

スポーツ環境の地域化

— スポーツ振興基本計画中間報告と
クラブ運営を取り巻く諸制度を視点に —

望 月 慎 之
横 山 勝 彦

《ABSTRACT》

The trend of an environmental sports that to be a regionally.

— The study from the interim report that a plan
for the promotion of sports and the social system of surrounded
by the sports club management. —

The purpose of this paper is to argue about environmental sports that to be regionally. The problem to be solved from the interim report that a plan for the promotion of sports and sports club management has a three-point problem.

- 1) Bring up of talent for the club management and the sports coach.
- 2) Build up of amenities space for sports.
- 3) Make sure of source of revenue.

It found a solution to a three-point problem that self-help is the way for the sports management of club and social supports from administration.

Keywords: The interim report that a plan for the promotion of sports, The plan for the promotion of sports 2006, Deregulation, Social

support from administration

- I. はじめに
- II. スポーツ振興基本計画の概要
- III. スポーツ振興基本計画中間報告の検証
- IV. クラブを取り巻く諸制度とスポーツ環境の地域化
- V. まとめ
- VI. 引用文献
- VII. 参考文献

I. はじめに

文部科学省は、2000年の保健体育審議会による「スポーツ振興基本計画のあり方について」をテーマとした答申を受け「スポーツ振興基本計画（以下振興計画）」を発表した。その特徴は、従来からの学校・企業を受け皿とするスポーツ環境に加え、「地域性」に基盤を置くスポーツ環境を提示していることにある。この背景には、わが国のスポーツを取り巻く社会状況の変化が見られ、従来型のスポーツ環境では対処が困難な課題に対し、地域にその打開策を見出し、より大きな枠組みで対応しようということがある。

総合型地域スポーツクラブの特徴は、住民がクラブの運営に対し主体的に参加するとともに、独自財源の観点からクラブ員という受益者が費用を負担するということにある。端的にいえば、学校や企業という既存の枠に新たに地域クラブが参入し、住民のニーズにあったサービスを提供することにより、地域社会に承認される競争原理やスポーツ活動によって対価を得るという経済活動がスポーツの分野にも認められたことを意味するものといえよう。このような枠組みの拡大は、スポーツのみならず近年一般社会においても顕在化している。教育や労働市場、福祉サービスの面でみられる民間事業主の参入や地域の特性を活かした行政特区政策は、政府が進める規制緩和の動向と合致するものである。

一般社会に見られる規制緩和について八代¹⁾は、公的規制の範囲を狭義には「国や地方公共団体が企業・国民の活動に対して、特定の政策目的の実現のために関与・介入するもの」とし、その手段は「許認可等とそれに付随した行政指導や価格支持等の制度的関与」としている。公共サービス部門において、多様化した住民のニーズに対応するためには、これまでのように行政による画一的なサービスの提供では限界がある。そのために、民間の非営利法人や企業の公共サービス部門への参画を促進させ、参入者に対しては補助金や税制上の優遇措置を与えるなどの対策が講じられている。

地域とスポーツとの関係で注目される視点は、スポーツの存在意義ともいえる公共性である。一昨年プロ野球が直面した球団合併や新規参入問題では、球団が直面する困窮した経営状況の中で地域とのフランチャイズ関係を継続していくことの難しさが露呈された。観客の多寡で経営状況が左右されるプロ野球球団では、魅力ある球団作りの手法として有名選手の獲得といった高度化志向の球団経営が中心とされてきた。しかしながらこの手法は、多様化するファンのニーズに合致するものではなく、そのため近年では競技以外でもファンを楽しませるイベントやファンサービスを積極的に実施している。他方、同様なプロクラブでも、地域が深く関係するサッカーのJリーグでは、プロ野球とは異なった活動を展開している。プロリーグ参加には、クラブ自体が法人格を持ち、地域のバックアップを得ることでホームタウンとし、そのホームタウン内において、Jリーグが提唱する「百年構想」と称するスポーツ振興活動を実践している。双方とも興行を経営のベースとするため、競技性の追求は第一に考えられる。しかしながら、球団やクラブ運営のためには、高度化のみならずファンやサポーターに対しても満足いくサービスの提供も求められる。そこで近年では、地域との関係性を高めるサービスが重要視されてきている。この視点は、今後のスポーツ形態の主流となる地域スポーツクラブにおいても同様であり、地域住民が満足するスポーツ環境を創出することが求められるのである。

スポーツの地域における存在価値について上條²⁾は、「スポーツは多くのヒト・モノ・情報を動かし経済を活性化させるとともに、スポーツを契機として

失われつつあるコミュニティの再構築に寄与する可能性を持つ」としている。前半部分については、近年のスポーツニーズの多様化、メディアの発達の影響を受けた肥大化しつつあるスポーツビジネスとしての視点が見られるが、後半部分は、そこから波及する多様化したスポーツ関与形態が伺える。いわゆる「する」スポーツ、「見る」スポーツ、「支える」スポーツといった関与も一般化し、住民のスポーツに対する関心の度合いに応じた主体的参加は地域アイデンティティを生むということである。スタジアムで最顶层クラブを応援する子供や高齢者など、あるいは地域住民同士が体を動かし汗を流す光景は、スポーツの持つ連帯感の醸成によるものである。そして、地域住民が集うクラブの運営に地域住民が主体的に参加していくことは、地域における世代間交流の実現であり、スポーツが地域に果たす活性化の一つの方策といえる。

また、多様化したスポーツ関与には、プロ選手のセカンドキャリアとしての受け皿の可能性も有するものといえる。Ｊリーグをはじめプロ野球においても本拠地となる地域や住民に対し積極的なサービスを提供し関係を強めている今日、その地域にプロ選手が指導者、あるいはクラブ運営に関わっていくことは、地域住民とプロクラブをより密接なものにするとともに、選手においても競技に専念できる環境であるといえる³⁾。

このようなスポーツ環境が地域に整備されることは、その地域独自のスポーツ文化の醸成が促進され、その拠点となる地域クラブが住民のシンボルとして次世代に受け継がれるものになるといえよう。そのためには、企業から独立したクラブに対しての行政からの支援や、企業との新たな関係構築による財源の確保が課題となる。そこで本稿では、近年発表されたスポーツ振興基本計画の中間報告を検討し、諸制度の動向も考慮し、スポーツの地域化について考察する。

II. スポーツ振興基本計画の概要

振興計画は大きく3つの施策からなる。表-1はその内容をまとめたものである。振興計画では、全国に点在する総合型地域スポーツクラブを拠点に住民

のスポーツ実施率を高めるとともに、各競技連盟との連携による指導者養成システムや一貫指導プログラムによる競技力向上を目指している。そしてこれらの環境を、従来からの学校や企業に頼るだけでなく、地域住民と自治体、スポーツ関連組織が連携し整備していくことを目指している。

このようなスポーツの地域化の過程において考慮すべき点について、黒須⁹⁾は総合型地域スポーツクラブ育成のポイントとして次のようにまとめている。まずクラブの立ち上げについては、①現状の把握、②地域住民の理解の促進と推進グループの結成、③既存スポーツ関係団体との連携、④理念の共有化、⑤設立準備委員会の結成、⑥クラブの設立、の6項目としている。また、クラブの運営面では、①クラブマネージャーの役割、②多様な財源の確保、③魅力的な活動プログラム、④広報活動、⑤クラブハウス（交流の場）と活動拠点、⑥NPO法人格の取得、⑦後継者としての指導者の養成、⑧リスクマネジメント、の8項目である。地域に新しく誕生するスポーツクラブの必要性を地域住民に対して提示するためには、スポーツに理解あるもののみならず、スポーツに対し関心の薄い住民にも理解しやすい理念やメリットの提示は必要不可欠な要素といえる。また、クラブ員の奪い合いや施設利用に際しての既存のクラブとの衝突を避けることも重要となる。それら地域住民のスポーツニーズやスポーツ組織間の関係を調整するものとして設立準備委員会が大きな役割を担うのである。準備委員会の多くは、クラブ設立を望む有志のほか地域のスポーツ行政体、地域の体育協会などのスポーツ団体を中心に構成される。委員会はクラブの規約や組織作り事務などを審議し決定することが主たる役割であり、設立後はこの委員会が総合型地域スポーツクラブの運営委員会へと移行する。

表－2は地域スポーツクラブ育成パターンの一例をまとめたものである。1990年代後半より文科省の指導のもと、多くの総合型地域スポーツクラブが誕生し、また各競技団体でもリーグ形態の改革として地域を志向する動向にある。地域を基盤としたスポーツ環境の整備には、古くは日本体育協会（以下日体協）が主管するスポーツ少年団が存在する⁹⁾。全国約35,000団、登録団員数約95万人、登録指導者数約19万人という大規模な組織である少年団は、地域住民の自

表－1 スポーツ振興基本計画の概要

1. 生涯スポーツ社会の実現に向けた、地域におけるスポーツ環境の整備充実
成人の週1回以上のスポーツ実施率の50%以上を目指す
～必要不可欠な施策～
総合型地域スポーツクラブの全国展開
- ① 10年間で各市町村に少なくとも1つの総合型地域スポーツクラブを育成
 - ② 10年間で各都道府県に少なくとも1つの広域スポーツセンターを育成
2. わが国の国際競技力の総合的な向上施策
オリンピックのメダル獲得率を1996年の倍である3.5%を目指す
～必要不可欠な施策～
- ① 一貫指導体制の構築
 - ② ナショナルトレーニングセンターの整備
 - ③ 指導者の養成と確保
3. 生涯スポーツおよび競技スポーツと学校体育・スポーツとの連携の推進
～必要不可欠な施策～
- ① 子供たちの多様なニーズに対応した学校・地域社会・スポーツ団体の連携
 - ② 国際競技力の向上に向けた学校とスポーツ団体の連携
- (出典：スポーツ白書2010 p182)

主的な運営のもと、スポーツ活動に加え文化的・教育的活動も実施している。そして最も特徴的な点は、少年団員として登録していた青少年が大人になり、また自ら登録していた少年団に指導者あるいは子供を入団させる仕組みの、循環型の組織形態を目指しているところである。

振興計画の発表とともに、スポーツ振興くじによる財源の確保が始まり、それとともに文科省や日体協による総合型地域スポーツクラブ育成事業などの経済的支援により、スポーツ少年団から総合型地域スポーツクラブへと移行する機能的拡大が見られる⁶⁾。その他にも競技団体が主導する地域化の動向は、Jリーグによる百年構想を基盤としたJクラブの全国展開を皮切りに他の競技に

も波及している。地域クラブへのリーグ参加を承認したラグビーやバレーボールのリーグ形態の変化、そして昨年から開幕したバスケットのBJリーグの発足など、各競技団体の様々な形態は地域クラブ化の流れといえる。また近年では、大学の持つ知的・物的・人的財産を活用した地域クラブも見られる。代表的な例では、早稲田大学のスポーツメセナ研究所が管理・運営するワセダクラブや、東京学芸大と小金井市、JクラブのFC東京の三者が提携して生まれた学芸大クラブ、文科省からの助成研究として地域スポーツクラブの定着を研究する鹿屋体育大学などが挙げられる。

表-2 地域スポーツクラブ育成パターン

実業団チームの休廃部からの移行 新日鐵から堺プレイヤーズ プロ球団の消滅を機に支援者が核となり誕生したクラブ 横浜フリューゲルス⇒横浜FC 学校開放事業から総合型地域スポーツクラブを設立 東京都杉並区向陽スポーツ文化クラブ スポーツ少年団の機能的拡大（対象者の拡大） 群馬県新町SVCスポーツ少年団 地域の青少年問題や福祉問題の対策として 愛知県半田市成岩スポーツクラブ （出典：スポーツクラブ白書より一部抜粋 p 122）
--

このような地域化は、一面では、既存のスポーツ組織団体との地域内におけるクラブ会員の奪い合いや施設利用に関しての調整といった課題も顕在化したが、他面では、地域性を反映した自主的・自立的な特徴あるクラブが誕生し、それらのスポーツクラブには従来の内向きのクラブ活動に加え社会的組織としての意味合いも含まれることとなる。このような組織の発展過程は、田尾⁷⁾がいうボランティア組織の発展サイクルであり、それは、「カリスマ的存在による創業、組織の大きさによる変化、多組織に依存した環境適合、依存体質から

の脱却であるパワーポリティクスの視点があり、それぞれの段階で起こる課題への対処の仕方により組織が進化する」とされている。設立当初の準備委員会をカリスマ的存在として考えれば、クラブの活動が開始され会員数が増加することはサイズの拡大となる。総合型地域スポーツクラブが成熟した組織体となるためには、世代を越えて受け継がれる理念を掲げるとともに、クラブの意思決定機関である運営委員会の組織化や、他組織との関係構築や自主財源の確保が求められる。そしてその実現には長期的な経営感覚のあるクラブマネージャーや、クラブ会員のニーズに適したプログラムを提供可能な指導者といった人材確保が課題となる。

Ⅲ. スポーツ振興基本計画中間報告

10年を一区切りとする振興計画も5年が経過し、各分野から中間報告が発表された。まず、第一の施策である「生涯スポーツ社会の実現に向けた、地域におけるスポーツ環境の整備充実」では、成人の週1回以上のスポーツ実施率の50%以上を目指すため総合型地域スポーツクラブの全国展開を推進していた。各市町村にひとつのクラブの育成ということで、発表当初の約3,200が数値的目標となる。この数に対し、現在確認されている総合型地域スポーツクラブの総数は2,187クラブとなっている。また、総合型地域スポーツクラブを指導・育成する広域スポーツセンターの設置に関しては、全国62箇所⁸⁾に設置が確認され、ほぼすべての都道府県に配置されている。いくつかの県では、県内をさらに区切り、複数の広域スポーツセンターを設置している県も見られる。最多設置県は福岡県の7箇所であり、ついで山形県が5箇所、山口県・福島県が4箇所、秋田県・北海道が3箇所、熊本県が2箇所となっている。これらの複数設置県は広域スポーツセンター育成モデル事業の財源の活用や国体開催に伴うスポーツ施設の再編、国体終了後のスポーツ施設有効活用などにより設置されたものと思われる。

表-3 先進総合型地域スポーツクラブ実態調査クラブおよびヒアリング項目

【調査クラブ（全18クラブ）】	
福島県双葉郡双葉町	双葉ふれあいクラブ
山形県鶴岡市	鶴岡市民健康スポーツクラブ
群馬県新町	新町スポーツクラブ
千葉県習志野市	習志野ベイサイドスポーツクラブ
東京都調布市	調和S H C 倶楽部
埼玉県所沢市	所沢市西区総合型地域スポーツクラブ
岐阜県神戸町	ごうどスポーツクラブ
福井県鯖江市	さばえスポーツクラブ
愛知県半田市	成岩スポーツクラブ
京都府長岡京市	長岡第七小学校総合型地域スポーツクラブ
奈良県奈良市	平城ニュータウンスポーツ協会
大阪府高槻市	さくらスポーツクラブ
鳥取県米子市	やまつみスポーツクラブ
山口県由宇町	ゆうスポーツクラブ
愛媛県久万町	総合型久万スピリッツクラブ
熊本県神天草町	おおやのスポーツクラブ「ドリームズ」
鹿児島県始良町	エアークションスポーツクラブ
福岡県久留米市	web スポーツクラブ21西国分
【ヒアリング項目（10項目）】	
1. クラブの歴史	2. 一般的特徴
3. キーパーソンの属性	4. 意思決定機関
5. 組織体制と財政規模	5. 理念の確立に向けての活動
7. 活動拠点とその利用状況	8. 関係団体とその連携体制
9. 会員・指導者獲得のための事業の工夫	
10. クラブ創設期・成長期の特徴	
（出典：日本体育協会HPより著者作成）	

また2005年10月には日体協生涯スポーツ推進部クラブ育成課から、「総合型地域スポーツクラブに関する実態調査報告書」が発表された。これは全国2,300の市区町村の体育協会または教育委員会を対象としている⁸⁾（回答数

2,269, 回答率98.6%)。これによると、都道府県レベルにおけるクラブ設置の取り組みでは、設置済み・設立準備中・設置計画の検討が44.6%、未設置市区町村が54.1%となっておりクラブ育成と取り組みと進捗状況には地域間格差が見られる。

同じく日体協では、先進クラブに対して実態調査ヒアリングも行っている。2004年度の調査では、全国18のクラブに対し10の項目でヒアリングを行っている。表-3は調査対象とヒアリング内容である⁹⁾。このヒアリング調査では、クラブ運営がかなり組織的に行われているクラブを対象としており、成功事例の検証という面が強いように思われる。クラブが抱える課題には、継続的なクラブ運営のための人材確保や、クラブ員・地域住民に対するクラブ理念の啓発、運営に対する行政からの更なる支援が挙げられている。

振興計画が発表されて5年を経過し、総合型地域スポーツクラブは着実に増加傾向にあるが、先述の総合型地域スポーツクラブに関する実態調査報告書にあるように、未設置市区町村が過半数以上であることは、クラブ拠点の密集度の差とともに、自治体の定める振興基本計画の策定期間や内容にも地域間格差が見られるといえよう。

次に第二の施策である、わが国の国際競技力向上方策では、一貫指導体制の構築とトレーニング拠点の整備の推進を目指すものであった。これらの施策を受け、各競技連盟では独自の選手発掘システムと指導プログラムを設置している。サッカーのトレセン制度やシンクロナイズドスイミングのオーディション型、日本卓球協会のブロック選考型など、各競技団体は独自の方法で選手を発掘し、その指導プログラムも作成している¹⁰⁾。

この施策に対する評価は、文科省の政策全般に対する評価実施計画に沿って2004-2005の2年間を対象に実施された。取りまとめは、文部科学省大臣官房政策課評価室スポーツ・青少年局競技スポーツ課スポーツ総合評価研究会の助言を受け、三菱総合研究所が調査を行った。発表は2006年3月である。調査項目は、①国際競技力向上施策の効果を測定するための指標の設定、②アンケートや視察等のデータ収集および具体的分析の検討、③施策の效果に影響を及ぼ

す外部要因の検討, ④報告書の取りまとめ, の4項目である。調査方法は研究会・日本オリンピック委員会(以下JOC)・主要競技団体へのヒアリングを行い, 「施策→結果→効果」の因果関係について, セオリー評価(施策から効果までの流れが妥当であるか)とインパクト評価(政策に影響を与える外部要因を除き実際にどれほどの効果があるのか)の双方でロジックモデルを作成し検証している¹¹⁾。施策の評価については表-4のとおりである。

報告書は, 一貫指導体制やナショナルトレーニング施設の建設の重要性を再確認するとともに, 国際経験や合宿等に対して国からのさらなる支援を求めるものとなっている。この報告書では対象がJOCや各競技団体であったということから, 各地域の総合型地域スポーツクラブにおける強化策よりも各競技連盟における強化システムに対する評価という意味合いが強く表れている。また, 振興計画発表から5年という期間の中で, 地域レベルにおける強化の拠点や質の高い指導者の配置まではまだ手付かずの状況であることも予想される。

最後に, 第三の施策である, 生涯スポーツおよび競技スポーツと学校体育・スポーツとの連携の推進であるが, 今のところ報告書という形での発表は見られない。しかしながら, 近年各競技団体と学校と地域が連携した試みが見られる。最近の事例では, 日本サッカー協会がJビレッジ(福島県)を拠点に開設する「JFA アカデミー福島」がある¹²⁾。この試みは福島県の「第5次長期総

表-4 国際競技力向上施策に関する中間報告

- | |
|---|
| ① 施策に対する影響度がこれまでも今後も相対的に高い効果要因
→国際経験, 指導者, 合宿, 日常的トレーニング |
| ② 施策に対する影響度が今後相対的に高まる効果要因
→選手発掘, 一貫指導, 科学・医学サポート |
| ③ 施策への影響度が高く, 国の支援への期待が相対的に高い効果要因
→国際経験, 指導者, 合宿, 日常的トレーニング, 一貫指導, 科学・医学サポート |

(出典: 文部科学省HPより著者作成)

合計画」と日本サッカー協会のアカデミー構想が合致して実現した。両者の意見調整から「双葉地区教育構想」を取りまとめ、教育面では福島県（双葉地区）が中高一貫教育を受け持ち、放課後の課外活動では日本サッカー協会のアカデミーのプログラムに沿った一貫指導体制がとられている。また、地域社会からのサポートもあり、親元を離れ寮生活をするアカデミー生に対してサポートファミリーを募り、ホームステイや地域交流イベントへの参加、ボランティア活動なども実践されている。これは、競技団体・行政・地域社会の三者が連携し、青少年へのスポーツ環境を整備する点において、振興計画が目指す学校体育・スポーツの連携の促進を目指す試みといえよう。

そして、それらを支える財源からみた振興計画の現状であるが、田崎¹³⁾の調べでは、体力づくり関連国家予算では、1990年には3,304億円であったのに対し2005年には2,691億円と減少している。その内訳の54%（1,471億円）は施設関連施策であり、次いで事業関連が37.5%（1,018億円）、残りは組織の育成が7.4%（201億円）、指導者育成が0.04%（1億円）となっている。また、2005年度の文科省スポーツ関連予算は全体で約100億円であるが、その内訳は国際競技力向上が約70億円と大半を占め、生涯スポーツ社会の実現についての配分は20億円を若干下回る状況にある。スポーツに特化した toto の助成金も2004年度から総合型地域スポーツクラブ活動助成、選手発掘および強化育成助成、スポーツ団体の活動助成、国際大会開催助成に限定され、地域スポーツ施設整備や地方公共団体スポーツ活動助成などへの配分は無くなっている。2005年度の内定項目と金額であるが、総合型地域スポーツクラブ活動助成に1.7億円（187件）、選手発掘および強化育成助成に0.5億円（29件）、スポーツ団体活動助成に0.3億円（53件）となっている。ここ数年 toto の売り上げが低迷している。本来、toto の収益からスポーツ団体、地方公共団体、スポーツクラブに対して経済的支援を行うべきものであるが、現状では十分にその役割を果たすものではない状況にある。しかしながら、販売経路や配当金の見直しなどの対策がなされるなど今後の売り上げの動向には期待が寄せられる。

これらの報告を受け、2006年9月に発表された改定スポーツ振興基本計画に

ついて概観してみる。当初の計画からの大きな変化には、まず第一項に子供の体力低下への対策が盛り込まれたことが上げられる。家庭に対しては体を動かすことを啓発し、学校や地域に対しては更なる連携をとりスポーツ環境を整備していくことがその内容である。その基盤として次の4点がある。第一の教員の指導力の向上は、大学院修学休業制度の活用やスポーツ指導講習会参加の奨励、外部指導者といったリーダーバンク制度の活用である。第二の場の充実、校庭の芝生化や公共施設の共同利用、日本文化の伝承としての武道への言及である。第三の学校体育の充実は教員の指導力の向上とのリンク、第四の部活動改革は、複数校による合同部活動の推進や学校体育大会の充実である。

次いで第二項であるが、ここは当初の計画の第一項と第三項をあわせた内容、つまり、生涯スポーツ社会実現に向けた地域におけるスポーツ環境の整備充実方策となっている。ここでは、総合型地域スポーツクラブの課題として、国や地方公共団体、スポーツ団体、総合型地域スポーツクラブ、住民、学校、プロスポーツといったスポーツに関わる組織に対しての要求が挙げられている。それらを集約すると、人材の養成・確保、スポーツ施設の充実、情報発信、住民参加の推進の4点になる。特にクラブと地域の関係において、国や地方公共団体のサポートは重要な役割を果たす。改訂振興計画では、クラブに運営を円滑に進めるための法人格を取得することを奨励するとともに、国や地方公共団体に対してもクラブを支援する特定非営利法人促進法（以下NPO法）やPrivate Finance Initiative（以下PFI）促進法、指定管理者制度などといった社会制度の活用を勧めている。また環境面においてはプロクラブや各競技団体、地域が連携し、施設開放や人材派遣事業を通じ互いに補完しあう枠組みの構築が望まれている。

第三項は国際競技力の総合的な向上方策であり、当初の計画を更に推進していく内容となっている。具体的な方策については、前述した中間報告にあるように、一貫指導体制の構築やトレーニング拠点の整備が最重要課題とされる。これに対しては2005年に各競技団体が作成した指導プログラムを全国に普及し、それに沿った指導をしていくための指導者を養成していく取り組みがなされて

いる。また、改訂振興計画では新たな方策としてセカンドキャリア対策についても盛り込まれた。選手に対し長期的な視点で支援する体制を整備していくことは、選手に安心して競技に専念することを可能とするとともに、将来プロになることを目指す青少年に対しても、スポーツを継続していくことのリスクを軽減するものといえる。

以上、スポーツ振興基本計画の中間報告と改訂スポーツ振興基本計画について考察してきたが、スポーツが地域の中で独立した組織体として存在していくには、人材や施設、経済面での支援が必要となる。それらの確保には、クラブ独自の努力とともに行政からの支援を活用していくことが重要となる。

IV. クラブを取り巻く諸制度と今後の展望

振興計画の三つの施策に対する中間報告と事例、行政からの経済的支援を見てきたが、それぞれの共通点は、人材の育成・確保、行政からの支援にまとめられる。ここでは、それぞれの課題に対応可能な現状の制度について整理してみる。まず人材確保であるが、クラブの安定的かつ継続的な運営を実現するた

表－5 日本体育協会公認スポーツ指導者育成制度

〈日本体育協会公認スポーツ指導者育成制度〉	
8つの指導者育成講習会の実施	
→多種目・両性・多世代に対応	
1. 競技指導者	→競技力向上, 商業施設(競技連盟と協働)
2. スポーツドクター	→健康管理, 障害, 外傷の予防
3. アスレチックトレーナー	→リハビリ
4. フィットネストレーナー	→商業施設での指導
5. スポーツプログラマー	→スポーツプログラムの作成
6. 少年スポーツ指導者	→発達期の子供への指導
7. スポーツ少年団指導者	→少年団の指導員
8. 体力テスト員	→体力テストの実施, 結果判定
(出典: 日本体育協会スポーツ指導者必携書 p 41~p 42)	

表－6 日本スポーツクラブ協会

クラブマネージャー養成講習会	
→安定的・継続的な運営に必要なマネジメントスキルの習得	
〈講習内容〉	
1. ロジカルシンキング	2. スポーツ・プロダクト
3. マネジメント	4. マーケティング
5. 会計・財務	6. 業務の運営管理
7. 待遇管理	8. 施設管理
9. 危機管理	10. スポーツ政策
11. NPO法人	12. 実習
(出典：スポーツクラブ白書 p 81より著者作成)	

めには、質の高いスポーツサービスのための「指導者」、クラブ運営のための「クラブマネージャー」の養成が求められる。表－5、表－6は現在実施されている養成事業である。これらのスポーツ指導者育成講習会は大学や専門学校でも開催されており、受講環境は拡大している状況にある。今後のクラブに必要な要素は「経営感覚」であり、広い視野を持ったマネージャーの育成・確保は必要不可欠といえる。

次に行政からの支援であるが、これにはクラブの社会的承認による活動範囲の拡大や施設確保の面で活用できる制度がある。前者にはNPO法が該当し、後者はPFI促進法と指定管理者制度である。1998年に制定されたNPO法は、多様化・複雑化する社会ニーズに対応した社会的サービスを実現するため、それらの活動団体を社会的主体として承認し、より広い活動範囲を認めるものである。活動対象には、医療、福祉、災害救助、教育をはじめとした12分野がありスポーツも文化・芸術と並びそこに含まれている。クラブネッツ¹⁰⁾によると、2006年4月1日現在ではスポーツ関連NPOの総数は2,115団体を数える。それらは、競技指導を中心としたスポーツクラブ系NPOや、フォーラムやセミナーの開催を主とするイベント系NPO、クラブ育成や活動内容といった情報提供を行うサポート系NPO、まちづくりや高齢者介護など他の目的とスポー

ツが混在した複合系NPOに分類される。法人格取得は、①社会的な信用を獲得する、②貸借契約・融資契約などを可能とする、③行政施設の管理運営受託を実現する、④経済的な支援の対象となる、などのメリットがある。このメリットによりクラブの経済的支援、拠点の管理、収益事業の展開など、会員や地域住民に対するスポーツ関連のサービス提供が実現するため、多くのクラブでは設立後にNPO法人格の取得を目指している。

次に後者の中からはPFI促進法¹⁴⁾であるが、これは、公共事業として行われてきたインフラ・施設整備に対して民間資本の活用を図り、効率的かつ効果的な整備を促進するための民間導入施策である。公共事業に対する民間資本の導入という点では第3セクターも存在するが、両者の違いは、①契約による両者の境界の決定により役割・責任・リスクを明確にすること、②民間主体で行う事業であること、であり、公共による支援は契約の範囲内で行われる。PFIによる施設整備にはValue For Money（以下VFM）の原則が前提となる。VFMとは、租税に対して最も効果のあるサービスであり、すなわち民間のサービスが公共のサービスよりも効率的かつ質の高い場合に行政からの支援が得られるのである。行政は事業主を決定し、事業主は設計から運営までを一括受託する。当然選考には客観性・透明性が求められる。スポーツ施設での活用例では、学校施設（調布市調和小学校）や余熱利用プール（福岡市）があり、行政からの長期的な運営受託は継続的・安定的な事業を実現させるが、総合型地域スポーツクラブでの活用にはVFMを提示できる内部組織の充実が必要となる。

3つめは指定管理者制度¹⁵⁾であるが、これは、多様化する住民ニーズに対応するため、公の施設の管理について市民や民間事業の手法を導入し、住民サービスの向上とともに経費の節減等を図ることを目的とする制度である。2003年の地方自治法の改正（表-7）により、住民の福祉の推進を目的とする施設の管理者の対象が拡大された。指定管理者制度は、プロ野球の千葉ロッテマリーンズやJクラブの鹿島アントラーズに数年前から導入されており、クラブの特色を反映したホームスタジアムとして観客にも好評を得ている¹⁶⁾。大手民間商

表－7 地方自治法改正項目

<p>〈改正の項目〉</p>	
① 管理運営主体	<p>改正前：公共団体・公共的団体市の出資法人等 改正後：民間事業者→議会の議決を得て指定</p>
② 権限と業務の範囲	<p>改正前：施設設置者との契約に基づいた管理の事務または業務施設の管理権限および責任は施設設置者が有し施設の使用許可権限は委託できない 改正後：施設の管理に関する権限は指定された管理者が持つ（使用許可も行使できる）施設設置者に管理権限の行使は行わず，必要に応じて指示</p>
③ 条例で規定する内容	<p>改正前：委託の条件，相手方を規定 改正後：指定管理者の指定手続き，管理の基準および業務の範囲を規定</p>
④ 契約の形態	<p>改正前：委託契約 改正後：協定…指定管理者の指定は，地方自治法上の「契約」には該当しない 同法に規定する「入札」の対象外となる (出典：坂戸市ホームページより著者作成)</p>

業スポーツ施設運営会社やプロクラブ球団，施設管理を主とする地方公共団体等への指定が多いのが現状であるが，その要因として，指定された管理者が持つ資本力や施設運営のノウハウなど，これまでに培ってきた経営手法が認められているように思われる。各自治体の条例により公募要綱は異なるが，総合型地域スポーツクラブが指定管理者となるためには，法人格を取得した後，他の競合する組織体にも劣らない企画・運営能力が求められる。その点においても，先に述べたPFI同様VFMを提示できる内部組織の充実が必要となる。

以上，中間報告とクラブ運営を取り巻く諸制度をみてきたが，今後の展望として，まず中間報告から見てみると，スポーツの地域化の進捗状況は，拠点となる総合型地域スポーツクラブやクラブ育成拠点である広域スポーツセンター

が増加傾向と望むべき方向性へと進んでいる。また、国際競技力向上の面では、各競技連盟の努力により選手発掘制度や一貫指導プログラムの構築が進み、振興計画の後半5年に成果が期待できるものと思われる。これら2つの施策に対する進捗状況は単体で見たときに一応の進展が見られるが、更なるスポーツの地域化には2つの施策の高い連関が必要であろう。そのための、第1は人材育成と配置である。各競技団体に設置されたライセンス制度を取得した指導者のクラブ配置や経営感覚を持ったクラブマネージャーの養成と配置は、地域のクラブから優秀な選手を輩出するとともに、あらゆるニーズに対応可能なクラブにおけるスポーツプログラムの提供を可能とする。第2は、これら人材を雇用する財源の確保であるが、行政からの支援が先細りの状況の中、独自の活動で財源を確保する必要がある。NPO法人格の獲得による社会的承認やPFIへの参加、指定管理者制度へのチャレンジなど、魅力あるクラブづくりに有効な制度を活用することにより、地域における多組織との競争にも負けない組織になりうるものと考えられる。

V. ま と め

本稿では、振興計画の中間報告の結果とクラブ運営を取り巻く諸制度の活用から今後のスポーツの地域化の動向について考察を試みた。発表から5年ではあるがスポーツを取り巻く環境は大きく変化している。市町村合併に見られる地方分権の進展や様々な分野における規制緩和が急速に進み、国から地方への権限委譲や市場経済の導入など、世の中の仕組みも常に変化を求められる状況にある。その流れの中で、スポーツの地域化の実現は、今日の日本社会が直面する枠組みの再構築に対するひとつのモデルとして他の分野にも発信可能なものといえる。

VI. 引用文献

- 1) 八代尚宏, 規制改革「法と経済学」からの提言, 有斐閣, p 26~p 27, 2003
- 2) 上條典夫, スポーツ経済効果で元気になった街と国, 講談社+α新書, p 172~p 188, 2002
- 3) 望月, 横山, スポーツ選手のセカンドキャリアに対する環境整備——Jリーグキャリアサポートセンターの試みを中心として——, 同志社保健体育第43号 p 1~p 26, 2004
- 4) 財団法人日本スポーツクラブ協会, スポーツクラブ白書2000, p 79~p 80
- 5) 日本体育協会アスレチックトレーナー教本 p 159~p 160
- 6) 財団法人日本スポーツクラブ協会, スポーツクラブ白書, p 122, 2001
- 7) 田尾雅夫, 組織科学 Vol 32 No 1, ボランティア組織は組織か?, p 66~p 75, 白桃書房
- 8) 南木恵一, みんなのスポーツ「広域スポーツセンターから見た総合型クラブ育成の現状と課題」, p 20~p 21, 2006年4月.
- 8) 黒須充, みんなのスポーツ「日本体育協会の総合型クラブと育成支援」, p 15~p 17, 2006年3月.
- 9) 日本体育協会ホームページより
- 10) 日本体育協会アスレチックトレーナー教本 p 25~p 31
- 11) 文部科学省ホームページより
- 12) 日本体育協会, 指導者のためのスポーツジャーナル269秋号, p 10~p 22, 2006
- 13) 日本体育協会, 指導者のためのスポーツジャーナル267春号, 田崎健太郎, 「日本の公的スポーツ支援の現状」, p 41~p 45.
- 10) クラブネットホームページより
- 14) 野田由美子, PFIの知識, 日本経済新聞社, p 11~p 62, 2003.
- 15) 坂戸市ホームページより
- 16) 毎日新聞連載記事「あしたのかたち31~34」

VII. 参考文献

- 関春南, 戦後日本のスポーツ政策 その構造と展開, 大修館書店, p 201~p 210, p 482~494, 1997
- 成瀬・田崎, 体育・スポーツ政策研究15巻1号, 都道府県におけるスポーツ振興計画の現状について, p 13~p 19, 2006
- 文部科学省, 改正スポーツ振興基本計画, 2006
- 内海和夫, スポーツの公共性と主体形成, 不味堂出版, p 125~p 148, 1989

