャンパスを多世代の市民が歩くことは当たり前の環境になってきている。人間科学部からスポーツ科学部が新たに設置され、これに際して新たに赴任する教員には、クラブ設立の経緯や、クラブが生きた教材として使える意義などについて理解を求めている。

- ・地域の活動をサポートすることで、地域住民による大学への愛校心が自然に芽生え、将来的には、大学志願者を増やすことに繋がることもあると感じている。（実際の機会はそれほど多くはないが、子どもたちが教員や学生とふれあうことで、早稲田大学を好きになっている）。
- ・近年、エリアコミュニティが崩壊し、意識的に地域のコミュニティの再生を図る必要性が叫ばれているが、スポーツはテーマコミュニティの一つとしてコミュニティの再生効果が大きいのではないかと。
- ・大学が地域の財産として新たな機能を模索し効果的にその機能を果たすことは、まちづくりの手法として活かされ、開かれた大学・愛される大学づくりへの取り組みとして期待されている。
- ・「スポーツクラブ通信」という広報誌を年4回発行するなどして、地域での知名度を高め人々の関心を高めながら参加を促してきたことにより地域住民のクラブへの自我関与の度合いを高めることに成功している。

(6) ま と め

・自主運営への飛躍

クラブ設立により生まれた社会的な成果としては、スポーツ愛好者間の交流活動の場が増え、行政と地域住民に交流活動の場が増えたこと、広義には地域のコミュニケーションが高まってきていることが挙げられる。このクラブが2004年1月にテレビ朝日系列・ニュースステーションで特集された際「一つひとつの種目の活動が充実していく反面、クラブとしてのまとまりに欠ける点をいかに克服していくか」との課題を指摘された。たしかに、これまでクラブではどうしても種目別活動の単位が活動の中心となり、クラブ会員間のコミュニケーションが不足していた。それに対し、現在では、芋煮会やハイキングなどの種目別活動でのイベントがこれまで以上に意識して行われるようになったことに加え、クラブ会員全体を対象にしたサマーキャンプや会長杯ボウリング大会、スキーツアーが実行された。こうした活動を通じて、ようやく「クラブは

私たちが創っていくもの」という雰囲気芽生え、その解決の糸口が見出せるような状態にきている。

・クラブマネジャーの存在意義の再確認

地域住民およびクラブ会員の意見によってクラブがさらに良い目的へ向かって変わっていくことが、総合型クラブの在るべき姿であり、公益性を担保する部分であるとするならば、あらゆる人で構成されるクラブで起こる諸々の問題・課題に対し、クラブ会員を代表する運営委員が意見を出して、解決していくことはクラブが成長する重要なポイントとなる。じっくりとクラブ会員がそれらの課題を見極め、考えられるような部分を設え、できるだけ多くの人を議論へ誘いこむことがクラブマネジャーの役割となる。こうした活動の連続が、さらに“地域のクラブ”としてクラブを成長させ、住民主体のクラブへとシフトできる雰囲気となる。このクラブに設立時からクラブマネジャーが居たわけではなかった。2003年度後半よりクラブマネジャーを設置したあと「自主運営」への機運はゆっくりであるものの高まりを見せてきているのを感じる。こうした包容力ある組織運営と、それをきちんとマネジメントできる人材の雇用が必要であることを再確認されたい。

総合型クラブのマネジメント業務は、組織の規模が大きくなるほど、1人のマネジャーで全ては対応できなくなることから、アシスタントマネジャーや部門別リーダー、スタッフなどと業務を分担しながら、クラブマネジャーは業務全体を統括する役割が求められる。

第4章 研究のまとめ

第1節 研究のまとめ

これまでわが国では、学校と企業を中心にスポーツ活動が行われてきたため、地域においてスポーツ施設や指導者などのスポーツ活動の基盤となる環境が十分整備されてきていない。こうした状況の中で、地域住民には、自らのスポーツ活動のための環境を地域で主体的に創り出すという意識が根付いておらず、ボランティア精神で主体的に運営する地域スポーツクラブの意義が未だ十分理解されていない現状にある。また、地域のスポーツ行政担当者や体育指導委員、スポーツ団体の間においても、総合型クラブの意義・必要性が十分認識されていない場合が少なくない。さらに、総合型クラブ創設へのニーズが高まっている地域でも、地域の関係者間の調整を行いながら創設を推進していく熱意と能力を有する人材を得るのが難しいという問題もある。現在、地域によっ

ては、学校体育施設や公共スポーツ施設を拠点として、青少年健全育成組織やPTA、スポーツ少年団などの組織を核とした総合型クラブの育成の取り組みが進んでいるところもある。しかし、このような先進的な地域においても、地域のスポーツサービスは無料又は廉価で行政から提供されるものという従来の意識が残っていることから、クラブは会員である地域住民の会費により自主的に維持、運営されるものであるという基本認識が足りない場合など、会費収入によりクラブの安定的な財源を確保することが困難な事例も見られる。この傾向はクラブ創設初期ほど顕著と言える。

ここでもう一度、「総合型クラブ」とは何かを問い直す。

文部科学省「4つのドア」では、総合型クラブを『内輪で楽しむ「私益」ではなく、地域住民に開かれた「公益」を目指した、経営意識を有する非営利的な組織』としている。ピーター・F・ドラッカーの「非営利組織の自己評価手法」によれば、『非営利組織のマネジメントはビジネスよりも難しい。非営利組織には、ビジネスと違って、業績を計るための利潤というものさしがないからである。「財務的な判定基準」によって自らを律するということがない。非営利組織の運営に当たっては、自らの「使命」を定義しなければならない。

「優先順位」をどこにおくかを熟慮しなければならない。自分たちが得ようとする「成果」をはっきりさせ、「業績」をどのように測定するのかを明らかにする必要がある。さらに、決して潤沢ではない人材や資金といった「リソース（資源）」をどう配分するか考える必要がある。』とある。総合型クラブは、まさしく単にスポーツ活動の場であるだけでなく、地域住民の交流の場としても期待されており、また、これまでは、どちらかというとお膳立てされた「場（スポーツ施設）」に出掛け、参加するだけがスポーツとの関わりだったが、総合型クラブが推進されていく中では、「自らが」主体者となって、自分の希求するスポーツを実現するための「場づくり」や「機会づくり」を行うことを提案されていくことになる。

つまり、この『内輪で楽しむ「私益」ではなく、地域住民に開かれた「公益」を目指した、経営意識を有する非営利的な組織』は、その組織体が維持されていく限りにおいては、スポーツを個人の手に委ねる（返す）こと、そして、スポーツでの自立を目指すことを意味することになるであろう。そして、地域に住む人が、総合型クラブの理念や活動目的に賛同し、協力しながらクラブをつくり、自分たちで運営していくことが進んでいくのではないかと考える。

第2節 今後のスポーツ振興に対する考察

ここでは、大学組織として今後のスポーツ振興に対して、こういった貢献の方策があるかまとめたい。

この研究を通じ、大学の地域貢献とスポーツ振興方策についても見てきたが、たとえ先行したかたちで大学の地域貢献として、スポーツ振興に取り組んでいる事例があったとしても、厳密に見ていくと、単なる「地域貢献」という言葉だけで、表層的な行為に止まっていることが多いように感じる。大学は大きな変革期を迎えていることは間違いない中、大学にとっても、象牙の塔と言われるようなこれまでの旧弊から脱し、地域にしっかり根をおろし、地域との連携を積極的に進めていくことが生き残りのカギである。今後のスポーツ振興に対しては、まず一つ目として、「総合型クラブの事業活動の効果測定および経済効果を含めた評価方法の理論確立」としたい。設立された総合型クラブは、設立後数年が経過し、その効果の評価が不可欠であるという意見が多く挙げられている。ただし、前述の通り『非営利組織には、ビジネスと違って、業績を計るための利潤というものさしがない』状態にあり、『自分たちが得ようとする「成果」をはっきりさせ、「業績」をどのように測定するのかを明らかにする必要がある。』これは、所沢市西地区総合型地域スポーツクラブにおいても、クラブ設立後、クラブはNPO法人格を取得するのかどうかの議論を重ねつつ組織も含め、会員規模も順調に拡大しているにつれ、必要性を感じるという。それは、なによりもクラブは、組織として経営管理を円滑に行い、継続的に成長・発展していくことが望まれており、クラブが大きくなればなるほど、経営感覚によって、そのクラブの将来は大きく左右される。

このようなことから、クラブの経営管理を支援する評価システム等を構築し、またそのシステム導入が、さらにクラブを発展させていくサポートとなるのではないだろうかと考えられる。ところが、総合型クラブの事業活動の効果測定は、全国のほとんどの総合型クラブでも行われていない未開発な領域である。総合型クラブの評価は、経済効果を含めた評価方法の理論確立を行い、さらに具体的に評価から費用対効果や事業効果の検討に繋げることが求められる。これに対応できるのは、多くの資源を有する大学が最適であるのではないかと考える。

二つ目としては、早稲田大学の有志が取り組んだ形と同じように「龍谷大学を中心とした総合型地域スポーツクラブ構想」を検討したい。これはまさに、大学周辺の地域へのインパクトある事業に意なることは間違いなく、社会へ出

る前の学生へのインターン（ファーム）としても期待が持つことが出来る。

この場合のポイントとして、

- ・大学内における組織の確立
- ・龍谷大学における総合型クラブのコンセプト・特徴の明確化
- ・龍谷大学における経営資源の把握
- ・長期・短期計画の作成

以上のようなものを整理したい。

最後に三つ目として、総合型クラブの維持発展のための課題解決や情報交換を行うためのネットワーク化が不可欠であり、現実的に、地域によってはすでにその流れが起きている。今、こうした、非営利組織間のネットワークによって、組織の枠組みを越え、活動領域の拡大や、企業や公的セクターとの望ましい協力関係や地域における資源が効率化、補完関係の構築はあらためて問われていくことであろう。そして、多くの資源を有する大学はこの中心的な存在として身をおくことが可能であり、その役割を間違いなく期待されていくといえよう。大学内での先生方の関係の中で、さらに組織間での協力関係の中で、そして教育委員会や大学の支援体制の中で、スポーツを振興していく上での可能性とメリットを確認されながら、スポーツに関する知識を交換・創造されていくのではないかと考える。

クラブづくりへの気運は確実に高まってきているが、全国的にみた場合、まだ「特別な試み」として見られていることも事実であり、残念ながら、市民権を得ているとは言えない状況にある。しかし、外で働く女性が特別視されていた時代があり、現在、それが当然とみなされる時代を迎えているのと同様に、おそらく総合型クラブもいつの日か市民権を得るその日がきっと来ると信じたい。それにあわせ、大学組織も地域において見過ごされた存在にならぬよう、弛まない努力が必要であろう。

謝 辞

本論文は、私からの働きかけで「所沢市西地区総合型地域スポーツクラブ」への調査がなんとか実現しました。今回のような長期に渡る応対ははじめてのことであつたらしいことを聞いています。したがって、この研究自体、その経過が、クラブとしても、一部分ではあるが、これまでを整理し、これからのクラブのあり方を見通すこととなる経験ともなっていたようであり、調査にあたってはいろいろな面倒をかけたにもかかわらず、クラブの発展に貢献できたとな

れば幸いと考えています。

この1年の研究を終えるにあたり、いつも温かくご指導くださいました、当時、早稲田大学大学院人間科学研究科の日比野弘先生（2005年3月31日退官・現在名誉教授）、早稲田大学スポーツ科学学術院の宮内孝知先生、スポーツ科学部中村好男先生、木村和彦先生、作野誠一先生、そして所沢市教育委員会生涯スポーツ課の柳田さん、そして WASEDA Club 2000 のクラブマネージャー 林 隆弘さんをはじめ、クラブに関わる全ての方に厚く御礼申し上げます。また、このような貴重な経験を与えていただきました龍谷大学、研究を支えていただいた皆さまに深く感謝を申し上げます。なお、本研究は2004年度龍谷大学国内研究員として行った研究成果の一部であります。

第5章 参考文献

- ・文部科学省 文科省（2002）「クラブづくりの4つのドアー「総合型地域スポーツクラブ」育成マニュアル」
- ・黒須 充，水上 博司，クラブネッツ（2002）「ジグソーパズルで考える総合型地域スポーツクラブ」大修館書店
- ・日本体育・スポーツ経営学会編（2004）「テキスト総合型地域スポーツクラブ（増補版）」大修館書店
- ・総合型地域スポーツクラブ育成協議会編著（2005）「マネジャー養成テキスト〈普及版〉」ぎょうせい
- ・総合型地域スポーツクラブ育成協議会（2006）「総合型地域スポーツクラブ活動事例集 特色あるクラブマネジメント」
- ・（財）日本スポーツクラブ協会（1999）「文部省委嘱事業・オセアニアのスポーツクラブ」
- ・Peter F. Drucker, 田中 弥生（1995）「非営利組織の「自己評価手法」—参加型マネジメントへのワークブック」
- ・Peter F. Drucker, Garry J. Stern（2000）「非営利組織の成果重視マネジメント—NPO・行政・公益法人のための「自己評価手法」」
- ・松野 将宏（2005/3）「地域プロデューサーの時代—地域密着型スポーツクラブ展開への理論と実践」
- ・福島大学スポーツユニオン（2004）「スポーツによる地域貢献で大学は変わる—生き生き地方国立大学からのメッセージ」大修館書店

キーワード 総合型地域スポーツクラブ 生涯スポーツ 地域貢献