

持続可能な総合型地域スポーツクラブづくりの探究

— 2つのクラブの事例研究を中心に —

田代 祐子ⁱ, 中西 純司ⁱⁱ

本研究の目的は、持続可能な総合型地域スポーツクラブ（以下「総合型クラブ」という）づくりに必要な戦略的ポイントを吟味することである。そのため、総合型クラブの成長・発展過程を「基盤期」「発展期」「充実期」「持続可能期」という4つの成長・発展段階で捉え、2つの先進的な総合型クラブの成長・発展過程をレトロスペクティブな観点から定性的に分析する方法を採用した。その結果、持続可能な総合型クラブづくりに必要な戦略的ポイントが以下のように明確にされた：(1) 日常生活圏での設立、(2) 住民主導による設立準備、(3) スポーツに対する関係者の文化的認識、(4) クラブ理念の確立、(5) クラブ設立に対する既存団体との合意形成、(6) 会員による自主運営システムの構築、(7) クラブ理念を反映した事業展開、(8) 拠点施設の確保、(9) 他団体との連携体制、(10) 継承性に対する人材の確保、(11) 社会運動体としてのアソシエーションの発展という11の発見事実がそれである。今後、これらの戦略的ポイントに対する定量的分析の実施によって、さらなる精緻化を図る必要がある。

キーワード：総合型地域スポーツクラブ、持続可能性、地域スポーツ推進システム、戦略的ポイント

1. 緒言

総合型地域スポーツクラブ（以下「総合型クラブ」という）とは、「身近な日常生活圏である中学校区程度の『地域』において、学校体育施設や公共スポーツ施設を拠点としながら、地域住民が主体的に運営し、誰もが参加できるスポーツクラブの形態¹⁾である」（中西・行實 2007）。

こうした総合型クラブの育成は、1995年の文部省事業を発端として政策展開され、わが国初のスポーツ振興のマスタープランである「スポーツ振興基本計画」（文部省 2000年9月告示）において、生涯ス

スポーツ社会の実現をめざし、「2010年度までに全国の各市区町村に少なくともひとつは総合型クラブを育成すること」（総合型クラブの全国展開）が地域におけるスポーツ環境の整備充実に必要な不可欠な施策として位置づけられた。またその後も、「スポーツ基本計画」（文部科学省 平成24年3月30日）と「第2期スポーツ基本計画」（文部科学省 平成29年3月24日）では、総合型クラブの育成が地域スポーツ推進政策として継承されている。さらに、「第3期スポーツ基本計画」（文部科学省 2022年3月25日）においては、「3. スポーツに『誰もがアクセス』できる（新たな視点③）」場づくり等の機会の提供を支えるために、「総合型クラブ等の体制強化・役割の拡大等を通じて、住民の幅広いニーズに応え、地域社会が抱える課題の解決に資する地域スポーツ環境の構築」を新たな視点として提示されている。

i 立命館大学大学院社会学研究科研修生

ii 立命館大学産業社会学部教授

この新たな視点は、柳沢(2004)がすでに強調しているように、総合型クラブが、単にスポーツを行う仲間や活動を総合化したものではなく、住民の自治的活動として地域に開かれたスポーツ経営体であり、スポーツを通じた生活拡充システムであることを意味している。加えて、中西(2005a)が示唆するように、こうした総合型クラブが地域社会で活躍することによって、町内会・自治会などの地域組織の活性化や、新たな人間関係の絆の創出といったソーシャル・キャピタルが醸成され、地域コミュニティの形成が進展するものと考えられる。いふならば、総合型クラブの育成とは、単なるスポーツ愛好者がスポーツ種目を楽しむ「チーム型」クラブから、地域住民が多様な形でスポーツ文化とかがわり(する・みる・ささえる)、住民同士のつながりや社会的な絆を深化させるための「組織型」クラブへの変革であり、地域スポーツの主体である地域住民が自律・自立的に運営していくことによって、まちづくりや地域づくりにも貢献することができるのである。まさに、総合型クラブの育成は、地域スポーツ推進政策としてだけでなく、地域イノベーション政策としても機能することが大きく期待されていると言っても過言ではない。

翻って、文部科学省は、2020年9月に「学校の働き方改革を踏まえた部活動改革」において、生徒にとって望ましい部活動の実現や、学校の働き方改革を通じた学校教育の質的向上を図るために、令和5年度から休日の部活動を段階的に地域移行していく方針を示した。こうした動きを受けて、2021年10月にスポーツ庁(政策課および健康スポーツ課所管)のもとに設置された「運動部活動の地域移行に関する検討会議」は、8回の検討会議を経て「運動部活動の地域移行に関する検討会議提言(令和4年6月6日)」(以下「部活動地域移行提言」という)を取りまとめ、2022年6月にスポーツ庁長官に手交した。この提言では、2023年度から2025年度の3年間を改革集中期間として位置づけ、すべての都道府県における公立中学校等の休日の運動部活動を段階的に地

域移行すること(地域部活動の展開)が運動部活動改革の方向性として示されるとともに、その具体的課題(スポーツ団体等の整備充実、スポーツ指導者の質・量的確保、スポーツ施設の確保、大会の在り方など)への対応が明確にされている。なかでも、地域部活動の実施主体(受け皿)については、「各地域においては、実施主体を特定の団体等に限定して、その整備充実を図るのではなく、総合型地域スポーツクラブやスポーツ少年団、クラブチーム、プロスポーツチーム、民間事業者、フィットネスジム、大学など多様な実施主体を想定しながら対応する必要がある」と明言されている。また、「第3期スポーツ基本計画」においても、部活動地域移行提言の方向性・方策に基づいて、「運動部活動改革の着実な推進」が施策目標とされ、「総合型クラブやスポーツ少年団、競技団体、地域スポーツクラブ等の地域における子供のスポーツ実施の場を担う関係団体において、運動・スポーツ指導者の資質向上や相互派遣、活動の場の調整等について連携・協力を促進する」といった具体的施策が示されている。

加えて、経済産業省も、文部科学省のこうした方向性に呼応する形で、2020年10月に「地域×スポーツクラブ産業研究会」を発足させ、2020年10月から2021年3月までに計10回開催した議論の内容を「地域×スポーツクラブ産業研究会 第1次提言」(2021年6月)として取りまとめるとともに、2021年8月から2022年4月までの計5回の会議を通じて吟味したフィージビリティスタディ事業成果(全国10ヶ所で実施)までも踏まえた『『未来のブカツ』ビジョン—“休日の/公立中学校の/運動部活動の地域移行”の『その先』を考える—』を2022年9月28日に公表した。このビジョンでは、“部活動の地域移行”の先の未来が素描されており、様々な運営主体が提供する地域のスポーツクラブ活動として、従来の学校「部活」動とは異なる、多様性に富んだ「ブカツ」(あえてカタカナ表記)という未来像への改革が提言されている。具体的には、中・高校年代(U15/U18)にとって望ましいスポーツ環境(「自由意志に基づく」

スポーツ環境，「選べる」スポーツ環境，「探究的」なスポーツ環境）の充実を通じて，スポーツの社会システム全体の再デザインを図っていくことが提案されている。そして，「総合型地域スポーツクラブやスポーツ少年団，フィットネスクラブやスポーツ教室，プロスポーツ傘下のユース・ジュニアユースやスクールなど，様々な形態の法人が運営する地域のスポーツクラブ活動」が運営主体として想定されている。

いふなれば，総合型クラブには，地域スポーツの推進と地域づくりのキーアクターとしての役割と地域部活動の展開を担う組織型クラブとしての可能性が大きく期待されているのである。しかしながら，スポーツ庁（2022a）の「令和3年度総合型地域スポーツクラブ育成状況調査」によれば，2021年7月時点での総合型クラブ育成数は3,583クラブであり，市区町村での総合型クラブ育成率は80.9%にとどまっている状況にあり，「スポーツ振興基本計画」でも目標とされた「総合型クラブの全国展開」さえ達成できていない。また，スポーツ振興基本計画の終了年である2012年度までに3,396クラブが育成されたが，その後，2022年までの10年間では，わずか200クラブ程度しか育成されていないばかりか，2013年度以降では461クラブが廃止・統合・他団体移行に至っている。

さらには，2020年から続く新型コロナウイルス禍が総合型クラブの運営や活動等に大きな影を落としていることも否めない事実である。公益財団法人日本スポーツクラブ協会（2020a，2020b，2020c）の「新型コロナウイルス感染症拡大防止に伴う追跡調査」によれば，最初（2020年4月7日～5月25日）の「緊急事態宣言」発出前後の2020年4月5日～14日時点で243クラブのうち95.9%が，また2020年5月22日～28日時点で372クラブのうち76.3%が，そして2020年12月1日～13日時点で398クラブのうち2.5%が「全活動の中止／休止」状況にあったという。その後，スポーツ庁（2022b）の「令和3年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査概要」では，2021年11月時点で，2,104クラブのうち「全活動を再

開」しているクラブが49.5%，「大半の活動を再開」が32.9%となっており，82.4%が活動を再開することができている。しかし，14.9%のクラブは，「一部の活動を再開」もしくは「活動を再開できていない」状況にあり，「使用する施設の閉鎖・利用制限」（36.3%）を主な理由として回答している。

このように，「with コロナ」の定着にあっても，地域社会における総合型クラブの活動基盤はきわめて不安定なものであり，スポーツ経営体としての自律・自立もままならない総合型クラブが少なくない状況にあり，地域スポーツ推進システムの変革を射程に収めているとは言い難い。また，総合型クラブのこのような不安定な経営状況と新型コロナウイルス禍の影響とが相俟って，47.4%が地域部活動の展開について認知はしているものの（「ほとんど知らない」が14.9%であった），「学校部活動との連携は考えていない」（37.5%）もしくは「学校部活動と連携したいが，現状では厳しい」（30.1%）と判断しており，「指導者の確保」（82.2%）や「活動に係わる経費」（68.7%）などが総合型クラブにとっての大きな課題（足枷）となっている。

それでは，いかにすれば，こうした山積する課題を超克し，地域部活動の展開までも見据えた地域スポーツの推進と地域づくりを担う持続可能な総合型クラブを創ることができるのだろうか。本研究では，2つの総合型クラブの事例に焦点をあてながら，その成長・発展過程に関する定性的分析を行うことによって，持続可能な総合型クラブづくりの戦略的ポイントについて吟味することを目的とする。

2. 研究の方法

2-1 2つのクラブ（事例）の概要

本研究では，地域住民の主体的な運営によって地域スポーツの中核的な組織として持続的に活動している先進的な総合型クラブである²⁾，Z県I市のYクラブとZ県S市のTクラブといった2つの事例を分析対象とする。

(1) スポーツ少年団・中学校運動部・体育協会が一体となったYクラブ

Z県I市Y地域を範疇とし、2020年に設立20周年を迎えたYクラブは、地域住民の約12.6%にあたる約1,100人が入会するクラブである。わが国の総合型クラブのうち、会員数が1,000人を超えるクラブはわずか5.7%しかなく（スポーツ庁 2022b）、Yクラブは地域に根差したクラブであることが理解できよう。加えて、会員の年齢構成（割合）は、未就学児から中学生が約40%、高校生から65歳未満が約25%、65歳以上の高齢者が約35%と、特定の年齢層に偏ることなく、幅広い年代の会員が活動している様子が伺える。特に、Yクラブは、Y中学校運動部活動までも含んだクラブ運営を展開しており、Yクラブの指導者が顧問教員に代わって中学生を指導したり、中学生がボランティアとしてYクラブのスポーツ交流事業を運営したりして、まさに地域部活動にも対応した総合型クラブであると言えよう。

また、Yクラブは、NPO 法人格を持ち、指定管理者として屋内多目的アリーナであるY文化スポーツセンター（以下「Yセンター」という）をはじめとしたY地域のスポーツ施設の管理運営を行っており、それらの施設を拠点施設として使用している。こうした施設を活用して、Yクラブは、クラブサービス事業（以下「C.S.」という）、プログラムサービス事業（以下「P.S.」という）、エリアサービス事業（以下「A.S.」という）という全てのスポーツ事業をバランスよく展開している。具体的には、スポーツ少年団の単位団から単一スポーツクラブ（チーム）や健康志向サークルまでの合計32団体の支援をC.S.として、文化活動を含む10種類以上の教室や交流イベントなどの企画・運営をP.S.として、そして、団体に対する貸館事業だけではなく、個人利用を促進する施設開放事業などの実施をA.S.として、広く提供している。このように、C.S.・A.S.・P.S.といった3つの事業を計画的に展開している総合型クラブは15.1%に過ぎないという指摘（中西ほか 2011）を加味すれば、「事業の総合性」を特徴とするYクラブは

稀有な事例であると言えよう。

さらに、Yクラブは、保健センターや婦人会など、Y地域の様々な組織・団体等との連携・協力関係も構築しており、スポーツの枠を超えた、地域づくり・まちづくりの拠点となる「新しい公共」を担う総合型クラブであると言っても過言ではなからう。

(2) 大学を拠点に中学校と連携するTクラブ

Tクラブは、Z県S市W地域にあるT大学を拠点とし、T大学の職員と学生およびクラブの趣旨に賛同した地域住民によって2005年4月に設立された。設立時の会員はわずか180人であったが、その数は年々増加し、設立15周年を迎えた2020年には600人を超える会員を抱えるクラブに成長している。

Tクラブの特徴として、スポーツだけではなく、文化・芸術活動まで幅広い事業展開がなされていること、会員は月1,000円の会費でこれら全ての事業に参加できることの2点が挙げられる。Tクラブの事業は、T大学の教員や地域の有識者など、質の高い指導者が指導する教室に加えて、会員が気軽に参加できる開放事業も用意されているほか、自主学习形式の同好会も多数存在する。つまり、P.S.として教室事業、A.S.として開放事業、C.S.として同好会といったように、総合的なスポーツ事業が整備・充実しているのである（事業の総合性）。また、2019年度の開催事業は、スポーツ系16種目26講座にものぼり、スポーツ種目が11種目以上ある総合型クラブは25.3%しかなく（スポーツ庁 2022b）、Tクラブにおける「事業の多様性」が伺える。

こうしたTクラブは、会員がボランティアで積極的に地域の学校活動にも参加しており、学校との連携・協力関係の構築にも積極的である。なかでも、W中学校の呼びかけで始まった学習支援は、会員の発案でTクラブ主催の無料学習塾に発展し、学校や保護者から好評を得ているという。また、2021年度からは、「Wスポーツ教室」としてW中学校のテニス部および陸上部の活動と融合した事業を展開しており、地域部活動を担う総合型クラブとして活動の幅を広げている。

2-2 事例研究の方法

(1) 事例研究の視点および方法

先でも述べたとおり，本研究の目的は，先進的な総合型クラブの成長・発展過程に着目し，戦略的ポイントについて吟味することである。そのため，総合型クラブの成長・発展過程を段階的に捉え，どの段階で，どのような出来事が起こったのか，そして，それがいかにして成長・発展につながったのか，といった視点から分析を試みる。

それゆえ，総合型クラブの成長・発展過程の段階については，総合型クラブが目指す理想的な姿を示す指針と，その指針の到達・達成に向けた「評価指標（KPI）」を作成した公益財団法人日本体育協会（現：公益財団法人日本スポーツ協会，以下「JSPO」という）（2015）による「4つの成長・発展段階」（基盤期—発展期—充実期—持続可能期）を採用することにした。

以上のような視点をもとに，本研究では，2つの総合型クラブ関係者それぞれを対象に半構造化面接法を用いると同時に，クラブ設立から現在までの状

況把握については，成長・発展段階に従って過去を振り返りながら情報を収集するというレトロスペクティブ（回顧的）な手法を適用した。

(2) 半構造化面接の内容

半構造化面接の内容の検討にあたり，客観的かつ実践的な視点からクラブの成長・発展過程を語ることができると措定されるSC全国ネットワーク³⁾役員に対して予備調査を行った⁴⁾。その結果，クラブ設立前後，拠点施設などの経営資源獲得時，法人格取得などの運営組織改編時，地域交流事業開始時などの機会に成長・発展段階が進むことが示唆された。

こうした結果を踏まえたうえで，前項で示した視点をもとに，①現在の成長・発展段階，②創設準備から現在までの成長・発展段階の区分，③成長・発展段階が進んだ経緯と意思決定過程，といった3項目を設定した。なかでも，③成長・発展段階が進んだ経緯と意思決定過程については，拠点施設などの経営資源の獲得経緯や，自主運営体制の構築過程，事業拡大の様相（ありよう）について詳細に聴取・把握することとした（表1参照）。

表1 半構造化面接の面接項目と内容

面接項目	具体的な内容
①現在の成長・発展段階	<ul style="list-style-type: none"> ・現在の成長・発展過程はどの段階であるか ・なぜ，その成長・発展段階にあると考えるのか
②成長・発展段階区分	<ul style="list-style-type: none"> ・これまでのどのような成長・発展段階を進んできたのか
③成長・発展段階が進んだ経緯と意思決定過程	<ul style="list-style-type: none"> ・なぜその出来事で段階がすすんだのか ・どういった理由でどのような判断をしたのか
・経営資源の獲得	<ul style="list-style-type: none"> ・クラブマネージャー/指導者について ・拠点施設について（施設区分/利用方法/指定管理の有無等）
・自主運営体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> ・規約や会議について（組織図/法人格/総会/理事会など） ・会員が運営に参画する方策について ・組織の継承性について
・事業拡大の様相	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の総合性について（A.S/P.S./C.S.の関係性） ・事業拡大（多世代化/多志向化）の経緯について

(3) 半構造化面接および分析の方法

半構造化面接は，対象事例であるYクラブおよびTクラブの管理施設や事務所において，クラブ関係者に本研究の趣旨を丁寧に説明したうえで実施した。

面接方法としては，はじめに，「4つの成長・発展段階」をもとに，現在およびこれまでの成長・発展段階を示してもらい（面接項目①および②），その後，面接項目③の内容を中心に，過去から遡りながら，成

長・発展の過程を語ってもらうこととした。対象者からは、「記念誌」や総合型クラブ研修会等での「事例発表資料」の提供があり、それらを使って成長・発展過程の詳細が語られた。面接内容は、対象者の承諾を得たうえでICレコーダーに録音し、テープ起こしを施した。なお、分析の際に生じた疑問点は、電話や電子メールにて確認を行い、回答に加えた。半構造化面接の概要は次のとおりである。

1) Yクラブ

日時：2021年3月27日（土）10時～11時30分

場所：I市Y文化スポーツセンター

ミーティングルーム

対象：A顧問（70代・男性）、

およびB事務局長（60代・男性）

2) Tクラブ

日時：2021年3月2日（火）13時～15時

場所：T大学内Tクラブ事務局

対象：X会長（70代・男性）

3. 2つのクラブ事例の分析結果と考察

3-1 Yクラブの成長・発展過程の分析

ここからは、Yクラブの所在するI市Y地域のリアリティについて説明するとともに、面接で得られた口述と資料をもとに成長・発展過程を分析・考察する。

(1) 地域社会のリアリティ

～Y町からI市Y町への平成の大合併～

Yクラブの成長・発展過程を振り返るにあたり、はじめに、クラブ設立当時から約20年間の地域社会の変容について押さえていく。

Yクラブの範囲であるI市Y地域は、I市中心部からJRで4駅、約15km南の瀬戸内海に面した場所にあり、古くは廻船業、繊維工業で栄え、近年ではI市内や隣県のベッドタウンの機能を有している。2006年3月に、いわゆる「平成の大合併」により、I市および近隣6町村と合併し、I市Y町となった。なお、本研究では、合併前のY町を「旧Y町」と表記

し、合併後のI市Y町を「Y地域」とする。この合併に伴う地域の変化として、行政機能はI市役所に集約され、旧Y町教育委員会はI市教育委員会Y支所、旧Y町保健センターはI市健康推進課Y保健センターというように、旧Y町の各部署はI市の出先機関となった。

そのようなY地域の2000年の人口は約9,600人、高齢化率は26.1%であった（総務省、2000）。しかし、2020年の人口は約8,200人（I市公式サイト online1）にまで減少し、高齢化率は40.6%と急激に上昇しており（同 online2）⁵⁾、まさに人口減少、超高齢社会となっている。また、2000年度には882人であった児童・生徒総数（小学校3校、中学校1校）が、2020年度には554人⁶⁾と、約40%も減少しており、少子化が急激に進んでいることも否めない。なお、2020年のI市の人口は約131,000人、高齢化率は35.3%で、人口の約69.6%が旧市内に居住しており、Y地域は、わずか6.1%の住民が居住する郊外地域である（前掲 online1）。

I市のスポーツ環境に目を向けると、合併後の2013年3月に策定された「I市スポーツ推進計画」における基本施策「生涯スポーツの推進」の中核事業として「総合型クラブの育成」が展開されている。このようなI市の総合型クラブ育成支援に関する部署は、I市市民生活部スポーツ推進課であり、教育委員会ではない。ここには、I市内の7つの総合型クラブを支援する「I市総合型地域スポーツクラブ連絡協議会」のほか、I市のスポーツ推進委員67名で構成されている「I市スポーツ推進委員協議会」も設置されている。

(2) Yクラブ設立による地域スポーツ環境の変化

このような地域社会の中でYクラブは成長・発展していったのであるが、続いて、クラブ設立以前（2000年頃）の旧Y町のスポーツ環境について、施設面および組織面を中心に振り返る。スポーツ施設としては、YセンターやYグラウンド、Y武道場などが旧Y町行政により整備されていたことに加えて、各小中学校の教頭が管理する学校体育施設開放事業

によって、その充実が図られていた。また、スポーツ団体として、事務局を教育委員会に設置する形で体育協会とスポーツ少年団が組織化され、多くの町民が活発に活動していた。加えて、非常勤の公務員である体育指導委員（現：スポーツ推進委員）として8名が任命され、町主催のスポーツイベントの運営に携わっていた。

しかしながら、それらの団体の実態は、各団体がそれぞれのスポーツ種目を実施しているだけに過ぎず、体育協会専門部では、競技志向の固定的な活動による初心者に対する閉鎖的な環境であったり、スポーツ少年団では、団員減少による活動の停滞であったり、といった課題が指摘されていた。さらに、マンネリ化により参加者が減少傾向にあるスポーツイベントや、少子化の影響で部の継続が懸念される中学校運動部活動、教頭が利用調整業務に追われる学校体育施設開放事業など、多岐にわたるスポーツ問題が生じていた。

こうしたY地域のスポーツ環境は、総合型クラブの設立によって劇的に変化していった。2001年4月、Yクラブは、Y町体育協会、Y町スポーツ少年団、Y中学校運動部活動を一本化して設立された。これにより、Yクラブが、旧Y町のスポーツ団体の情報を一元化できる体制となり、スポーツ環境の課題解決が図られた。例えば、教育委員会内にあった体育協会専門部やスポーツ少年団の事務局がクラブに移り、その支援をクラブが一元的に担うことで、団体を越えた会員の交流が生まれ、多世代での一貫指導が可能になったほか、初心者に対しても門戸が広げられた。また、町主催のスポーツイベントについても、Yクラブが地域のさまざまな団体と協力することで活気が戻ってきた。

ところで、クラブ設立当時の旧Y町においては、すでにI市との合併が決まっており、それに向けて行政間のすり合わせが進んでいた。このような状況の中、Yクラブは、2003年12月にNPO法人格を取得し、続く2004年4月には、旧Y町の指定管理者として、Yセンターをはじめ、町内スポーツ施設の管理

運営およびスポーツ振興業務を受託することとなった。これには、学校体育施設開放事業の利用調整業務も含まれており、施設の効率的な利用促進と教頭の負担軽減が図られた。

このような経緯により、旧Y町のスポーツ振興を担うこととなったYクラブは、I市との合併後も継続して指定管理を受託し、現在では地域の中核的団体として活動していることは先述のとおりである。つまり、総合型クラブの設立と、その後の「平成の大合併」にかかわる的確な対応によって、旧Y町のスポーツ環境は、行政が単一種目型チームの集合体を支援しながら、恒例のスポーツイベントを開催していた体制から、YクラブがY地域全体のスポーツ推進を図るという「住民主導」体制へと変革を遂げたと言ってもよい。

(3) 成長・発展過程の分析

ここでは、YクラブのA顧問およびB事務局長の口述と、調査時提供の資料「Yスポーツクラブの紹介」（以下「資料Y」という）に基づいて分析していくこととする。A顧問は、旧Y町の体育指導委員であり、Yクラブ設立の際には中心的な役割を担い、設立から2016年まで会長（NPO法人格取得後は理事長）として活躍してきた人物である。また、旧Y町職員であったB事務局長は、設立時から非専従の事務局長として活動している。なお、A顧問の口述を「口述A-1」「口述A-2」…、B事務局長の口述を「口述B-1」「口述B-2」…と表記し、〈 〉は筆者の口述、（ ）は補足説明を意味している。

Yクラブの成長・発展段階について、A顧問およびB事務局長は、10年ほど前から「持続可能期」に入っており、クラブ設立時、法人格取得から指定管理受託までの時期に段階が進んだと捉えていた。したがって、クラブ育成が始まった1999年11月から2001年4月の設立までの約1年半が「基盤期」、設立から2004年4月の指定管理受託までの3年間が「発展期」、クラブ育成から約10年が経過した2011年頃までの約7年間が「充実期」、それ以降が「持続可能期」と推測することができる（表2参照）。

表2 Yクラブの成長・発展段階
(A顧問, B事務局長の口述から筆者作成)

基盤期	1999.11～2001.4 (約1年半)
発展期	2001.4～2004.4 (3年)
充実期	2004.4～2011頃 (約7年)
持続可能期	2011頃～

1) 基盤期 1999年11月～2001年4月

Yクラブの創設契機は、設立の1年半前に遡る。資料Y (p.2) によると、1999年11月に教育委員会にて開催された「学校週5日制対応準備委員会」において、地域にスポーツの受け皿が必要であるとの見解が示され、このことを受けた体育指導委員が協議を進めた結果、総合型クラブの育成に取り組むことになったという。翌2000年5月からは、体育指導委員、スポーツ少年団指導者、学識経験者から構成される小委員会にて協議を重ね、10月には設立準備委員会に移行し、2001年4月に設立を迎えた。以上のようなことから、Yクラブの設立に至った主な背景は、学校週5日制における中学校運動部活動や地域教育の在り方についての議論であったと推測される。したがって、育成されるクラブの範囲も、おのずとY中学校区という①日常生活圏での育成であるとの共通認識がなされていたことが第1のポイントである。

加えて、口述B-1からは、将来を見据えた旧Y町行政の支援により、クラブ育成の中心的な組織が、行政主導による体育指導委員会議および小委員会から、住民主導による設立準備委員会へと移行されたことが理解できる。総合型クラブの育成について、多くの場合が行政主導であるがゆえ、住民が主体とな

って具体的な地域の問題に取り組む住民主導型にどれだけ接近できるかがその成否を分かつという指摘(作野, 2000)からも理解できるように、旧Y町行政においては、住民主導を念頭に置き、段階的・調整的な支援を行ったことで住民の主体的な参画を促したと解釈できよう。よって、第2のポイントは、②住民主導による設立準備がなされたことである。

さらに、口述B-2から分かるように、小委員会では、町のスポーツの将来像を語り合う中で、種目や世代を超えた形が理想であると認識され、その実現には、スポーツ少年団や体育協会、中学校運動部活動を一本化した仕組みを作る必要があると考えられた。こうした口述から、関係者は、設立に向けた話し合いの中で、「種目」としてのスポーツ認識ではなく、③「文化」としてのスポーツ認識を共有していったことが伺えると同時に、全ての地域住民がスポーツに親しめる環境を作るという④クラブ理念が確立されたと推察できよう。これが第3、第4のポイントであると考えられる。

こうして確立されたクラブ理念を実現するためには、既存団体との合意形成を図る必要があることから、設立準備委員会による体育協会への説明が丁寧に行われた結果、クラブ理念に賛同した体育協会は解散し、それに加盟していた専門部がYクラブに融合されることとなった(口述B-4)。つまり、⑤クラブ設立に対する既存団体との合意形成が図られたことによって、⑥地域のスポーツ団体を一本化する組織という、Yクラブの組織的な基盤が形成されたことが第5、第6のポイントであると言ってもよい。

【口述B-1】「旧Y町はね、考えがちゃんとあったんですよ。クラブを作るときに、行政主導で始まるんだけど、行政はいつか絶対逃げていくよというのがあったので。体育指導委員会議、小委員会までは完全行政主導で行ってるんですよ。そのあとの(設立)準備委員会で人数増やすときから、A顧問が会長になって行政が黒子に回ったということで、(スムーズに)行ったってことですよ。」

【口述B-2】「小委員会ですとてにかく夢を語ったんですよ。将来どんなY町になりたいかって。皆さんのいろんな思いが出てきて、種目じゃないよね、子どもだけ大人だけじゃないよって。～中略～総合型クラブを作ると言うより、みんなができるように、スポーツの仕組みを変えていく、そっちの方向になったんです。そうするとそれを実現する形は、もう、スポ少とか体協とか中学校とか言うんじゃないで、生涯学習的に1本にできる仕組みを作らないといけないっていう。」

【口述B-3】「(体育協会の合意について) 将来のために、旧Y町でできるスポーツ活動の一番いい形を探っていったもんだから、体育協会が、『それは、俺らが最終的に邪魔になる』、『自分たちが体育協会を作ったときの思いがYクラブにある』と言ってくれた。～中略～それで、『解散する』と体育協会自らが言って、賛同するところが入ってくれた。」

2) 発展期 2001年4月～2004年4月【3年】

こうして、設立を迎えたYクラブでは、自主運営の確立に向けた組織体制が構築された。特に、口述B-4、B-5から分かるように、活動会員から選出された理事による理事会でクラブの意思決定を行う仕組みと、会員自身が理事や指導者、運営委員など、多様な形で運営に参加できる仕組みが整えられた。すなわち、「応益・応能原理」(中西, 2016)に基づいた意思決定システムと事業運営システムの導入によって、クラブの自主運営体制が構築され、会員たちは、クラブでスポーツを「する・行う」だけではなく、手づくりのスポーツを「支える・創る」ことにも自主的・自発的に参加・協力するようになったと言えよう。すなわち、⑦会員による自主運営システムが構築されたことが第7のポイントであると指摘できる。

また、当時の事業について、口述B-6からは、既存団体が活動を継続するための体制整備に加え、彼らに対し、固定メンバーだけでなく門戸を広げて活動するという意識改革を重点的に進めていったということが読み取れる。例えば、体育協会専門部とスポーツ少年団の支援をクラブが担うことになったという強みを生かして、種目内で専門部、中学校部活

動、スポーツ少年団の交流事業を始めるなど、既存団体の枠を取り払うような工夫を凝らした事業が展開されていたという(資料Y p.6)。つまり、当初から様々な事業を広く展開していたのではなく、クラブ理念に基づいて事業を多様化していったと言えよう。このことから、⑧クラブ理念を反映した事業展開がなされたことが第8のポイントとであると捉えられるのである。

こうした自主運営システムや事業展開を通して、既存団体の垣根を超えた交流が生まれたことにより、Yクラブは、小規模単一種目型チームを束ねた組織ではなく、理念に賛同した会員が集まる組織型クラブとして成長・発展していったと考えられよう。

クラブ設立から2年近くが経過した2003年12月、YクラブはNPO法人格を取得し、翌2004年度からは、Y町スポーツ施設の指定管理者として旧Y町内のスポーツ施設の管理運営に加え、スポーツ振興業務と小中学校の学校体育施設開放事業の利用調整業務を担うこととなった。これにより、Yクラブは、⑨拠点施設を確保し、⑩学校体育施設の利用調整を担うこととなり、充実した資源を活用して事業を拡大していくこととなった。したがって、これが、第9、第10のポイントである。

【口述B-4】「理事は、団体でスポーツしている人とか指導者とか、なんらかの形で活動している人をお願いします。～中略～理事会は、クラブができてから月に1回必ずやって、多い時は臨時も入れて、何もなくても絶対月に1回は集まっています。理事会でしっかり話し合っていることを決定しています。」

【口述B-5】「運営委員さんというのは、イベントに対するボランティアスタッフで、そういうのを設けて、数十名入ってくれます。運営委員さんは各専門部の人たちが多くて、イベントは協力してやるものと思ってくれる。声をかけたら100人くらい集まることもありますね。」

【口述B-6】「とにかく皆さんの活動が今まで通りできるように整備しました。そして、やっぱり既存のスポーツチームを仲間にしたので、意識改革ですね。やっぱり皆さん、固定メンバーでやるのは楽しいですよ。ただもっともっと門戸を広げてオープンで行きましょうよっていうのを理解してもらおう。～中略～そういうことを先に中心としてやったっていうことは間違いありません。」

3) 充実期 2004年4月～2011年3月ごろ【約7年】

こうして拠点施設を確保したYクラブは、充実期

に入り、拠点施設を生かした事業拡大を進めていった。口述A-1、B-7から理解できるように、Y

クラブは設立当初から A.S. の必要性を認識し、施設を地域に開放する「開放デー」という事業を展開しており、指定管理者として公益性がより重視されるようになったことで、一層の充実を図ったという。具体的には、予約せずとも自由に施設を利用できる「フリーデー」や、サークル等に所属していなくても参加できる「卓球デー」「ソフトバレーボールデー」などが展開されている(資料 Y p.5)。その結果、口述 B-8 から分かるように、A.S. をきっかけにクラブに入会し、P.S. へ参加する会員もおり、A.S. は、地域住民の自発的・継続的なスポーツ参加を促す場になっているのである。

このことから、総合型クラブが指定管理者となり、拠点施設を確保することは、あたかもクラブが施設を独占し、クラブに所属する単一種目型チームに対して C.S. を展開しているかのように見えることもあるが、Y クラブでは、A.S. によって Y センターを活用した公益性の高いサービスを提供し、地域住民に対してクラブライフを提案していると捉えられるの

である。つまり、⑪全ての地域住民が参加可能な事業展開により、地域住民がスポーツに親しめる環境が整ったと指摘できよう。これが第11のポイントである。

その後、2006年3月の合併により、旧 Y 町は I 市 Y 町となったが、この合併によって行政組織の統廃合が進んだことで、Y クラブと地域の諸団体との連携が始まった。資料 Y (p.5) によると、Y 保健センターとの共催による健康づくりイベントや、婦人会のスポーツ行事への参画、地域の介護予防サロンでの講座の開催など、多くの地域団体との協働事業が展開されるようになった。つまり、合併により住民サービスが縮小された地域社会からの要請に対し、Y クラブが他の団体と協働し、新たな活動を展開していくことにより、地域コミュニティの活性化が図られたといっても過言ではない。したがって、⑫他団体との連携体制が生まれたことが第12のポイントと捉えられる。なお、このような Y クラブと地域住民との関係は、図 1 のように示すことができる。

【口述 A-1, B-7】「開放デーは最初から、指定管理取る前からやってました。エリアサービスというのがないと国や県の勉強会で聞いて、やはり必要だということで始めました。指定管理になってからさらに充実しただけです。」「やっぱりみんなに喜んでもらうためにクラブを作ったのだから、エリアサービスで公益性を出すことは基本になると思います。」

【口述 B-8】「例えば、卓球デーに来た人が、トレーニング設備があると分かって、今度は入会してトレーニングをしたり、小体(小体育室)でやってる講座に参加したりという形がありますね。」

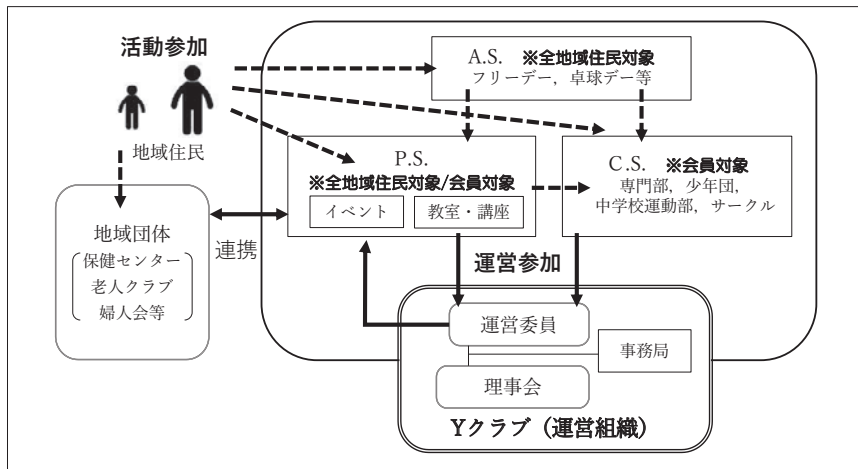


図1 Yクラブの運営組織と事業 (調査資料および口述から筆者作成)

4) 持続可能期 2011年ごろ～

こうして、Yクラブは成長・発展し、設立から10年を迎えるころには持続可能期に入った。このころには、地域愛にあふれた人物を念頭に置いた理事の人選や、県のマネジャー講習会を活用した研修、新理事との対話の重視といった世代交代を見越した人材育成が図られるようになった（口述A-2，B-9）。また、口述B-10からも分かるように、こうした取組が功を奏し、現在の理事は、もともと運営委員や正会員として活躍しており、段階的に運営に深くかかわって来た人ばかりだという。なお、正会員とは、NPO法人格を持つYクラブにおいて総会の議決権を持つ会員のことであり、Yクラブでは、主に活動会員の代表者を正会員に位置付けている。このことから、自主運営システムが機能し、⑬継承性に関する人材が確保できたことが第13のポイントであると捉えられる。

その一方で、現在の課題として、I市との関係性についての悩みが語られた。口述B-11からは、Yクラブが、旧Y町行政とは異なる関係性に苦悩しながら、I市行政との協議を進める姿勢が読み取れる。具体的には、口述B-12から理解できるように、Yセンター等の指定管理において、競合他社が入札をためらうほど指定管理料が減額されているにもか

わらず、Yクラブは手を挙げ続けているというのである。先述したとおり、Yクラブは、Yセンターの指定管理受託によって全ての地域住民に向けた総合的な事業展開（Y地域のスポーツ推進）とコミュニティ形成の場（拠点）としての役割を実現していることから、I市から指定管理料を減額されてもおお指定管理者としての継続にこだわっているものと思料される。

このように、地域住民による自主運営組織であるYクラブが、Y地域のスポーツ推進を住民主導によって図っていくためにI市と協働しようとする姿勢は、中西（2005b）が主張する「アソシエーション」[人々が自由・対等な立場で、ボランタリー（自発的に）、ある共通の目的のために結び合う民主的なネットワーク型集団]として、スポーツ事業を提供しながら（事業体的性格）、スポーツ推進を通じたまちづくりの提案をしていく（社会運動体的性格）という「総合型クラブのアソシエーション的發展」そのものであると解釈することができよう。したがって、⑭社会運動体としてのアソシエーション的發展が、最後のポイントであると考えられよう。以上をまとめると、Yクラブの成長・発展過程とそのポイントは図2のようになる。

【口述A-2，B-9】「世代交代は大変です。やっぱり、理事になる人には、地域愛がものすごく熱い人がいい。」<育てておられる？>「うん。新しく理事になった人には、必ず県のマネジャー講習会なんかに出て勉強してもらってます。それと、理事になったからには思いがあるんですよ、その人には。そのあたりはしっかり聞いて、配慮しながら進めています。」

【口述B-10】「(イベントの際に)各部に声をかけると、運営委員さんはかなり集まってくれる自信はあります。正会員も各部の代表の人が多くいて、実際に活動している人がある程度出てくれている。そこから理事についていうのは、なかなか難しいところがありますね。でも、今の理事は、正会員から動いた人ばかりなんで、やっぱり時間はかかりますが、そうすることで皆さんの意見が集まりやすくなると思います。」

【口述B-11】「市はね、まあ、ほんと、どこも一緒と思うんですけど、根本的な考え方が違うんよね。町なんかは、ある程度、町民と、住民と近づいていかに一緒にやっっていくかっていうのが町のやり方なんです。職員も少ないし。市は、そういう団体と近づいちゃいけないっていう考え方だから、もう、とりつきからあんまり仲良くなりすぎちゃダメみたいのがあって、なかなか話が進まない。」

【口述B-12】「今回、(更新後の指定管理)一年目ですけど、(入札が)Yクラブだけだったんです。その前は3社いたんですけどね。実は指定管理料が年間200万減額されて。だから、このままなら業者さんが来ても割りに合わない施設なんで、(入札する業者が)出ない。ずーっともうこれから指定管理続けてもYクラブくらいしか出ないくらい下げられて。」

			持続可能期	2011頃～
			充実期	2004.4～2011頃 ※7年
			発展期	2001.4～2004.4 ※3年
			基盤期	1999.11～2001.4 ※約1年半
ポイント	①日常生活圏 ②住民主導による設立準備 ③スポーツに対する関係者の文化的認識 ④クラブ理念の確立 ⑤クラブ設立に対する既存団体との合意形成 ⑥スポーツ団体を一本化した組織	⑦会員による自主運営システムの構築 ⑧クラブ理念を反映した事業展開 ⑨拠点施設の確保 ⑩学校体育施設の利用調整	⑪全ての地域住民が参加可能な事業展開 ⑫他団体との連携体制	⑬継承性に関する人材の確保 ⑭社会運動体としてのアンソニーシヨンの発展
備考	【設立を進める団体の遷移】 体育指導委員会議→小委員会 →設立準備委員会	2001年4月 設立 2003年12月 法人格取得	2004年4月～ 指定管理受託 2006年3月 合併	2016年 新理事長就任

図2 Yクラブの成長・発展過程と14の戦略的ポイント

3-2 Tクラブの成長・発展過程の分析

続いて、Tクラブの所在するS市W中学校区のリアリティについて説明したうえで、地域に根ざそうと奮闘するTクラブの成長・発展過程における戦略的ポイントについて分析・考察する。

(1) 地域社会のリアリティ

～学園都市W中学校区の総合型クラブ～

Tクラブが所在するS市は、経済面においてZ県の中心であるとともに、穏やかな気候と海に開かれた地形から、農業や水産業などの第一次産業が盛んな地域である。また、歴史的な建造物や風光明媚な景観が多いことから、観光業にも力を入れている。

そのようなS市も、I市と同じように、「平成の大合併」により、2005年2月に近隣4町と合併し、県下初の中核市となった。合併時の人口は約290,700人、高齢化率は25.5%であったが（総務省，2005），2020年には、人口約254,000人、高齢化率35.9%となっており（S市公式サイトonline）、人口減少、高齢化ともに急激に進んでいると言えよう。

また、S市のスポーツ環境の整備は、観光スポーツ文化振興課が担っており、2013年2月に策定された「S市スポーツ推進計画」における基本施策「生涯スポーツの推進」の中核的事業として、総合型クラブの設立促進と質的充実に向けた事業を展開している。特に、2015年10月には、「S市総合型

地域スポーツクラブ連絡協議会」が設立され、総合型クラブの市内スポーツ施設使用料が半額免除されることとなり、総合型クラブ支援に弾みがついた。2022年4月時点では、Tクラブを含めて10の総合型クラブが活動している。さらに、S市にはおおむね小学校区ごとに「スポーツ振興会」が組織化され、スポーツ推進委員とともに地域スポーツの推進を担っている。

Tクラブの範囲は、S市の中心部から約6km北に位置するW中学校区である。この地域には、新幹線の駅や高速道路のインターチェンジなどがあり、その交通の利便性から、S市中心部や隣市のベッドタウンとなっている。こうした環境から、範囲人口は約25,000人、高齢化率は27.0%であり（前掲online）、S市の中では、比較的緩やかに高齢化が進んでいる地域（校区）である。さらに、W中学校区には、小学校2校（W小学校、V小学校）が所在しており、2020年度の児童生徒総数は1,794人と、市内で3番目に大きい校区である（S市教育委員会，2021）。

このような地域でTクラブは成長・発展し、T大学を拠点とした多様な事業展開に加えて、積極的な学校連携によって地域づくりにも寄与していることは先述のとおりである。以下では、Tクラブがいかにして成長・発展したのかについて考察していく。

(2) 成長・発展過程の分析

ここでは、TクラブのX会長の口述と、調査時提供資料「Tクラブ15年史」（以下「15年史」という）および「Tクラブについて」（以下「資料T」という）に基づいて分析していく。なお、S市出身で退職後にUターンしたX会長は、在職中に親交のあったT大学の教授に誘われる形でTクラブ設立準備委員会に参加し、現在まで運営の中心的な役割を担う人物である。X会長の口述を「口述X-1」「口述X-2」…と表記し、〈 〉は筆者の口述、（ ）は補足説明を意味している。また、本研究は、2つのクラブ事例を通して、持続可能な総合型クラブづくりの戦略的ポイントを明確にすることが目的であるため、Yクラブの事例分析によって発見できた戦略的ポイントの番号を便宜的に活用していくこととする。

X会長は、Tクラブの成長・発展過程について、クラブ育成開始時、事務局体制改編時、会員の一時減少時という段階で捉えていた。こうしたX会長の段階認識と「15年史」の内容分析から、クラブ育成が始まった2004年4月から設立した2005年4月までの1年間を基盤期、設立から事務局体制の改編があった2009年までの4年間を発展期、その後、一時期会員が減少した2014年頃までの5年間を充実期、それ以降を持続可能期と判断することにした(表3参照)。

表3 Tクラブの成長・発展段階
(X会長の口述から筆者作成)

基盤期	2004.4～2005.4 (1年)
発展期	2005.4～2009.4 (4年)
充実期	2009.4～2014頃 (約5年)
持続可能期	2014頃～

1) 基盤期 2004年4月～2005年4月【1年】

先述したように、Tクラブは、T大学の教職員と学生およびクラブの趣旨に賛同した地域住民によって設立された総合型クラブである。

その設立契機は、資料T (p.1)によると、2004年に赴任してきた教授らが中心となり、学生や地域住民から有志を募り、設立準備委員会を発足させたこ

とにある。その際、大学が全面的な協力を約束したことから、クラブ事務所を含む拠点施設および指導者については、T大学の資源を活用できることになった。さらに、大学のトップダウン式のクラブ運営では、地域住民の熱意や意思などが反映されないばかりか、一方的で一過性の活動になってしまうことが懸念されたため、地域住民・大学教職員・学生が一体となって地域スポーツの推進を図っていくことが、クラブの理念と活動方針として決定・共有された。そして、「スポーツも身体活動を主体とする文化として捉え、総合的な文化を育成する」という共通認識のもとで、スポーツ系7種目、文化・芸術系4種目の事業を準備することが決まったという。

以上のようなことから、大学の教職員をはじめとした②住民主導による設立準備を契機とし、T大学の協力のもと、当初から⑨拠点施設が確保されていたことが、第1、第2のポイントであると考えられる。また、設立準備委員会において、④クラブ理念が確立されたが、そこでは、スポーツを文化として捉え、文化・芸術活動の導入検討もなされており、まさに③スポーツに対する文化的認識があったと捉えられることから、これが第3、第4のポイントと言えるであろう。

ただし、口述X-1から分かるように、Tクラブは、校区スポーツ振興会やスポーツ少年団、自治連合会の理解を得ずして設立している。その理由は、スポーツ振興会やスポーツ少年団は現状の活動で不自由を感じていなかったことや、自治連合会は大学の市民講座を無料で聴講していた経験から受益者負担に対する意識が低かったことなどであるという。したがって、地域のスポーツ団体や自治連合会に対し説明を行ったことは、Tクラブの範囲が①日常生活圏であると認識されていたことにほかならず、これが第5のポイントであると推察できる。しかし、それら範囲内の主要な団体には、Tクラブの活動趣旨が理解されず、クラブ設立に対する既存団体との合意形成は図られなかったと言えよう(Yクラブでの⑤の失敗)。

【口述X-1】「W校区スポーツ振興会に説明に行ったんだけど、『今までの我々の活動を否定するのか』って拒否反応があって理解を得られなかった。スポ少も『順調に活動してるから、大きな組織の中で1クラブとなる必要性がない』って。～中略～ もう一つ、自治連合会も、大学がすでに文化系の市民講座をやってたから、無料で。だから『やるんだったら全部タダだろう』と、そういう認識があるわけ。今度立ち上げるクラブはそうじゃないんだって説明しても全然ダメ。だから、もういいだろうって。活動してそれを見てもらおう、その方が話が早いだろう、ということで設立したの。」

2) 発展期 2005年4月～2009年4月【4年】

こうして、Tクラブは、1年間の設立準備期間を経て、2005年4月に会員わずか180名で設立した。その運営組織体制は、資料T (p.4) によると、「総会」を最高議決機関として、実際のクラブ運営は5つの専門部会の代表者によって構成される運営委員会が担うという「ボトムアップ型」の事業部制を採用している。また、各専門部会には、各教室やサークルの指導者、代表者、「世話人」から選出された延べ100名が参画しているという（図3参照）。

口述X-2、X-3からも分かるように、「世話人制度」とは、事務局および教室指導者と各教室への参加者をつなぐ調整役として、会員の誰もがクラブ運営に主体的に参加・協力できる制度であると言ってもよい。この世話人制度は、Tクラブの規約には明記されていないが、自発性・無償性・利他性という「ボランティアズム」（田尾, 2001）を会員のメンタリティに醸成する仕組みと解釈することができる。したがって、ボランティア組織特性を生かした⑦自主運営システムを構築していることが第6のポイントであると言えよう。

また、月額1,000円というTクラブの会費は、月額1,000円を超える総合型クラブが全体の約29%ほどである（スポーツ庁, 2022）中では高額であると言

えよう。しかし、口述X-4にあるように、Tクラブでは、教室ごとに参加料が発生しないことが、会員の複数種目の活動を促進しており、さらには、会員の要望で新規事業が次々と立ち上がっていることも理解できる。つまり、Tクラブの会計は、各教室の収支による独立採算制度ではなく、Tクラブの事業全体を一つの会計とした共益的な採算制度を採用していると推察できる。こうした仕組みにより、会員は、月会費を納めれば、各自の興味や関心に合わせて様々な活動ができるだけでなく、新たな活動を創ることも可能なのである。

この会費制度と先述した世話人制度とを併せて考えると、Tクラブの会員は、クラブ運営に参画する経験を通して、サービスを受けるだけの「客体」としてではなく、サービスを創る「主体」としても参加しているという意識が芽生え、自ら新たな事業を創り運営していくという発想に繋がっているものと思料される。こうした会計システムと自主運営システムの確立は、Tクラブの事業を年々増加させるとともに⁷⁾、新しい会員の加入にまで寄与している。したがって、⑧クラブ理念を反映し、会員の要望に合わせた事業展開がなされていることが第7のポイントと指摘できる。

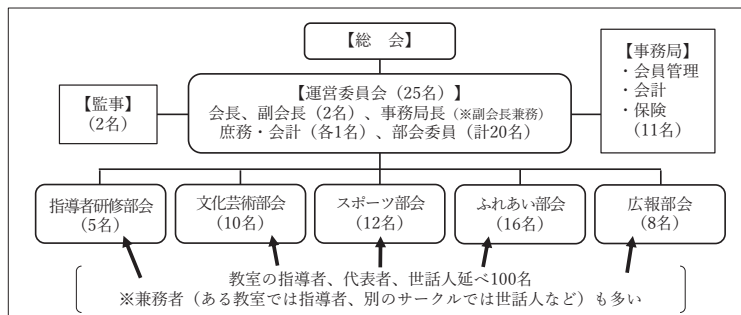


図3 Tクラブの組織図（資料T (p.4)「Tクラブの組織体制（2009年4月現在）」をもとに筆者加筆修正）

【口述X-2】「世話人っていうのは、会員と教室の先生とのつなぎ役だよ。それと事務局との調整。都合があって活動場所の変更があったりするじゃない。そういう時に連絡するのが世話人。～中略～世話人っていうのは、別に規約の中で決められている人事じゃないんで、だから、もし、途中で世話人の都合が悪くなれば、各教室なり同好会なりの中でやりくりすればいい。」

【口述X-3】「やっぱり何らかの形で運営に参加してもらうためには、世話人制度がね、必要だなと思うんですよ。～中略～（教室やサークルに）入ったら、動きで分かるじゃないですか。『次、あなた世話人やってね』とか『運営委員やってね』とか必ずそういう話が出るじゃないですか、年度ごとに。そうすると自然にそういうのが、『ああ、回ってくるんじゃないのかな』って、そういう意識は芽生えてくると思う。」

【口述X-4】「会費はね、この教室でいくら、この教室でいくらっていう徴収の仕方じゃないでしょ。だから、あれもやって、これもやってっていう人が多いの。～中略～事業もどどん増えてるんですよ。こっちからじゃなく、会員から『これやってほしい、あれやってほしい』って言われて。だから、本当にやりたい人が10人いたらやろうって。」

3) 充実期 2009年4月～2014年ごろ【5年】

このように、Tクラブの活動は順調に拡大していったのであるが、2009年4月に設立発起人の一人である教授が退任し、初代事務局長として活躍していた教授夫人とともに県外に転居することとなった。口述X-5から理解できるように、Tクラブは、事務局長が中心となって事務作業を進めてきたことに課題意識を持つようになり、これを機に事務局を短時間のシフト制とし、ボランティアスタッフで運営

することとした。資料T (p.2)によると、新事務局体制では、14～16名のスタッフが交代で業務を遂行することになったという。

このように、事務局が、会員のボランティアによって輪番制で運営されることで、特定の個人ではなく、誰もが参画できる体制に改編されたことから、Tクラブの⑬継承性が高まったと考えられる。よって、これが第8のポイントであると言えるのではなからうか。

【口述X-5】「うちのクラブには専従者、給与が発生するような人がいないんですよ。どうしてるかっていうと、時間割シフト制でボランティア。短時間、自分の好きな時間に来て協力してやってっていうので動いてる。」<設立した時からその仕組みですか？>「いや、初代の事務局長がいなくなって、それで事務局の体制をガラッと変えたの。その人がいなくなったら終わりじゃ、続けられないでしょう、そんな組織。ずっと課題だったの。それでその機会に変えたの。」

4) 持続可能期 2014年ごろ～

Tクラブの成長・発展段階を区分するにあたり、X会長は、会員減少時が充実期から持続可能期への転換点であったと口述している。このころの大きな出来事としては、学校連携が始まったことである。

口述X-6から分かるように、2013年にW中学校からの依頼でスタートした「学習支援」は、2019年ごろには、ボランティアで指導する会員（元教員や元塾講師）の発案により、クラブ主催の「無料学習塾」という新たな事業展開が図られ、学校や保護者から好評を得ているという。そのほか、健康づくり教室「いきいき」の提案によるV小学校の遠足付き添い事業などV小学校との連携も盛んであるという（「15年史」）。

ここまで述べてきたように、Tクラブの会員は、参

加する事業において、「世話人」というボランティアな役割を担うことが求められることに加えて、Tクラブの事業は、各自の興味・関心に基づいて選択・創出でき、会員にとって自己実現の場となっている。こうした組織文化で活動しているからこそ、Tクラブの会員は、学校連携においても、会員自らの特技や関心を生かしつつ、子どもたちのための事業を提案するといった活動が自然になされていると推察できる。Tクラブはまさに、利他主義と自己実現というボランティア活動の大きな柱（田尾，2001）を基調とする総合型クラブであると言えよう。

したがって、会員の発案により、⑫学校との連携体制を構築したことが第9のポイントである。なお、Tクラブの運営組織と事業との関係は、図4のように示すことができる。その後、2020年度に入り、T

クラブは、公民館の使用料減免を受けられないことについて、総合型クラブも他の使用料減免団体と同様の活動をしていると主張し、スポーツ振興課を通じて教育委員会生涯学習課に使用料減免団体への追加を要望している⁸⁾ (口述X-7)。このように、ス

ポーツ経営体として会員に対する事業を展開しながら、Tクラブの要望を行政へと提案していく姿は、^⑭社会運動体としてのアソシエーション的發展を遂げていることにほかならない。よって、これが第10のポイントと言えよう。

【口述X-6】「W中学校の学習支援っていうのを2013年ごろからかな、期末試験とかの前に学校に行って教えてる。中学校から頼まれて始めて、今15人くらい先生出してる。(会員には)教員OBもあるし、塾の先生のOBもあるからね、ボランティアで行ってるの。～中略～その先生がほとんど参加して、おとし(2019年)くらいからここで中学生の無料塾やってるの。家の都合で塾とかに行けない人もあるじゃない。だから(子どもたちに)ここで自由に勉強しろって。」

【口述X-7】「今、スポーツ振興課に動いてもらってるのはね、公民館の減免申請。あれが認められてないんだよ。お花とか料理は公民館を使ってるんだけど、規定の料金を払ってるの。スポーツ施設は減免なんだけど、公民館はダメ。市のやつ(規定)を見ると、スポ少とか老人クラブとかはね、減免申請の対象団体なんですよ。でも、総合型クラブ連絡協議会はダメ。うちのクラブは、新しいけどそういう団体と負けず劣らずの活動をしてるんだから減免だろうと言っても、『(規定に)名前が載ってないから』って。だから、連絡協議会として要望書を出してるの。」

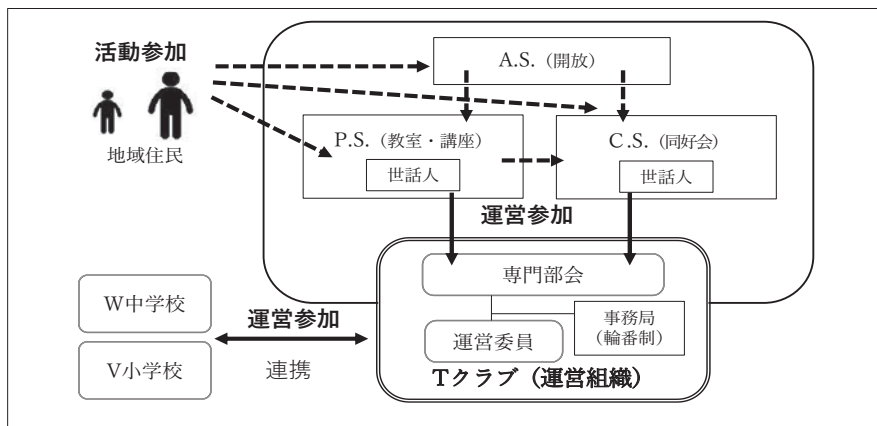


図4 Tクラブの運営組織と事業 (調査資料および口述から筆者作成)

ここまで、Tクラブを分析した結果、10のポイントによって持続可能な総合型クラブへと成長・発展した過程が明らかになった。しかし、X会長からは、高齢化により後継者がいないという悩みが語られた(口述X-8)。これは、クラブ設立時に、スポーツ少年団などのスポーツ団体や自治連合会といった地域の既存団体との合意形成が図られなかったことから、会員が高齢者に偏っていることが影響していると考えられる。

とはいえ、X-9からも理解できるように、Tクラブは、地域に出て活動することで地域から認められようという意図から、学校連携を「意識的に」

行っているという。先にも述べたように、2023(令和5)年度以降は、中学校運動部活動が段階的に地域に移行することが提示されており(運動部活動の地域移行に関する検討会議, 2022)、Tクラブにおいても、「Wスポーツ教室」としてW中学校の部活動の一部を担っていることから、将来的には、W中学校との連携がより進化し、地域に開かれた総合型クラブとしての機能を発揮させていくことによって、多世代・多目での継続的な活動へとつながっていくのではないだろうか。

以上をまとめると、Tクラブの成長・発展過程は、図5のように示すことができる。

【口述X-8】「後継者については、困ってるんですよ。私たちが入ったときは60代が多かったんですけど、それが70代、80代ってなっちゃってる。～中略～それはもう高齢化だよ。」

【口述X-9】「学校行事には、参加しようとしているの。意識的にね。結局このクラブを作るときに、発起人の先生方が『こういうクラブやるから一緒にやりましょう』って言っても、（地域は）なかなか乗ってきてないから。だったら、こっちから何かできることがあればやってみようって。それで向こうも見る目が変わってきたわけだよ。～中略～だから、声をかけてくれるわけよ。学校は認めてくれたわけだよ。」

		持続可能期 2014頃～	
		発展期 2005.4～2009.4 ※4年	充実期 2009.4～2014頃 ※約5年
	基盤期 2004.4～2005.4 ※1年	⑦会員による自主運営システムの構築 ⑧クラブ理念を反映した事業展開	⑬継承性に関するシステムの充実
ポイント	①日常生活圏 ②住民主導による設立準備 ③スポーツに対する関係者の文化的認識 ④クラブ理念の確立 ⑤拠点施設の確保		
備考	⑤クラブ設立に対する既存団体との合意形成を試みたが、失敗に終わった	2005年4月 設立	2009年 事務局長交代

† 戦略的ポイントの番号は、Yクラブのものとは一致させている。

図5 Tクラブの成長・発展過程と10の戦略的ポイント

3-3 総合型クラブの成長・発展に必要な11の戦略的ポイント

これまで、「4つの成長・発展段階」に従って、2つの総合型クラブの成長・発展過程をそれぞれ考察してきた。ここでは、これら2つのクラブの事例を比較・検討していくことによって、持続可能な総合型クラブづくりの戦略的ポイントを整理していく（表4参照）。

はじめに、Yクラブの事例からは、14の戦略的ポイントを発見することができた。具体的には、設立準備段階である基盤期においては、①日常生活圏での設立、②住民主導による設立準備、③スポーツに対する関係者の文化的認識、④クラブ理念の確立、⑤クラブ設立に対する既存団体との合意形成、⑥スポーツ団体を一本化した組織という6つの戦略的ポイントがあることが分かった。設立後の発展期に入ってから、⑦会員による自主運営システムの構築、⑧クラブ理念を反映した事業展開、⑨拠点施設の確保、⑩学校体育施設の利用調整という4つの戦略的ポイ

ントが発見され、さらに充実期には、⑪全ての地域住民が参加可能な事業展開、⑫他団体との連携体制の構築という2つの戦略的ポイント、そして持続可能期には、⑬継承性に対する人材の確保、⑭社会運動体としてのアソシエーション的發展という2つの戦略的ポイントがあることが明確にされた。

とりわけ、⑥スポーツ団体を一本化した組織、⑩学校体育施設の利用調整、⑪全ての地域住民が参加可能な事業展開、という3つの戦略的ポイントは、Yクラブ特有の戦略的ポイントであると言えよう（表4の「◎」がそれである）。なかでも、⑥は、旧Y町全域がクラブの範囲であり、旧Y町教育委員会主催の学校週5日制対応委員会での協議がきっかけでクラブ育成が始まったことから、Y中学校運動部活動のYクラブへの合流とY町体育協会の解散が決定されたことに起因しているものと推察できる。また、⑩・⑪は、Yクラブが合併前に受託した指定管理業務の一部として、学校体育施設の利用調整業務までも担当したと深く関係している。それゆえ、こ

表4 持続可能な総合型クラブづくりに必要な戦略的ポイントの整理

	項目	Yクラブ	Tクラブ
①	日常生活圏	基盤：○	基盤：○
②	住民主導による設立準備	基盤：○	基盤：○
③	スポーツに対する関係者の文化的認識	基盤：○	基盤：○
④	クラブ理念の確立	基盤：○	基盤：○
⑤	クラブ設立に対する既存団体との合意形成	基盤：○	基盤：×
⑥	スポーツ団体を一本化した組織	基盤：◎	[-]
⑦	会員による自主運営システムの構築	発展：○	発展：○
⑧	クラブ理念を反映した事業展開	発展：○	発展：○
⑨	拠点施設の確保	発展：○	基盤：○
⑩	学校体育施設の利用調整	発展：◎	[-]
⑪	全ての地域住民が参加可能な事業展開	充実：◎	[-]
⑫	他団体との連携体制	充実：○	持続可能：○
⑬	継承性に関する人材の確保	持続可能：○	充実：○
⑭	社会運動体としてのアソシエーション的發展	持続可能：○	持続可能：○

† 各クラブの成長・発展ポイントを「成長・発展段階：状況」で示している。

○：両クラブ共通するポイント

◎：Yクラブ独自のポイント

×：Tクラブが獲得できなかったポイント

-：非該当（Yクラブ独自）

‡ 番号は、Yクラブでの順番を振っている。

これらの3つの戦略的ポイントは、旧Y町行政の支援やI市との合併という当時のY地域特有の地域環境状況によるところが大きいものと推測される。したがって、持続可能な総合型クラブづくりを実現していくためには、これらの3つを除く11の戦略的ポイントが必須条件であると言っても過言ではない。

続いて、Tクラブの事例からは、Tクラブがこれら11の戦略的ポイントを満たす努力をしたが、⑤クラブ設立に対する既存団体との合意形成を図ることができず、スポーツ少年団やスポーツ振興会、自治連合会の理解を得ないままに設立したことが分かった。そのため、Tクラブは、現在でもそれらの既存団体とのかかわりはなく、W中学校区の地域スポーツ推進システムとして機能することをめざして、こうした既存団体をはじめ、学校連携にも継続して取り組んでいることから、今でも⑤クラブ設立に対する既存団体との合意形成に努めていると理解でき

る。赤松（2004）は、総合型クラブ育成の過程において、各組織・団体の基本的な考え方や価値観の違いから発生した対立・葛藤（コンフリクト）を乗り越え、各組織の向かうべき方向を合わせることができれば、より大きなスポーツの推進力が生まれると指摘している。Yクラブがこうしたコンフリクトの解消によってスポーツ団体を一本化できたことは、「総合型」の真意を関係者間で共通理解していたからであろう。

その一方で、YクラブおよびTクラブでは、クラブ設立直後から⑦会員による自主運営システムの構築がなされている。中西・行實（2007）は、「住民主導型スポーツ推進による地域づくり」を担う総合型クラブが、地域に根ざしたスポーツ事業を展開していくためには、会員が「するスポーツ」を楽しむと同時に、地域住民のために「創る・支えるスポーツ」を楽しむという「一人二役」の自覚と責任を持つこ

とが重要であることを強く主張している。特に、Yクラブでは、「応益・応能原理」に基づいた意思決定システムと事業運営システムによって、多くの会員が理事や指導者、運営委員など、多様な形でクラブ運営に参加・協力している。これに対して、Tクラブでは、「世話人制度」という独自の会員参加システムによって多くの会員がクラブ運営に参加・協力している。これらの自主運営システムにより、会員が「一人二役」を担うことが組織文化として定着していることは、まさに中西・行實（2007）の主張を実現していると言ってもよからう。

以上のことから、持続可能な総合型クラブづくりに必要な戦略的ポイントは、「日常生活圏での設立」「住民主導による設立準備」「スポーツに対する関係者の文化的認識」「クラブ理念の確立」「クラブ設立に対する既存団体との合意形成」「会員による自主運営システムの構築」「クラブ理念を反映した事業展開」「拠点施設の確保」「他団体との連携体制」「継承性に対する人材の確保」「社会運動体としてのアソシエーションの発展」という11の発見事実として整理できる。

4. 結語と今後の課題

本研究では、総合型クラブの成長・発展過程を「基盤期」「発展期」「充実期」「持続可能期」という4つの段階で捉えることによって、持続可能な総合型クラブづくりの戦略的ポイントについて明確にすることを目的として、2つの先進的な総合型クラブの成長・発展過程における戦略的ポイントをレトロスペクティブな観点から分析・考察した。その結果、持続可能な総合型クラブづくりには、11の戦略的ポイントがあることを発見することができた。

しかしながら、本研究は、2つの先進的なクラブ事例に基づく定性的研究（帰納法的研究）に過ぎないため、今後、こうした戦略的ポイントについての操作化・精緻化を行い、定量的調査（演繹的研究）を実施していくことによって、こうした戦略的ポイ

ントの一般化（普遍化）を図っていく必要がある。さすれば、多くの総合型クラブは、地域部活動の展開までも含めた地域スポーツの中核的な推進組織として持続的に成長・発展し、「新しい公共」を担うコミュニティの拠点としての役割を果たしていくことができるであろう。

注

- 1) 総合型クラブは、①多種目・多目標・多世代、②拠点施設・クラブハウスの確保、③専門指導者の配置、④スポーツ事業の企画・運営、⑤一貫指導システム、⑥文化複合、⑦受益者負担、⑧自主運営という特徴を持つ。
- 2) 対象事例の検討にあたり、Z県総合型クラブ担当者に対し、持続的に地域で活動している総合型クラブについてたずねたところ、Z県ではこの2つのクラブを紹介できるとの回答を得たことから対象事例として採用することとした。
- 3) SC全国ネットワークは、総合型地域スポーツクラブ全国協議会の略称で、2009年2月にJSPO内組織として設立され、2020年度では2,706クラブが加入している（JSPO, 2021）。
- 4) 予備調査は、2020年9月から11月にかけて、Aクラブ（2000年設立、会員数約340人）のK理事長、Bクラブ（2007年設立、会員数約650人）のIクラブマネージャーおよび事務局S氏、Cクラブ（2002年設立、会員約450人）のSクラブマネージャーに対して実施した。
- 5) I市公式サイト「年齢・男女別人口表」よりダウンロードしたExcelデータを基に算出した。
- 6) I市スポーツ担当課の担当者M氏にメールにて問合せ、確認した（確認日：2021年11月4日）。
- 7) 「15年史」によると、スポーツ系種目だけでも、5周年には11種目15講座、10周年には12種目21講座、15周年には16種目26講座と激増している。
- 8) 折衝の結果、2021年4月より減免団体として認められている。

文献

赤松喜久（2004）第3章地域社会におけるスポーツ組織・団体間の新しい関係づくり、日本体育・スポ

- ー経営学会編著, テキスト総合型地域スポーツクラブ増補版. 大修館書店: 30-41
- I市 (online1). I市の人口. <https://www.city.<I市名>.lg.jp/site/toukeidata/4587.html> (2021年9月17日最終閲覧)
- I市 (online2). 年齢・男女別人口表. <https://www.city.<I市名>.lg.jp/site/toukeidata/6152.html> (2021年9月17日最終閲覧)
- I市 (2013) I市スポーツ推進計画.
- 経済産業省 地域×スポーツクラブ産業研究会 (2022) 「未来のブカツ」ビジョン—“休日の/公立中学校の/運動部活動の地域移行”の「その先」を考え—.
- 公益財団法人日本スポーツクラブ協会 (2020a) 新型コロナウイルス感染症拡大防止に伴う 緊急調査報告書.
- 公益財団法人日本スポーツクラブ協会 (2020b) 新型コロナウイルス感染症拡大防止に伴う 追跡調査報告書.
- 公益財団法人日本スポーツクラブ協会 (2020c) 新型コロナウイルス感染症拡大防止に伴う 追跡調査速報版.
- 公益財団法人日本体育協会 (2015) 持続可能な総合型地域スポーツクラブを目指して.
- 公益財団法人日本スポーツ協会 (2021) 令和3年度総合型地域スポーツクラブ全国協議会概要リーフレット.
- 文部科学省 (2011) スポーツ基本法.
- 文部科学省 (2012) スポーツ基本計画.
- 文部科学省 (2017) 第2期スポーツ基本計画.
- 文部科学省 (2020) 学校の働き方改革を踏まえた部活動改革
- 文部科学省 (2022) 第3期スポーツ基本計画.
- 文部省 (2000) スポーツ振興基本計画.
- 中西純司 (2005a) 総合型地域スポーツクラブ構想と市民参加型まちづくり. 大阪ガス株式会社エネルギー・文化研究所. CEL73: 35-38
- 中西純司 (2005b) 第3章総合型地域スポーツクラブ構想と市民参加型まちづくりの可能性. 松尾匡・西川芳昭・伊佐淳編著, 市民参加のまちづくり【戦略編】—参加とリーダーシップ・自立とパートナーシップ—. 創成社: 36-57
- 中西純司 (2009) 第3章学校運動部活動改革のためのイノベーション戦略. 黒須充編著, 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. 創文企画: 40-56
- 中西純司・行實鉄平 (2007) 第11章総合型地域スポーツクラブと「コミュニティ・ビジネス」. 伊佐淳・西川芳昭・松尾匡編著, 市民参加のまちづくり【コミュニティ・ビジネス編】—地域の自立と持続可能性—. 創成社: 184-207
- 中西純司・行實鉄平・村田真一 (2011) 「新しい公共」を担う総合型地域スポーツクラブの課題と展望. 福岡教育大学紀要60 (5): 77-92
- 中西純司 (2016) 2. 3 応益・応能原理. 山下秋二・中西純司・松岡宏高編著, 図とイラストで学ぶ新しいスポーツマネジメント. 大修館書店: 108-109
- 作野誠一 (2000) コミュニティ型スポーツクラブの形成過程に関する研究: 社会運動論からみたクラブ組織化の比較分析. 体育学研究45: 360-376
- S市 (2019) S市スポーツ推進計画【改訂版】.
- S市 (2021) 高齢者人口. <http://www.city.<s市名>.lg.jp/www/contents/1114166266453/index.html> (2021年11月24日最終閲覧)
- S市教育委員会 (2021) 教育要覧令和3年度.
- 総務省 (2000) 平成12年度国勢調査. https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200521&tstat=000001049104&cycle=0&tclass1=000001049105&stat_infid=00012777575&tclass2val=0 (2022年1月10日最終閲覧)
- 総務省 (2005) 平成17年国勢調査. https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200521&tstat=000001049104&cycle=0&tclass1=000001049105&stat_infid=00001277574&tclass2val=0 (2022年1月10日最終閲覧)
- スポーツ庁 (2022a) 令和3年度総合型地域スポーツクラブ育成状況.
- スポーツ庁 (2022b) 令和3年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査概要.
- Tクラブ (2019) Tクラブ15年史.
- Tクラブ (2021) Tクラブについて.
- 田尾雅夫 (2001) ボランティアを支える思想 超高齢社会とボランティアリズム. アールリーフ.

運動部活動の地域移行に関する検討会議（2022）運動部活動の地域移行に関する検討会議提言～少子化の中，将来にわたり我が国の子供たちがスポーツに継続して親しむことができる機会の確保に向けて～.

柳沢和雄（2004）第2章総合型地域スポーツクラブの実像と虚像. 日本体育・スポーツ経営学会編著, テ

キスト総合型地域スポーツクラブ増補版. 大修館書店：13-29

Yスポーツクラブ（2021）Yスポーツクラブの紹介.

謝 辞

本調査に快くご協力いただきました総合型クラブ関係者の皆様には，心より感謝申し上げます.

In Search of Creating a Sustainable Comprehensive Community Sport Club: Focusing on the Case Study of Two Advanced Clubs

TASHIRO Yukoⁱ, NAKANISHI Junjiⁱⁱ

Abstract : The purpose of this study is to examine the strategic points for creating a sustainable comprehensive community sport club (CCSC). Therefore, the creation process of a CCSC was divided into four stages including the “foundation stage,” “development stage,” “enrichment stage,” and “sustainable stage,” and the case study approach was employed to analyze two advanced CCSCs. As a result, eleven strategic points were identified as follows: (1) sphere of everyday life, (2) community-driven initiatives, (3) cultural recognition about sport, (4) a shared philosophy of club, (5) consensus-building with existing organizations for the creation of a club, (6) creation of a voluntary management system, (7) development of community business, (8) a hub facility of the community, (9) establishment of a network for collaboration with other organizations, (10) flexible human resource management, and (11) organizational development as a voluntary association. In the future, it will be necessary to further sophisticate these strategic points by employing quantitative analysis.

Keywords : comprehensive community sport club, sustainability, community sport promotion system, strategic points

i Post-Master's Research Student, Graduate School of Sociology, Ritsumeikan University

ii Professor, College of Social Sciences, Ritsumeikan University