

岐阜県における 総合型地域スポーツクラブ経営の課題と対応

坂本 桂二 / 大野 貴司

- 1 はじめに
- 2 スポーツクラブとは
- 3 全国の総合型地域スポーツクラブ
- 4 岐阜県の総合型地域スポーツクラブ
- 5 岐阜県の総合型地域スポーツクラブの充実に向けて
- 6 むすび

1 はじめに

江戸時代までの日本のスポーツは武道を中心としたもので、明治時代になってヨーロッパから導入されたスポーツとは内容を異にしている。日本のスポーツはヨーロッパから導入された明治以降においても、富国強兵政策の手段と化し、肉体の鍛錬、精神修養を大きな目的とし、スポーツ本来の遊びの精神からは程遠いものがあった。スポーツは遊びを基本に、楽しいという認識の中で進めなければその発展はないと思われる。その発展の見本がヨーロッパのスポーツクラブである。ヨーロッパのスポーツクラブは子供時代からスポーツを楽しむ環境を整え、世界に通用する多くのトップアスリートを輩出してきた。

ヨーロッパの諸外国に比べ日本のスポーツ行動者率が低いのは、スポーツに遊びの精神が欠けていたこと、誰もがスポーツを楽しむことができるスポーツクラブの発展が遅れたこと等が起因すると思われる。

岐阜県民（成人）のスポーツ行動水準を各種統計等からみると、残念ながら低い状況である。岐阜県民のスポーツ行動者率を向上させるためには、岐阜県民の多くがスポーツは楽しいという認識をもち、スポーツの有意義性（健康、教育、地域活性化、地域コミュニティ育成、人材育成等）に対する理解を深めなければならない。岐阜県民がスポーツの楽しさと、スポーツの有意義性を実感するには、スポーツをする受け皿組織の役割が大きく、その中核組織として総合型地域スポーツクラブが注目されている。スポーツ基本法（平成 23 年）のひとつの柱として、総合型地域スポーツクラブの育成をあげ、推進が図られているが、推進の実態は行政主導（住民は名ばかり）で進められているところが多く、そこには限界がある。行政からの補助金の縮小・廃止が総合型地域ス

スポーツクラブの衰退に繋がっているところも多く見受けられる。一方、初期（企画の段階）から住民主導（名実ともに）で総合型地域スポーツクラブを設立したところは、その活動は活発で、順調に発展しているところが多い。岐阜県の総合型地域スポーツクラブは、数の上では初期の目標（平成20年度までに50クラブ）を達成しており、質が求められるステージに入ってきた。

そこで本稿では、ドイツの地域スポーツクラブ、全国、大都市部の総合型地域スポーツクラブとの比較分析等を通して岐阜県の総合型地域スポーツクラブの持続発展への可能性を探る。

2 スポーツクラブとは

2-1 ヨーロッパのスポーツクラブ

ヨーロッパにおけるスポーツ観は「遊び」と認識されており、この「遊び」を充実するためにスポーツルール等が整えられてきた。もちろん、「遊び」だけが追求されてきたわけではなく、精神修養、思いやり、他者への奉仕、自己犠牲等人間形成の視点でもスポーツが振興されてきた歴史があり、そこから「みんなのスポーツ・sports for all」の理念が打ち出され「楽しさや健康維持を求めて、自発的に行われる運動」「ライフステージごとのクオリティを高める運動、生涯にわたり自己開発を求める運動」が展開された。

ヨーロッパは国によってその展開は様々であるが、その受け皿の中心は地域スポーツクラブである。このスポーツクラブがそれぞれの国のスポーツ文化を育む重要な役割を担ってきた。以下に、日本の地域スポーツクラブ形成に大きく影響を与えたドイツのスポーツクラブの状況等をみる。

ドイツには現在約9万のスポーツクラブがあり、国民の3分の1が加入し、個性豊かなクラブライフを楽しんでいる。1816年に初めて体操クラブができて以来、長い年月を重ねて、今日のクラブ形態ができたという。クラブには単一種目もあるが、中には20種目以上のクラブもある。7人以上のクラブ員で構成されるスポーツクラブは法人格を取得することができ、社会的にも存在意義が認められ、高く評価されている¹⁾。

佐藤由夫の「ドイツのスポーツクラブ」²⁾によれば、1つの地域スポーツクラブの平均会員数は約270人、種目数は多種目型モデルとされているが実際は約60%が単一種目で、それを出発点として多種目型に移行している。これは、一度にクラブの完成型を目指すのではなく、時間をかけ全員協働で徐々に完成型に近づけていくドイツスタイルであり学ぶべきものがある。スポーツクラブの活動状況は、多種目型を擁するクラブは種目別に「部」を構成し、クラブ会員は自分の最適な部に所属しているが、複数登録は少ない。スポーツクラブは多世代型が一般的であり、そこは多世代交流の場、地域交流の場になっているという。歴史の長いクラブにおいては、親子三代でクラブを楽しむ例がある。青少年は下校後、週に1,2回程度地域のスポーツクラブで

スポーツ（ドイツでは学校の部活動は原則なく、スポーツ教室も行っていない）を楽しんでいる。社会人は平日の夜10時頃までスポーツを楽しんでいるが、日曜日、夏休みはクラブが休みの場合が多い。

スポーツ活動の基盤であるスポーツ施設は、歴史のあるスポーツクラブでは自前でもつ場合もあるが、多くのクラブは公共スポーツ施設を活用している。その利用に当たっては他のスポーツクラブと利用コマ数を調整する等の配慮をしている。クラブハウスはそれをもたないクラブもあるが、多くのクラブは自分たちの汗、知恵、金で建設している。そこでレストラン経営（テナント形式が多い）も行い、その収入をクラブ運営の足しにしているところもある。スポーツ指導者は指導ライセンスをもつクラブ会員で対応しているが、自分たちでまかないきれない場合は外部から指導者を招聘している。

スポーツクラブの収入は原則会費であるが、その収入確保については工夫をこらし、補助金、寄付金等の確保を図っている。会費は年5000円から1万円程度で、家族割引も積極的に導入している。事務局はスポーツクラブ運営を実質的に担当し、その事務局員は研修を受けた会員ボランティアが対応しているが、大規模クラブは有給の事務局員をおいている。非営利法人格を取得したスポーツクラブは自治体からの補助金があり、免税措置もある。

ドイツのスポーツクラブ運営等の特性は、第1が、クラブ会員の協働によるクラブづくりと積極的な参加である。ドイツのクラブ運営は、会員が相互に助け合い、役割分担することを基本とし、事務局や世話役が間接的に支援する基本スタイルをとる。クラブの自立を会員が支え、そのクラブを社会や地域が支援、応援する構図となっている。スポーツクラブ員は自分でできる範囲の役割を担い、クラブ運営に貢献することがクラブライフを満喫するために必要と認識している。クラブのどこかに自分の居場所があり、互いに役割があることが協働の始まりと思っている。第2は、ルールにより結ばれる人間関係の醸成である。クラブはルールの下に誰もが平等であることが原則である。集まった人の意見、考えで創造していく場としている。世代間、男女を問わずスポーツを通して幅広い交流が図られ、楽しい人間関係が築かれる。クラブ内の交流は世代別、種目別中心となるが、クラブハウス内ではクリスマスパーティ等が実施されるなど幅広い交流が進み、仲間意識が醸成されている。第3は、自慢できるクラブの持続と、多くの人々への開放である。クラブの運営は自分たちが自慢できるクラブを自分たちでつくり、守り、育てていくことに重点がおかれるが、こうしたクラブの存在はそれ自身が高い社会性をもっており、クラブの意義、存在を高めている。このことがクラブへの帰属意識を高めることになる。クラブは誰にも門戸を開き、多くの人を受け入れる。このことは公共性、公益性を担保することになり、結果においてスポーツ振興、地域活性化に大きく貢献することになる。ドイツのスポーツクラブの3つの特性は十分留意する必要がある。

以上から浮かぶドイツの地域スポーツクラブの成功キーワードは、「役割分担による協働」「コート内外の幅広い交流」「クラブ会員としての誇り」「皆が納得できる公的スポーツ施設の利用システム」であると考えられる。このキーワードは、スポーツ文化が違う日本、岐阜県にも重要な

キーワードである。

2-2 日本のスポーツクラブの現状

日本のスポーツクラブは大きく4つに分類することができ、その1つ目が学校スポーツクラブ、2つ目は職場スポーツクラブ、3つ目は地域スポーツクラブ、4つ目は民間スポーツクラブである。その発展は、学校スポーツクラブ、職場スポーツクラブを中心としてきたが、近年の少子化の中で学校スポーツクラブ参加児童・生徒が少なくなり、スポーツクラブ（部活動）編成が困難な学校が多く出現し、その活動は限界状態である。また、職場スポーツクラブも企業の財政難のためそこから撤退する企業が多く出現している。これからは、地域スポーツクラブが中心となったスポーツ展開を進める必要がある。しかし、従来の地域スポーツクラブは単一種目、単一世代、少人数であり、大きな発展は望めない。充実した施設で優秀な指導者から指導を受けて、定期的、継続的にスポーツをしたいというクラブメンバーの需要と、地域の発展、コミュニティ確保、青少年育成等の中心になって欲しいという地域のニーズには十分応えきれないのが現状である。そこで誕生したのがドイツのスポーツクラブに類似した総合型地域スポーツクラブである。このスポーツクラブ推進には文部科学省が平成7年から1市町村1総合型地域スポーツクラブを目標に展開をしており、日本のスポーツ立国戦略（2010年8月26日文部科学省）の柱となっている。

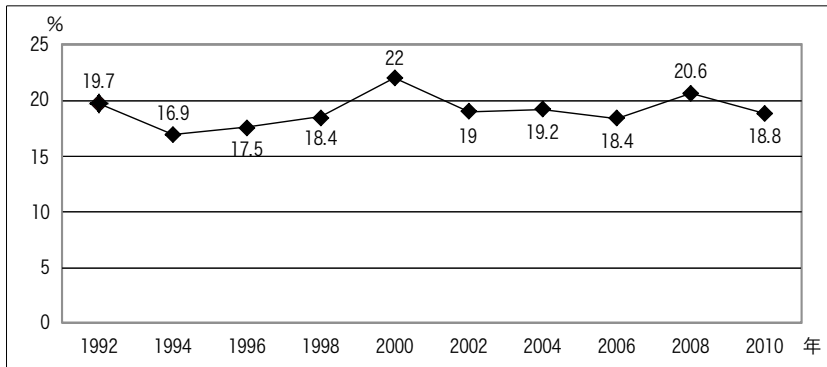
2-2-1 日本のスポーツクラブの実態

日本のスポーツクラブ数（1990年データ³⁾で少し古いが）は35万2000クラブで、クラブ会員割合は全人口の9.6%であるのに対して、デンマークは1万3100クラブで、同42.5%、フランスは1万5500クラブで、同20.2%、ドイツは6万5453クラブで、同33.5%と日本の会員割合とは大きな開きがある。

2010年のスポーツクラブ・同好会の加入状況⁴⁾は、加入が2割未満の18.8%と低い。スポーツクラブ等加入率を時系列にみると、1994年の16.9%から2000年（22.0%）まで増加したが、最近では停滞気味である（図表1）。

スポーツクラブ・同好会の形態は、地域住民が中心となったスポーツクラブが47.1%と5割近くを占めている。ちなみに民間の会員制スポーツクラブ等は20.5%、学校OB等中心のスポーツクラブ等は9.8%、職場の仲間中心のスポーツクラブ等は13.0%とその比率は低い。最近、学校OB、職場中心のクラブが増えている。スポーツクラブ等未加入者の加入希望をみると、条件を整えば加入したい人が32.6%である。スポーツクラブ加入希望者の加入条件は、時間的余裕ができれば39.2%、日程や時間が合えば18.3%、通いやすい場所があれば16.0%、経済的余裕ができれば14.0%等となっている。スポーツクラブ等への加入には、使いやすい時間帯設定、近接地スポーツクラブの存在、安い料金設定等、スポーツクラブへ参加しやすい環境整備が課題

図表1 スポーツクラブ加入率の推移



資料：『スポーツライフ・データ 2010』

となる。

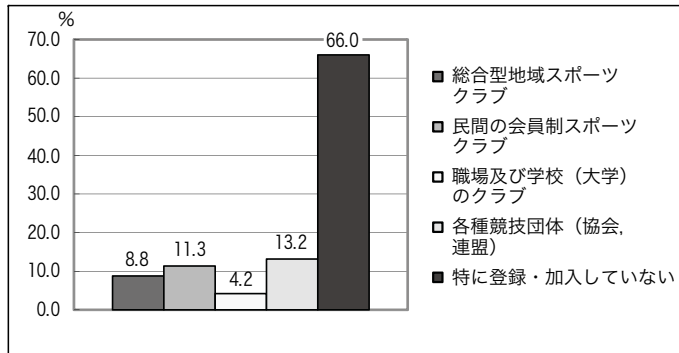
2-2-2 岐阜県のスポーツクラブの実態

岐阜県の2010年のスポーツクラブ数⁵⁾をタウンページからみると82軒、10万人当たり3.92軒で全国第30位と全国順位は下位であるが、全国平均3.85軒より高い。第1位は長野県、第2位が鳥取県、第3位が宮崎県と続き、総じて大都市圏以外の県が上位を占める。岐阜県のスポーツクラブ加入率⁶⁾は14.29%で全国第39位と低い。第1位は和歌山県29.90%、山梨県28.33%、宮崎県27.17%と上位県は岐阜県の約倍の参加率となっている。これは岐阜県内のスポーツクラブが未成熟であることがひとつの要因と考えられ、公、民のスポーツクラブの充実が期待される。

一方、岐阜メモリアルセンター周辺住民のスポーツクラブ参加状況等⁷⁾をみると、スポーツクラブ等への加入状況は「競技団体」への登録・加入率は13.2%、「民間クラブ」は11.3%、「総合型地域スポーツクラブ」は8.8%、「職場及び学校」は4.2%で合計37.5%と高い数値を示している(図表2)。これは県都岐阜市の住民(都市部のスポーツクラブ加入率は一般的に高い)であること、スポーツ拠点施設周辺住民(スポーツの有意義性を実感していると思われる)であることが起因していると推測される。運動・スポーツ実施意向との関係では、「実施好き」は「登録・加入」率が高く、「実施苦手」は「登録・加入」率が低い(図表3)。年代別では、20歳代(20.8%)は「職場・学校スポーツクラブ」、30歳代(9.3%)、40歳代(11.0%)、50歳代(13.7%)は「競技団体」、60歳代(8.6%)は「総合型地域スポーツクラブ」、70歳以上(12.1%)は「民間スポーツクラブ」の登録・加入率が高い(図表4)。職業別登録・加入率は、主婦は「総合型地域スポーツクラブ」が10%以上、学生は「職場・学校スポーツクラブ」が40%近くに上り、会社員、公務員は「競技団体」が10%以上となっている(図表5)。

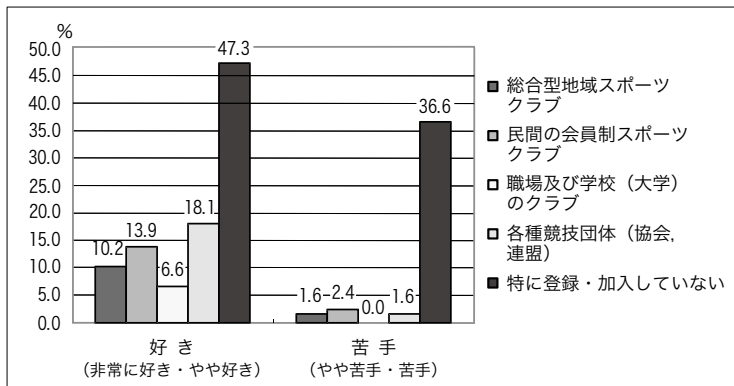
運動・スポーツ実施頻度との関係では、「週に1日以上」は「登録・加入」率が高く、「年に1〜3日」は「未登録・未加入」率が92.1%と非常に高い。運動・スポーツ頻度が低いほどスポーツ

図表 2 スポーツクラブ加入等状況



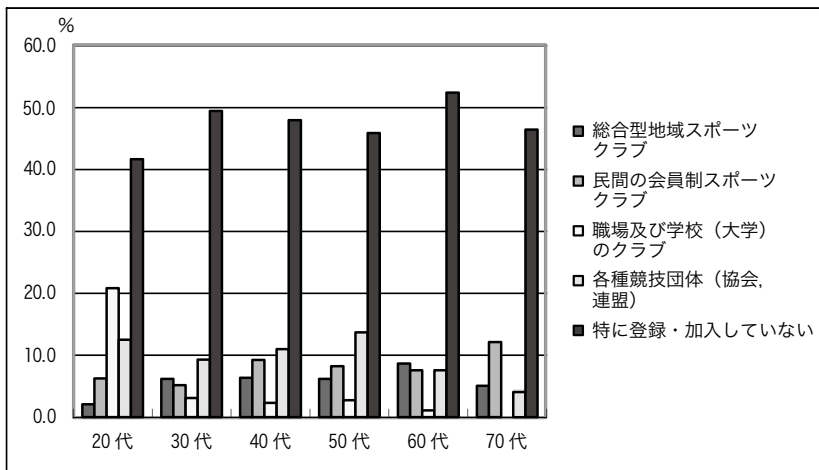
出典：坂本（2010），p.66.

図表 3 スポーツ好き苦手別スポーツクラブ加入等状況



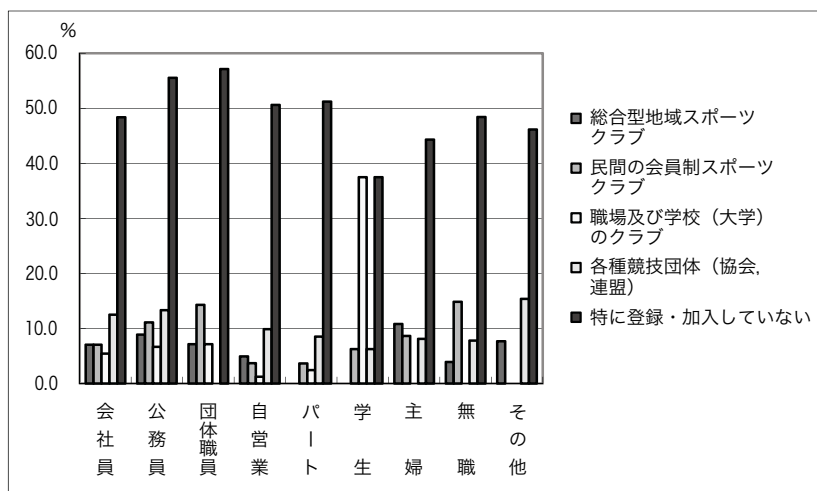
出典：図表 2 に同じ。

図表 4 年代別スポーツクラブ加入等状況



出典：図表 2 に同じ。

図表5 職業別スポーツクラブ加入等状況



出典：図表2に同じ。

組織への「未登録・未加入」の比率が高い。スポーツクラブ等の登録・加入と体力の自信等との関係では、「登録・加入者」は「体力に自信」「健康に自信」「生活に充実」がそれぞれ29.8%、47.3%、41.9%であり、「未登録・未加入者」は「体力に自信」は10.9%と低いが、「健康に自信」「生活に充実」はそれぞれ31.0%、29.0%である。スポーツクラブ登録・加入者は、体力、健康に自信を持ち、充実した生活を過ごしており、スポーツクラブの整備、充実が岐阜県民のクオリティライフ確保にとって重要である。

これからのスポーツクラブは個人的なニーズと同時に、社会的ニーズ（地域活性化、青少年育成等）にも対応していく必要がある。ドイツの地域スポーツクラブは門戸を開放し、会員の自主性も高く、組織的にも充実し、社会的評価も高い。今後ドイツ型ともいわれる住民主体の岐阜県スタイルによる「総合型地域スポーツクラブ」の充実が期待がかかる。

3 全国の総合型地域スポーツクラブ

総合型地域スポーツクラブの特徴は、多種目（複数の種目が用意され、何種目でも楽しむことが可能）、多世代（地域の子供から高齢者まで生涯を通じて活動が可能）、多目的（興味、関心、技術レベル等に応じて楽しむことが可能）であること、活動の拠点があり定期的・継続的スポーツ活動が可能であること、個人のスポーツニーズに応じた指導体制が確立されていること、地域住民主体であること等があげられる。

そのクラブ誕生の過程には、いくつかのバリエーションがあり、そのケース⁸⁾は「地域住民の有志が総合型地域スポーツクラブの理念に惹かれ、自発的に組織化して設立されるケース（中心

的役割を担う人の存在に負うところが大きい)」「単一種目、単一世代のスポーツクラブが中心になって設立されるケース(一つのスポーツクラブが発展する場合と、いくつかのスポーツクラブが集まり協力して設立した場合とがある)」「地区体育協会等が中心になって設立するケース」「スポーツ少年団が主体となって設立するケース(比較的組織化しやすい)」「PTA活動等が母体となって設立されたケース」「地域の公民館活動などを基本としたケース」などがあげられ、その過程は様々である。

3-1 全国の総合型地域スポーツクラブの実態

平成23年7月1日現在の全国の総合型地域スポーツクラブの状況⁹⁾をみると、全国で育成されている総合型スポーツクラブは3241クラブで、2851クラブが創設済み、390クラブが創設準備中となっている。創設クラブ数は、平成6年度以前にも7件あるが、それ以降順次増え、平成15年度の創設件数は325件とピークを迎え、それ以降の創設件数は減少し平成22年度は175件、平成23年度187件となっている。全国の育成市区町村率は、75.4%となっているが、秋田県、富山県、兵庫県、島根県、佐賀県、長崎県、大分県の100%から北海道の56.4%まで、その達成率は都道府県の事情により差がある。100%の県は行政が積極的に対応したことによると考えられるが、その後のクラブ運営については苦労されていると聞く。

総合型地域スポーツクラブの設立、運営は行政主導で、比較的組織しやすい方法で進められてきており、誕生スタイルは、既存クラブ合体型、スポーツ少年団中心型、地区体育協会等中心型が主流と考えられる。このことは、平成22年度総合型スポーツクラブに関する実態調査結果概要「クラブを設立したきっかけ」の問いに対する答え(「自治体からのすすめ」が57.5%を占める)をみると分かる。行政から要請があるからお付き合いで形だけのスポーツクラブを設立しておこうという地域がまだまだ多くあり、補助金がなくなると途端にクラブ運営が困難になるところも多いと聞く。

この総合型地域スポーツクラブを確実に定着させていくためには、住民、クラブ会員、行政等がこのことについて真剣に議論し、その方向性を決め、それに基づいた新しい仕組みづくりを進める必要がある。また、総合型地域スポーツクラブは楽しく充実したクラブライフの創出が基本であり、スポーツクラブ会員、クラブマネージャー、スタッフ、コーチ等が知恵を出し合って楽しいスポーツにしていくことが必要である。また、発育発達段階、ライフステージ、技術レベルごとに違う様々なスポーツニーズに応じていくことも必要となる。さらには、住民がスポーツの機能(健康、教育、活性化)の有用性を肌で実感し、住民が主体的にスポーツに取り組めるようにしていくことが重要である。スポーツクラブ振興を形から入るのか、実から入るのか難しい問題であるが、実から入ることが住民の総合型地域スポーツクラブ開設・運営に好影響を与えるとも考えられるが、形(総合型地域スポーツクラブ組織)を形成する過程において自立性を高めていくことも重要である。

4 岐阜県の総合型地域スポーツクラブ

4-1 岐阜県の総合型地域スポーツクラブ活動状況

岐阜県の総合型地域スポーツクラブ（以下本節では原則「クラブ」という）は、平成8年4月1日の「福寿の里スポーツクラブ」（恵那市上矢作町）が県内総合型地域スポーツクラブ第1号として設立され、平成9年4月に「いびがわウエルネスクラブ」が、平成10年5月1日に「NPO法人キウイススポーツクラブ」、平成10年8月1日に「NPO法人FC10 ミニッツ」が設立され、平成22年7月1日現在で育成クラブ数は60クラブにまで伸びてきている。

クラブの支援中核機関となる「ぎふ広域スポーツセンター」が示すクラブ育成計画によると、平成15・16年度を準備期として設立スポーツクラブ数30を目標に、平成17年度から20年度を育成期として50クラブを目標にしてきたが、数の上ではその目標を達成している。今後、平成21年度から24年度は充実期として75クラブを、平成25・26年度は発展期として100クラブを目標にしている。クラブ設立数も重要であるが、育成の質に触れていないのが残念である。総合型地域スポーツクラブの設立については文部科学省、（財）日本体育協会から1市町村1クラブ設立を目標として進めるようにという指導もあり、各都道府県はその目標に向かって、どちらかというと数競争の中で設立が推進されている。総合型地域スポーツクラブは、設立すれば良いのではなく、多世代の住民が、多目的で、多種目のスポーツを実施して、楽しく、健康で、生きがいを持って地域で活動できることを目的としており、その実現が重要である。住民はクラブ活動の内容に期待する。

活発なクラブは、使命感を持ち、積極的に行動するキーパーソンがおり、組織的にも体制が固まり、地域住民、行政から全面協力が得られるクラブであるといえる。

4-2 全国、兵庫県との比較分析

平成22年度総合型地域スポーツクラブ実態調査結果を中心にして、岐阜県のクラブと全国、兵庫県（震災復興の手段として行政がクラブを積極的に育成）のクラブを比較分析する。

4-2-1 クラブ育成状況

岐阜県の総合型地域スポーツクラブ育成市区町村率（平成23年7月1日現在）は83.3%（全国第19位）と全国（75.4%）を上回るが、兵庫県はそれ以上の100%となっている（市町村合併状況にも多少影響されると思われるが）。1市区町村当たりクラブ数（平成23年3月31日現在）は、全国1.63、岐阜県1.50に対して兵庫県は20.27（震災復興事業の一環として行政が積極的に育成）と非常に多い。岐阜県のクラブ育成市区町村率水準は高い方であるが、1市区町村当たりクラブ数水準は低い。面積

の広い岐阜県は近接での利用が可能なクラブ整備が求められる。

4-2-2 クラブ会員

岐阜県のクラブは1クラブ301人以上が58.6%を占め、大規模化しているのに対して、全国は31.4%、兵庫県は31.3%とその割合は低い。これは、岐阜県がスポーツ少年団、学校の運動部活動との繋がり（部活動との関わり合いを持っている割合は岐阜県55.0%、全国38.2%、平成19年の兵庫県15.4%）が強く、小中学校生の参加が多いためと考えられる。このことは、クラブ会員の参加年齢構成（図表6）が示している。それによると、岐阜県は小中学校生55.5%と小中学校生に特化しているのに対して、全国（25.0%）、兵庫県（25.1%）は小中学生の割合が低い。その反面、全国、兵庫県の成人の割合（全国68.2%、兵庫県69.2%）は岐阜県（40.4%）より高い。また、年齢構成ごとの人口当たりクラブ会員数をみても同様に岐阜県の小中学生参加率は高いが、他年齢層においては全国、兵庫県を下回る。岐阜県の成人のクラブ参加が低い一因としては、岐阜県民はウォーキング・散歩、ボウリング、体操等気軽にできる個人プレースポーツ中心であるのに対して、兵庫県等大都市部の住民は民間クラブに参加して本格的にスポーツを実施しているためと思われる。また、岐阜県は県土面積が全国第7位と広く、スポーツ施設は偏在し、クラブ活動の基盤が相対的に弱いと思われる。さらには、岐阜県民はゴルフプレー環境に恵まれており（人口当たりゴルフ場、ゴルフ練習場数は多い）、ゴルフを楽しむ成人が多いためと思われる。しかし、小中学生の参加が多いことは、岐阜県の総合型地域スポーツクラブが少年のスポーツ活動活性化に大きく寄与していることを物語っており、一概に問題視することではない。また、岐阜県の将来の成人スポーツ人口拡大と、クラブ参加への可能性もあり、総合型地域スポーツクラブは少年から成人へのスポーツ実施の連続性を高めていく役割を担う必要がある。

岐阜県のクラブ会費徴収率は86.7%と、全国（92.6%）、兵庫県（95.2%）を下回り、1か月当たり

図表6 スポーツクラブ会員年齢構成
(単位：%)

区分	全国	岐阜県	兵庫県
未就学児童	4.1	2.3	2.9
小学生	19.5	32.1	21.3
中学生	5.5	23.4	3.8
高校生	2.7	1.7	3.0
19歳～29歳	8.3	4.7	8.0
30歳～39歳	11.1	7.5	10.4
40歳～49歳	11.7	9.0	11.9
50歳～59歳	11.5	7.1	11.9
60歳～69歳	13.5	7.0	13.4
70歳以上	12.1	5.1	13.6

資料：文部科学省編・発行『平成22年度総合型地域スポーツクラブ実態調査』、2010年

り200円未満徴収額割合（63.8%）は全国（50.4%）を上回るが、兵庫県（71.3%）を下回る。1か月当たり1000円以上徴収額割合は全国の11.4%に対して、岐阜県（5.8%）、兵庫県（4.4%）は大きく下回る。岐阜県が低いのは、県民のスポーツに対するコスト意識が低いため会費を低い水準に抑えているためと考えられる。また、兵庫県については行政主導（震災復興の観点から）で低い会費によるクラブ参加を促しているためと推測される。スポーツ振興等の観点から、行政主導で会費を低く抑えることは地方公共団体の財政難の状況等を考えると、長続きしないと思われる。スポーツはコストがかかるということの住民の理解を得る必要がある。

4-2-3 クラブ活動内容等

10 種目以上活動クラブ割合は、岐阜県（39.7%）と全国（36.4%）はほぼ同一水準であるが、兵庫県（22.1%）は低い。岐阜県のクラブが比較的多種目活動を行っているのは、クラブの規模が大きいためと推測される。また、既存運動スポーツクラブ（スポーツ少年団等）の加入もあり、種目が拡大していると推測される。

1 スポーツクラブ当たり指導者数は、岐阜県が 53.8 人と、全国（22 人）、兵庫県（19 人）に比べて充実している。また、クラブ会員数 1001 人以上のクラブ当たり指導者数においても、岐阜県は 122.0 人と全国（47 人）、兵庫県（13 人）を大きく上回っている。これは、岐阜県の行政が指導者育成に努力した成果である。

有資格者スポーツ指導者への手当支払割合については、岐阜県が 50.0%、全国が 49.6% のクラブが支払っているのに対して、兵庫県のクラブは 91.5% が支払いをしていない。これは、兵庫県民は震災復興の関係から全般的に無償ボランティアの意識が高いためと思われる。1 回当たりの手当支払額は、岐阜県、全国は 3000 円近いのに対して、兵庫県は 2195 円と全国、岐阜県の 7 割程度となっている。これは、クラブの自己財源率の差（自己財源率 30% 以上が全国は 61.8%、岐阜県は 84.5%、兵庫県は 36.6%）が影響していると思われる。

クラブマネジャー設置割合は、岐阜県が 40.0%、全国が 43.3% であるのに対して、兵庫県は 95.0% が未設置となっている。兵庫県の担当者の意見としてはクラブマネジャーの定義が様々であることが起因するとしており、現実に理事長、運営委員長、事務局長等の名称でクラブ運営しているとしている。常勤クラブマネジャーの割合は、岐阜県が 33.3%、全国が 30.5% に対して兵庫県は 6.4% と非常に低い。また、常勤クラブマネジャーの 1 日当たり手当額は、岐阜県は 5870 円と全国（7235 円）を下回るが、兵庫県（1155 円）を大きく上回る。事務局員の配置率をみると、岐阜県は 75.0% と全国 56.0%、兵庫県 30.8% を大きく上回る。これは、岐阜県のクラブの NPO 等法人格取得率（岐阜県 20.7%、全国 12.5%、兵庫県不明）が高く組織的に充実していることによると考えられる。事務局員の勤務形態は、岐阜県は常勤割合が 53.3% と全国（26.2%）、兵庫県（4%）に比べ非常に高い。常勤事務局員手当支給割合は、岐阜県が 79.2% であるのに対して、全国（69.4%）、兵庫県（37.5%）は低い。1 人当たり常勤事務局員の支給額は、岐阜県（5322 円）と全国（5965 円）はほぼ同一水準であるが、兵庫県（1800 円）は低い。

クラブの活動予算規模は、岐阜県の 100 万円未満のクラブ割合は 22.4% と全国（29.6%）、兵庫県（27.5%）より低い。逆に、500 万円以上のクラブ割合は岐阜県が 34.5% と全国（26.4%）、兵庫県（9.0%）より高い。自己財源率が 50% 以下のクラブ割合は、全国（55.2%）、岐阜県（48.3%）はほぼ同じであるが、兵庫県（75.7%）は高い。一方、50% を超える割合は、岐阜県 51.7%、全国 44.8%、兵庫県 24.3% となっている。岐阜県のクラブの財政状況は比較的充実しているといえる。これは、岐阜県のクラブが NPO の法人格取得等の体制が充実していること、積極的な事業活動による参加料の確保、施設管理受託等独自の財源確保を図っていることなどによると考えられる。

クラブハウス設置率は、岐阜県 48.8%、全国 51.7%、兵庫県 86.9% と、岐阜県の設置率は低い。兵庫県が高いのは、これも震災復興の観点から行政が深く関与しているためと考えられる。クラブハウス未設置クラブは事務局を個人宅、公的施設内とするが、事務局員を配置せず（市町村職員が実質的に対応しているところもある）クラブハウス機能を有していない。

以上のことから岐阜県の総合型地域スポーツクラブは、年齢構成が小中学校生への偏りがあること、クラブマネジャー、クラブハウス設置率が比較的低い以外、運営内容においては充実しているといえるが、まだまだ不十分な面（会員の確保、有能なスポーツ指導者の確保、安定した財源の確保、会員世代の拡大、会員のスポーツコスト意識改善等）が多々あり、その対応が課題となる。

岐阜県の総合型地域スポーツクラブの歴史は、たかだか 10 年程度であり、ドイツのようなスポーツクラブに成熟していくためには官民一体となった一層の努力が必要である。

4-3 総合型地域スポーツクラブへの支援状況

総合型地域スポーツクラブの設立、育成、定着支援の中核機関である「ぎふ広域スポーツセンター」は、新規クラブ創設支援、既存クラブの育成支援、広報・啓発を行っている。

その具体的事業内容を『ぎふ総合型スポーツクラブガイド』（ぎふ広域スポーツセンター発行）でみると、総合型地域スポーツクラブ育成支援事業として、総合型クラブ関係者、育成指定クラブ関係者等を対象としたクラブマネジメント研修、クラブ運営等の情報交換会などを開催している。また、総合型地域スポーツクラブ設立地域に対して各競技の指導者やスポーツ社会学の専門家を派遣し、クラブ会員の実技指導、クラブ指導者育成等を年 40 回（平成 20 年）実施している。さらには、クラブマネジャー養成講習会（14 時間）を開催している。この他、クラブ運営バックアップ事業としてスポーツクラブが実施するイベント、スポーツ教室等への支援、総合型地域スポーツクラブ交流事業として複数の総合型地域スポーツクラブ参加による競技スポーツ大会、軽スポーツ交流大会の開催、地域・クラブ巡回相談事業を実施している。また、岐阜県としては総合型地域スポーツクラブの活動拠点の確保として、学校体育施設（グラウンド、体育館）の開放、余暇教室をクラブのミーティングルームなどに活用できるよう市町村等と連携を強めるとしている。

岐阜県としては、総合型地域スポーツクラブは準備時期を過ぎ、育成段階ということで、その支援内容は人材育成支援、競技大会、広報等のソフト支援、間接的なスポーツ施設利用支援等ということになるが、クラブ運営が充実期、発展段階へといくためには行政、地域住民、クラブ構成員等が連携を密にして役割分担をする中で、岐阜県として今何を支援していく必要があるかを検討する時期にある。例えば、クラブ設立当初における行政からの支援は一定期間経過後になくなるため、運営が厳しい状況となるクラブもあり、自立的なクラブ運営のあり方（一部のスポーツクラブからは一律的な財政支援より、自立的なモデル事業への財政支援に特化すべきという意見がある）の提示である。

4-4 岐阜県の総合型地域スポーツクラブの先進事例

岐阜県の先進的な総合型地域スポーツクラブから成功事例をみることで、クラブの運営のあり方を考察する。

4-4-1 NPO 法人ごうどスポーツクラブ

岐阜県内の総合型地域スポーツクラブの先進クラブ代表格は「NPO 法人ごうどスポーツクラブ」であり、その状況を(財)日本体育協会による平成 16 年度総合型地域スポーツクラブ育成推進事業先進総合型地域スポーツクラブ実態調査ヒアリングシートからみると、創設前の地域の状況は、体育協会（メンバー約 2000 人）の役員、指導者は高齢化が進み、組織は硬直化、勝利至上主義の指導がされ、複数の種目へのトライが欠乏していた他、中学生徒数減少に伴う廃部、企業スポーツ組織の弱小化、行政からの補助金の減少等スポーツ環境は厳しい状況にあったという。

このクラブの創設時期は平成 15 年 2 月 22 日で、NPO の法人格を平成 16 年 4 月 1 日に取得し、活動はほぼ毎日となっている。クラブ会員数は平成 24 年 4 月現在 1940 人で、そのクラブ員の構成は乳児 93 人（5%）、小学生 601 人（31%）、中学生 365 人（19%）、高校生 39 人（2%）、20 代 43 人（2%）、30 代 162 人（8%）、40 代 178 人（9%）、50 代 158 人（8%）、60 代 224 人（12%）、70 歳以上 77 人（4%）と、世代構成は小中学生中心となっているが、ほぼバランスのとれた構成となっている。活動種目は野球、サッカー、バレーボール、剣道、卓球、空手、バスケットボール、ソフトテニス、硬式テニス、ソフトボール、陸上競技等、スポーツ教室は 28 教室・39 クラス、サークル活動は 12 種目 37 団体、小中一貫指導 5 種目、中学部活動 10 種目 14 部、スポーツ少年団 10 種目等となっており、イベント等の活動は初心者向け登山、ボウリング、スキー、スポーツ・レクリエーション祭等となっている。クラブが目指す多世代、多種目展開が進められ模範となるクラブである。その運営組織は、運営委員会、各委員会（スクール・サークル・指導・イベント・広報・マネージメント）を核に、常任理事会、理事会、総会で組織している。財源は入会金 1000 円、会費 3000 円/年（障害者 1500 円/年、ファミリー会員 1 万円/年）、保険料 800 円～1850 円/年、一般教室半期 3000 円、賛助団体年 1 万円、オフィシャルスポンサー年 10 万円以上、広告年 1 万円以上、受託料、補助金等で、財源構成比は、平成 23 年時点で年会費 31%、事業収入 46%、補助金 15%、委託金 3%、寄付金 5% となり、平成 22 年度収入決算額は 2425 万 2000 円となっている。活動場所は公共体育館、学校体育館、公民館等である。

このクラブの成功要因の第一は、住民主導で知恵を出し、汗を流し運営されていることである。また創設期の厳しいスポーツ環境を打破しようとして、住民、行政、各種団体が一丸となって、スポーツ環境を変革する「運動」として展開したこと、スポーツクラブ設立前に理念・目的等について関係者が真剣に議論したことなどである。さらには、関係団体との連携・協力体制づくりができたこと、教員の協力を得て小学校で軽スポーツ、ニュースポーツ教室を開催、それが

学校運動会、授業との連携に発展したこと、中学校の土日の運動部活動への協力により、教員の指導者登録が積極的に行われたことなど学校との連携強化が図られたこと、会員メリットとしてスポーツドクターの無料相談、柔道整復師会の傷害予防指導、応急措置、スーパー銭湯の回数割引券販売、賛同店への割引、施設利用料の割引、ボウリング場ゲーム割引、協力団体には指導謝金制度、施設利用パスポート、傷害保険制度を展開したこと、また町の協力として神戸町体育館の事務所を改修しクラブハウスとして無償貸与、また倉庫を改修し託児室、キッズルームの整備がされたこと、町からの職員（1人）派遣、毎年400万円程度の町からの補助金があったことである。もちろんクラブ運営が町の補助金で安易に行われたわけではなく、町に毎年、費用対効果を報告するなど厳格な運営がされている。

4-4-2 NPO 総合型体操クラブ

新体操のアスリート育成を大きな目的とする「NPO 総合型体操クラブ」についてホームページ¹⁰⁾からみると、当該クラブは、1992年に「岐阜銀行新体操ジュニア教室」の設立を出発点に、2002年の4月に「NPO ぎふ新体操クラブ」に名称を変更し、継続的な活動を続けるために2003年に法人格を取得した。

クラブの目標は、「スポーツに親しみ元気で健康な生活を送るための生涯スポーツクラブづくり」と「トップアスリートのための競技スポーツクラブづくり」である。活動内容は、新体操を通じた子供の健全育成と競技人口の裾野の拡大を通じてトップアスリートを育成することとし、各地で新体操教室の開催、全国・世界に通用するトップアスリートの育成、子供の健全育成に対する教育支援、スポーツ指導者の養成を行っている。年会費等は正会員（個人）2万円/口、法人会員・団体6万円/口、賛助会員（個人）1万円/口、法人・団体賛助会員3万円/口、教室参加費等は入会金5250円、会費5250円、月会費6300円である。このクラブは一般の総合型地域スポーツクラブと違い、新体操のアスリート育成を大きな目的とし、クラブが理想とする多世代、多種目型ではないが、会員の全面協力の下にトップアスリートになりたいという子供の夢実現に大きな貢献をしている。過去の主な実績をみると、2002年10月の全日本ジュニア選手権で団体7位、個人総合8位初入賞、2002年12月全日本クラブ団体選手権準優勝、以降毎年、全日本ジュニア選手権、全日本クラブ団体選手権、国民体育大会で上位入賞、2004年6月アジア選手権ジュニア部3位、2005・6年全日本チャイルド選手権5・6年部優勝、2005年5月全日本ユースチャンピオンシップ3位、2006年12月ベルギー国際競技会初出場クラブ対抗戦の銅メダル獲得、2011年8月全国高校総体男子個人優勝等、毎年新体操で輝かしい成績をあげている。

地域総合型スポーツクラブ等運営のあり方について、クラブの理事長白井俊範氏は次のように語っている¹¹⁾。

- ① 今、地域総合型スポーツクラブの設置、育成を展開しているが、その大きな目標はスポーツ人口の拡大にある。スポーツクラブは仲良しクラブならばそれで問題ないが、スポーツク

クラブとしてはピラミッド構造が必要であり、スポーツ人口の裾野の広がり、ピラミッドの頂点になるアスリート育成（多くの親はこれを期待する）は車の両輪である。

- ② アスリート育成には優秀な指導者が必要であるが、それぞれの総合型地域スポーツクラブにおいて多種目の優秀指導者を抱え込むことには無理がある。一般の会員のスポーツ展開はそれぞれのスポーツクラブが対応することとし、アスリート育成においてはそれぞれのスポーツクラブがスポーツ種目を絞り込み、特化して行うべきである。特定スポーツ種目についてのアスリート育成においては他の総合型地域スポーツクラブからも引き受ける等、総合型地域スポーツクラブ間のネットワークによるアスリート育成の仕組みづくりが必要と考える。アスリートは総合型スポーツクラブの花であり、優秀な成績をおさめることができればクラブの誇りであり、それに続くアスリートには大きな励みとなる。また、地域のブランド効果も高まると考える。スポーツクラブ運営には核（中心）が必要である。この仕組みができれば、地域、企業からの財政面も含めた協力、支援も期待ができる。もちろんこの仕組みを一斉に全域で展開することには無理な面もあり、モデル的な展開を提案する。
- ③ 行政には、特定スポーツ種目専用の施設整備を期待したいし、特定種目優秀指導者派遣、スポーツクラブ運営の長期低利融資（補助金である必要はない）等の財政支援制度も期待したい。

このクラブは、全国・世界にも通用する新体操選手育成に力点をおいて成功した特異なケースといえるが、このクラブの成功要因は、クラブの理念、将来像達成（トップアスリート育成）に向けて、会員のコンセンサスを得ながら着実に歩んできたことである。新体操のトップアスリート育成に向けて、会員の了解も得ながら、財源も傾斜配分し、全国・世界にも通用する新体操のアスリートを誕生させたことはスポーツクラブの誇りであるだけでなく、会員の大きな誇りでもある。このことは、会員の当クラブへの帰属意識を強くさせることにも繋がっている。

以上をまとめると、総合型地域スポーツクラブへの期待は大きく、岐阜県では1市町村1クラブを目標に総合型地域スポーツクラブ設立を進め、数の上では目標を達成し、その構成主体も地域住民が中心で、ある面理想型のクラブ運営がされているように見えるが、現実には行政依存の運営形態となっている。また、クラブの中心世代が小中学生というところが多く、総合型地域スポーツクラブが目指す多世代構成には程遠いのが現状である。また、クラブ運営実態を全国と比較すると、クラブマネジャー、クラブハウス設置率が低い他は総じて良好ともいえるが、ほとんどのクラブが会員の確保、優秀なスポーツ指導者の確保、安定的な財源の確保、会員世代の拡大等に苦慮しているのが現状である。

5 岐阜県の総合型地域スポーツ クラブの充実に向けて

岐阜県民の多くがスポーツクラブ等組織に未登録・未加入である一方、スポーツクラブ等組織への加入希望は多く、その受け皿づくりの充実が求められる。その中核となるのが総合型地域スポーツクラブである。

本稿では、ドイツ、日本、岐阜県のスポーツクラブの現状分析、岐阜県と全国、大都市部の総合型地域スポーツクラブの比較分析等を通して、岐阜県の総合型地域スポーツクラブの諸課題を考察した。その課題の第1は、岐阜県民のスポーツ観の転換である。このことは一朝一夕にはできるものではないが、新しいスポーツ文化形成に不可欠であり、このことができればスポーツクラブの各種課題の多くは解決できると思われる。第2は、ドイツ等のヨーロッパのスポーツクラブ事例、日本、岐阜県の先進スポーツクラブ事例、各種文献等が示す成功への共通キーワードへの対応である。そのキーワードは、「共有できるスポーツクラブ将来像」「住民主導」「住民、地域、行政等の協働」「社会貢献」「スポーツクラブ所属の誇り」「スポーツ活動基盤の充実」である。以下、その対応について考察する。

5-1 岐阜県民のスポーツ観の転換

岐阜県民のスポーツ観を変革することについて考察する。

従来、活発な身体活動、遊びの性格を有するとされていたスポーツは、知性、精神性とは対時的な存在であった。人によってはスポーツを文化活動の下に位置づけている。

幼児時代の遊びの感覚から、小中学生時代には「体育」という意識が強くなり、スポーツは体を鍛えるもの、苦しいものと思われるようになっていく。本来、スポーツは楽しさ、喜びを追求する中で、スポーツの機能・効用が発揮されるべきである。そのためには、子供時代に「スポーツ」は苦しいものではなく、楽しいものであるという意識に、学校の授業、地域のスポーツ活動、親子の遊び等を通じて変えていく必要がある。また、大人もスポーツに対する意識変革（スポーツは若者だけでなく老若男女が楽しく、喜びを感じ、自分自身に有意義であるという意識に）が必要である。さらには、スポーツクラブに所属していることが社会的ステータスになるような仕組みづくりが必要となる。

成人がスポーツをしない理由として、「忙しくて時間がない」「運動が嫌い」を上位にあげているが、その人たちは、スポーツは若者がするもの、一部のアスリートがするもの等の意識があると同時に、スポーツの真の楽しさ、喜びを過去に体感していないばかりでなく、スポーツの効能を実感、理解していないと思われる。人間は自分に利益があると考えれば、他との比較考量の中

で判断して行動を起こす。その行動を確かなものにするためには、行動を実験的に科学する「行動分析学」の力を借りる必要がある。最近では成人のメタボ対策が叫ばれているが、スポーツの健康機能をデータで具体的に示すと同時に個人がそれを実感できる仕組みづくりが行政等に求められる。行政はスポーツの有効性について総論的な広報は行っているが、岐阜県民には他人事で切実感はない。これからは岐阜県民がスポーツの有効性を実感できる各論の啓蒙を進めていく必要がある。人は自分にメリットがあれば、それに見合うコストをかけても行動を起こす。スポーツの健康・教育・地域活性化機能の有意義性を具体的に、人々の目にみえる形で提示（ターゲット別、人の関心度別に共感できる表現方法を検討する必要がある）していくことが重要である。また、必要に応じてその効果が肌で感じることができるよう実体験をさせるなど地道な行動が必要である。このことは、ひとつのスポーツクラブのみで対応できるものではない。スポーツクラブ間の連携、協働、さらには医者、栄養士、スポーツカウンセラー等の多面的な応援が必要となってくる。スポーツを実体験した人からはスポーツのすばらしさ、良さが聞こえてくる。岐阜県民はスポーツの良さが実感できれば、スポーツはコストがかからないもの、またはそのコストは行政が負担すべきという意識はなくなり、スポーツには相応の負担が必要という意識に変わると考える。

岐阜県イベント・スポーツ振興事業団のトレーニング室利用者へのアンケート調査（平成20年11月1日から15日まで調査）によると、利用の目的は「体力をつけたい」「中身を動かしたい」等をあげ、その効果等から利用料金（2時間320円）は安いと思っている人が25.7%、適当とする人が69.4%を占め、スポーツの効能を実感している人は適正な対価を支払うことに抵抗感はない。この実態を直視して考えていく必要がある。

5-2 成功への共通キーワードに対する対応

先ず「共有できるスポーツクラブ将来像」であるが、スポーツクラブの将来ビジョンの地域住民との共通認識、共通目標づくりが重要となる。地域のスポーツ等に対する状況認識、地域住民のまちづくりを含めたスポーツ環境への共通問題認識、それを踏まえて、住民協働によって時間をかけ多くが納得できる形で共通目標、ビジョンづくりを進めることである。スポーツクラブマネジメントにはこの過程が不可欠である。これができれば、目標達成への住民を含めた行動が可能となり、困難な状況ができて乗り越えることが可能となり、目標達成への事業運営、組織整備等が可能となる。

次に「住民主導」「住民、地域、行政等の協働」であるが、成功している総合型地域スポーツクラブは初期からの協働の体制づくりができてきているところである。その第一歩は住民主導の協働型の総合型地域スポーツクラブの実質的成功例（モデル）をつくることであり、それが大きく発展していく原動力になる。始めのボタンのかけ間違いは総合型地域スポーツクラブ発展に大きな阻害要因となるが、成功の過程の中には色々な問題解決ノウハウ（住民中心のエネルギー注入方法、

問題解決等のノウハウの伝達)が内在している。

次に「社会貢献」であるが、従来のスポーツクラブは、会員等の個人的ニーズを優先して、地域社会のニーズに対応してこなかったと推察される。これからは、地域社会との繋がりを深め、地域社会のニーズ充足に努めるべきである。地域には青少年の育成、地域住民の健康づくり、地域コミュニティの再生等色々な課題があり、その対応策をクラブから提案(スポーツを通じて)し、その提案の一部でも実現できるように行政と一体となって汗をかく覚悟が必要である。また、行政側も健康づくり、青少年育成、地域活性化等に貢献できたスポーツクラブを顕彰するか、スポーツにより地域健康づくりを進め地域医療費の縮減を図ったスポーツクラブに対して医療費縮減分の一部を還元する等のインセンティブ政策を進めるべきである。

次に「スポーツクラブ所属の誇り」であるが、その基本はスポーツクラブのステータスを上げることである。そのステータスは自分たちが自慢できるスポーツクラブを自分たちで守り、育てていくことである。そのことはスポーツクラブの存在意義を高め、そこに所属することが誇りとなるとドイツのスポーツクラブ員は語っており、スポーツクラブづくりの着実に地味な活動がその所属の誇りに繋がると考えられる。また、子供をスポーツクラブに加入させる大きな目的として、トップアスリート育成を期待している父兄が多いと聞く。その人たちのニーズにも対応していく必要がある。そのクラブからトップアスリートが誕生すれば、クラブメンバーの誇りであり、喜びとなると同時に、そのクラブ、地域のブランド力を高めることになる。そのためには、スポーツクラブ運営の要となる優秀な指導者の確保が重要であり、その推進の第一歩がスポーツ指導者の把握・データベース化、組織化である。さらには、スポーツ指導者の待遇改善である。民間スポーツ施設で働く人の給与の詳細は分からないが、その給与は産業平均給与(平成22年の毎月勤労統計調査産業計現金給与総額で31万7321円)よりかなり低いといわれ、そこで働く人は重労働である。スポーツ指導のスキルが上がっても給与に反映されてこないし、年齢が上がるとスポーツ指導者としての勤務は困難になるという厳しい現実がある。

また、総合型地域スポーツクラブには、地域の実情に応じた多様な形態のクラブの育成、多様な楽しみ方ができる最低3種目以上の多種目型クラブの育成、地域の誰もが参加可能な多世代型クラブの育成、効率的な運営が可能な大規模型クラブの育成が求められている。

多様な形態のクラブの育成には「競技スポーツ」と「楽しむスポーツ」の両方が機能する仕組みづくりが必要である。アスリートを育てるためには中長期的視点にたって、幼児期、小中学、高校、大学、成人と一貫して指導できる体制づくりをする必要がある。特に、競技選手として伸び盛りの中学3年生においては夏の大会を最後に競技スポーツから遠ざかる場合が多く、高校生になるまでの短期間の内に筋力、技術等が大きく低下し、才能に恵まれたアスリートも花開くことなく終わる場合もあることを岐阜県のスポーツ関係者は危惧している。スポーツクラブによる一貫指導により、この弱点をカバーしていくことが求められている。しかし、どのスポーツクラブも、多種目のアスリートを育成することは、財政的にも人的パワーから考えても無理がある。それぞれのクラブが自分の特性(クラブ理念、文化、人的パワー等)から守備する競技スポーツを決

め、各クラブが連携して対応することが必要となる。

多様な楽しみ方ができる最低3種目以上の多種目型クラブの育成、地域の誰もが参加可能な多世代型クラブの育成には、次世代の会員確保が重要となる。これができなければそのクラブ実現は不可能であり、種目間・世代間交流は困難となる。スポーツの有意義性、クラブの楽しさを具体的に示しながら、各種ネットワークを通じて勧誘を進めることが必要である。クラブの楽しさの演出としては種目を越えたイベント、スポーツ以外の交流、例えば節目節目のパーティ（創立記念、クリスマス、鏡開きなど）、夏祭り、盆踊り、カラオケ大会等を開催していくことである。

効率的な運営が可能な大規模型クラブの育成には、自立した運営組織づくりが必要である。中西純司¹²⁾は、運営組織は企画、総務等スポーツクラブ運営全体に果たす「業務（職能・役割）」に応じて組織する職能制組織とクラブ・サークル育成事業、プログラムサービス事業等地域住民に提供する事業内容別に組織する事業部制組織があり、前者は単一事業の小規模組織に都合良く、後者は複数の事業を営む大規模組織に最適としている。その組織は職能制組織と事業部制組織の二者択一ではなく、スポーツクラブの理念・目的に応じてアレンジしていく必要があるという。組織に絶対的なものではなく、弾力的かつ柔軟に考えるべきである。時代の変化とともに組織も変化するのは当然であり、縦、横、斜めの柔軟な組織を全員の参加の下で「組織知」でつくりあげ、それと同時に、NPO法人、財団法人等、法的に位置づけられた組織に衣替えしていくことである。

独立採算型スポーツクラブ運営をしていくためには、まずはクラブの正確な必要経費の把握、受益者負担の適正額、限度額を検討する情報の把握と分析である。独立採算制確保の基本は、スポーツクラブ員にスポーツ施設利用料（公共施設使用料、民間施設借上料等）以外のスポーツ活動にお金を払うことへの理解を得ることである。また、スポーツクラブの魅力を高めるために、スポーツプログラム以外のサービスも含めたメニューを会員に提供していくことである。例えば、協賛企業の商品割引、通常時のスポーツ施設使用料の割引等の提供が考えられる。さらには、会員からの会費収入のみならず、スポーツ事業ノウハウを生かして行政、企業等からの事業受託も積極的に進めるべきである。例えば、今、成人のメタボリックシンドローム対策義務が企業等にも課せられており、その事業を受託（株・デンソーは「出張健康スクール」と名付けた専門インストラクターが職場に向く仕組みを始めたという記事が2009・10・19の日経朝刊に掲載）するとか、公共のスポーツ施設の指定管理者になるとか、スポーツグッズ（スポーツ用品、スポーツウェア、スポーツリンク、スポーツサプリメントなど）の販売などを進めるべきである。

最後に、スポーツクラブの活動基盤の充実であるが、今、新たな公的スポーツ施設整備を行政に求めても、最近の財政難においては不可能である。廃校体育館の活用（修繕が必要な場合は住民の協力を得て自ら修理する努力も必要）、公共スポーツ施設の活動時間のシェアリング・利用スペースの細分化、身近な空き地活用（場合によっては休耕田の活用も）、企業グラウンドの利用依頼等知恵を出して対応していくことがスポーツ関係者に求められる。また、民間、個人から施設利用の協力が得られるならば、その利用に対して公共団体が税の減免をすれば、協力企業等の表彰をする

などの環境づくりも必要となる。

6 むすび

総合型地域スポーツクラブの運営は数から質へ、行政主導から地域主体へと大きな転換期を迎えている。ドイツ型の地域スポーツクラブに進むのか、従来の地域スポーツクラブに留まるのかの分かれ目であるといっても過言ではない。2010年8月26日に発表された「スポーツ立国戦略」をみると、国民の誰もが、それぞれの体力や年齢、技術、興味、目的に応じて、いつでも、どこでも、いつまでもスポーツができる生涯スポーツ社会を実現するとし、その実現の中心となるのが総合型地域スポーツクラブであるとしている。

岐阜県民の多様なスポーツニーズ、本格的な高齢化社会に対応した、いつでも、どこでもスポーツができる舞台となる総合型地域スポーツクラブの充実に期待が寄せられる。特に、岐阜県では平成24年に清流国体が開催されたが、国体は開催することが目的ではない。その成果を共有して、スポーツを通じた岐阜県民の幸せづくりに繋いでいくことが肝要であり、その受け皿が総合型地域スポーツクラブである。

今後、岐阜県の総合型地域スポーツクラブが充実、発展していくためには、岐阜県民の関心事に無関心であってはならない。住民のニーズ、社会的ニーズを的確に捉え、それへの情報、機会提供を進める必要がある。今、多くの人の関心事は「健康」であり、岐阜県の総合型地域スポーツクラブはそれに対して何を提供できるか研究を（本稿が総花的であることの反省を踏まえて）進めたい。

〔注〕

- 1) 「総合型地域スポーツクラブ」のメルマガ（第2号）「世界のスポーツ&クラブライフ」2005、日本体育協会、<http://www.japan-sorts.or.jp/index.html>（最終アクセス2012年8月15日）
- 2) 「ドイツのスポーツクラブ」（佐藤由夫）2005年4月5日、日本自由時間スポーツ研究所、<http://www.jif-sport.jp>（2012年8月15日アクセス）
- 3) 孫（2007）、p.149.
- 4) 『スポーツライフ・データ2010』、pp.36-40、笹川スポーツ財団
- 5) 「都道府県別統計とランキングで見る県民性〔とどらん〕」<http://todo-ran.com/>（2012年8月15日アクセス）
- 6) 「都道府県のスポーツライフ・データ（2000～2008）都道府県ランキング」、笹川スポーツ財団、<http://www.ssf.or.jp>（2012年8月15日アクセス）
- 7) 坂本（2010）、p.64.
- 8) 「総合型地域スポーツクラブ」背景と意義・3-01 総合型クラブのバリエーション、日本体育協会、<http://www.japan-sorts.or.jp>（2012年8月15日アクセス）
- 9) 「平成22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」文部科学省スポーツ・青少年局の全文参照
- 10) NPO 総合体操クラブホームページ、<http://www.nk-gifu.jp/npogym/contents/aboutus/index.html>（2012年8月15日アクセス）

岐阜県における総合型地域スポーツクラブ経営の課題と対応（坂本/大野）

- 11) NPO 総合体操クラブ白井俊範理事長へのヒアリングをもとに作成。
- 12) 中西（2005），pp.32-34.

〔参考文献〕

- SSF 笹川スポーツ財団編・発行『スポーツライフ・データ』，2010年
——『都道府県のスポーツライフ・データ（2000～2008）』，2000-2008年
- 岐阜県教育委員会編・発行『ぎふスポーツ振興計画』，2005年
- ぎふ広域スポーツセンター編・発行『ぎふ総合型スポーツクラブガイド』，2008，2010年
- 坂本桂二「スポーツ行動環境を考える——人はスポーツに何を期待するのか——」岐阜大学大学院地域科学研究科修士論文，2010年
- 佐藤由夫「日本とドイツのスポーツクラブ」日本自由時間スポーツ研究所 HP <http://www.jif-sport.jp>（最終アクセス 2012年8月15日），2000年
- 新村出編『広辞苑』岩波書店，1998年
- 孫郁雯「運動頻度を規定する要因——JGSS-2003による分析——」『JGSSで見た日本人の意識と行動：日本版 General Social Surveys 研究論文集（6）』，2007年，pp.147-157.
- 玉木正之『スポーツとは何か』講談社現代新書，1999年
- 谷口勇一『総合型スポーツクラブ現地視察・ヒアリング調査に関する報告書』財団法人日本体育協会・総合型地域スポーツクラブ中央研究班，2004年
- 中西純司「総合型地域スポーツクラブのマネジメント」『総合型地域スポーツクラブマネジメント養成テキスト』ぎょうせい，2005年，pp.32-36.
- 日本システム開発研究所編・発行『スポーツを核とした地域活性化に関する調査（国土庁委託）』，1994年
- 日本体育協会指導者育成専門委員会編・発行『これからのスポーツ指導者育成事業の推進方策』，2005年
- 日本体育協会編・発行『先進総合型地域スポーツクラブ実態調査』，2004年
- 兵庫広域スポーツセンター編・発行『平成22年度 総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果』，2010年
- 文部科学省編・発行『スポーツ振興基本計画』，2000年
——『平成22年度 総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果』，2010年
- 文部科学省保健体育審議会編・発行『21世紀に向けたスポーツ振興について』，1989年

