

特集

PDCAサイクルにより運営の改善等を図るクラブ



NPO法人中山総合スポーツクラブ

<山形県中山町>



自立・自律したクラブへと至るためには、クラブ理念を踏まえ、将来的な到達点を明確にした目標を設定する必要があります。そして、その達成に向けた具体的な取り組み計画を策定した上で、計画に基づく活動を着実に実行し、その内容および効果を定期的に検証することによって常に改善を図っていくといったPDCAサイクルによって取り進めることが重要です。

そこで今回は、PDCAサイクルにより運営の改善等を図るクラブの取り組みを紹介します。

★「PDCA」とは、P(Plan「計画」)・D(Do「実行」)・C(Check「検証」)・A(Action「改善」)の頭文字から名付けられた効率的な業務遂行のサイクルを表した考え方のこと。

「総合型地域スポーツクラブ育成プラン2018」(平成30年4月1日:公益財団法人日本スポーツ協会)

1 クラブ概要

運動施設面で恵まれている中山町

中山町は、県都山形市の北西部に位置し、明治時代後期まで最上川舟運で栄えた人口約1万1千人の町です。北には最上川が流れ、西は丘陵地帯、東は最上川支流の須川に囲まれた田園地帯です。

スポーツ環境は、町の総合体育館やテニスコート、屋内運動施設のほか、県野球場があります。最上川の河川敷公園には、県内随一のグラウンドゴルフ場やサッカー場、テニスコートなどがあり、運動施設がそろっていることから、中山町では「スポーツとフルーツ 伸びゆく町 なかやま」をキャッチフレーズにしています。

このように施設面では恵まれています、町のスポーツ行政は、年々町民向けのスポーツ事業が縮小・廃止され、気軽に参加できる運動教室もほとんど無い状態でした。このような行政に依存したスポーツ環境を、住民自らの手で解決しようと住民有志が総合型地域スポーツクラブ(以下「総合型クラブ」)の創設に動き出しました。

町民有志でクラブ創設

平成18年12月に4名の有志が集い、その後、町のスポーツ関係者を加えて「スポーツを考える会」を立上げて総合型クラブの必要性を共有し、平成19年には「クラブ設立準備会」に切り替え、平成21年2月まで18回の準備会を重ねて、平成21年2月28日に「中山総合スポーツクラブ」を設立することができました。

クラブ設立準備段階の2年間と設立後から5年間にわたり日本体育協会（現日本スポーツ協会）を通して日本スポーツ振興センターのスポーツ振興くじ助成事業を受け、基盤を固めてきました。設立当初は、4時間パートの事務職員を配置していましたが、事業拡大に伴い3年目から常勤職員1名を配置してクラブ運営を行ってきました。

設立6年目にNPO法人化し、翌年から町の介護予防事業の委託を受け、9年目の平成30年度からは、町体育施設の管理業務を受託し、職員8名体制で3年目を迎えています。令和元年度における事業規模は、2千4百万円ほどのクラブとなっています。

重複事業を避けて各種教室を展開 会員は中高年齢者が中心

現在のクラブの活動内容ですが、町スポーツ協会やスポーツ少年団活動と重複する事業を避けて、複合種目を行うジュニアスポーツ教室やリズム感を育むキッズダンス教室、フィットネス系のヨガ、ピラティス、エアロビクスのほか、多世代で楽しめるエアバレー、ラージボール卓球、バドミントンなどを実施しています。さらに中高年齢者に人気の高い軽登山やトレッキングのイベントを定期的に開催しています。

文化事業としては、中高年齢の女性に人気の「つまみ細工教室」を月2回開催し、町の女性まつりイベントで体験会や発表会を行っています。

クラブ会員は近年200名程度で推移し、そのうち50名程が小・中学生で、中高年齢者が中心の構成となっています。



J2モンテディオ山形のオープニングセレモニーで
踊るキッズダンス教室



キッズダンスチームによる山形花笠パレード

クラブ自立に向け運営面を見直し、補助終了前から法人化を準備

クラブ設立後、スポーツ振興くじ助成事業 総合型地域スポーツクラブ自立支援事業補助金（以下：自立支援事業補助金）を受けて運営していたことから、補助金が受けられる5年間の5ヶ年計画を策定し、終了後に自立できるよう事業プランを組み立てていました。補助金を受けている期間は、事業を計画・実施し実績報告書を提出することが中心となり、PDCAサイクルも目の事業中心の評価・反省にとどまった感があります。

そのような中、補助を受けている総合型クラブでは、toto助成対象期間終了後の問題がささやかれ、補助金が切れて活動が停滞するクラブが出始めていました。当クラブも補助金が切れる段階で、自立できるクラブを目指して運営面の大幅な見直しを行いました。教室数を増やすとともに質の向上、さらに年会費や教室参加費の値上げなど、運営全般にわたり自己分析と自己診断を行いました。（自己分析と自己診断は、クラブ経営上の一つの指標となる）

設立当初から町行政の補助金無しで運営してきたことで、クラブ役員や会員、参加者の理解もあり、値上げ等に関して問題なく実施でき、その後のクラブ事業運営を軌道に乗せることができました。

NPO法人化については、設立当初からイメージしていたことであり、体育施設の指定管理者制度に参入する際や職員を複数雇用する中で、いずれ法人化は必要と考えていました。自立支援事業の補助終了前から法人化の準備を始め、設立6年目の平成26年10月に認証を受けることができました。

クラブ理念の見直しを実施→方向性がより具体的に

NPO法人取得の準備を進める際、「目標に近づく道筋が見えない」との反省から、クラブ設立時に掲げた理念を今一度見直そうという声が上がりました。これは、クラブ設立当初の「スポーツ活動の多種目、多世代、他志向」という大きな目標から、その後、全国にクラブが創設されるにつれ、クラブの在り方もスポーツ振興のみならず、スポーツを通じた健康づくりや生きがいづくり、ひいては地域づくりや人づくりへと、大きく変化したことが要因かと思います。

このようなことから、クラブ理念の修正準備を始め、平成27・28年度にクラブの自己点検・評価を繰り返し、平成29年5月に理念（ミッション・ビジョン）の修正を行いました。（クラブ理念は、ホームページ <https://www.nakayamasc2011.com> を参照）

この修正により、当初理念に不足していた方向性をより具体的に明示して、10年後の目標と道筋を具体化しました。

クラブ運営上の大きな変化→短期計画の必要性

当クラブでは、設立当初から5ヶ年の自立支援事業補助金を受けたこともあり、5ヶ年計画は自立に向けて大変重要なものでした。年次ごとの到達度合いを測る上でもPDCAサイクルは大変重要な作業であり、単なる事業の評価反省にとどまらず、クラブの方向性を確認する上でも大変重要と考えています。

クラブ創設から12年間の中で、大きな転換点となることが2回ありました。1回目はNPO法人化したこと。2回目は、町体育施設の管理業務を受託したことです。

1回目の転換点であるNPO法人化後に、町の健康福祉課から介護予防事業を受託し、これによりクラブ財源を安定させることができました。さらに町内の高齢者からクラブに対する信頼を得たことも非常に大きかったです。

2回目の転換点である町体育施設の管理業務受託については、クラブ職員を複数確保することができ、事務局体制に厚みが増えたこと、さらにスポーツ団体や関係者との連携が深まったことが大きかったです。ただし、町主導による指名競争入札方式での受託のため、クラブが想定した財源的なメリットには至りませんでした。

このことにより、クラブ運営上で大きな変化が生じ、事業規模が変わることで、クラブが歩むべき道筋にも変更が必要となり、5ヶ年計画の見直しに着手しました。

変化に対応した5ヶ年計画のローリング

当クラブの5ヶ年計画には、第1次計画と第2次計画があります。第1次は、「平成21～26年度」まで、第2次計画は「平成28～32年度」まで、第3次計画は今年度に見直しを予定しています。（平成27年度は一時中断）

第1次計画は、自立支援事業補助金を受けている期間で、クラブのシステムを機能させ、クラブの自立に向けた草創期の計画でした。今顧みれば、補助金に振り回されていた時期でありました。

第2次計画は、NPO法人化に伴い介護予防事業の受託で予算規模が変わったこと、また体育施設の指定管理者受諾への移行に向けた準備と受託後のスケジュールを明確にしておく必要があるため策定しました。

第3次計画については、体育施設の管理業務を受託した平成30年度で見直すべきでありましたが、指定管理者制度への移行が行政側で揺れ動いているため、具体化が難しく先送りになって現在に至っています。さらに、今年に入りコロナ禍の影響で事業の中断や変更などにより、クラブ運営そのものが厳しくなっている中、現状を踏まえた計画の見直しが必要と考えています。

このように、社会情勢や住民意識の変化に対応した自己点検・評価が必須であり、タイムリーに計画を修正していく必要があると考えています。

4 クラブのこれから

100年続くクラブ目指し、欠かせない自己点検と評価（PDCA）

当クラブは、設立12年目になりますが、10ある階段の1段目を登ったに過ぎないと考えています。100年続くクラブを目指して、変化と挑戦を繰り返さなければなりません。そのためには、常にクラブの足跡と立ち位置を確認する必要があり、自己点検と評価（PDCA）は欠かせないものだと考えています。登山に例えれば、様々な登山ルートの中でベストなルートを選択し、登山中に現在位置を正確につかめるか、計画時間の進捗状況を的確に判断する必要があり、計画にズレが生じている場合は、日程やコースを変更することが必要になってきます。

当クラブの10年後の中期計画については、次の目標を掲げています。

- ① 5年以内に町体育施設の指定管理者を目指します
- ② 10年後に町民のクラブ加入率10%を目指します
- ③ 10年後にスポーツ少年団や学校運動部活動と連携したシステムをつくり、地域における一貫指導体制の構築を目指します
- ④ 10年以内に天然芝グラウンドを町民みんなの手でつくります

単独のクラブハウス所有が夢

また、クラブにとっての当面の大きな課題となる安定的な財源確保と町内スポーツ関係団体との連携・強化を図るための、町体育施設指定管理制度の早期導入と、公的施設では実現が難しいクラブサロンの開設も視野に入れています。

将来的には、クラブ単独のクラブハウスを所有することを夢に掲げ、当面、町総合体育館の指定管理者として、町民の運動・スポーツ、健康づくりの拠点化を目指します。

クラブ理念と道筋を第2世代へ引き継ぐために

平成7年に文部科学省の補助事業でスタートした総合型クラブ。平成10年代に入り全国にクラブの輪が広がり、今では3千6百ほどのクラブが活動するようになりました。

クラブ創設に関わった第1世代も10～20年経過しようとしており、事業を引き継ぐ第2世代へクラブ理念とその道筋をしっかりと引き継ぐ必要があります。

そのためには確かな運営手法を引き継ぐことが大切で、PDCAサイクルは、最も大事な役割を果たすものと考えています。日本スポーツ協会で推奨している自己点検・評価「持続可能な総合型地域スポーツクラブの指針および評価指標」も大いに活用すべきと思います。

しかし、単にPDCAサイクルを繰り返したからと言って、クラブ運営がうまく回るわけではありません。そこには人・モノ・金のマネジメントが必要であり、クラブマネジャーの人材育成が最も大切なことだと考えています。当クラブでも、第2世代へ早く引き継ぐべきモノをしっかり準備していきたいと思います。

(NPO法人中山総合スポーツクラブ 理事長 今野 芳)

クラブ プロフィール

設立年月日 2009年2月28日(2014年10月14日NPO法人登記)

所在地 山形県東村山郡中山町

運 営 会員数191名(令和2年3月現在)、予算規模2,458万円(令和元年度)

特 徴 小さな町の総合型地域スポーツクラブとして、スポーツ振興だけでなく町民の健康づくりのための拠点としてのクラブを目指しています。そのためには、行政とのパートナーシップを確立するとともに、町内のスポーツ協会やスポーツ少年団本部、小・中学校など関係機関・団体と連携し、スポーツの多様性を共有する必要があります。町内有志によりスタートしたクラブですが、地域から信頼されるクラブを目指し、向かうべき方向を確認しながら、一步一步階段を登っています。

連絡先 〒990-0402 山形県東村山郡中山町いずみ2番地

TEL 023-664-2065 FAX 023-662-5900

URL <https://www.nakayamasc2011.com>

E-Mail nakayamasc2065@shirt.ocn.ne.jp



柳沢地区の介護予防事業指導風景



町健康づくり委託事業の筋トレ教室



高齢者に人気の登山(山形県月山)



毎年恒例となりつつある町民交流エアバレー大会