

総合型地域スポーツクラブ (CCSC) の将来像検討

井出 和雄 渡邊 一成

要旨

生涯スポーツを国民に広く推し進めるものとして、1995年に文部省（当時）が打ち出した「誰でもが」「いつでも」「初心者から選手まで」参加できるスポーツクラブが総合型地域スポーツクラブ（CCSC）である。スポーツ庁が2018年7月に実施したCCSC育成状況調査によれば、日本スポーツ協会に登録しているCCSCは3,599団体である一方、多くの団体ではヒト・モノ・カネ・情報などの資源不足という課題を抱えており、地域が単独でCCSCを経営することが難しくなっている。

本研究では、このような背景を踏まえ、既存のCCSCの経営・運営の主体に着目することで経営タイプを分類するとともに、これを基にCCSCの経営と運営が持続可能であるための方策を考察し、福山市でのあり方を提案することを目的とした。

まずCCSCの経営タイプについて、既往研究では「行政主導型」「住民主導型」の2種類を挙げているが、本研究ではこれらに加え、Jリーグ等の民間団体により運営されている「民間主導型」、さらに、愛媛大学が2006年4月に国立大学初のCCSCを設立していることから「大学主導型」も経営タイプに加えることとした。

さらに、経営タイプが異なる12クラブへのヒアリング調査結果より、CCSCを一律的に「行政主導型」「地域主導型」のみで設立するのではなく、大学の有無やCCSCの担い手となる民間団体の有無などの地域特性に応じ、4つの経営タイプでのCCSCの立ち上げが望ましいことを、福山市を事例として明らかにした。

キーワード：総合型地域スポーツクラブ、経営タイプ、将来像、持続可能、福山市

1. はじめに

生涯スポーツを国民に広く推し進めるものとして、1995年（平成7年）に文部省（当時）は、人々が身近な地域でスポーツに親しむことのできる新しいタイプのスポーツクラブで、①子どもから高齢者まで（多世代）、②様々なスポーツを愛好する人々が（多種目）、③初心者からトップレベルの選手までが志向・レベルに合わせて参加できる（多志向）、という特徴を持ち、地域住民により自主的・主体的に運営されるスポーツクラブである「総合型地域スポーツクラブ（CCSC：Comprehensive Community Sports Club）」の設立を提唱・推進してきた¹⁾。すなわち、CCSCは、特定の種目だけで

はなく、複数の種目で、参加者の競技レベルや興味に応じて多様なプログラムが選べるように構成されており、地域住民の主体的な運営により、子どもから高齢者まですべての世代の人々が近隣の学校施設や公共スポーツ施設等を活用しながら、生涯を通じてスポーツに親しめる環境づくりを旨としている地域レベルでのスポーツクラブである。

スポーツ庁が実施したCCSC育成状況調査によれば、2018年（平成30年）7月時点で、日本スポーツ協会に登録しているCCSCは3,599件（創設準備中を含む）である²⁾。全国の自治体数は1724団体（2019年9月時点）であることから、数だけでみればCCSCは1自治体に2クラブが開設されている計算になる。一方、CCSCは経営面で課題をかかえ

ており、その多くは資源不足に起因している。組織経営にはヒト・モノ・カネ・情報といった資源を必要とするが、近年、地域経済の低迷や人口減少により、地域レベルで十分な経営資源の保有が難しくなってきたり、これはCCSCも例外ではない³⁾。

このような背景を踏まえ、本研究では、既存のCCSCの経営や運営の主体に着目することで経営タイプを分類するとともに、これを基にCCSCの経営と運営が持続可能であるための方策を考察し、福山市でのあり方を考察することを目的とする。

以下、第2章ではCCSCの経営タイプに係る先行研究をレビューし、本研究で提案するCCSCの4つの経営タイプについて解説する。さらに第3章では、CCSCの経営・運営に係る現状と課題を整理すべく、設置数が47都道府県の平均レベルにある岡山県・広島県のCCSCを中心に、その実情をヒアリング調査により明らかにするとともに、4つの経営タイプからみたCCSCの特性を整理した。そして第4章では、人口約47万人の中核市である福山市を事例に、地域特性と4つの経営タイプを踏まえた持続可能なCCSCのあり方・将来像を考察していく。

2. 既往研究を踏まえた4つの経営タイプの提案

CCSCに関する既往研究は、1995年に文部省が全国の自治体へCCSC設立を提起・要請して以降、積極的に取り組まれてきており、小野里らによれば、とりわけ2007年以降、取組事例の紹介や運営上の課題等を取りまとめているものが多く⁴⁾、本研究で取り組むCCSCの経営タイプに関する既往研究は認められなかった(表1)。

こうした中、本研究で着目するCCSCの経営や運営の主体について調査・分析することで経営タイプを分類する既往研究として、安田によるCCSC運営への行政支援のあり方⁵⁾や石原が2007年に発表した修士論文⁶⁾が類似研究として明らかとなった。

まず、安田は、CCSCのタイプ分けは設立時の行政の関わりにより4つのタイプに分類している。具体的には、

- ①「行政主導型」：行政がプランを作成し、スポ

表1 総合的地域スポーツクラブに関する先行研究の整理結果

題名	サブタイトル	発行年	著者	所属
「日本型」地域スポーツクラブは構想・実現できるのか	文部省「総合型地域スポーツクラブ」の概要と検証	1999年	尾崎ら	一橋大学
栃木県における総合型地域スポーツクラブ	現状と課題について	2007年	黒田ら	宇都宮大学
岩手県における総合型地域スポーツクラブ	育成の現状と課題	2010年	浅沼ら	岩手大学
大学を拠点とした総合型地域の運営に関する諸問題	大学の地域貢献	2010年	池田	福岡県立大学
総合型地域スポーツクラブ運営の実態と課題	全国60クラブの調査結果から	2010年	窪田ら	琉球大学
スポーツ・健康分野における大学の地域貢献		2014年	沖村ら	名古屋学院大学
総合型地域スポーツクラブ経営の持続可能性に関する研究	指定管理者制度との関連から	2018年	黒川	岐阜経済大学
我が国における総合型地域スポーツクラブの現状	NPOスポーツクラブとJリーグクラブから	2018年	清雲	法政大学

[出典] 小野里らの論文⁴⁾に基づき筆者作成

ーツ教室等の開催によりクラブづくりに関わり、事務局は教育委員会や公共施設に置き、その運営はすべて行政担当者が行うもの、

- ②「住民主導化型」：行政がクラブ設立の早い段階から住民主導で行うように仕掛け、事務局は公共施設に置かれているものの、運営は住民が中心となって行い、行政はその支援を行うもの、
- ③「行政バックアップ型」：住民によって立ちあげられている地域のスポーツクラブに対してCCSCに発展していくように補助金を出すケースと、住民の手でCCSCをつくらうとしている組織に対して補助金を出したり公共施設に事務所を置く等のバックアップをしているもの、
- ④「住民主導型」：行政に頼ることなく、住民がCCSCを設立するもの、

としている。

一方、石原は、CCSC設立主体の相違が経営条件および経営成績に与える影響を把握する際に、設立主体により経営タイプの分類を試みており、CCSCの事務局業務についてもクラブ運営の要素として捉えることが必要との考えに基づき、前述の安田の分類を踏まえつつ、CCSC形成過程の「きっかけ」と「準備期間」に着目し、

- ①それぞれ行政や体育協会、体育指導委員といった総合型クラブの育成を推進している団体であったか(行政主導型)、
- ②スポーツ組織や地域組織関係者を含めた地域住民であったか(住民主導型)、

の2つに分類している。

以上のCCSCの経営タイプに係る先行研究を踏まえ、本研究では、持続可能な経営・運営のあり方検討を目的としており、経営・運営の主体に着目した経営タイプの類型化を行うことが望ましいとの考えから、石原の考え方を踏まえたCCSCの経営タイプ（「行政主導型」「住民主導型」）を基礎とすることとした。

一方、近年のCCSCの経営・運営については、スポーツ庁や日本スポーツ協会が普及・発展に努めている石原の2タイプに加え、主にJリーグ等の民間企業により運営されているCCSCも設立されてきていることから、CCSCの経営タイプに「民間主導型」を加えることとした。さらに、愛媛大学では2004年から2年間、日本体育協会の「総合型地域スポーツクラブ育成支援指定クラブ委託事業」による補助を受けてCCSC設立の準備を行い、2006年4月1日に国立大学では初となる愛媛大学総合型地域スポーツクラブを正式に設立している⁷⁾ことから、「大学主導型」も経営タイプに加えることとした。

よって、本研究におけるCCSCの経営タイプは、「行政主導型」「住民主導型」「民間主導型」「大学主導型」の4タイプに分類することとし、この分類を踏まえてCCSCのあり方を検討していくこととした。

3. ヒアリング調査に基づくCCSC経営4タイプの特性整理

本研究は、第2章で整理した既存CCSCの経営や運営の主体に着目した4つの経営タイプについて、その経営と運営が持続可能であるための方策を考察するため、各経営タイプのクラブについてヒアリング調査を行い、経営や運営について実情や課題を把握することで、持続可能な経営・運営のあり方について考察していくこととした。

3.1 ヒアリング先の選定

CCSCは文部科学省が把握しているだけでも全国に約3,600団体が設立されており、いくつかのクラ

ブについてはホームページで活動概要を把握することができる。そのため、ヒアリング先は、47都道府県のうち、全国平均に近い広島県下と岡山県下の全CCSC（平成30年8月時点で、広島県37クラブ、岡山県40クラブ）を一覧に整理した上で両県のスポーツ振興課（推進課）を訪問し、各県下のCCSCの実情をヒアリングするとともに、熱心に活動に取り組むCCSCを教えていただき、ヒアリング先を絞り込むこととした。

また、これらに加え、2019年（令和元年）8月に開催された日本体育スポーツ経営学会第62回岡山研究大会で「地域の持続可能性を考える地域スポーツクラブ」と題した活動報告があった総社市のきよねスポーツクラブや、中国地区CCSC連絡協議会ブロック会議で「地域防災の拠点活動を担う地域スポーツクラブ」と題した活動報告のあった熊野スポーツクラブもヒアリング先として加えることとした。以上は「行政主導型」「地域主導型」のCCSCであるため、「大学主導型」としては、大学の施設設備と大学関係者（職員・生徒）を基盤とした経営を行い、日本初の大学主導型CCSCである愛媛大学をヒアリング対象とした。加えて、「民間主導型」としては、民間主導型CCSCの先駆けである「横浜YC&AC」、前身が全国社会人ラグビー選手権7連覇の新日鉄釜石ラグビー部であり、現在は釜石市内でCCSCに取り組み、全日本社会人ラグビーリーグ（トップリーグ）二部のチャレンジリーグで活躍している「釜石シーウエーブス」、サッカーJリーグの設立理念に「将来的にはサッカーを中心としたクラブから多種目を備えた地域に根差したスポーツクラブを設立する」とあり、CCSCについて有益な情報が得られると考えられた「東京ヴェルディクラブ」をヒアリング対象として加えた。

以上より、表2に示す12クラブをヒアリング先として選定し、経営と運営についてヒアリングを実施することとした。

3.2 ヒアリング項目

各CCSCへの質問内容は、本研究の目的を鑑み、平成21年に文部科学省が発出した「総合型地域ス

表2 4つの経営タイプ別のヒアリング団体

経営タイプ	SC名
行政主導型	<ul style="list-style-type: none"> ・どんぐりクラブ (北広島町) ・熊野スポーツクラブ (熊野町) ・スポーツ・レクリエーション倶楽部くせ (スポレくせ, 真庭市) ・しらうめスポーツクラブ (真庭市) ・きよねスポーツクラブ (総社市)
住民主導型	<ul style="list-style-type: none"> ・東部スポーツクラブ (福山市) ・沼南スポーツクラブ (福山市) ・協和ふれあいスポーツクラブ (府中市)
民間主導型	<ul style="list-style-type: none"> ・横浜YC&AC (横浜市) ・釜石シーウェイブスRFC (釜石市) ・東京ヴェルディクラブ (東京都)
大学主導型	<ul style="list-style-type: none"> ・愛媛大学総合型地域スポーツクラブ (松山市)

ポーツクラブ振興の在り方に対して7つの提言⁸⁾を参考に質問項目を整理し、ヒアリング調査を行うこととした。

7つの提言は、平成22年に策定が予定されていた次期スポーツ振興基本計画の策定に向けて、CCSCの現状及び課題を検証し、今後のCCSC振興のあり方等について検討された成果であることから、CCSCの持続可能な経営について、そのポイントをまとめていると考えられ、ヒアリング項目の柱建てとして活用した(図1)。

3.3 ヒアリング結果

ヒアリング対象とした12のCCSCについて、「総合型地域スポーツクラブ振興の在り方」で示されている「7つの提言」ごとにヒアリング結果を整理したものが表3である。この整理結果より、以下、4つの経営タイプごとに「7つの提言」の特徴を整理した。

(1) 魅力ある地域スポーツ空間の整備<施設>

【経営タイプごとの特徴】

①「行政主導型」

- ・公共のスポーツ施設の活用(体育館・グラウンド・幼稚園跡地等)

②「住民主導型」

- ・小学校(グラウンド・体育館)や地域スポー

ツ施設(グラウンド・体育館)の活用

- ・民間企業のスポーツ施設の活用

③「民間主導型」

- ・自前の施設(グラウンド・体育館・テニスコート・プール・クラブハウス等)

- ・公共のスポーツ施設(グラウンド)を優先的に利用

④「大学主導型」

- ・大学構内のスポーツ施設(体育館・グラウンド)の活用

【まとめ】

- 「行政主導型」「地域主導型」は小学校や公共のスポーツ施設を、「大学主導型」は大学構内のスポーツ施設を活用している一方、「民間主導型」は自前の施設や公共スポーツ施設の優先利用となっている。

- これより、「行政主導型」「地域主導型」は他団体等と共有での施設利用のため、利用時間等に制限があるが、「大学主導型」「民間主導型」は計画的に施設を利用できる。

(2) 質の高い指導者・クラブマネージャーの確保

- <人材：指導者・マネージャー>

【経営タイプごとの特徴】

①「行政主導型」

- ・クラブマネージャー、アシスタントマネージャーやクラブ内指導者が在籍。
- ・ボランティア指導者が在籍するクラブある。

②「住民主導型」

- ・地域の有志(ボランティア)による指導。
- ・クラブマネージャー、公認指導員や非公認指導員による指導を行うクラブもある。

③「民間主導型」

- ・プロのインストラクター、公認スポーツ指導員やクラブ内指導員による指導。
- ・指導者のほか、経営を担う事務局スタッフがSCを統括。

④「大学主導型」

- ・大学教員が監修のもとで大学生が指導。

【まとめ】

- 「地域主導型」は地域の有志(ボランティ

【1】魅力ある地域スポーツ空間の整備 <施設>
【2】質の高い指導者・クラブマネージャーの確保 <人材：指導者・マネージャー>
【3】情報発信の強化 <情報発信>
【4】支援体制の強化 <行政等による支援>
【5】関係機関・団体等との有機的な連携 <CCSC間等の連携>
【6】地域住民のニーズの把握と会員の確保 <ニーズ把握・会員確保>
【7】多様な運営財源の確保 <運営財源>

注) <>内の文言は筆者加筆

図1 CCSC振興の在り方(7つの提言)

ア)が、「大学主導型」は学生が、「行政主導型」「民間主導型」は専門スタッフが指導を行っている。また、「民間主導型」は、CCSCの運営を担うスタッフも置かれている。

○これより、「地域主導型」はボランティア(非専門家)による指導であることから、競技レベルを目ざす質の高い指導は難しく、「行政主導型」「大学主導型」「民間主導型」は専門家による指導が行われることから質の高い指導が期待できる。

(3) 情報発信の強化<情報発信>

【経営タイプごとの特徴】

①「行政主導型」

- ・クラブのホームページ・広報誌による情報発信。

②「住民主導型」

- ・地域の広報誌、チラシや口コミによる情報発信。

③「民間主導型」

- ・ホームページ・クラブ広報誌、施設内ポスター等による情報発信。
- ・クラブのブランドを前面に出したチラシ・ポスター等による情報発信。

④「大学主導型」

- ・ホームページ・クラブ広報誌・手作りのポスターによる情報発信。

【まとめ】

○情報発信は、いずれのタイプもホームページ・広報誌・チラシ・ポスター等により情報発信が行われている。

表3 7つの提言に対するヒアリング先(12クラブ)の特徴

7つの提言項目	1	2	3	4	5	6	7
	魅力ある地域スポーツ空間の整備	質の高い指導者・クラブマネジャーの確保	情報発信の強化	支援体制の強化	関係機関・団体等との有機的な連携	地域住民のニーズの把握と会員の確保	多様な運営財源の確保
内容	・活動場所を確保(スポーツ施設の整備や廃校や空き教室の活用) ・会員の交流の場となるクラブハウスの整備を図(地域活性化)	クラブマネジャーやアシスタントマネジャーの設置。付随してスポーツ指導員や健康運動指導士や健康運動実践指導者などを配置する。	広報媒体を活用し、総合型地域スポーツクラブの認知度を高める。また、会員の獲得や地域コミュニティーとしての情報を発信する。	クラブの支援をする広域スポーツセンターの機能強化。クラブ育成アドバイザー一同との連携と集約を図る。	広域スポーツセンター、体育協会、レクリエーション協会、体育指導委員等関係機関・団体等との連携。民間スポーツクラブとの連携。	新たな会員の獲得と定着を図る。また、地域住民のニーズを踏まえた魅力あるプログラムを開発・提供とコミュニティーの場となる。	受益者負担を原則とし、適切な会費設定を基本としつつ、多様な財源の確保を図る視点も重要。
クラブ名							
1	福山東部スポーツクラブ (グラウンド・体育館)・JFEの体育館等	地域の有志	地域広報誌とチラシとロコミ	特に連携はしていない	種目ごとに他クラブと連携し試合をする	特になし	会員の会費のみ
2	福山沼南スポーツクラブ 小学校の施設(グラウンド・体育館)と公共施設(旧沼田町施設)	地域の有志	地域広報誌とロコミ	特に連携はしていない	種目ごとに他クラブと連携し試合をする	特になし	会員の会費のみ
3	横浜VC&AC 自前の施設(グラウンド・体育館)、テニスコート・プール・クラブハウス等	公認のインストラクター。公認スポーツ指導員。クラブ内指導員。	ホームページ・クラブ広報誌	クラブ内でキャプテン会議で連携と支援をしている	神奈川県スポーツ協会・各種スポーツ協会・横浜行政・各クラブとの定期戦と大会開催	周辺地域との交流会(盆踊り・ラジオ体操会等)で地域に理解と参加を促す	会費と各施設のレンタル料とレストランの収益。施設内の看板収益(スポンサー)
4	どんぶりクラブ 公共の総合運動公園(体育館・グラウンド等)	クラブマネジャー・アシスタントマネジャー	ホームページ・クラブ広報誌	町内4つのクラブが連携し交流と支援をしている(リスマネジメント研修会等)	県内スポーツクラブ・地域行政	町内の4つのクラブが結束してクラブ経営を支えている	会費と施設の指定管理費と教室の収益金
5	スポーツ・レクレーションクラブ 旧久世町施設(体育館・広場)	クラブマネジャー・アシスタントマネジャー	ホームページ・クラブ広報誌	行政からの委託業務(防災啓発活動)と支援を受けている	体育協会とスポーツ少年団との連携。市民活動支援クラブ(防災業務)からの依頼	市民の運動習慣の確立(教室)と地域コミュニティーを促す種目(サークル)に重点を置いている	会費と行政からの補助金とTOYO事業の補助金
6	しらぬえスポーツクラブ 公共の総合運動公園(体育館・グラウンド等)	クラブマネジャー・アシスタントマネジャー	ホームページ・クラブ広報誌	体育協会との連携	県内スポーツクラブ・地域行政	公民館活動(地域コミュニティー)の一部を担う。文化活動を行う	会費と施設の指定管理費
7	筆の里スポーツクラブ 公共の総合運動公園(体育館・グラウンド等)	クラブマネジャー・アシスタントマネジャー・クラブ内指導者	ホームページ・クラブ広報誌	熊野町体育協会を傘下に治める	県内スポーツクラブ・地域行政	会員へのアンケート調査を行い会員のニーズを把握する	会費
8	愛媛大学総合型地域スポーツクラブ 大学構内の施設(体育館等)	指導者は生徒(社会共創学部・教育学部)	ホームページ・クラブ広報誌・手作りのポスター	大学事務局がクラブの管理監督をし教授陣が指導をする	クラブ内の各教室単位で相互乗り入れ研修を行う	会員へのアンケート調査を行い会員のニーズを把握する	管理運営は大学任せ
9	協和ふれあいスポーツクラブ 協和スポーツランド(グラウンド・体育館)と府中市内体育館等	クラブマネジャーが1名、公認指導員が4名、非公認指導員が3名	イベントごとに協和地区内新聞の折り込みチラシで配布し案内(イベント情報提供)HPは、広島県スポーツ振興課が更新	府中市地域振興課のスポーツ・文化振興係と連携	協和地区各町内会、女性会、老人会、消防団等各団体と連携。広島県体育協会、府中市体育協会とそれぞれ連携	イベントとして「ちびっこかけこ教室」「ソフトテニス教室」「卓球教室」「ミニサッカー教室」などを開催	年会費と企業協賛金
10	釜石シーウェイブスRFC(SW) 前述の実業団新日鉄釜石(グラウンド)が管理し優先的に利用	チームは監督、コーチが付くスクールへは保護者が指導	釜石駅前のシーウェイブ釜石(物産品販売所)のSW事務室で広報活動と館内には釜石ラグビー遺産を展示	釜石市と北上市と盛岡市とスポーツ協定を結んでおり依頼があれば出かけるラグビー教室や講演等を行っている。	釜石市が参加して地域の人と交流	地域貢献として、地域の祭りや催しに選手スタッフが参加して地域の人と交流	釜石市と北上市と盛岡市とスポーツ協定を結んでおり依頼があれば出かけるラグビー教室や講演等を行っている。
11	東京ベルデー 東京に位置する自前の施設設備と公共施設の借用	各チームに専門の指導者(監督、コーチ)が付く。経営側と事務局が各チームを統括している	「東京ブランド」を前面に出すことで会員自身にも、「東京ベルディブランド」の誇りを持ち結束力を高めることにつながる	サッカーで培った育成普及ノウハウをベルディブランドの全チームに展開	ベルディが持つ行政とのネットワークを使って施設確保、多様性展開のスクールとして施設保有者と連携	ベルディブランドを展開しベルディファミリーを拡大・多様化させ、子どもたちに様々なスポーツが選択できる環境を整える	広告料、入場料、グッズ販売料、リリーフ分配金、to-to助成金、アカデミー・スクール参加費等
12	きよねスポーツクラブ 合併前のきよね幼稚園跡地に「きよねテラス」(クラブハウス)ときよね河川敷に芝を張りグラウンドとして利用	クラブマネジャーとアシスタントマネジャーが在籍。その他ボランティア指導者がつく	HPの更新と充実を図る	スポーツ少年団 → 6種目団体 58講座 → 900名加入	合併前のきよね幼稚園跡地に「きよねテラス」(クラブハウス)ときよね河川敷に芝を張りグラウンドとして利用	地区外へも出前講座(スポーツ教室)を実施。行政からの委託事業も展開	「きよねテラス」の指定管理団体

○情報発信の手段は、各クラブとも積極的に行っているが、行政（国や地方公共団体）が国民・市民に向けて、スポーツに親しむ啓発活動を広く行うことでバックアップしていくことが望まれる。

(4) 支援体制の強化<行政等による支援>

【経営タイプごとの特徴】

①「行政主導型」

- ・自治体内のクラブによる交流・連携により相互支援。
- ・自治体内のスポーツ関係団体（体育協会やスポーツ少年団）との連携。
- ・行政からスポーツ以外の委託業務（防災啓発活動）と支援を受けている。

②「住民主導型」

- ・特に連携はしていない。
- ・自治体やスポーツ関連団体（体育協会）等による支援。

③「民間主導型」

- ・クラブ内のキャプテン会議で種目間の連携・支援に取り組む。
- ・行政とスポーツ協定を結び、スポーツの出前講座を実施する等の関係を構築。
- ・クラブ内で蓄積されてきている育成普及ノウハウをメンバーで共有。

④「大学主導型」

- ・大学事務局がクラブの運営管理を担い、大学教員が技術指導を行う。

【まとめ】

○「行政主導型」「住民主導型」は、自治体内のスポーツ関係団体（体育協会やスポーツ少年団）との連携・支援を受けており、「民間主導型」「大学主導型」は自クラブで蓄積されているノウハウ等で運営されてきている。

○協議会等の組織体を結成し、クラブ間の交流・情報共有・連携を充実させ、お互いがノウハウ等を交流する中で、支援体制を確立していくことが望まれる。

(5) 関係機関・団体等との有機的な連携<SC間等の連携>

【経営タイプごとの特徴】

①「行政主導型」

- ・県内スポーツクラブや行政、スポーツ団体（体育協会やスポーツ少年団）との連携。

②「住民主導型」

- ・県内スポーツクラブや行政、スポーツ団体（体育協会やスポーツ少年団）との連携。
- ・種目ごとに他クラブと連携。
- ・町内会・女性会・老人会などの地域組織と連携。

③「民間主導型」

- ・県内スポーツクラブや行政、スポーツ団体（体育協会やスポーツ少年団）との連携。
- ・地域貢献として地域の祭りやイベントにスタッフ等が参加し、地域と交流。

④「大学主導型」

- ・クラブ内の種目を越えて研修に取り組んでいる。

【まとめ】

○「行政主導型」「住民主導型」「民間主導型」ともに、県内スポーツクラブや行政、スポーツ団体（体育協会やスポーツ少年団）との連携に取り組まれており、「大学主導型」はクラブ内での種目間連携に取り組まれている。

○例えば、民間のスポーツクラブがもつ運営ノウハウ、スポーツ指導者の活用や会員の獲得等において、相互に利点を見出す仕組みの構築により、様々なアイデアや工夫が学べるような取り組みを検討すべき。

(6) 地域住民のニーズの把握と会員の確保<ニーズ把握・会員確保>

【経営タイプごとの特徴】

①「行政主導型」

- ・会員へのアンケート調査を行い、会員のニーズを把握。
- ・市民の運動習慣の確立（教室）と地域コミュニティを促す種目（サークル）との区分けにより、多様なニーズに対応。
- ・公民館活動（地域コミュニティ）の一部を担う。文化活動にも参加。

- ②「住民主導型」
 - ・クラブ運営で手一杯なため、特に行っていない。
 - ・地域住民向けのイベントとして各種体験教室を開催。
- ③「民間主導型」
 - ・地域住民との交流会（盆踊り・ラジオ体操会等）で地域に理解と参加を促す。
 - ・体験教室等により会員の拡大・多様化に取り組み、様々なスポーツが選択できる環境を提供。
- ④「大学主導型」
 - ・会員へのアンケート調査を行い会員のニーズを把握。

【まとめ】

- 「住民主導型」において、クラブ運営で手一杯なため、ニーズ把握や会員確保の取り組みができていないクラブも存在するが、地域住民向けのイベントとして各種体験教室を開催することで、広くスポーツに親しみ、クラブへの参加を促す取組が行われている。
- 継続的かつ安定的に運営されるためには会員の確保と定着を図ることが必要であるが、地域住民向けのイベントとして各種体験教室を積極的に開催することで、広くスポーツに親しみ、クラブへの参加を促す取組を継続することが必要であると考えられる。

(7) 多様な運営財源の確保<運営財源>

【経営タイプごとの特徴】

- ①「行政主導型」
 - ・会費、施設の指定管理費や教室の収益金。
 - ・行政からの補助金やtoto事業の補助金。
- ②「住民主導型」
 - ・会費、企業からの協賛金。
- ③「民間主導型」
 - ・会費、toto助成金、各施設レンタル料や収益事業。
 - ・行政との協定に基づく助成金（その対応として出前講座を担当）。
- ④「大学主導型」

- ・大学の運営経費で賄う。

【まとめ】

- いずれのクラブも、会費やtoto助成金、行政からの補助金が主たる財源となっているが、公共施設の指定管理者となることでの収益を得ているクラブもある。
- 例えば、クラブの自主イベントとして、外部講師の招聘等により会員等に対して付加価値の高いサービスを企画・提供することによる財源確保も考えられる。

以上、7つの提言に基づく特徴の整理を行ったが、次節では、この結果に基づき、4つの経営タイプごとに持続可能な経営・運営についての示唆・特性を整理していく。

3.4 4つの経営タイプからみたCCSCの特性

前節で整理した「7つの提言」に基づく特徴を、以下、4つの経営タイプごとに再整理していく（特徴的なポイントを表4に整理）。これより、4つの経営タイプには、それぞれに特徴を有することから、CCSCを一律的に「行政主導型」「地域主導型」のみで設立するのではなく、大学の有無、担い手となる民間団体の有無などの地域特性に応じて、4つの経営タイプでのCCSCを地域ごとに立ち上げていくことが望ましいと考えられる。

(1) 「行政主導型」CCSC

- 行政主導型では、あくまでもクラブ内での親睦や体力づくりをねらったものが多い。スポーツ種目としてもニュースポーツ（軽スポーツ）などの競技的にも少し穏やかで体への負担の少ない種目が多い。

- 指定管理制度により、行政から指定を得て公共施設の管理をすることで収入を得られ、また、施設設備を安定的に利用できる利点があり、結果的には安定経営につながる。

(2) 「住民主導型」CCSC

- CCSCの理念の一つとして「自主自立で受益者負担の経営」が考えられていることから、住民が主体的に経営していく形の、住民主導型が多

表4 7つの提言に対するまとめ

7つの提言	まとめ(特徴・課題)
1. 施設	○「行政主導型」「地域主導型」は他団体等と共有での施設利用のため利用時間等に制限があるが、「大学主導型」「民間主導型」は計画的に施設を利用できる。
2. 人材:指導者・マネージャー	○「地域主導型」はボランティア(非専門家)による指導であることから競技レベルを問わず質の高い指導は難しく、「行政主導型」「大学主導型」「民間主導型」は専門家による指導が行われることから質の高い指導が期待できる。
3. 情報発信	○情報発信の手段は、各クラブとも積極的に行っているが、行政(国や地方公共団体)が国民・市民に向けてスポーツに親しむ啓発活動を広く行うことでバックアップしていくことが望まれる。
4. 行政等による支援	○協議会等の組織体を結成し、クラブ間の交流・情報共有・連携を充実させ、お互いがノウハウ等を交流する中で、支援体制を確立していくことが望まれる。
5. CCSC間等連携	○例えば、民間のスポーツクラブが持つ運営ノウハウ、スポーツ指導者の活用や会員の獲得等において、相互に利点を見出す仕組みの構築により、様々なアイデアや工夫が学べるような取り組みを検討すべき。
6. ニーズ把握・会員確保	○継続的かつ安定的に運営されるためには会員の確保と定着を図ることが必要であるが、地域住民向けのイベントとして各種体験教室を積極的に開催することで、広くスポーツに親しみ、クラブへの参加を促す取組を継続することが必要であると考えられる。
7. 運営財源	○例えば、クラブの自主イベントとして、外部講師の招聘等により会員等に対して付加価値の高いサービスを企画・提供することによる財源確保も考えられる。

く設立された。

- 住民主導型では、既存の種目別チームを集めてクラブを結成しているケースが多く、所属メンバーの年齢層は少年である場合が多い。既存のスポーツ少年団や町道場の武道(柔道・剣道・空手)のチームが所属している場合もある。
 - しかしながら、地域主導型はボランティア(非専門家)による指導が主であることから競技レベルを問わず質の高い指導は難しく、また、継続的な組織運営のためには、CCSCを主導する人材の確保が不可欠となる。地域へのスポーツ振興に熱心な指導者がいる地域は活動が盛んであるが、人材が途切れると組織も消滅するという状況に至る。
- (3) 「民間主導型」CCSC
- 民間主導型は、特化する種目を中心に総合型に展開している事例があり、競技レベルとしては、いずれの種目もトップクラスである。また、コーチ陣も充実しており、競技レベルと目標別と年齢別にチームを分けて運営している。
 - 民間主導型におけるレッスン教室は、そのプログラムが会員ニーズをつかむような工夫をしており、子どもから高齢者までの年齢別の内容にも体力等への配慮がうかがえる。また、障害を

持った人も参加できる新たなプログラムも可能であると考えられる。

(4) 「大学主導型」CCSC

- 大学が立地している地域、あるいは、大学が出張して運営支援ができる地域では「大学主導型」の設立を検討すべきである。
- 大学にはスポーツ施設が完備されており、スポーツ専門の知識人がいて、多くの学生(マンパワー)もおり、設立のための資源が集中している。大学の施設設備と人材を活用しての経営と運営は、大学の地域貢献として、あるいは講義(実習)の一環としてプログラムの創作からレッスン指導に当たることも期待できる。

4. 福山市における総合型地域スポーツクラブの将来像の考察

4.1 福山市の2つのCCSCが抱える課題

福山市には、現在、2つの「地域主導型」CCSCが開設されている。今回のヒアリング調査によれば、この2つに共通することはCCSC立ち上げ時に強力なキーマンが存在したことである。そのキーマンが中心となってスポーツ少年団や町道場や地域の少年スポーツクラブを結集させ、新たに創設するCCSCの傘下に入れて行った。

CCSC創設時には、従前チームの形成過程や設立時の理念や目標が異なるため、意識統一のためのチーム代表者の連絡会を頻繁に開催して組織内の統一化に力を入れたという。またその後、ニュースポーツを開発したことを期に新たな種目のチームを作りクラブ内のチーム数を増やして行った。CCSCの特性を生かすためチーム間の壁を低くし、会員メンバーは他の種目への体験参加の機会を設け、いろいろな種目へ挑戦させている。また、対外試合等はクラブ全体で応援をし、クラブが一体化することを狙った全体行事(餅つき等)も行っている。

しかし、そのキーマンの心配事は、所属する各チームの指導者やリーダーは継続的に育てているがクラブ全体をリードする次なるキーマンが出ないことだという。次なるキーマンがこのまま育たない、あ

るいは出てこない場合は、最終的には、所属チームはクラブを離れ、元の単種目のチームに戻ることになる可能性が危惧される。したがって、現在福山市に存する2つのCCSCが抱える課題は、現リーダーを引き継ぐ後継者が育っていないことである。各チームの指導者やリーダーは、地域内の経験者や卒業したクラブ員が指導者になることもある。しかし、CCSCを運営する人材育成ができていないことで存続が危ぶまれることを強く心配している状況にある。

4.2 行政・市民の総合型地域スポーツクラブに対する認識

福山市の社会体育（スポーツ）は、福山市スポーツ協会（旧福山市体育協会）が全面的に統括している。福山市スポーツ協会は、学区体育会と専門競技部会の大きく二つで構成されており、学区体育会は市内78学区（小学校単位）があり、専門競技団体は32協会（種目別）がある。福山市で活動しているスポーツ種目の殆どは、いずれかの競技団体へ加盟している。

また、市内の地域スポーツ活動は、学区体育会単位で活動しており、学区代表が集まる全市の大会も行なわれている。しかし、4.1節に記した2つのCCSCは、広島県CCSC連絡協議会の傘下にあり、福山市スポーツ協会等の地域協会へは加入していない。

一方、福山市スポーツ振興課の調査結果によれば、福山市民でCCSCを知らないと答えた割合が51.9%であった⁹⁾。福山市民の半分以上はCCSCを知らないという調査結果は、福山市においてCCSCの注目度が低い実態を裏付けている。

4.3 福山市におけるCCSC活性化の展望

市民スポーツの活性化を考えたとき、CCSCの役割は大きいと考えられる。CCSCの特性である「多世代・多種目・多志向」を生かし、多くの市民が「する・みる・ささえる」という様々な形で多くの市民が積極的にスポーツに参画し、スポーツを楽しむ、喜びを得ることで、福山市民がスポーツによって健康的で生き生きとしたライフスタイルを送ることができるようになると考えられる。

しかしながら、福山市民（成人）の週1回以上スポーツや運動を実施している人の割合が2016年（平成28年）現在で42.1%である⁹⁾。広島県の調査では47.9%（2018年：平成30年）、日本全体では51.5%（2017年：平成29年）である¹⁰⁾。調査年の違いが多少あるが、福山市民の実施率はいずれに対しても低く、スポーツに取り組む市民を増やすことが福山市の課題として挙げられる。

一方、スポーツ庁が2012年に策定した第1期スポーツ基本計画では、成人のスポーツ実施率（週1回以上）の目標値は65%である。第2期スポーツ基本計画でも数値目標は同じであり、福山市民のスポーツ活動状況はスポーツ庁の目標に対して大きくかけ離れた数値となっている。

福山市民のスポーツ実施率が低いという課題は、近い将来、市民の健康問題や市民生活の活力の低下へつながることが懸念される。そのため、市民のスポーツ実施率を向上させるためには、市民にスポーツの必要性の理解を高め、興味を持ってもらうことが必要である。併せて、市民がスポーツに参加しやすい場所と機会を提供する必要もある。具体的には、老若男女を問わず誰でもが参加でき、多種多様な種目とプログラムが提供できる場所としてCCSCを市内に設立していくことが求められる。

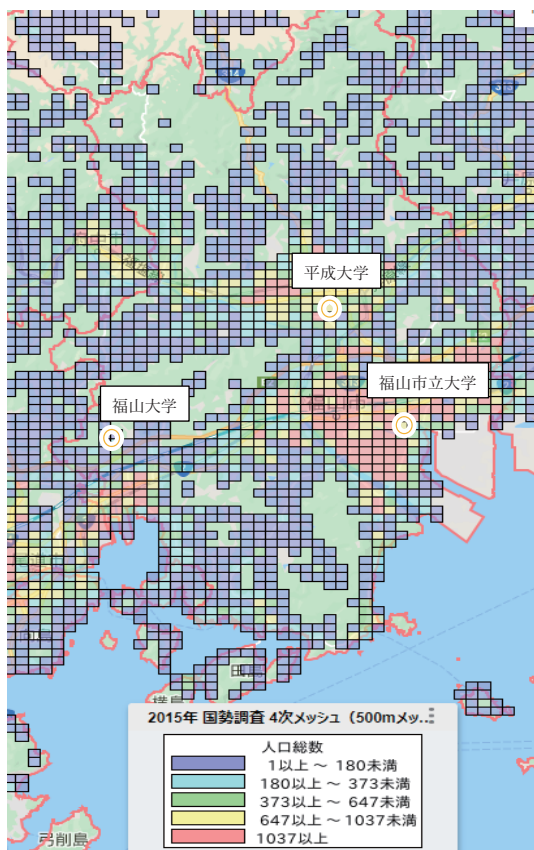
4.4 市内のCCSC設立を促進する工夫

CCSCの設立にはスポーツ施設とそれを活用するノウハウを持った組織集団と運営するマンパワーが必要になってくる。福山市には多くの公共スポーツ施設があるが、それらを総合的に活用できる組織やマンパワーがない。また、公共スポーツ施設はあるものの、いずれも小規模でCCSCにとって使い勝手が悪い状況もある。そのため、「行政主導型」や「地域主導型」での設立には組織化や人材育成に相当な時間がかかると想定される。

そこで、この課題を少しでも早く解消する方策として、市内のCCSCを一律的に「行政主導型」や「地域主導型」で設立するのではなく、地域特性に応じて、「民間主導型」や「大学主導型」で立ち上げていく方法が考えられる。例えば、大学が立地し

ている地域、あるいは、大学が出張してCCSCの運営支援が可能な地域では、「大学主導型」での設立が考えられる。大学にはスポーツ施設が完備されており、スポーツ専門の知識人がいて、多くの学生（マンパワー）もおり、CCSC設立のための資源が集中している。愛媛大学によるCCSC運営が先駆的な事例である。他大学においても「大学主導型」の事例はあるが、愛媛大学の施設設備と人材を活用して経営と運営しているケースは大いに参考になると考えられる。愛媛大学では地域協創学部と教育学部の講義（実習）としてプログラムの創作からレッスン指導に当たっている（ヒアリング時点では地域協創学部のみ）。

福山市には三つの大学があり、東西に一つずつ



[資料] JSTAT MAPを用いて筆者作成

図2 福山市における人口分布と大学の位置

（福山大学・福山平成大学）、南に一つ（福山市立大学）ある（図2）。それぞれの大学は、地理的には福山市内を三分割した中心に位置し、各大学のマンパワー等にもよるが、広域的に市内を網羅できる位置であると考えられる。また、各大学にはスポーツと健康に関する学部やスポーツマネジメントに関する学部や教育系学部があり、学生の実習としても活用できよう。三つの大学のCCSCが結集してCCSCを中心としたスポーツマネジメントや健康課題を研究する研究会を設立することで学生・教員間の交流や共同研究が進められることも期待できる。さらに、学生が経営と運営に携わることで実社会での実習の場やスポーツマネジメントの実習の場にもなる。

また、福山市の人口集積地域には、民間のスポーツクラブが存しているため、これらを活用した「民間主導型」のCCSCも実現できると考えられる。したがって、福山市におけるCCSCの将来像としては、

地域特性に応じて、

- ・大学が存する、あるいは大学が網羅できる地域：大学主導型
- ・人口が集積した地域で、民間スポーツクラブが存する地域：民間主導型
- ・地域住民の生涯スポーツに対する熱意が高い地域：地域主導型
- ・人口が少なく、民間等による支援が期待できない地域：行政主導型

と経営タイプの異なるCCSCを設立していくことで、生涯スポーツの取組活性化を図る。

という将来像を描くことができると言えよう。

さらに、福山市も少子高齢化の波を受けて義務教育学校の統廃合が実施されている。学校が廃校となることは地域コミュニティの衰退に至ることも危惧される。そこで、府中市の協和スポーツクラブにみられるように、廃校を再利用するCCSCを設立し、地域の賑わいを取り戻すことも可能であると考えられる。地域住民が集い、健康増進を図る場所として、廃校利用によるCCSCの設立は福山市にとっても大いに参考になると考える。

5. おわりに

5.1 本研究の結論

本研究は、既存のCCSCの経営や運営について調査・分析することで経営タイプを分類するとともに、これを基にCCSCの経営と運営が持続可能であるための方策を考察し、福山市でのあり方を考察することを目的とした。

その結果、本研究では、まず、CCSCの経営タイプとして、既往研究では「行政主導型」「住民主導型」に区分されていたものに、民間企業が主導する「民間主導型」や、地域に立地する大学等が主導する「大学主導型」を加えることを提案した。

その上で、既存CCSCへの経営や運営に係るヒアリング調査結果より、「行政主導型」「住民主導型」に加えて、「民間主導型」や「大学主導型」を付け加えることで多様なクラブ経営が可能となることを明らかにした。

また、CCSCは4つの経営タイプの特性を活かし、①大学が存する、あるいは大学が網羅できる地域は「大学主導型」、②人口が集積した地域で、民間スポーツクラブが存する地域は「民間主導型」、③地域住民の生涯スポーツに対する熱意が高い地域は「地域主導型」、④人口が少なく、民間等による支援が期待できない地域は「行政主導型」、と経営タイプの異なるCCSCを設立することで、生涯スポーツの取組活性化に資することも明らかにした。

5.2 今後の展望

スポーツ庁は、今後のCCSCの運営と経営の維持や支援のためにも、県単位の広域スポーツセンター設立とそこへの支援体制の再構築を図っている¹¹⁾。これを受けた取り組みとして、岡山県や広島県ではCCSC普及と統括的立場にあるスポーツ振興課（推進課）が教育委員会から知事部局へ移管し、より県政全般に波及する形を狙ったと考えられる組織変更が行われている。

また、スポーツ庁による第2期スポーツ基本計画（2017年：平成29年）で打ち出されたCCSC登録認証制度を、2021年度（令和3年度）から実動さ

せるために、日本スポーツ協会がブロック連絡協議会等で全国のCCSCに説明・通知を開始している¹²⁾。登録認証制度では、CCSCが地方自治体等とパートナーシップを構築し、公益的な団体としての役割を果たしていくための活動実態や運営実態、ガバナンス等について一定の基準を要件として設定している。すなわち、この制度の狙いとしてCCSCの質的充実を図り、地域コミュニティの核として、地域スポーツ環境の充実やスポーツを通じた地域課題解決などを通じて、地域住民への公益的な役割を果たしていくことが期待されている。

一方、登録認証制度による懸念材料としては、民間主導型にみられる自営型クラブを切り離すことにならないかという点である。そのため、経営形態を限定せず登録認証制度に幅を持たせ、すべてのCCSCを支援対象とすることで、より多くの国民がスポーツを「する・みる・ささえる」ものになるのではないかと考えられる。

民間主導型の担い手として期待され、都市部の人口集積地域に立地する民間フィットネスクラブは、経営面でみると個人経営の小規模なものから世界的なチェーン店を展開しているものまで多種多様である¹³⁾。事業面では筋トレや体力づくりだけを中心に行っているものから年齢層を問わない多種多様なプログラムを提供しているものまで存在している。昨今、民間スポーツジムが中学校と連携し、体育の授業やクラブ指導を委託業務として行っている事例も見られる¹⁴⁾。

本研究で提案する4つの経営タイプによるCCSCが地域特性に応じて活躍することで、生涯スポーツを国民に広く推し進めていくCCSCの目的が達成されることを期待したい。

本稿は、筆頭著者の修士論文の成果の一部を再構成したものである。研究遂行・発表会等におきまして、福山市立大学大学院都市経営学研究科の先生方より貴重な御意見をいただきました。また、修士論文の最終審査におきましては、主査・副査の先生方より、論文に対する改善点等を御指摘いただきました。末筆ながら、ここに深く感謝申し上げます。

参考文献

- 1) 文部科学省：平成13年度総合型地域スポーツクラブ育成マニュアル
- 2) スポーツ庁：平成30年度総合型地域スポーツクラブ育成状況調査，2018.7
- 3) 岡村 誠・富山栄子・唐木宏一・西原康行：総合型地域スポーツクラブと企業との連携・協働の在り方に関する考察／総合型地域スポーツクラブの経営課題の解決に向けて，事業創造大学院大学紀要，Vol.7，No.1，pp49～64，2016.4
- 4) 小野里真弓・畑攻・菅谷美沙都・谷口英規：地域スポーツ活動に対するスポーツマネジメント研究の再検討，日本女子体育大学紀要，第49巻，pp1-10，2019年3月
- 5) 安田洋章：行政支援のあり方，大橋美勝編著／総合型地域スポーツクラブ—形成事例的考察—，不昧堂出版，pp63-72，2004
- 6) 石原英明：総合型地域スポーツクラブの形成過程のタイプが経営条件および経営成績に与える影響—クラブ評価指標の作成を通して—，2007年度修士論文，早稲田大学
- 7) 愛媛大学総合型地域スポーツクラブ
<http://www.ed.ehime-u.ac.jp/~ai-spo/>
(最終閲覧日：2020年9月30日)
- 8) 文部科学省：今後の総合型地域スポーツクラブ振興の在り方について～7つの提言～，平成21年8月12日，総合型地域スポーツクラブに関する有識者会議
- 9) 福山市：福山市スポーツ推進計画，2017年（平成29年）
- 10) 広島県：第2期広島県スポーツ推進計画 政策目標Ⅱ／スポーツを通じた健康長寿の達成とスポーツ参画人口の拡大 1 スポーツを通じた健康寿命の延伸 <広島県のスポーツ実施率>，2019年（平成31年）
- 11) 第2期スポーツ基本計画 2017年（平成29年）スポーツ庁
- 12) 公益財団法人日本スポーツ協会総合型地域スポーツクラブ全国協議会（CCSC全国ネットワーク）主催・中国ブロッククラブネットワークアクション実行委員会主幹：中国ブロッククラブネットワークアクション2019岡山県大会，配布資料
- 13) 文部科学省：地域スポーツクラブと民間スポーツクラブとの連携方策に関する調査研究，2010年（平成22年）
- 14) 2019年（令和元年）11月29日（水）中国新聞「部活指導事務に委託」

A Study on the future image of the Comprehensive Community Sports Club

Kazuo IDE, Kazunari WATANABE

Summary

The Comprehensive Community Sports Club (CCSC) is a sports club advocated by the Ministry of Education (at that time) in 1995 that allows "anyone", "anytime", and "From beginners to players" to participate in lifelong sports.

In this study, we classify management types by investigating and analyzing the management and operation of the existing CCSC, and based on this, consider measures for sustainability of CCSC management and operation, and to propose the ideal management system for the CCSC in Fukuyama City.

Regarding the management type of CCSC, two types, "administrative-led" and "resident-led", are mentioned in the past study. In this paper, we proposed to add "company-led" operated by private organizations and "university-led" operated by universities to the management type.

Furthermore, we conducted an interview-based survey of 12 clubs with different management types. As a result, we proposed that CCSC is not uniformly established only by "administrative-led" and "region-led" organizations, but four management types according to regional characteristics such as the existence of universities and private organizations.

Keywords : Comprehensive Community Sports Club, management types, future image, Sustainability, Fukuyama City

DOI : 10.15096 / UrbanManagement.1311