

奈良県における総合型地域スポーツクラブの研究

— 自主運営の観点から —

粟飯原 真 央 三幸学園
高 橋 豪 仁 奈良教育大学保健体育講座 (体育学)
川 崎 香 織 奈良県スポーツ支援センター

A Study of the Comprehensive Community Sport Clubs in Nara Prefecture : From the Perspective of Independent Management

AIHARA Mao

(Sanko Gakuen)

TAKAHASHI Hidesato

(Department of Health and Sports Science Education, Nara University of Education)

KAWASAKI Kaori

(Nara Prefectural Government, Sport Support Center)

Abstract

The purpose of this study is to clarify the current status of comprehensive sport clubs in Nara Prefecture from the viewpoint of product life cycle analysis, and the characteristics of management methods of 4 successful sport clubs in Nara Prefecture by using Oliver's typology of strategic responses to institutional processes. The strategic responses vary in active organizational resistance from passive conformity to proactive manipulation.

It is suggested that the current status of comprehensive sport clubs in Nara Prefecture is the "maturity" as the number of participants continues to grow, but the speed begins to slow down. In order not to advance to the saturation period (stagnation), which is the next stage of the maturity period, it is necessary to increase the number of installations in the Yoshino area and the eastern area of the prefecture and solve the problems of securing own financial resources.

Many of the strategic reactions of the four clubs used manipulate strategies, and many independent activities were carried out. Since the co-opt tactic of manipulate strategies, which is to import influential constituents, is used in all four sports clubs, it is suggested that cooperation with governments, schools, companies, etc. that are actors in the local community, is necessary for independent management.

キーワード：総合型地域スポーツクラブ，
奈良県，自主経営

**Key Words: comprehensive community sport club,
Nara Prefecture,
independent management**

1. はじめに

1.1. 問題の所在

総合型地域スポーツクラブ（以下、「総合型クラブ」）は、生涯スポーツ社会実現を掲げて、1995年に「総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業」により育成が始まった（スポーツ庁ホームページより）。さらに2000年に「スポーツ振興基本計画」が策定され、「生涯スポーツ社会の実現のため、できるかぎり早期に、成人の週1回以上のスポーツ実施率が50パーセントとなること」を政策目標の1つとし、その政策目標達成のための具体的な施策として、「2010年までに、全国の各市区町村において少なくともひとつは総合型地域スポーツクラブを育成」することを掲げた（文部科学省：スポーツ振興基本計画）。

ヨーロッパに由来するこのスタイルは、地域住民が参加して作り上げるスポーツを中心とした組織であり、街中の老若男女がそこに集うことによって住民交流の場となっているのが大きな特徴である（富本ら, 2015）。よって、民間のフィットネスクラブとは違い、公益性のある活動で地域住民により自主的・主体的に活動することが求められている。総合型クラブの役割は、地域住民や会員の運動・スポーツ行動の成立・維持・発展に必要なスポーツサービスを提供すること（岡村ら, 2019）であり、またスポーツ環境の整備のみならず、地域コミュニティの活性化を果たすことである（柴田ら, 2018）。多目的、多志向、多世代という特徴を持ち、「住民の、住民による、住民のための地域スポーツ経営（自主運営によるスポーツ振興と地域づくり）」（中西, 2011）という特性から「スポーツ立国戦略」において、スポーツ（振興）による「新しい公共」の形成を担うコミュニティの拠点としても期待されており、総合型クラブの役割はただスポーツを提供するだけでなく、地域の活性化効果としても期待されているのである。

しかし、総合型クラブの多くは資金的限界という問題を抱えている。スポーツ庁による「総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果概要」では総合型クラブの現在の課題について「クラブ運営を担う人材の世代交代・後継者確保」（75.8%）に次いで「会費・参加費など受益者負担による財源確保」（58.1%）が多かった。また、総合型クラブは「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」であるが、自己財源率が91～100%の総合型クラブは33.1%にとどまっている。さらに総合型クラブが廃止となった理由として「財源の確保が困難になった」ことが全体の13.7%となっている。また、総合型クラブの総会員数は、「101～300人」が40.6%「301～1,000人」が28.7%、「1～100人」が25.3%となっている。小・中規模の総合型クラブが半分以上を

占める中、補助金が終了したら財政難になる総合型クラブが増える可能性も考えられるだろう。量的な拡大から質的な充実が求められている今、総合型クラブの経営的自立は喫緊の課題である。

総合型クラブ育成支援に対して積極的に財政支援を行っている自治体もあれば、行政がクラブ育成に全く関与しない自治体があり自治体間に温度差が生じていること（菅谷, 2017）、行政からの補助金や委託金に過度に依存していること（富本ら, 2015）、自立運営を志向し独自の経営で成果をあげる一方で、補助金依存型の団体もあり、二極化が進んでいること（黒川, 2015）など、資金的限界をいかに乗り越えるかが重要な課題となっている。

2014年に開催された第186回国会参議院文教科学委員会では、総合型クラブが自立的・継続的に活動を維持発展させていくためには、会員の獲得あるいは財源の多様化などの課題を解決していく必要があるとしている。総合型クラブ同士のネットワーク化によって自立化を促す事業を開始するなど総合型クラブの魅力を高め、自立化につながる取り組みを支援していく（内藤ら, 2016）など、総合型クラブの自主的、主体的な運営が強調されるようになった。

1.2. 総合型クラブの自主運営

清水（2005）は、運営役員が一般の会員を「お客」とクラブ運営上みなしていたり、また「お客」を増やすために助成金を得て事業の拡充を目指したりなどといったいわば「企業経営者の意識」がみられることを指摘している。このような私益的な運営が総合型クラブに求められる自主運営であるとは言えない。

表1は、先行研究から自主運営の定義をまとめている。自己財源で活動するといったクラブマネジメントの側面もあるが、「一般市民」、「住民」、「参加者」などのクラブの関係者以外の主体的な活動の参加が総合型クラブの自主運営の特徴だと言える。伊藤（2019）は、リレーションシップ・バンキング（地域密着型金融）の考えを取り入れた「リレーションシップ・クラブ」の提案をしている。リレーションシップ・バンキングとは、「貸出などの取引を通じた借り手と金融機関の密接な結びつき」のことである（佐藤, 2013）。つまり、「地域スポーツクラブが会員との間で親密な関係を長く継続することにより、会員に関する情報を蓄積し、この情報をもとにスポーツ等のサービスの提供を行うことで展開する」（伊藤, 2019）クラブを指す。

このように、総合型クラブが自主的な運営をするためには、単に自己財源の確立を目指すだけではなく、地域における関係づくりの拠点となり、地域社会とともに地域の魅力等を発掘・発信していくことが求められるので

表1 総合型クラブの自主運営の定義

著者	定義
井上 (1981)	構成員自身が主体となって運営を行う。たんに組織や機構の直接関係者たちのみによる運営ではなく、いわゆる第三者、間接関係者、一般市民も運営に与らせること。
伊藤 (2019)	事務局体制を確立し、会員を募集し、会費等の自主財源を確保し、マネジメントし、永続していくこと。
中尾 (2002)	クラブを運営するための資源を自らの努力で調達・蓄積し、その資源を事業のために効率的・効果的に活用していく組織的な営み。
作野 (2002)	①自主財源によるクラブ運営をもって自主運営という場合 ②行政がクラブの運営にさほど関与していないことを強調するのに自主運営という場合 ③一部のリーダーによるクラブの運営をもって自主運営という場合 ④できるだけ多くの住民の参加によるクラブの運営を言う場合
得本 (2017)	自主財源率を高めた、受益者負担の運営
山村 (2013)	参加者同士が自分らで話し合い、主体となって運営している「協働型」の状態

ある。では、奈良県における総合型クラブの育成状況は如何に展開しており、自主的な運営がどのような形で行われているのだろうか。

1.3. 研究の目的・方法

本研究では、先述した問題意識のもと、以下の2点を明らかにすることを目的とする。①奈良県における総合型クラブの設置状況を調べ、経年的な総合型クラブの育成状況を明らかにする。②奈良県における総合型クラブが、如何に自主的な運営をしているのかを明らかにする。

前者①については、奈良県スポーツ振興課内にあるスポーツ支援センターの職員から2020年7月21日にお話を伺い、関連資料を入手した。方法論として、後述する「プロダクト・ライフサイクル分析」を用いて検討する。

後者②については、奈良県スポーツ支援センターから、県内で積極的に活動している総合型クラブを紹介してもらい、その中から4クラブを取り上げて、その運営方法の特徴を明らかにする。4つのクラブはボルベニルカシハラ、川西スポーツクラブ、橿原健康スポーツクラブ、くまがしクラブ、である。ボルベニルカシハラについては、2019年6月25日と10月21日に各1回、川西スポーツクラブは2020年9月3日、橿原健康スポーツクラブは2020年9月11日、くまがしクラブは2020年8月22日

に、理事長やクラブマネージャー等の役員スタッフから約1～2時間程度の聞き取りを行い、関連資料を頂いた。方法論は、後述する「制度論的アプローチ」を用いた。

1.3.1. プロダクト・ライフサイクル分析

高松ら (2013) は、奈良県の総合型クラブの設置数に関してプロダクト・ライフサイクル分析を用い論じている。プロダクト・ライフサイクルとは製品が市場に導入されてから姿を消すまでの過程である (高橋, 1989)。退化サイクルともいわれ、一般的に企業のマーケティングにおいて活用され、横軸が時間、縦軸が売上高とし、S字または釣鐘型の曲線で表される。時間軸に沿って4つまたは5つの段階に分類される。その5つの段階は導入期、成長期、成熟期、飽和期、衰退期である。表2は、池田 (2013)、高松ら (2013) の研究からまとめたものである。

表2 プロダクト・ライフサイクルにおける各段階とその特徴

段階	需要	供給
導入期	需要は小さい 顧客の支持は低い	市場開発期
成長期	需要の急伸	参入企業増加 商品差別化競争の激化
成熟期	代替製品への移行	微増
飽和期	顧客の支持が衰え始める	停滞
衰退期	代替品への移行がさらに進行	衰退企業の出現

第1段階の導入期は市場開発期であり、顧客の支持は低いがまだ不安定な段階である。この期間の長さは消費者ニーズの適合度合いなどにより決まる。消費者のニーズを満たすと第2段階の成長期に入る。成長期では参加者数が急速に増加する。つぎの段階に入るにつれ、競争的浸蝕の標的になり新しい競争者がその分野に参入し特異性がなくなってしまう。そして第3段階の成熟期では、参加者数は伸び続けるものの、そのスピードは鈍り始める。第4段階の飽和期では成長は見られず、顧客の支持も衰え始める。最終的には衰退期に入り、プログラムの消滅、撤退となる。高松らの研究から数年が経過しており、本研究ではその後の総合型クラブの推移もあわせて検討する。

1.3.2. 制度的アプローチ

1.3.2.1. 総合型クラブの正当化

総合型クラブの経済的課題について前述したように、今後総合型クラブが存続し発展していくためには、会費収入や事業収入などの自己財源以外にも地域の学校施設

や公共施設などの活動拠点となる施設やボランティアの調達、行政・自治体などの関係構築も求められる。言い換えると、「資源獲得の困難を克服」(松野, 2004)しなければならないのである。岡村ら(2016)は「これまでの日本のスポーツは教育的価値が重視され、学校体育・部活動や社会教育の一環として多くの人々が安価又は無償でスポーツサービスを受けてきた」と指摘している。そのため、日本ではスポーツに関する費用負担意識が低い(長積, 2003)。まずは、地域の人々に総合型クラブを理解してもらい存在意義を正当化することが資源獲得の第一歩となる。しかし、総合型クラブのような非営利組織は何をもって「成功している」と言えるのか、成功の基準や水準が曖昧になりがちで組織自体の存在やその活動の正当性を証明することが難しい(松野, 2013)のである。

松野(2013)は、組織の存在や活動を正当化するにあたり、制度的アプローチを用いて分析している。「制度的アプローチとは、歴史的、文化的、社会的な要因が制度的環境として組織の戦略や構造の決定に及ぼす影響について分析する方法」と述べられている。ここでいう、「制度」とは、「社会における人間関係を制約する公式・非公式のルール」である(Scott, 1995)。組織は制度的環境に適応すべく「思考形態や行動規範=制度」を変化させ、存在と活動を正当化しようとする。これが制度的プレッシャーである(境田, 2010)。

1.3.2.2. 制度的同型化

組織はさまざまな制度的プレッシャーに対応することで生み出された行動が社会に受け入れられて初めてその組織は社会的な存立事由を得る。これが「正当性の確立」である。その結果として、ある制度的枠組を持つ組織フィールドに埋め込まれた組織群は互いに似たような戦略や組織構造をとるようになる。これが制度的同型化である。

制度的同型化は、正当性が確立されているため総合型クラブの自立的な運営の適応行動を生み出せるようにも考えることができる。「総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業」ができ、総合型クラブが一気に創設・育成されたのはこの制度的同型化といえるだろう。しかし、短絡的に政策目標を達成しようとするあまり、実際は行政などによる助成金や補助金に依存して、助成金や補助金が切れた途端、経営が困難になっている総合型クラブも少なくない。このような状態になるのは、同型化したことで独自性や主体性が消え、受動的になってしまったことが原因となっている可能性がある。

1.3.2.3. 制度的プロセスに対する戦略的反応

このような制度的プレッシャーに対する組織の対抗策としてOliver(1991)は表3のような戦略的反応の類型を提示した。戦略的反応は5つに類型されており、黙

表3 制度的プロセスに対する戦略的反応

戦略	戦術	実例
黙従	習慣	目に見えない当然の規範に無意識的・盲目的に従うこと
	模倣	制度的なモデル、例えば、成功事例を模倣すること
	遵守	ルールに従い、規範を受け入れること
妥協	バランス	複数のステイクホルダーの期待においてバランスを保つこと
	緩和	ステイクホルダーを懐柔したり、融通をきかせたりすること
	取引	ステイクホルダーと交渉すること
回避	隠蔽	不服従を偽装すること
	緩衝	外部からの接触を部分的に断つことにより制度的プレッシャーを和らげること
	逃避	目標、活動、領域を変えることにより制度的プレッシャーから逃れること
抵抗	却下	制度的な規範や価値観を無視すること
	挑戦	ルールや要求に対して応戦すること
	攻撃	制度的プレッシャーの源となる価値観や、価値観を体現するステイクホルダーを攻撃すること
操作	吸収	影響力のあるアクターを取り込むこと
	影響	価値や信念、定義や基準を形成すること
	支配	外部ステイクホルダーに対して権力や支配を確立すること

従、妥協、回避、抵抗、操作の順で受動的で消極的な服従から主体的で積極的な抵抗や操作へと、制度的プレッシャーに対抗する戦略性は強くなっていく。戦略的反応が進むにつれて主体的な行動が増え、社会に対する正当性を高めていく。制度的同型化から逃れ戦略的抵抗をすることで、自主的な運営に繋がってくる。次節では、4つの総合型クラブの自立的な運営に対する制度的プレッシャーにおいて、どの戦略的反応を用いて活動をしているのかを明らかにし、今後の自主的な運営方法について検討する。

2. 奈良県における総合型クラブの活動状況⁽¹⁾

2.1. 設置クラブ数

図1は、奈良県における年ごとの総合型クラブの設置数を示している。奈良県内39市町村において64クラブが設置され、そのうち13クラブが設立準備中である。エリア別にみると奈良市エリア7クラブ、北西部エリア17クラブ、東部エリア2クラブ、吉野エリア5クラブ、中部エリア20クラブあり北西部、中部エリアにおいては比較的総合型クラブの創設が進んでいることが分かる。

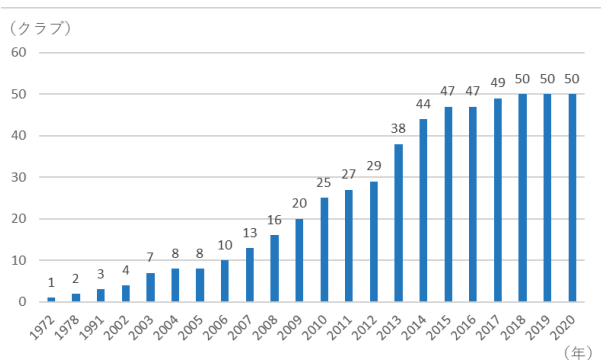


図1 奈良県の総合型クラブ設置数

2.2. 活動状況⁽²⁾

ここでは、奈良県総合型地域スポーツクラブ連絡協議会（2018）の冊子に掲載されている総合型クラブのみを対象とした。また、スポーツ庁（2020）による「総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果概要」の全国調査結果と比較することで、奈良県における総合型クラブの現状を検討する。

2.2.1. 総合型クラブ会員数

101～300人のクラブが53%と半数を占めており、次いで301人～1000人のクラブが22%であることから中規模の会員数のクラブが半数以上であることが見てとれる。全国と比べても101人～300人のクラブ以外下回る結果だが、大きな違いはないことがわかる。

表4 総合型クラブ会員数

会員数	奈良県		全国
	N	%	%
1～100人	7	14%	25.3%
101～300人	27	53%	40.6%
301人～1000人	11	22%	28.7%
1001人以上	1	2%	7.9%
不明	5	10%	
合計	51	100%	

2.2.2. 法人格の有無

法人格取得のクラブが45%と全国の取得クラブ率より上回っていることが分かる。法人格取得のメリットは「権利義務の主体となる、社会的信頼の向上、財政基盤の強化、社会的認知度の向上、運営の円滑化、外部との連携による多様な資源の活用」（稲葉ら、2015）が挙げられている。社会的信頼や存続の安定化をもたらすことから、総合型クラブの自主的な運営には欠かせないものである。

表5 法人格の有無

法人格の有無	奈良県		全国
	N	%	%
法人格有	23	45%	33.8%
法人格無	27	53%	66.2%
今後法人格取得予定あり	1	2%	2%
合計	51	100%	

2.2.3. toto助成の有無

スポーツ振興くじ助成（toto）は、身近にスポーツに親しめる環境整備や、国際競技力向上のための環境整備など、新たなスポーツ振興政策を実施するため、その財源確保の手段として導入されたものでありである（日本スポーツ振興センター）。2001年にtotoの配分基準が定められ、収益の3分の2がスポーツ振興事業に使われる仕組みである。その資金を基に7つの助成事業があるが、その1つが総合型クラブの活動助成である。奈良県ではtoto助成を受けている総合型クラブが71%と全国の53%を上回っている。

表6 toto助成の有無

toto助成の有無	奈良県		全国
	N	%	%
toto助成の有	36	71%	53%
toto助成の無	12	24%	47%
不明	3	6%	
合計	51	100%	

2.2.4. 活動内容

表7は、スポーツ・レクリエーション活動種目数、表8は、文化活動種目数を示している。全国の種目数と比べてみると大幅に差異は見られないが、31種目以上の総合型クラブが上回ること、文化種目を扱っている総合型クラブが多いことが分かる。

表7 スポーツ・レクリエーション活動種目数

活動種目数	奈良県		全国
	N	%	%
1～2種目	5	10%	8.0%
3～5種目	12	24%	25.9%
6～10種目	16	31%	35.4%
11～20種目	5	10%	25.3%
21～30種目	5	10%	3.8%
31～40種目	1	2%	0.9%
41種目以上	1	2%	0.6%
不明	6	12%	
合計	51	100%	

表 8 文化活動種目数

活動種目数	奈良県		全国
	N	%	%
1～2種目	5	63%	73.1%
3～5種目	1	13%	18.5%
6～9種目	1	13%	6.3%
10種目以上	1	13%	2.1%
合計	8	100%	

2.3. 考察

高松ら（2013）では、奈良県の総合型クラブの設置数に関してプロダクト・ライフサイクル分析を用い論じている。高松らは、奈良県が総合型クラブの設立・育成に携わる時期を導入期の前段階の準備期とし段階に加えた。その結果、総合型クラブの設立・育成に携わる組織が作られ、自主的に設立されたクラブがみられた2003年までを準備期、奈良県スポーツ振興計画が策定された2004～2009年を導入期、奈良県のスポーツに関する組織の支援体制の構築、設立数の増加から2010年から論文が書かれた2013年までを成長期と指摘した。現在までの創設数と現状から考えると、奈良県の総合型クラブは創設クラブに伸びがあった2015年までが成長期であり、2016年から成熟期に段階が進んでいると考えられる。その理由としては2つ挙げられる。

1つ目は、設置準備数が多いため、今後創設されるクラブが増加することが期待できるからである。現在新たな総合型クラブの設置が2018年から止まってしまい、横ばい状態であるが、設立準備中のクラブが13クラブあることから設立数の増加が期待できる。エリアで見ると、吉野、東部エリアのクラブが極端に少なく、今後の課題として挙げられるだろう。後藤（2008）は、農山村の総合型クラブは集団や地域との関係性の中でスポーツを実施する傾向があるため、単に住民個人のスポーツや健康に関するニーズに応えるだけの集団としてはな

く、スポーツ活動を通して既存の生活構成集団の機能やネットワークが強化される役割を担わなければならないと指摘している。2015年に奈良県では「奈良県南部振興基本計画」及び「奈良県東部振興基本計画」が策定されている。そこでは、「訪れてみたくなる地域づくり（交流の促進）」、「住み続けられる地域づくり（定住の促進）」を目指すための具体的な施策が記されている。たとえば、「地域資源を活用した魅力づくり」や、「多様なスポーツ施設の整備」,「スポーツイベント、地域資源を活用したイベントの開催」などが挙げられており、東部・南部の地形や自然を生かしたスポーツイベントや、アウトドアスポーツを楽しむことのできる施設の整備が必要とされている。地域によって求められるスポーツ環境が異なってくることから、地域の状況を知り、地域全体のニーズに応えたいえでの総合型クラブでできる地域振興を考えるべきだと考える。

2つ目は、創設数は微増傾向であるものの、創設された既存のクラブの財政的な課題から、消滅するクラブも出てくる可能性があるからである。法人格の有無では、社会的信頼や財政基盤の向上が期待できる法人格を取得していないクラブが半数以上いること、それにもかかわらず助成金をもらっているクラブが71%もあることから、安定した財源の確保が課題となってくる可能性がある。toto助成は、totoの売上額によって助成額が左右されるため、不安定な資金であるともいえる。そのうえ、前述したように、「補助金依存」にもなりかねない。また、クラブの自己財源としては、会員費が多くを占めるが、会員の規模は中規模のクラブが多いため、会員の増加が求められるだろう。創設数は微増ではあるが、経営基盤を確立しなければ今後財政難に陥り、活動を続けられなくなりなくなってしまうクラブもでてくる可能性がある。いかに安定した運営方法を確立するのが今後の課題となってくると考える。

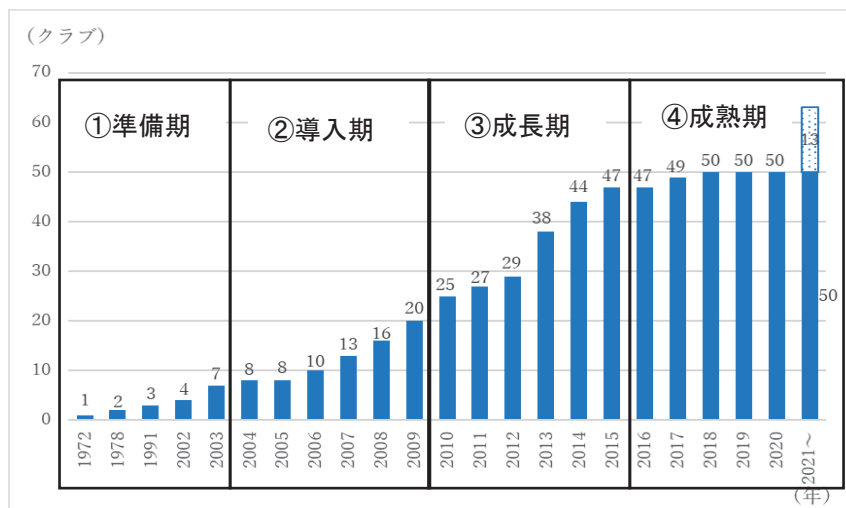


図 2 奈良県の総合型クラブの推移

よって、今後の創設数の進展に期待はできるものの既存の総合型クラブの財政面の課題から今後衰え始める可能性もあるため、成熟期であると推察する。次の段階である飽和期に進まないためにも、東部・吉野エリアのクラブの拡充、財政基盤の確立が必要となってくるだろう。

3. 奈良県における総合型クラブの事例研究

3.1. ボルベニルカシハラ

3.1.1. クラブ概要

「橿原市をみんなでサッカーどころにしよう！」と地域で元々サッカークラブとして活動していた白樫フットボールクラブ、橿原フットボールクラブ、畝傍フットボールクラブの代表が集り、総合型クラブ設立の研究会を発足し、2003年に設立され、NPO法人格を有している。設立当初はサッカークラブのみの活動であったが、サッカーだけでなく、「ほかのスポーツでも橿原市を盛り上げたい」と、翌年から活動種目を拡大し、現在は6種目で活動している。会員数は469名、12施設で活動している。

3.1.2. 補助金、助成金等の公的支援

1988年に「スポーツ振興投票の実施等に関する法律」が施行され、第21条ではスポーツ団体や地方自治体の行うスポーツ振興のための事業に対してtoto助成の交付が掲げられている（金川，2003）。これに加え、「文部科学省からのモデル事業としての補助金」、「日本体育協会からの補助金」、「市町村独自の予算によるもの」などが総合型クラブの補助金として挙げられる（大橋，2004）。しかし、「会費・参加費など受益者負担による財源確保」（スポーツ庁，2020）ではなく、補助金ありきで活動をしてしまい、補助金が終了してしまうと財政難に陥ってしまう可能性がある総合型クラブもある（山本，2009）。

ボルベニルカシハラでは、2004年から下記の補助金、助成金等によって、様々な活動をしている。奈良県サッカー協会キッズ巡回事業委託（2004年～現在）、奈良県ふるさと雇用再生特別対策事業委託（2011年～2012年）、奈良県新しい公共支援事業「中間支援組織新設強化事業」委託（2011年～2012年）、日本スポーツ振興センター助成金（toto）（2011年～2016年）、橿原市市民活動公募事業助成金（2011年/2013年）、奈良県重点分野雇用創出事業委託（2012年～2013年）、奈良県地域貢献活動事業助成金（2012年/2013年）、（財）ニッセイ財団助成金（2013年）、文部科学省「地域スポーツとトップスポーツの好循環プロジェクト事業」委託（2013年～2016年）、橿原市助成金（2014年～2016年）、奈良県・橿原市助成金（2017年～現在）。以下に、これらの公的支援を活用

した活動の一部を紹介する。

3.1.3. 体力向上を図ったイベント事業

大学、企業、幼稚園、保育園、行政と連携し、2012年に「子ども体力・地域体力向上プロジェクト」が始められた。就学前から運動を好きになってもらい、運動を楽しく実施することで子どもの体力向上を図ったイベントである。体力測定だけでなく、体を動かす機会をつくることの重要性を子どもだけでなく、その保護者も感じてもらえるような取り組みが行われていることがわかった。2012年から委託料をもらい実施されてきたが、2013年の交付終了後、継続が難しく、橿原市内の幼稚園で活動を縮小して続けられている。

また、同年2012年から橿原市の中で一番高齢化の進んでいる白樺町で「しらかし健康フェスタ」という子ども体力・地域体力向上プロジェクトと同じく、高齢者の方の運動機会の向上を目的としたイベントが開かれている。キッズバトンやキッズダンスの体験コーナーや健康講座も設け、高齢者だけではなく、地域住民も運動に親しめるようにしている。2012年から2016年まで委託料が交付されていたが、現在は自治体と連携をとりながらボルベニルの自主運営で継続されている。

3.1.4. ノルディックウォーキング教室

ノルディックウォーキング教室は橿原市市民活動公募事業助成金により2011年と2013年に開催された。ノルディックウォーキングは当時、新規クラブとして検討されていた種目であった。理由としては、子どもの会員数が多く、大人の会員数が少ないため、大人のニーズに合わせた教室を検討していたためである。このノルディックウォーキングでは高齢者をターゲットとしていた。2011年は20名、2013年は30名参加した。しかし、助成金がなくなると継続が難しく、新規クラブとしては開講できなかった。

3.1.5. リレーマラソン

ボルベニルでは42.195キロを4人以上で走るリレーマラソンを2011年から開催している。運動意欲の向上や世代間をこえて会員が交流を育むことを目的としたイベントである。2011年から2013年までは奈良県ふるさと雇用再生特別対策事業委託・奈良県重点分野雇用創出事業委託を受け開催していた。交付期間が終了し、2014年からは橿原市から補助金が交付され、「飛鳥リレーマラソン」と名前を変えて開催した。さらに奈良県の助成金が交付され、2017年からは「飛鳥RUN×2リレーマラソン」として奈良県、橿原市を含む実行委員会でボルベニルが事務局となって開催されている。開催をスタートした2011年は200人だったにもかかわらず、2019年は8倍以上の

1700人まで伸び、増加傾向であることが分かる。

また、年度を重ねるにつれて認知度も上がった。協賛として、ミズノスポーツサービス株式会社、スーパースポーツゼビオ、佐藤薬品工業株式会社、三和澱粉工業株式会社などの企業の協賛も得られるようになった。また、地域の飲食店にお願いし、飲食・販売ブースを出店している。このような地域を巻き込んで活動を行うことで行政や地域住民に信頼が得られ、存在感や存在価値が上がったという。

さらに、このリレーマラソンをきっかけに奈良県主催の「バトンをつなげ！400mリレーフェスティバル」の実行委員会に入り、事務局として他の総合型クラブと連携しながらイベントを開催している。

3.1.6. 考察

ポルベニルでは公的支援を用いてさまざまな事業を展開し、そのなかで、大学、行政、地域住民との関係を構築していったことが分かった。しかし、補助金交付終了後、事業を継続して行っているものも行っていないものもある。

継続的に行っているものとしては、高齢者の体力向上を目的とした「しらかし健康フェスタ」と、「リレーマラソン」である。どちらも参加対象を絞るのではなく、どの年代の地域住民にも参加できるように開催されている部分が継続できなかった事業との違いだろう。また、リレーマラソンに関しては、年度を重ねるにつれ連携機関が増えている。イベント自体の認知度や信頼度があがったことでイベント自体の規模が拡大したのであろう。懸田花（2020）は、市町村行政や多団体・企業に委託している事業等を受託することで活動を継続的に実施することが可能となると言う。そのためには総合型クラブが地域住民に関する質の高いプログラムを提供し続けることが重要であり、市町村行政から地域住民に対して価値の高いサービスを提供していると認められ、理解される必要があると指摘している。つまり、多くの地域社会に理解されたことで連携機関の増加や参加者数の増加につながったのだろう。これは、操作戦略の「吸収」戦術に相当する。

一方で、継続ができなかった事業が子ども体力・地域体力向上プロジェクトとノルディックウォーキング教室である。上述した通り、参加対象が限られていたことだけでなく、専門的知識の必要な事業であったことから専門的知識のある人材確保や、人件費が必要になったことから継続が難しくなったのかもしれない。これは、ステイクホルダーとの黙従戦略の「模倣」戦術で抵抗が止まってしまったため、継続できなかったのではないかと推察される。

3.2. 川西スポーツクラブ

3.2.1. クラブ概要

川西スポーツクラブは2007年に設立された奈良県磯城郡川西町にあるNPO法人の総合型クラブである。設立以前からスポーツや文化的な活動が行われていたが、無償で行っていたため、財政的に困難な状況が続いていた。総合型クラブの立ち上げをきっかけに施設利用に受益者が費用を負担するという考え方を広げ、安価な会費からクラブの活動がスタートした。設立当初はもともと川西町内で活動していたクラブ（現在のKAWA-SPOクラブ、体育協会所属クラブ、川西町スポーツ少年団）の活動が主体となっていたが、川西クラブ主体の教室メニューを増やしたことで種目、会員数が増え現在では677名の会員が在籍している。9施設を活用して、33種目を実施している。

3.2.2. 総合型クラブと指定管理者制度

指定管理者制度は、地方自治法第244条「公の施設」に関連する制度であり、自治体に認められた「指定管理者」が施設の管理を行うことができる。

総合型クラブ側から考えると、施設の使用権を有することから活動拠点の確保ができ、競技会の開催、各種スポーツ教室、指導者研修などを行い易くなるなどの利点がある（間野，2007）。しかし、現在、指定管理者として公共施設の管理を行っている総合型クラブは219クラブあり、全体の6%しか利用しておらず（スポーツ庁，2020）、指定管理者制度導入に積極的ではないことが窺える。その理由として、「指定管理業務に追われ、総合型クラブの運営が疎かになる、指定管理者に選定されても指定期間終了後も継続して指定される保証もなく雇用に対する不安」などが挙げられている（黒川，2015）。こうしたなかで、川西クラブでは指定管理者制度を導入してから9年間活動を継続している。

3.2.3. 指定管理者制度の導入の経緯

指定管理者制度の導入理由は、体育館の利用方法、クラブの運営方法を一新するためであった。導入以前は、体育館の一部を借り、そこに事務局を設置して活動をしていた。他クラブとの利用の調整や、行政が管理をしていたので、体育館が空いていない時間もあり、活動に限界があった。できるだけスムーズにかつ、地域住民がいつでも体育館を利用できるようにしたいという川西クラブの希望があった。また、設立当初はクラブの事務作業をボランティアで賄っており、2009年からのtoto助成により職員を雇い事務業務の安定化を図った。しかし、toto助成は最大8年間の助成であるため限りがあることから安定した職員の賃金確保の必要性から導入にいたった。

設立当初から指定管理者の話が町から上がっていたが、任意団体だったため、指定管理者の条件に当てはまらなかった。2012年の1月にNPO法人格を取得したことから本格的に導入計画が進んだ。同年4月に町との協議を重ね、9月の議会により条例制定を経て公募し、選定委員会で決定後、2013年3月議会にて承認を得た。そして2014年4月に川西町内にある7つの体育施設の指定管理者となった。

3.2.4. 行政との関係、クラブマネジャーの配置

指定管理者制度を導入するにあたって住民・行政・クラブのそれぞれに利点のある活動にするために、川西クラブと行政との間で業務の条件について協議を重ねた。具体的な条件は、町からは「管理業務の中に体育協会所属クラブ・スポーツ少年団の事務局を兼ねること」、「管理者として防火管理者甲種以上を2名置くこと」、「地域住民に対して生涯スポーツを提供すること」、クラブからは、「祝日の施設の営業」、「日体協公認クラブマネジャー資格者2名以上置くこと」、「管理料の提示、水道代・電気代・10万円以上の修理は町負担」、などである。体育館で多くの教室を有効に使うことでスポーツに親んでもらうだけでなく、地域コミュニティの再構築を目指せるようなソフト面を総合型クラブが受け持ち、施設の維持等のハード面を行政が行うことで、お互いの業務の増加による負担をできるだけ減らした。また、クラブの条件内容に「日体協公認クラブマネジャー資格者2名以上置くこと」という条件を入れている。これは、競合するクラブができた場合でも川西クラブが施設の確保ができるようにするための条件である。クラブマネジャーとは、「事業体としての総合型地域スポーツクラブ全体の経営管理（マネジメント）を行う立場にある人」のことであり、クラブのマネジメント業務を中心に担う立場である。総合型地域スポーツクラブマネジャー養成講習会で、クラブの運営に必要な事業計画の立案、マーケティング、会計事務、施設・設備及び危機管理などの項目について63時間の講習を受けることで資格を得ることができ、現在川西クラブには4名のクラブマネジャーがいる。スポーツ庁による「総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果概要」によると、クラブマネジャーを配置しているクラブは53%と半分程度のクラブしかおらず、資格を所有するのにも時間を要することからクラブマネジャーを配置するのは容易ではないことが分かる。あえて困難である条件を付けることで、制度の更新の際に川西クラブ以外に条件を満たさせないようにすることで「指定期間終了後も継続して指定される保証もなく雇用に対する不安」（黒川、2015）を和らげているのである。

3.2.5. 施設の管理方法

地方自治法第244条の2で、「3 普通地方公共団体は、（中略）法人その他の団体であって当該普通地方公共団体が指定するもの（中略）に、公の施設の管理を行わせることができる。」、「11 普通地方公共団体は、指定管理者が前項の指示に従わないときその他当該指定管理者による管理を継続することが適当でないとき認めるときは、その指定を取り消し、又は期間を定めて管理の業務の全部又は一部の停止を命ずることができる。」とあるように、施設の管理は指定管理者である総合型クラブの必要不可欠な業務である。川西クラブでは事務所がある川西町立中央体育館から離れた場所にも管理施設がある。また、7施設と多くの施設の管理をしているため、施設の管理業務だけでも膨大な業務量になる。指定管理者制度の業務にとらわれてしまい、クラブの業務が疎かにならないようにその施設を利用したクラブ、教室で清掃などの簡単な管理を行ってもらうようにし、川西クラブの職員が2週間に1度程度管理点検に行き、できない部分を川西クラブの職員や行政に頼んだり、クラブ、教室に声掛けをするようにしたりしている。その分、使用料を安くすることでクラブ、教室の理解を得た。このようにすることで、広い範囲での指定管理を維持してきたのである。

3.2.6. 考察

川西クラブの活動事例から指定管理者制度を利用することで、施設の確保、安定した収入を得ることだけでなく、地域や行政と協働しながら施設を管理・維持していることが分かった。

自主的な運営の成功要因としては2つある。1つは、制度導入前に行政とクラブ間での条件を協議し決めたことである。どちらか一方に負担がかかりすぎないように、それぞれの業務を線引きし、お互いの可能な範囲の業務内容を妥協しあいながら規則化する部分は、妥協戦略の「バランス」、「取引」戦略、操作戦略の「影響」戦略が使われていると考えられる。また、指定管理者の条件に絶対的に有利な条件内容を入れた。これは、操作戦略の「支配」戦略であると考えられる。

2つ目は、施設の管理方法である。7つの施設をクラブの役員だけで管理するのは到底できないだろう。教室、クラブが使った場所の整備をそれぞれするというルールを決めたことで、広い範囲での指定管理が可能になったことが分かった。これは、施設の使用料を安くしていることだけでなく、会員がクラブに対して理解があり、信頼関係が構築され、地域社会への支持を得ていたからこそその連携であろう。大西（2020）は、会員が重層的に折り重なり合う場では、つながりの自由、メンバーの信頼、創発の正当性という、場が創発するための基礎

条件が働き、自己組織的に秩序を保ち、維持され、人々の間に連帯意識が生まれると指摘している。この動きは、会員の理解を得た部分で妥協戦略の「緩和」戦術、操作戦略の「吸収」、「影響」戦術に相当すると推察される。

3.3. 橿原健康スポーツクラブKKSC

3.3.1. クラブ概要

KKSCクラブは、2008年に設立された奈良県橿原市にある総合型クラブである。設立以前は自治体内で「健康トレーニング」、「健康太極拳」を毎週1回開催していた。2006年に文部科学省育成指定クラブとして総合型クラブ設立に向けて始動し、2008年に設置され、2012年にNPO法人格を取得した。最初は健康志向のクラブとして活動していたため、高齢者向けの教室のみであったが、幅広い層の会員拡大のため、2006年の1回目のスポーツリーダーの養成終了以降、活動種目を拡大していった。活動種目は7種目あり、会員数は287名で、会員の半分以上が60歳以上の高齢者である。活動拠点は、奈良県立橿原公苑の第一・第二体育館、ジョギング&サイクリングステーションである。また、近鉄百貨店橿原店内にある奈良県健康ステーションの運営・管理もこなっている。

3.3.2. スポーツリーダーの養成

高松ら（2015）は、「質の高い技術・技能を持つ指導者の確保は、総合型クラブにおいてスポーツ振興を図るために最も重要な条件の一つである」と述べている。しかし、スポーツ庁による実態調査結果によると、「クラブ運営を担う人材の世代交代・後継者確保」、「指導者の確保（養成）」について半数以上の総合型クラブが課題と感じている。このような指導者確保の課題に対し、KKSCクラブでは独自の指導者養成プログラムを開発し、会員が指導者になれるようにし、指導者を確保した。

KKSCクラブでは、健康トレーニングと太極拳教室が元々行われていたが、それぞれの教室に指導者が1名しかいなかった。教室の拡大を検討したときに、2名での教室の拡大は不可能だと考え、人材確保、教室の安定化、後継者の確立を図るため、KKSCクラブの独自の指導者養成講座を開発した。内容としては、2年間の計画であり、1年目は、NHK学園生涯学習通信講座で日本スポーツ協会公認のスポーツリーダー（現在はコーチングアシスタントに改称）の資格を取得し、月に1回KKSCクラブ内で座学講座を行う。2年目では、実際に教室に入り、実技指導を行う。2年目の養成講座が終了すると、指導者として有給での教室指導、事業委託での指導に加え、運営にも携わってもらえるよう、運営会議にも参加してもらっている。

3.3.3. スポーツリーダーの養成導入後の影響

養成講座は、2006年と2010年に行われ、2006年には5名、2010年には4名が受講した。導入後は、2007年、2009年、2011年に活動種目を拡大することができ、本来の目的を達成することができた。さらに2006年の養成講座が終了した年の2008年には、スポーツリーダーを他の機関に派遣し始めた。王寺やわらぎトラスト、吉野スポーツクラブ、楽スポあすかななどの他の市町村にある総合型クラブに成人向けの健康体操や親子体操教室などの指導を行っている。また、県立医科大学と連携してフレイル予防の体操を集会所などで行っている。さらに、2014年には、奈良県健康ステーションの運営・管理業務を依頼され、総合型クラブの教室と並行して、健康チェックや活動量計を使った健康法の講座を開講している。

スポーツリーダーを養成したことで、ただ指導者の確保につながっただけではなく、外部事業の拡大が可能になり、他機関との連携にもつながったことが分かった。

3.3.4. 考察

独自の指導者養成講座を用いて、指導者の確保を行い、クラブの活動種目の拡大や、外部の委託事業の拡大につながったことが分かった。独自の指導者養成講座を創設・実施したことは、操作戦略の「影響」に値すると推察される。

小林（2012）は、「地域に暮らす住民が中心になれば、広域圏を対象として自治体では到底及ばない、クラブのきめ細かい運営と、多様な住民の要求に対して迅速な反応が期待できる」と述べている。さらに斎藤ら（2008）では、「継続性のある指導者養成のための研修プログラムは、スポーツ情報を提供するだけでなく、研修プログラムの場がスポーツクラブの弱点の解決策である『情報とコミュニケーションを中心とした組織づくり』に貢献している」と指摘している。

このように会員を単に「運動者」とではなく、クラブを創っていく「運営者」として活動をすることで、より地域社会のニーズに応えた「新しい公共」（文部科学省、2010）の場として期待できるだろう。この場合の新しい公共の場である総合型クラブは、「地域社会の課題に対して、多様なステイクホルダーとのパートナーシップのもと、課題解決のための具体的なアクションを主体的に起こすことができるクラブ」（西村、2015）を意味する。これらより、「会員＝運動者」の概念を崩し、組織の中に取り組んだことから妥協戦略の「取引」戦術、抵抗戦略の「却下」戦術、操作戦略の「吸収」戦術が使われていると考える。

また、指導者を派遣することで、他機関との連携につながったことが分かった。この行動は、操作戦略の「吸

取」戦術だと考えられる。地域に拠点を置くそれぞれの機関がそれぞれの強みを持ち合って連携し、地域スポーツを通して地域課題を解決する、いわば「ギルドのような共同体」(上村ら, 2018)を作ることが今後の総合型クラブには必要となる。

3.4. くまがしクラブ

3.4.1. クラブ概要

くまがしクラブは2013年に設立された奈良県生駒郡平群町にある総合型クラブである。行政主導の下、2011年に発起人会が発足し、体育協会、長寿会などの地域の団体が集まり、同年の4月に設立準備委員会を設置し、2013年に任意団体として設立された。2017年に一般社団法人格を取得している。会員数は663名で、10施設を使用して、11種目(内スポーツ種目8種目、文化系種目3種目)を実施している。

3.4.2. 一貫指導

総合型クラブでは、ニュースポーツや軽いスポーツを中心としたレクリエーション的なプログラムが多く、一貫指導による競技力向上を視野に入れた総合型クラブが少なく(佐藤ら, 2010)、充実したスポーツ環境であるとは言い難い。くまがしクラブでは、一貫指導システムを確立した。このシステムは、法人格を取得した2017年から始まった。例えば、テニスでは、まず、親子で運動遊びを取り入れながらテニスをする。子ども一人だけでできるようになってきたら、テニスに慣れ親しむキッズテニスに移る。少し打てるようになるとジュニアテニスに移り、選手として大会に出たいと思ったら硬式テニスに移れるような仕組みになっている。このような参加者のスポーツの競技力や意思に合わせて選択でき、3歳から成人まで途切れずスポーツを続けられるような流れをつくることで、生涯にわたってスポーツを続けられる環境を作っている。また、次のレベルのクラスが現在入っているクラスと同じ場所で近い時間帯に始まるようにしている。そうすることで子どもや保護者が様子を見ることができ、次のステップに進み易いようにしている。さらに、指導者を一貫して同じ指導者にすることで、信頼感や参加者に合わせた指導を行えるようにした。その結果、全国大会に出場する子どもが増加するなど、競技力の向上に繋がっている。

3.4.3. 道の駅での活動

くまがしクラブでは、体育館や文化会館のような普段スポーツ施設として使われやすい施設だけでなく、「道の駅 大和路へぐり」(以下、「道の駅」)の施設を使って地域住民の集客や地域振興を図っている。この道の駅の指定管理者をしている公益財団法人平群町地域振興セ

ンターから道の駅での教室を依頼され、2015年から教室を開講している。教室内容としては、平群町で生産した農作物を利用してお菓子教室やパン教室などの農業振興につながるような教室や、道の駅で販売している花や特産のイチゴなどの果物をスケッチする、えんぴつスケッチや多肉植物寄せ植え教室などの文化系教室も開かれている。また、体幹ヨガ教室も実施しており、道具を使用したヨガ教室にすることで通常のくまがしクラブで開講しているヨガ教室と差別化をはかり、集客を促している。現在は、近畿大学と農業関係で連携し、その農産物を使った教室を検討中である。

道の駅とは、一般道路の道路休憩施設という意味合いが強く、近年では農業振興、地域振興、地域福祉、交通設置店、防災等の役割も担っている(東田, 2019)。奈良から大阪府につながる道の途中に位置していることからこの道の駅では奈良県以外の近県の人にも訪れる。そのため、パンフレットや教室、イベントを開くことで、奈良県以外の偶然立ち寄った人にも、くまがしクラブを知ってもらえる機会がつかれ、会員獲得もつながっている(会員663人中、平群町外の会員が143人)。

3.4.4. 考察

ここでは、一貫指導システムの活動方法や道の駅での活動内容、効果について紹介した。高松ら(2015)は、「これまでは各年代での指導をそれぞれの指導者が異なった指導方針のもとに行っていたが、発育発達に応じた継続性に欠けるため、一貫した指導体制が必要である」と指摘しているように、総合型クラブでは一貫指導システムが求められる。システムの確立は、操作戦略の「影響」戦術に相当する。また、参加者のレディネスに合わせた指導の確立から妥協戦略の「緩和」戦術、操作戦略の「吸収」戦術にも相当する。

道の駅の活動では、「スポーツ活動＝体育施設」の概念を崩し、ヨガ教室だけではなく、地域の特産物を用いた教室など、地域に寄り添った教室が行われていることがわかった。井澤ら(2014)は総合型クラブのライフスタイル尺度を用いて、会員と非会員の比較検討をしている。その結果、非会員は家庭内での休息の時間に価値を見出していることから、運動・スポーツ以外にも家族と時間を共有できる日々の気晴らしとなるようなプログラムの必要性を指摘した。くまがしクラブで行われていた、スポーツに馴染みのない人でも参加できるようなプログラムを提供することで、「地域コミュニティの核」(スポーツ庁, 2020)としての総合型クラブの本来の役割を果たすことができる。このような新たな活動体制によって、回避戦略の「緩衝」, 「逃避」戦術、操作戦略の「影響」戦術が行われていると推察される。

3.5. 4つの総合型クラブのまとめ

本節では、4つの総合型クラブの自主運営の事例をOliverの制度的プロセスに対する戦略的反応を用い、検討してきた。

表9 4つの総合型クラブの活動内容・戦略的反応

クラブ	活動内容	活動効果	戦略的反応
ボルベニルカシハラ	補助金・助成金等の公的支援の活用	・事業を展開することで大学、行政、地域住民との関係を構築。 ・補助金が終了後、活動が難しく、活動が縮小してしまった活動もある。	・継続できなかった活動→黙従「模倣」 ・継続している活動→操作「吸収」
川西スポーツクラブ	指定管理者制度の活用	・地域、行政との間に規則をつくることで運営・管理を継続。 ・指定管理の条件に川西クラブ絶対的に有利な立場をつくり、管理を継続。	・行政との取り決め→妥協「バランス」「取引」 ・施設の管理に関する会員との取り決め→妥協「緩和」、操作「吸収」「影響」
檀原健康スポーツクラブ	独自の指導者確保システムであるスポーツリーダー養成講座を開発	・指導者の確保 ・外部授業を拡大することで、他機関との関係を構築。	・独自の指導者養成→妥協「取引」、抵抗「却下」、操作「吸収」 ・他機関との連携→操作「吸収」
くまがしクラブ	一貫指導システム、道の駅でのスポーツイベント、地域振興イベント	・継続性に欠けるスポーツ環境の改善 ・地域振興、他府県・町からの会員獲得	・一貫指導システム→操作「影響」、妥協「緩和」、操作「吸収」 ・道の駅での活動→回避「緩衝」「逃避」、操作「影響」

ボルベニルでは、補助金や助成金などの公的支援を活用し、新たな事業を展開することでクラブの活動の理解者を得ることができ、連携体制をつくることで活動を継続することができたことがわかった。住民の自発性・自主性を基本としている総合型クラブは、外部からの協力者をどのように確保し、積極的な連携・協働体制をつくっていくのかというのが自主的な経営の課題となる。

川西クラブでは、指定管理者制度という制度をうまく

利用し、制度的規則に順守しながらもクラブの利己的条件を取り入れ、行政や地域住民などの地域社会に正当性を示してきたことが分かった。指定管理者制度には指定管理者にとってのデメリットもあり、この制度を利用しているクラブは少ないが、自由に施設を管理、運営が出来る面では、クラブの独自性や地域のニーズに応じた活動が行いやすい。

檀原健康スポーツクラブでは、スポーツリーダーという資格を用いて独自の養成講座を開発し、指導者の確保という課題を解決し、さらに事業の拡大、他機関との連携をすることができていた。しかし、事業が拡大するあまり、講座をする余裕がなく、実技中心の講座になりつつあるため、今後質の向上が課題となってくる。高橋ら(2010)は、指導スキルを向上するためには、地域の慣習や地域住民の特徴についての関心を持ち、スタッフ間とのミーティングを頻繁に行い、意見交換をすることによって、指導者の役割分担、指導システムの強化、連携などをすることが必要であると述べている。

くまがしクラブでは、一貫指導システムで継続的なスポーツの実施、競技力の向上がみられたこと、道の駅の活動で地域振興や会員の集客につながったことがわかった。くまがしクラブの一貫指導システムのように各自の意向によって教室の参加レベルを決められることはスポーツのモチベーションの維持に繋がるだろう。また、公共の施設を有効活用することは、安定した活動場所の確保のために必要となってくるだろう。

表10は、それぞれの総合型クラブがどのような戦略・戦術を用いているのかを示している。操作の戦略のなかで、吸収と影響の戦術が多くのクラブでなされていることが分かる。

表10 4つの総合型クラブの戦略的反応

戦略	戦術	ボルベニルカシハラ	川西スポーツクラブ	檀原健康スポーツクラブ	くまがしクラブ
黙従	習慣				
	模倣	○			
	遵守				
妥協	バランス		○		
	緩和		○		○
	取引		○	○	
回避	隠蔽				
	緩衝				○
	逃避				○
抵抗	却下			○	
	挑戦				
	攻撃				
操作	吸収	○	○	○	○
	影響		○	○	○
	支配		○		

4. おわりに

本研究では、奈良県スポーツ振興課内にあるスポーツ支援センターでの総合型クラブに関する聞き取り調査によって、奈良県の総合型クラブの現状についてライフサイクル分析を用いて検討した。

設置状況については、奈良県39市町村において64クラブが設置されており、市町村の設置率は100%である。北西部、中部エリアの総合型クラブが特に多い。設置年数からクラブの設置数を見てみると、1972年から2014年までは急速に増加し、2015年から2018年は微増であり、それ以降は横ばい状態であることが分かった。これらのことから、奈良県の総合型クラブの現状は、「成熟期」(参加者数は伸び続けるものの、そのスピードは鈍り始める)であることが推察される。

現在、設置されている総合型クラブは北西部がほとんどであり、県庁所在地の奈良市に近い地域に多く、農山村の総合型クラブが圧倒的に少ない傾向がある。過疎農村地を対象とした宮川ら(2006)の研究では、スポーツ組織によるネットワークの構築が地域づくりを積極的に意識させる傾向があると述べられているように地域振興の促進のためにも特に吉野・東部エリアの設置クラブの増加は課題となるだろう。設置準備中の総合型クラブが吉野・東部エリアの地域に多いことから、今後の設置に期待できる。

活動状況については、会員数規模、法人格の有無、toto助成の有無、クラブの活動内容を明らかにした。会員数規模については101~300人の中規模のクラブが53%と半数以上であることが分かった。法人格を持つ総合型クラブの割合は全国の総合型クラブに比べると大きいですが、過半数が法人格を取得していなかった。toto助成を受けている総合型クラブは71%と全国的にみても高い割合だった。活動内容数に関しては、6~10種目展開している総合型クラブが多く、多種目という総合型クラブの特徴を持っていることがわかる。

奈良県内での成功事例となる4つの総合型クラブについて、制度的プレッシャーに対する組織の戦略的反応の観点から、その活動内容を検討した。戦略・戦術にばらつきはあるものの、比較的操作戦略が多いことから、主体的な行動が多くなされていることが分かる。特に、影響力のあるアクターを取り込むことである操作戦略の「吸収」戦術はすべてのスポーツクラブに用いられていることから、アクターとなる行政、学校、企業など、地域社会におけるアクターとの連携が自主運営にとって重要であることが推察される。

註

(1) この節では、2020年4月における数値を用いている。

(2) 表4~7のNの列はクラブ数を示す。

文献

- 後藤貴浩(2008)農山村の生活構造と総合型地域スポーツクラブ—生活のあり様とスポーツ実践の関係性に着目して—, 体育学研究, 53: 375-389.
- 池田和子(2013)「食文化」の商品化—概念に関する一考察—, 観光科学研究, 6: 135-145.
- 井上坦(1981)学びの分権的自主運営理論への試み—集権的教育行政の否定を媒介として—, 慶応義塾大学大学院社会学研究科, 21: 1-9.
- 伊藤克広(2019)地域スポーツクラブの自立と持続可能性, 兵庫県立大学政策科学研究叢書, 95 (PDF版).
- 井澤悠樹, 松永敬子(2014)総合型地域スポーツクラブの集客戦略に関する基礎的研究, SSFスポーツ政策研究, 3(1): 150-159.
- 金川幸司(2003)NPOによる総合型地域スポーツクラブの設立・運営に関する研究, 福岡工業大学研究論集, 36(1): 57-68.
- 懸田花英太(2020)総合型地域スポーツクラブの支援方策に関する一考察, 産業情報論集, 16(1・2): 15-22.
- 小林勉(2012)空転するスポーツ振興政策の現実—総合型地域スポーツクラブをめぐる関係者たちの問題設定—, スポーツ社会学研究, 20(1): 49-61.
- 黒川祐光(2015)総合型地域スポーツクラブの自立的運営に関する一考察—三重県内の総合型地域スポーツクラブを着目して—, 地域活性研究, 6: 203-212.
- 間野義之(2007)『公共スポーツ施設のマネジメント』, 体育施設出版.
- 松野将宏(2004)プロデューサーの概念とその役割に関する一考察—地域密着型スポーツクラブの展開プロセスの分析より—, 研究年報経済学, 65(3): 559-580.
- 松野将宏(2013)『現代スポーツの制度と社会的構成—スポーツの地域密着戦略—』東北大学出版会.
- 宮川大介, 齋美直子(2006)過疎農村地域におけるスポーツネットワークを通じた地域づくりに関する研究, 農村計画誌, 25: 299-304.
- 文部科学省:「スポーツ振興基本計画」
https://www.mext.go.jp/a_menu/sports/plan/06031014/004.htm (accessed 2020.11.13)
- 文部科学省(2010):「スポーツ立国戦略—スポーツコミュニティ・ニッポン—」
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/_icsFiles/afiedfile/2010/09/16/1297203_02.pdf (accessed 2020.01.18)
- 長積仁, 松永敬子, 富山浩三, 佐藤充宏(2003)総合型地域スポーツクラブの育成をめぐる受益者負担の問題—会費設定における金額の意味解釈—, 徳島大学総合科学部人間科学研究, 11: 11-22.
- 内藤正和, 田中宏和(2016)総合型地域スポーツクラブの現状—新潟県を事例として—, 愛知学院大学心身科学研究所紀要, 8(1): 57-65.
- 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の課題と展望, 福岡教育大学紀要, 60(5): 77-92.
- 中尾健一郎(2002)「体育行政システムのあり方と期待される役割」, 日本体育・スポーツ経営学編『テキスト総合型地域スポーツクラブ』, 大修館書店.
- 奈良県(2015)奈良県南部振興基本計画,

- <http://www.pref.nara.jp/secure/137175/nanbukeikaku01.pdf> (accessed 2020.1.17).
- 奈良県 (2015) 奈良県東部振興基本計画, <http://www.pref.nara.jp/secure/137175/tobukeikaku01.pdf> (accessed 2020.1.17).
- 奈良県総合型地域スポーツクラブ連絡協議会 (2018) すばろば総合型地域スポーツクラブで体を動かしましょう!! . 日本スポーツ振興センター, スポーツ振興くじ スポーツ振興基金と助成事業, <https://www.jpnsport.go.jp/sinko/> (accessed 2020.10.23).
- 西村貴之 (2015) 新しい公共を創るクラブマネジャーのあり方について, 体育・スポーツ経営学研究, 28 : 53-63.
- 岡村誠, 富山栄子, 唐木宏一, 西原康行 (2016) 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, 7 (1) : 49-63.
- 岡村誠, 富山栄子 (2019) 総合型地域スポーツクラブにおける「クラブオーナーシップ」規定要因に関する研究10 (1) : 19-33.
- Oliver, C. (1991) Strategic Responses to Institutional Processes, *The Academy of Management Review*, 16 (1) : 145-179.
- 大橋美勝 (2004) : 総合型地域スポーツクラブ—形成事例の考察—, 不味堂出版.
- 大西晶子 (2020) ソーシャル・イノベーションの創出と場のマネジメント—特定非営利活動法人スポネット弘前の革新性と地域住民との関係性から—, 弘前大学大学院地域社会研究科年報, 16 : 71-84.
- 斎藤実, 小澤聡, 新井宏和, 守屋志保 (2008) 総合型地域スポーツクラブにおけるクラブ運営の取り組み—ふくのスポーツクラブにおける指導者研修プログラム—, 専修大学体育研究紀要, 31 : 17-24.
- 境田良人 (2010) 制度的プレッシャーと組織フィールドの構造化—多国籍企業による製品開発を中心に—, 商学研究論集, 33 : 97-111.
- 作野誠一 (2002) 「総合型地域スポーツクラブの経営—自主運営をめざして—」, 日本体育・スポーツ経営学会編『テキスト総合型地域スポーツクラブ』, pp.51-58.
- 佐藤梓, 中野隆士 (2010) 総合型地域スポーツクラブと学校運動部の連携に関する研究—東北地方における競技力向上を視野に入れたクラブを事例として—, 仙台大学大学院スポーツ科学研究科修士論文集, 11 : 19-26.
- 佐藤一郎, 浅井義裕 (2013) 中小企業金融におけるリレーションシップバンキングと保険の役割, 城西現代政策研究, 7 (1) : 3-21.
- Scott, R. W. (1995) *Institutions and Organizations*, Beverly Hills, Sage Publications.
- 柴田絃希, 林田敏裕, 清水紀宏 (2018) 総合型地域スポーツクラブ非会員の抵抗条件に関する研究—東京都における調査結果から—, 筑波大学体育系紀要, 41 : 7-16.
- 清水紀宏 (2005) 総合型地域スポーツクラブの成果と課題—特に, クラブマネジメントとクラブライフについて—, 科学研究費報告書.
- 菅谷美沙都 (2017) 栃木県の総合型地域スポーツクラブ設立状況とクラブ育成支援の課題, 作大論集, 7 : 121-135.
- スポーツ庁 (2020) 総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果概要, https://www.mext.go.jp/sports/content/20200805spt_kensport01_00000902_02.pdf (accessed 2020.10.23).
- スポーツ庁, 総合型地域スポーツクラブ, https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop05/list/1371972.htm (accessed 2021.01.15).
- 高橋昭夫 (1989) プロダクト・ライフ・サイクル論に関する基礎的考察, 明治大学大学院紀要商学篇26 : 111-127.
- 高松祥平, 高橋豪仁, 山口泰雄 (2013) 奈良県における総合型地域スポーツクラブ育成政策に関する一考察, 神戸大学大学院人間発達環境学研究所研究紀要, 6 (2) : 161-168.
- 高松祥平, 山口泰雄 (2015) 総合型地域スポーツクラブにおけるスポーツ指導者のコンピテンシー尺度作成の試み, 生涯スポーツ学研究, 12 (1) : 13-23.
- 得本啓次 (2016) 大学を拠点とした総合型地域スポーツクラブの持続性に関する研究—コミュニティクラブ東亜の実例研究—, 東亜大学紀要, 23 : 17-28.
- 富本靖, 堂元慎也, 滝澤宣頼 (2015) 日本における総合型地域スポーツクラブの現状と課題—ヨーロッパスポーツクラブとの比較から—, 学苑・初等教育学科紀要, 896 : 19-32.
- 東田大樹 (2019) 道の駅の設定・運営における行政の役割—群馬県を事例に—, 2019年度日本地理学会発表要旨集, 318.
- 上村真澄, 小田伸午 (2018) 総合型地域スポーツクラブの再建に関する研究—大学, 地域, 企業との連携の試み—, 人間健康研究科論集, 1 : 51-63.
- 山本孔一 (2009) 総合型地域スポーツクラブに関する事例研究 (6) —宇和島AITANスポーツクラブの場合—, 環太平洋大学研究紀要 2 : 77-84.
- 山村靖彦 (2013) 高齢者「ふれあい・いきいきサロン」の支援の指標に関する研究—ソーシャル・キャピタルに着目した地区の類型化から—, 別府大学短期大学部紀要, 32 : 27-41.