

特別企画



総合型クラブで活躍する 公認クラブマネジャー



総合型クラブの自立・自律に向けて、活動基盤をより充実させるためには、効果的な事業計画を企画・立案できる人材が求められます。日本体育協会では、そのような人材を育成するために、日本体育協会公認クラブマネジャー資格（以下、公認クラブマネジャー）と日本体育協会公認アシスタントマネジャー（以下、公認アシスタントマネジャー）を養成しています。

そこで今回は、日本体育協会公認クラブマネジャー資格を持ち、総合型クラブの現場で活躍されている方々に、マネジメント能力の重要性や公認クラブマネジャー資格がどのように普段のクラブ運営に活かすことができているか、クラブ運営にとって必要となる人材等についてお話しいただきました。

座談会メンバー

- 伊賀上 哲旭 氏 (NPO法人 今治しまなみスポーツクラブ クラブマネジャー／愛媛県)
- 藤堂 綾子 氏 ((公財) 岐阜県体育協会 クラブアドバイザー／岐阜県)
- 前田 江美 氏 (スポーツ・レクリエーション倶楽部くせ クラブマネジャー／岡山県)
- 菊地 正 氏 (当メールマガジン編集委員長：NPO法人 高津総合型スポーツクラブ SELF副理事長・クラブマネジャー／神奈川県)

1 クラブマネジャーを中心にしたクラブの体制づくり

司 会：今日はクラブマネジャーとして現場で活躍されている方々にお集まりいただきました。みなさんのクラブでは現在どのような体制でクラブ運営をされていますか？ 藤堂さんはクラブアドバイザーとして岐阜県内の様々なクラブをご存知だと思いますが、いかがでしょうか？

藤 堂：岐阜県には県がクラブを認定するという制度があるんですね。私はその認定された64クラブを訪問したり、広域スポーツセンターの補助事業の案内や研修会を開催したりしています。県内全クラブの中で公認クラブマネジャーを取得しているのは16人ですが、全員が現在クラブマネジメントに関わっているかというとそうではないんです。また、人によってクラブ内でおかれている立場も違います。公認クラブマネジャーを取得した人がもっと活躍できればよいのですが、そのあたりはこれからの課題だと思います。



藤堂 綾子 氏

瑞穂市の「NPO法人 なかよしクラブみずほ」は公認クラブマネジャーが3人（現在は2人）いるので、理念などの共通理解ができていて、クラブ運営がやりやすいということでした。他にも、理事長や事務局スタッフの中に、公認クラブマネジャー資格取得者がいるクラブは、成長を遂げていると感じます。クラブの後継者探しという面から考えても、複数人の資格取得者でクラブ運営を行っていくことは大事なこともかもしれません。

前 田：公認クラブマネジャーで常勤は私だけですけれども、非常勤事務局員に1名、運営委員に2名の公認アシスタントマネジャーがいます。

伊賀上：公認クラブマネジャーが私を含めて2人、公認アシスタントマネジャーが2人です。今治市から約40施設を指定管理者として受託しており、施設管理とクラブの運営を分担してマネジメントしているという感じですね。

菊 地：公認クラブマネジャーは僕1人ですけど、スタッフは複数名います。マネジメントする人が複数人いる場合は、イメージを共有することが重要でしょうね。そこがずれていると難しいと思います。役員等の上の立場と、現場にいる立場では考えが違うこともあるでしょうし。伊賀上さんのような若い方がしっかりやっているのは非常に良いことだと思います。でも、間に入って大変だったりしませんか？（笑）



伊賀上 哲旭 氏

伊賀上：大丈夫です（笑）。信頼関係ができていますので、円滑にまわっています。

司 会：実際に、クラブマネジャーとして働いてみて、気になっていることはありますか？

伊賀上：最近感じていることですが、クラブマネジャーの社会的な地位がもう少し認められないのかなと思っています。スポーツの指導者は、プロの指導者が出てきたりして活躍していますけれども、それを支える事務局やクラブマネジャーはまだ認識されていません。まだまだ「ボランティアでしょ？」と聞かれるような状況なので（笑）。

どうしても学校部活動の「マネージャー」と同じイメージがあるんですけど、クラブマネジャーの価値、地位を上げていくのが大事だと思います。そのためには、クラブマネジャーの必要性をもっと成果として示したり、各種事業はもちろんアウトプットの質を高めていかないと認められないというのはありますね。

菊 地：ただ、そのようなクラブマネジャー全体の地位向上まで考えられる人材を各クラブに求めるのは、なかなか大変かもしれません。例えば、財源をどこかに支援してもらうか、いくつかのクラブがまとまってお金を出したりして、1人のスペシャリストを雇用するのもいいと思います。もちろんクラブアドバイザーの方は一生懸命にやってくださってますけど、ひとつの都道府県全体を見るのはやっぱり難しいですもんね。



菊地 正氏

藤 堂：残念ながら、そうなんですよね。

司 会：クラブマネジャーとして地域との関わりは必要だと思いますが、行政や学校とはどのような連携をしていますか？



前田 江美氏

前 田：行政から防災関係の事業委託を受けて、自主防災組織設立推進や防災キャンプなどを行っています。まったくスポーツとは関係ないんですけども、行政から声をかけていただきました。たぶんクラブ設立10周年記念事業を盛大に行ったり、地域にクラブの存在を発信してきたかもあるって、クラブが認めてもらえたのかなというのはあるんです。今は、介護予防の分野でも教室を実施してほしいと行政からは言われてるんですけど、まだそこまでは取り組めていません。

行政との調整役にマネジメントが得意な人をあてて、情報を取ってきてもらっていたので、私としては行政とクラブが良いネットワークを作ることができていると思います。

伊賀上：僕は、クラブのある今治市ではなく松山市の出身なので、地域にゆかりがあるわけじゃないんです。いろいろと活動をしていると、学校のつながりも大事だったりするので「今治出身だったらもっとこうできたのにな」と思うことはあります。でも、活動していく中で地域や学校の方々とは良い関係が築けていると思います。

2 クラブ運営に必要な人材とクラブの成長

司 会：クラブの存在をクラブ主導で地域に発信していくことが重要ですね。クラブマネジャーとして大切なことや、後継者の育成についてはどうされますか？

菊 地：僕は、クラブマネジャーの一番大事なことは人をつなげていくところだと思ってます。それはクラブの中だけじゃなくて、当然地域の中をつなげていかなきゃならない。そういうことができる人材を育てていないというよりは、今はまだそういう仕組みがないという現状があるので、総合型クラブのマネジャーはあえてそういうところに目を向けて地域に出て行かなきゃならないですね。

あと、人づきあいが苦手な人はクラブマネジャーには向いてないと思います。人をつなげるには人から好かれる力も必要ですね。

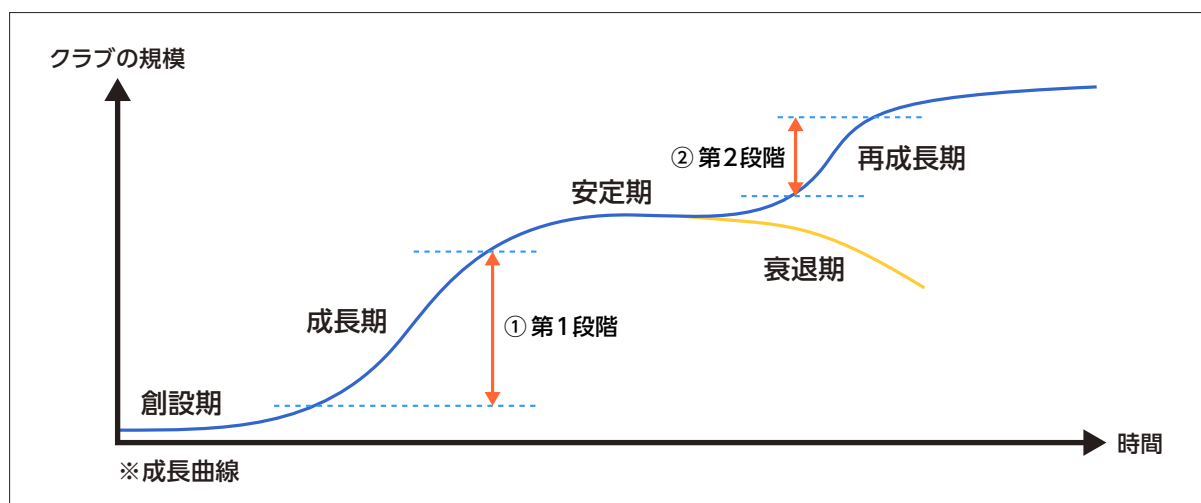
藤 堂：多くのクラブを見てきて、やっぱり人を育てていかないとクラブの成長はないと思います。クラブマネージャーが力をつければクラブが伸びるとは思いますけども、長期的に考えるとこれからの人材を育てていかないといけない。

そうすると、例えばスポーツ少年団のリーダー制度のように、やっぱり子どものうちからクラブに親しむ環境を作っていくのが大事だと思いますね。急にクラブスタッフを探そうとしても関わりがなければなかなか興味も湧きません。中学生や高校生のときから地域で一緒にやっていくようにすれば、その子たちが大きくなってクラブで活躍してくれる。そういうイメージが描けるんじゃないかと思います。

伊賀上：人材育成という点で、僕のクラブはユニークな方法を採用していると思います。実は、若い職員たちにうちの理事が経営している地元企業の新人研修と一緒に受けてもらってるんです。社会人としてのマナーとか、収入・支出など経営についての知識とか、そういうことですね。それも最初の何週間だけではなく、2年間くらい定期的に続けています。そこで学んできたノウハウをクラブ内でもフィードバックしていくという循環ができていますね。

また、「本を読むこと」「人に会うこと」「現場に行くこと」、そこで学んだことを「実践すること」をみんなが意識しています。学ぶ機会を多くつくって、それを現場で発揮する。それが人を育て、みんなで成長することにつながるのかなと思います。

司 会：クラブには、ぐんと成長する第1段階があると思います。成長といっても、会員数なのか収益の数字なのか、それともメンバーシップの充実なのか、いろいろなとらえかたがあると思います。これはクラブの成長をグラフにしたもので、皆様はすでに最初の成長期を迎えられていると思いますが、クラブとしては現在どんな状況でしょうか。



前 田：私のところは、現在成長できているとはいづらい状況なんです。ここから再成長するためにいろいろ模索していますが、クラブとは別に法人を立ち上げることを考えています。なぜ新たに立ち上げるかというと、会費以外での収入を確保するためであったり、委託事業を受ける前準備であったりというのが主な目的です。クラブがもうワンステップ上がるために、今が正念場だと思っています。

伊賀上：うちは創設して10年になります。この10年は、創設者である理事が立ち上げた当初の想いを実現していこうということで走ってきたんですけども、それが少しずつ形になってきたとき、次の10年をどう描くのか。これまでと同じように理事の想いをトップダウンで実現していくというのはちょっと違うんじゃないかと思っていて、理事自身も「この後は自分たちで考える」というスタンスなんです。これから、どうビジョンや方向性を描いて動いていくかが今の課題です。

菊地：うちはNPO法人格を取って11年目、準備段階からだとい4年で、現在は安定期の段階です。企業もそうですが、再成長期というのは本当に難しい。もしかしたら創業時よりも難しいかもしれません。企業なら、再成長するには相当なリスクを負わないといけない。投資するとか、人を増やすとかしないと変わらないわけですよね。じゃあ我々はどうするかというと、お金はなかなか出せないわけで、本当に難しいと思っています。現実的にはクラブを急激に大きくしていくことは無理なので、やっぱり地道に事業を増やしていかなきゃいけない。今、ある事業にクラブと行政で取り組んでいますが、これは行政ではなくクラブ主導です。やっぱり行政の人でも、スポーツが好きな人はいても「スポーツの専門家」はあまりいないわけですよ。しかも3年とかで異動があって、担当者が変わってしまう。結局は我々がリーダーシップを持って推進していかないと進まないんですよ。もちろんまだまだの段階だけど、目標と夢を持って計画を進めていかないと、再成長という坂は上れないと思います。

3 さらにクラブを発展させるために

司会：これからさらにクラブを発展させていくためのスキルや、クラブマネジャーにとって必要な要素を、3つ挙げていただけますでしょうか。

菊地氏

- ・現実的な計画
- ・前へ進む力！推進力！
- ・たくさんの仲間

菊地：大きな夢を追いかけるためには、同時に現実的な計画がなければいけません。あと、マネジャー個人でも、組織としても、前へ進む推進力は必要です。ちょっとずつでも前に行くという気持ちがみんなにあるかどうかですね。その気持ちが行政とか地域の人たちにも伝わって、「行こうか！」という雰囲気ができるので。それと、たくさんの仲間。現場だけではなく、経理ができる人などいろんな人がいてプロジェクトが進められると思います。でもやっぱり、最終的には自分の夢だと思いますよ。例えば「子どもたちの遊び場がほしい」→「そのためにはどうすればいいのかな」というところから始まって、そこから現実的な話になるわけです。現実的に夢を叶えるために、さっき言った3つの要素が必要になるんだと思います。

司会：菊地さんを見ていて思うのは、今考えていることを計画段階でも人に話してくださいすよね。そこがなかなかできないと思います。

菊地：おしゃべりなんですね(笑)。あと、僕は失敗してしまうかもしれないけど、みんなに話せば誰かが成功してくれるかもしれない。それだけのことですよ。

前田氏

- ・人と話す、会話術
- ・人に頼る
- ・先を読む

前田：自分の性格は、キャプテンではなく副キャプテンタイプなんです。だから、前に行ってくれる人がいれば、自分は後ろでいろいろ押していく力があると思います。ただ、会員さんと話すとか役員さんと話すとか、そういうところがどうしても苦手な部分があって。いろいろ準備して話す場ではなく、いきなり会話が始まる場面が苦手なので、自分自身で殻を破らないと成長はないかなと思っています。



藤堂氏

- 多くの情報の中から、自分の地域に合ったスタイルを見つける！
- ファシリテーション能力
- 任せる

藤堂：私自身のこと、また岐阜県のクラブのことも含めてお話しします。

クラブの方に聞くと、公認クラブマネジャー資格を取ったことで多くの情報が得られるようになっているようです。その上で、自分の地域に合ったスタイルをみつけられるかが課題ですね。他の事例を見て「これはすごいな」と思っても、自分のクラブに合わせたスタイルを見つけないとうまくいきませんから。私も、客観的に見て「こういうケースだったらこのクラブとつなげば良い結果になるかな」と提案できるスキルを持ちたいと思っています。

あと、ファシリテーター的な能力を身につけることは大事ですね。人と人をつなぐことができますし、クラブの人にもそういった能力を身につけてもらうことが大事です。理事会



で情報の共有をするときに、ホワイトボードで可視化してみんなで考えると、そういうスキルがあるといいのかなと思います。役割分担にしても課題解決にしても、その能力があれば有効だと思うので、私も身につけていければと考えてます。

また、前田さんがおっしゃったように人に任せること。いろいろな仕事を抱えているマネジャーさんも多いので、必要になる能力だと思います。

伊賀上氏

- 経理・会計
- 伝える力
- ファシリテーション能力
- あきらめない実行力

伊賀上：4つになってしまって申し訳ないです(笑)。まず、経理や会計は単純に自分に足りない部分ですね。もちろん専任の方はいますが、よりクラブ運営を理解するために身につけていきたいです。

伝える力やファシリテーション能力は、思っていることをちゃんと伝えて、みんなで考えていくために必要です。そこがしっかりしていないといい仕事はできないと思います。

また、初心というか最初の頃に抱いていた夢のおかげでここまでやってきたと思ってますので、そこは大事にして、あきらめずに実行していきたいですね。いろんな人に助けをもらいながら少しずつ形になってきたので、これも大切なことかなと思ってます。

4 公認クラブマネジャー養成講習会に参加して

司 会：クラブとしてこれからの計画を立てる際、公認クラブマネジャーの養成講習会の中で作成した「事業計画書」(5年計画)をどのように活用していますか？

藤 堂：同時期に養成講習会を受けた方々にも聞いてみましたが、すごく活用して更新しながら使ってる人もいます。参考資料として周りに見せて事業を実現していたり、私も事業計画書を基に提案して教室を開いたりしました。「やっぱり作ってよかった」という声も結構聞きますね。

伊賀上：すべてが事業計画書どおりにいっているわけではないですけど、教室の計画は取り入れてやったこともありますね。部分的には活用できています。

前 田：私は、ちょうどこの座談会の3日後に臨時総会を開いて会費の改定を諮ることになっています。私が提出した事業計画書は、「スポーツ振興くじ助成後をどう乗り越えるか」というテーマで会費の改定を見据えて作成しました。だから、役員さんに伝えるときの資料としても活用しました。数字の部分はもちろん修正しましたが、計画を考えるベースとしてとても役立ちました。

司 会：公認クラブマネジャー資格の取得によって、何か変化や影響はありましたか？

前 田：受講したときは、クラブのある真庭市からもう1人受講していたこともあり、今も連携をとって、イベント等もいろいろと一緒にしています。

藤 堂：岐阜県は16名が公認クラブマネジャー資格を取っていますので、他県に比べると公認クラブマネジャーのモデルケースが身近にある環境だと思います。同時期に養成講習会を受講した参加者の中にも「あんなマネジャーになりたい」ということで受けている方がいました。

あとは連絡協議会ですね。岐阜県では「ぎふ清流の国SCネットワーク(略称：清流ネット)」というんですけども、その常任委員もほとんどが日体協公認クラブマネジャー資格を持っているんですね。なので、情報共有という面でもメリットがあると感じています。

伊賀上：その年の参加者とのつながりができたことで、いろんなタイミングで同期が集まったり、それこそFacebookなんかでグループを作って情報交換したりしています。いろいろと刺激しあえる仲間ができたのが大きいなと感じています。

司 会：伊賀上さんより参加者とのつながりというお話でしたが、岐阜県は、公認クラブマネジャーが中心となったプロジェクトを実施されてますよね？

藤 堂：はい。岐阜県では、ぎふ広域スポーツセンターが公認クラブマネジャー資格保有者をプロジェクトメンバーとして委嘱して、事業に協力してもらう「クラブマネジャープロジェクト」を実施しています。



委嘱状交付式



プロジェクトメンバー

このプロジェクトの根幹は、「クラブがクラブを育てる」ということです。各クラブが外部の力を必要とするときに、各クラブにプロジェクトメンバーを派遣しています。謝金と旅費の費用は、すべて広域スポーツセンターが支払う形になります。

平成26～27年度は、クラブマネジャーにお願いしてクラブに行きアドバイスしてもらっただけだったんですけど、28年度からはクラブ訪問だけでなく、市町村に出向いてクラブ設立についての話をしたりしています。2ヶ月に1回の県広域スポーツセンターとの合同会議では、クラブの支援や広域事業、スポーツ少年団との連携などについて話し合っており、「こうやったらいいんじゃない」という意見をプロジェクトチームのクラブマネジャーの方からもらったりもしています。このプロジェクトチームによって、私とマネジャーの方たちの信頼関係も強くなりましたし、マネジャーさん同士もざっくばらんに提言して刺激しあうような関係になったと思います。

また、岐阜県では、公認クラブマネジャーや公認アシスタントマネジャー資格の取得にあたって経費の補助をしています。クラブマネジャーの資格を取った後に、自分のクラブだけではなく所属する都道府県のために力を貸すという場ができれば、クラブマネジャーさん自身も成長できるのではないかと思います。

菊 地：先日、岐阜県の研修にお邪魔しましたが、岐阜県は特にすごいですね。クラブと県行政が素晴らしいパートナーシップを持ち、予算もびっくりするような金額を付けていただいて、アドバイザーもクラブもそれにこたえて一生懸命進取組んでいる姿がはっきりと見えました。講師で呼ばれましたが、大変勉強をさせていただきました。

神奈川県では、公認クラブマネジャーが中心となり、一般社団法人神奈川県総合型スポーツクラブネットワーク(KSN)を組織しています。年に4～5回の理事会、3回のクラブマネジャー研修会、2回のクラブ定例会・総会、1回のクラブ交流会などをクラマネの皆さんと計画、実行しています。予算はほとんどありませんが、皆様からお預かりした会費を活用し、将来の事業化に向かって活動しています。

これから、このような法人化された中間支援組織がお互いに協力し合い全国活動につなげていくことが、クラブ連携に結びついていくと思っています。

最後に 全国のクラブマネジャーへ伝えたいこと



座談会メンバーの皆様に、全国のクラブ関係者へのメッセージをいただきました。

伊賀上 哲旭 氏

NPO法人今治しまなみスポーツクラブのクラブマネジャー。スポーツ施設の管理運営、教室やイベントの企画など、今治市を拠点にスポーツマネジメントに携わる。

主な資格：(公財)日本体育協会公認クラブマネジャー



「想いは人をつなげ 人を育てる」

誰の言葉でもないんですけど、なんとなくずっと大事にしてきた言葉です。やっぱり想いというのが原点にあって、その想いから動くことによって人とつながったり、助けてもらったりして、自分自身も成長し、また周りのメンバーも成長していくんだと思います。皆さんとこの想いも共有したいと思います。

前田 江美 氏

スポーツ・レクリエーション倶楽部くせクラブマネジャー。スポーツ推進委員がきっかけでクラブ設立準備委員になる。クラブ設立を機に事務局員になり、6年前からクラブマネジャーとして活動している。

主な資格 (公財) 日本体育協会公認クラブマネジャー、防災士



「語ることをつづける!!」

語るということは苦手な分野ではあるんですけど、思いを語れば耳を傾けてくれる人が必ずいます。また、会員さんや近くのクラブマネジャーさんとも語り合っていけば自分の強み・弱みが認識できると思います。自分の言葉で語り続けていけばうまくいくと思います。

藤堂 綾子 氏

岐阜県クラブアドバイザー。長良西スポーツクラブのマネジャーを経てクラブアドバイザー 3年目。岐阜市やスポーツ推進委員主催のイベントでノルディックウォーキングの指導員として活動中。毎年春から秋にかけては長良西スポーツクラブ主催で、長良川沿いで鵜飼いを見ながらナイトウォークを実施。時間があれば、金華山に登って岐阜城から町を見下ろす。

主な資格：(公財)日本体育協会公認クラブマネジャー



「スマイル まずは自分が楽しもう!」

やっぱり、自分が笑顔でいないといけないということ。地域の人のためとかそういう義務感だけじゃなくて、自分が楽しむという初心を忘れることなく進んでいきたいなと思っています。家庭も仕事も楽しんでいきたいです。皆さんも一緒に頑張りましょう!

菊地 正 氏

NPO法人高津総合型スポーツクラブSELF副理事長・クラブマネジャー。本メールマガジン編集委員長、SC全国ネットワーク代表委員(神奈川県)。100年続くクラブづくりを地域、学校、行政と一体となり行うとともに、新しい学校づくりの計画を推進している。

主な資格：(公財)日本体育協会公認クラブマネジャー



「大きな夢を持って前進あるのみ!!」

これは私の生き方であり、クラブのあり方です。夢がないとやっぱり前進できない。そのためにはたくさん汗をかいて、いろんなものを乗り越えて、苦労しないといけない。でもそうしていると助けてくれる人がいっぱい出てきて、仲間が増えていく。そして夢が達成できる。そういうことを常に考えています。楽しいことやいいことばかりじゃないのは当然ですけど、歩みを止めないで前に行くこと。この歳になってなかなかしんどいんですけど、頑張りたいと思います。

<日本体育協会公認クラブマネジャー資格の詳細はこちら>

<http://www.japan-sports.or.jp/coach/tabid/221/Default.aspx>