

次代の人材確保・育成について

西村 貴之

NISHIMURA TAKAYUKI



バックグラウンド（総合型地域スポーツクラブとの関わり）

<大学教員期>

- 2024. 9～ JSPO・地域スポーツ連携促進会議（スポーツ少年団×総合型地域スポーツクラブ）委員
- 2023.10～ JSPO・地域スポーツ推進中央協議会総合型クラブ認証制度モデル事業検討WGメンバー
- 2022. 7～ JSPO・総合型地域スポーツクラブ全国協議会 常任幹事
- 2022. 6～ JSPO・総合型地域スポーツクラブ全国協議会 企画部会員
- 2022. 6～ JSPO・総合型地域スポーツクラブ北信越ブロッククラブNWA 実行副委員長
- 2016. 5 第10回全国スポーツクラブ会議inかなざわ・いしかわ 現地実行委員会 事務局長
- 2010. 9～2022.3 石川県クラブ連絡協議会（いしかわクラブゾーン）事務局長
- 2015. 4～ 金沢星稜大学人間科学部スポーツ学科 専任講師（2018.4～准教授，2021.4～教授）
- 2013. 4～2015.3 金沢大学 大学教育開発・支援センター 特任助教

<クラブ職員期>

- 2012.10（7日間） JSPOクラブマネジメント指導者海外研修 派遣団員（派遣先：ドイツ連邦共和国）
- 2012.10 JSPO公認クラブマネジャー資格取得
- 2007. 4～2012.3 財団法人石川県体育協会 クラブ育成アドバイザー
- 2005. 4～2013.3 NPO法人クラブパレット 常勤クラブマネジャー

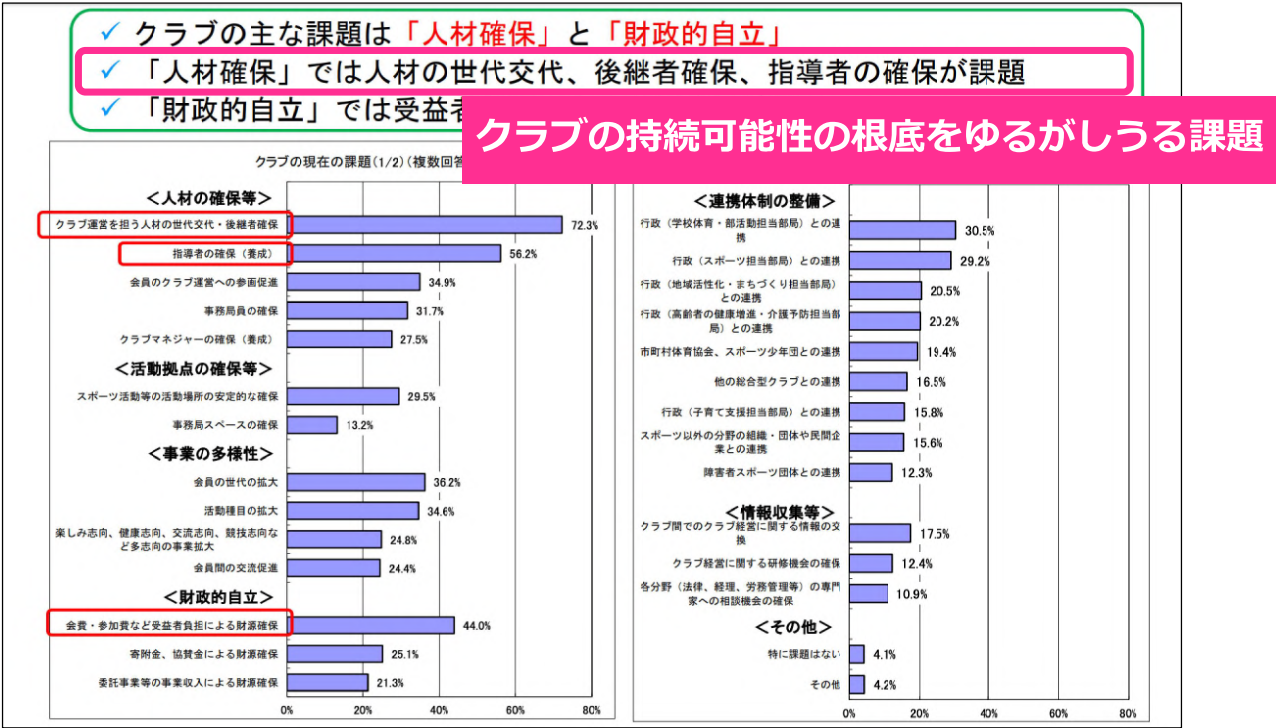
<大学院生期>

- 2003. 4～2005.3 金沢大学大学院経済学研究科 修士論文：「スポーツによるコミュニティ形成」
- 2003.11～2005.3 NPO法人クラブパレット（クラブレッツ）学生スタッフ

問題意識

- ①総合型地域スポーツクラブの理想（政策的期待を含む）と現実との乖離
- ②マネジメント（成果を果たすためのアクション）の不足、不在
- ③マネジメントを担う「人」=の重要性
- ④マネジメントを担う「人」と「組織」の変化と成長を促す仕組みづくりの不在
- ⑤総合型クラブにつきつけられる世代交代、事業承継という壁、その先の展望
- ⑥大学卒業後の進路に総合型クラブを選択した、卒業生達の将来
- ⑦地域スポーツ人材（指導者，マネジメント）の社会的地位向上と職域化

総合型地域スポーツクラブのマネジメント課題



出典：スポーツ庁（2024）令和5年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査

総合型地域スポーツクラブの持続可能性

持続可能な総合型地域スポーツクラブを目指して

平成26年度文部科学省委託事業【スポーツを通じた地域コミュニティ活性化事業】報告書

項目	評価の指標			
	基 盤	発 展	充 実	持続可能
会員 ^{※11} の 自発的な参画	会員の 10%程度が クラブ運営を「支え る」ための活動 ^{※12} に携わっている	会員の 30%程度が クラブ運営を「支え る」ための活動 に携わっている	会員の 50%程度が クラブ運営を「支え る」ための活動 に携わっている	会員のほとんどが、ク ラブ運営を「支える」 ための活動に携わって いる。
効率的な体制	クラブ運営をめ ぐって、大半の 業務をクラブマネジ ャー又は事務局員 が行っている	規約に基づく各 部会を設置して いるものの、運 営委員会を中心 に運営している	各部会での合意 形成を経た上 で、運営委員会 で最終的な意思 決定をしている	規約に基づくクラブ運 営が行われ、会員の意 見が広く反映されてい る
継承性に関する 人材確保	次世代のクラブ 運営を担う人材 の発掘や育成な どの継承体制を 計画している	次世代の人材発 掘や募集を行い、 クラブ内研修等 による人材育成 を行っている	次世代の人材が 運営の一翼を担 っている	次世代のリーダーとな る後継者が複数名育成 され、運営の中核を担 っている

出典：公益財団法人日本体育協会（2015）

方向性は示されているものの、現場での実践とは乖離している

4

聞こえてくる声

この町には、若者がいない。

この町には、高校がない、大学がない、接点もない。

みんな忙しくて、クラブを手伝う時間のある人がいない。

このクラブには、人を雇えるだけのお金がない。

自分の代わりを担ってくれる「危篤な人」がいるはずない。

5

ちょっと待った！！

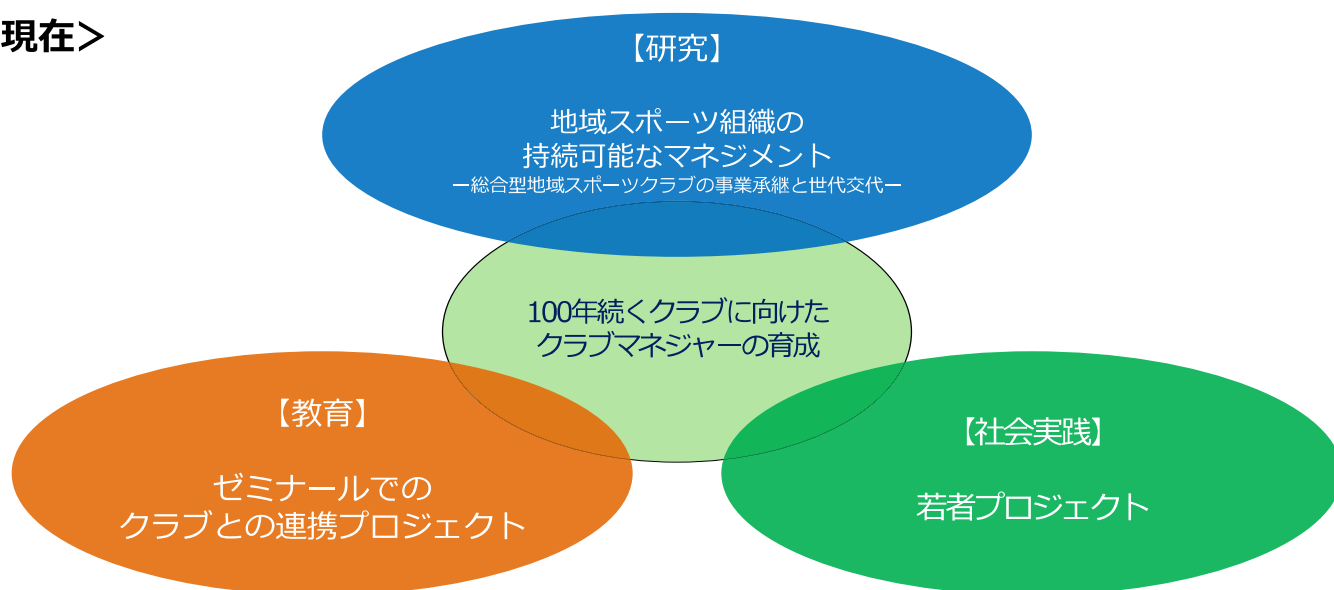
そもそも・・・

- ・どんな人材が必要でしょうか？
職員？ ボランティア？ 指導者？
スキルは？ 年代は？ イメージがありますか？
- ・どんなところにいますか、いそうですか？
- ・どうすれば、そこにつながれますか？
- ・自分（〇〇さん）と同じことができる人 を探してませんか？

6

自分自身の取組みから

<現在>



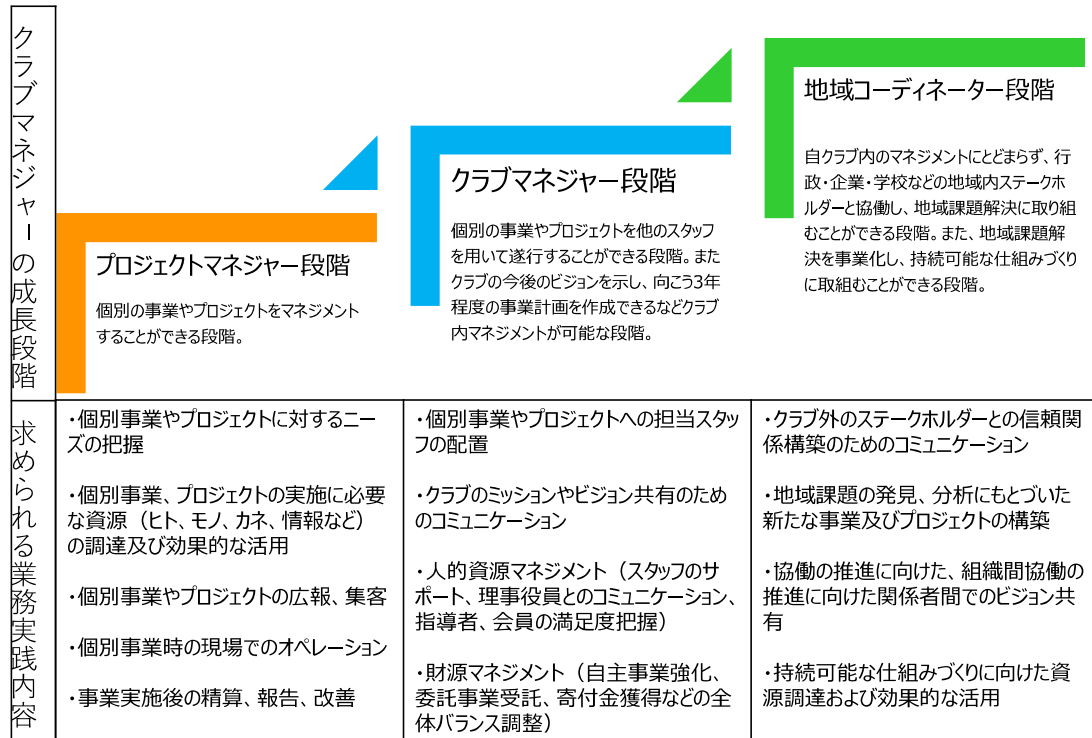
<過去>

愛知→大学進学で→NPOを学ぶ→教員の紹介で→学生指導者 →就職を→採用→マネジャー →教員に
出身 石川へ移住 クラブを知る イベントボラ 懇願 アドバイザー

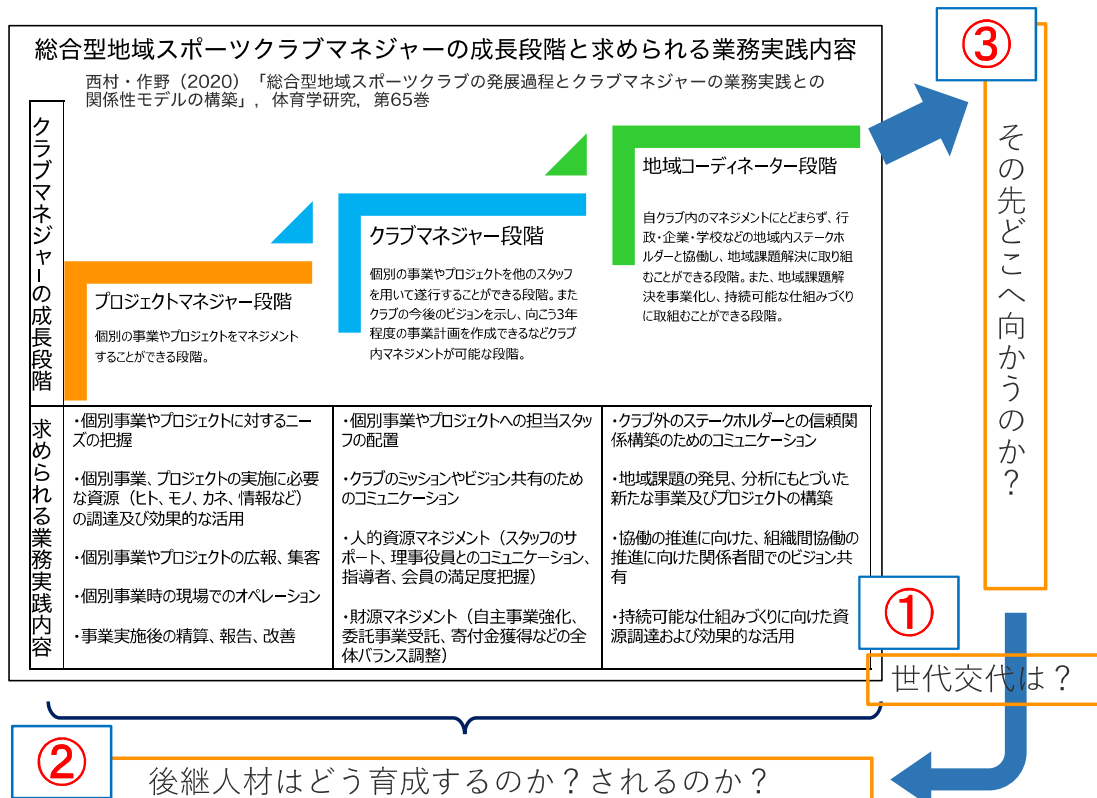
7

総合型地域スポーツクラブマネジャーの成長段階と求められる業務実践内容

西村・作野（2020）「総合型地域スポーツクラブの発展過程とクラブマネジャーの業務実践との関係性モデルの構築」，体育学研究，第65巻



8



9

【教育】

ゼミナールでのクラブとの連携プロジェクト

金沢星稜大学人間科学部スポーツ学科

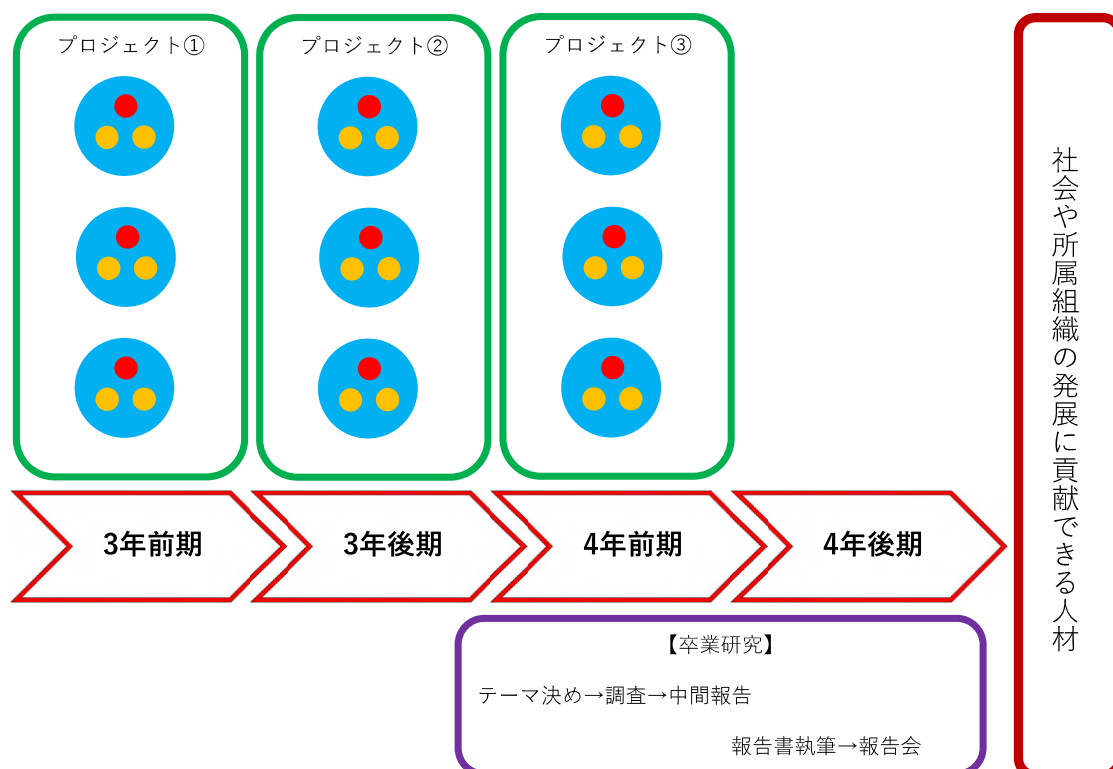
「地域スポーツマネジメント」ゼミナール

理念

スポーツで人と地域を幸せにする

スポーツを通じたまちづくり、人づくりについての
研究、教育、社会実践

10



11

おかげさまで20周年を迎えました

自分に合う運動を見つけたい！
運動を始めてみたい！
お友だちがたくさんほしい！

**ふくみつ
スポーツクラブ**
2023年間プログラム
FUKUMITSU SPORTS CLUB



3月5日(日)9時～
春期教室
受付スタート！

☎ 0763-52-2831 🔍 福光スポーツクラブ 📱

わくわく運動あそび

大学生と一緒に様々な運動に取り組み、身体を動かす楽しさを味わいます

対 象：小1～小6 定員 40名
時 間：土曜 14:00 ～ 16:00 (月1回)
場 所：福光体育館 アリーナ 他
回 数：7回
料 金：3,500円
講 師：福光スポーツクラブスポーツ部会員
金沢星稜大学スポーツ学科地域スポーツマネジメントゼミナール



【内容等の詳細は後日学校を通じて案内します】



12

【教育】ゼミナールでのクラブ連携プロジェクトを通じて

- ・ 学生達が経験し、学んだこと
 - ＞ ゼロからイチ（0→1）を生み出す経験
 - ＞ 学生時代のプロジェクトマネジメントの経験
 - ＞ 連携・協働に向けた“オトナ”とのコミュニケーション
 - ＞ 本気の“オトナ”，地域を愛する“オトナ”への憧れ
- ・ 単独クラブ内での人材発掘の課題解消
 - 学校機関（大学に限らない）との連携・協働の可能性

13

【立ち上げの経緯】

- 1) 若手スタッフ、職員のクラブネットワークアクション（NWA）への参加促進
- 2) 「これから総合型クラブが目指すもの」を考える機会の創出
- 3) クラブマネジャーのリアリティ・アクセプト（厳しさとやりがいを共有する）
「正解はない！」
- 4) NWA終了後も継続可能な横のつながりの形成と強化
- 5) マネジメント人材育成のために必要な支援について考える契機とする
- 6) 以上を通じて各クラブの発展に還元する

14

若者プロジェクト（2021）【参加メンバー】

No	都道府県	所 属	役職等	氏 名	クラブ歴
1	福井県	スマイ輪INGスポーツクラブ	代表	■■■■■	9年目
2	新潟県	NPO法人総合型地域SCハビスカとよさか	クラブマネジャー	■■■■■	13年目
3	新潟県	NPO法人希楽々	サブマネジャー	■■■■■	9年目
4	新潟県	NPO法人阿賀野市総合型クラブ	クラブマネジャー	■■■■■	7年目
5	長野県	一般社団法人たかぎスポーツクラブ	サブマネジャー	■■■■■	4年目
6	長野県	伊那市総合型地域スポーツクラブ	クラブマネジャー	■■■■■	4年目
7	富山県	朝日町教育委員会事務局スポーツ係	地域おこし協力隊	■■■■■	1年目
8	富山県	NPO法人福光スポーツクラブ	指導員（正職員）	■■■■■	12年目
9	石川県	NPO法人宝達志水スポーツ文化コミッション	事務局長	■■■■■	12年目
10	石川県	NPO法人もんぜんスポーツクラブ	クラブマネジャー	■■■■■	12年目
11	石川県	NPO法人ぴいすく美川	クラブマネジャー	■■■■■	9年目
12	石川県	NPO法人クラブパレット	職員	■■■■■	1年目

15

若者プロジェクト（2021）【活動内容】

若者の出番 1) オンラインでの事前勉強会 2) NWA当日の運営サポート

事前準備：実行委員会での承認、各県からの推薦による人選

第1回：キックオフミーティング

自己紹介、近況報告、クラブの課題など

第2回：マンドラチャートの発表、意見交換

第3回：マンドラチャートにもとづくアクションプラン

第4回：アクションプランの期限設定

第5回：2021北信越ブロックNWAの運営確認

第6回：2021北信越ブロックNWA当日運営

メンバーの役割：グループワークのファシリテーション

※以上すべてオンライン（zoom）で実施

地区一統運営 ・運動遊び ・基礎的な能力	認知、還元イベント ・団体活動 ・利益度外視	事業委託 ・既存団体の存在	事業委託 ・のりきり事業 ・こどもの体力向上 ・スポーツ施設 ・スウェーデン等	指定管理、委託委託 ・スポーツ施設 ・文化施設 ・シルバード人材とのすり合わせ	事業収入 ・事業参加者の安定化 ・ニーズの把握	指導員 ・指導教材 ・レク	事業 ・指導員 ・指導員移動 ・運営	建物 ・委託契約 ・クラブハウス
小学生 ・スポーツとのかかわり ・指導者育成 ・指導者育成	生涯スポーツ ・指導者育成 ・指導者育成	障がい者 ・環境提供 ・指導者育成	助成金 ・こども事業 ・長期育成事業	お金	生員費 ・一定数の会員増強 ・指導員	資材費 ・指導員 ・指導員	物 ・指導員 ・指導員	事務用品 ・印刷 ・消耗品
中学生、高校 ・部活動 ・指導者育成 ・指導者育成	働き世代 ・クラブ・サークル ・文化活動 ・文化活動	高齢者 ・指導者育成 ・指導者育成	物販 ・グッズ等 ・指導者育成	寄付金 ・指導者育成 ・指導者育成	賛助 ・指導者育成 ・指導者育成	インターネット環境 ・指導員 ・指導員	衛生用品 ・マスク ・アルコール	消耗品 ・印刷 ・消耗品
職員 ・指導者育成 ・指導者育成 ・指導者育成	指導者育成 ・指導者育成 ・指導者育成	参加者フォロー ・指導者育成 ・指導者育成	生涯スポーツ ・指導者育成	お金	物	HP SNS ・インターネット ・指導員	ロッジ ・指導員 ・指導員	印刷 ・印刷 ・印刷
会員 ・サービス ・クラブへの参加	人財 ・指導者育成 ・指導者育成	協力 ・指導者育成 ・指導者育成	人財	クラブ ・指導者育成	情報	他からの共有 ・指導員 ・指導員	情報	マスコット ・印刷 ・印刷
非会員 ・認知 ・人財育成等	ボランティア ・指導者育成 ・指導者育成	指導者育成 ・指導者育成 ・指導者育成	事業拡大 ・指導者育成	協力団体 ・指導者育成	情報	助成金情報 ・NPO協会	紙面 ・チラシ	広報 ・印刷 ・印刷
事業委託 ・指導者育成 ・指導者育成	協議会 ・指導者育成 ・指導者育成	文化 ・指導者育成 ・指導者育成	スポーツ ・指導者育成 ・指導者育成	スポーツ協会 ・指導者育成 ・指導者育成	企業、職工 ・指導者育成 ・指導者育成	修正 ・指導者育成 ・指導者育成	ニーズの把握 ・指導員	時間の共有 ・指導員
認知、還元イベント ・指導者育成 ・指導者育成	事業委託 ・指導者育成 ・指導者育成	一貫性 ・指導者育成 ・指導者育成	文化協会 ・指導者育成 ・指導者育成	協力団体 ・指導者育成 ・指導者育成	行政 ・指導者育成 ・指導者育成	重なる共有 ・指導者育成 ・指導者育成	情報	成果のある人 ・指導員 ・指導員

16

若者プロジェクト（2022）【活動内容】

若者の出番 1) オンラインでの事前勉強会 2) NWA当日の登壇／運営サポート

事前準備：実行委員会での承認、各県からの推薦による人選

第1回：キックオフミーティング

自己紹介、近況報告、マンドラチャートの「その後」

第2回：2022北信越ブロックNWAのプログラム検討

第3回：「若者の主張」とグループワーク①

第4回：「若者の主張」とグループワーク②

第5回：2022北信越ブロックNWAの運営確認

※以上はすべてオンライン（zoom）で実施

第6回：2022北信越ブロックNWA当日運営

メンバーの役割：若者の主張プレゼン、グループワークファシリ



17

若者プロジェクト（2023）【活動内容】

若者の出番 1) NWA当日2日目の完全プロデュース
2) NWA当日の登壇／運営サポート

- ・新規メンバーを加え，17名で構成
- ・オンラインでの事前ミーティング（適宜開催）
- ・若者プロジェクト内に「運営リーダーチーム」を形成
- ・開催地（長野県）よりプロジェクトリーダーを選出



独自プログラム②「若者プロジェクト」（90分）

- 1 若者プロジェクト説明(10分)
- 2 デモトーク (20分)
…プロジェクトメンバーによるリアルトーク
- 3 若トーーク (45分)
…クラブ運営、人材確保、世代交代、会費設定など
『あなた』が気になるテーマでパネルディスカッション
(休憩 10 分)
- 4 フリートークタイム (25分)
…気になるあの人（クラブ）と話してみよう！
- 5 総評 (10分)



若者プロジェクト（2023）【参加メンバー】



No	都道府県	所 属	役職等	氏 名	クラブ歴
1	福井県	春江町総合型地域スポーツクラブUNITIVE291	事務スタッフ		2年目
2	新潟県	NPO法人希楽々	クラブマネジャー		11年目
3	新潟県	NPO法人阿賀野市総合型クラブ	クラブマネジャー		9年目
4	新潟県	NPO法人Tap	職員		7年目
5	新潟県	認定NPO法人新発田市総合型地域スポーツクラブ	業務部長		12年目
6	長野県	伊那市総合型地域スポーツクラブ	クラブスタッフ		6年目
7	長野県	一般社団法人Sany TOMI	クラブマネジャー		6年目
8	長野県	小谷村総合型地域スポーツクラブ	事務局		7年目
9	長野県	一般社団法人たかぎスポーツクラブ	地域おこし協力隊		1年目
10	富山県	NPO法人アイウェーブ	事務局		6年目
11	富山県	KUROBEスポーツファミリー	管理課 主事		3年目
12	富山県	総合型地域スポーツクラブうおぶスポラ	アシスタントマネジャー		4年目
13	富山県	NPO法人福光スポーツクラブ	事務局		14年目
14	石川県	NPO法人宝達スポーツ文化コミッション	事務局長		13年目
15	石川県	NPO法人もんげんスポーツクラブ	クラブマネジャー		14年目
16	石川県	NPO法人クラブパレット	職員／理事		3年目
17	石川県	NPO法人かなざわ総合スポーツクラブ	職員		2年目

自己紹介

名前：八田 裕貴(ハッタ ユウキ)

所属：NPO法人クラブパレット
理事,職員

出身：福井県(石川県在住)

年齢：26歳

趣味・特技：サッカー,スノーボード

2017卒業 福井県立丸岡高等学校 サッカー部

2021卒業

金沢星稜大学人間科学部スポーツ学科

地域スポーツマネジメントゼミナール(西村ゼミ)

2021

NPO法人クラブパレット 就職

指定管理施設：「あそびの森かほくる」サブマネジャー
若者プロジェクト参加1年目



2022

NPO法人クラブパレット 理事就任

若者プロジェクト2年目

2023.4~

NPO法人クラブパレット 施設管理統括,学校連携担当
若者プロジェクト3年目

20

クラブ就職経緯

“総合型地域スポーツクラブで働きたい！”
と思って就職していない。
そこまで理解度が高いわけでもない

かほく市の目玉

年間4万人！？

サブマネジャー

裁量が大きい

ワクワク感！



2021卒業

地域スポーツマネジメントゼミナール(西村ゼミ)

2021

NPO法人クラブパレット 就職

指定管理施設：「あそびの森かほくる」サブマネジャー
若者プロジェクト参加1年目

2022

NPO法人クラブパレット 理事就任

21

若者プロジェクトを通しての変化

【1年目 マンダラチャートの活用】

○クラブでの役割

指定管理施設を円滑に運営すること

○当日の役割

チャートの説明・発表、グループワークファシリテーター

参加してみて

話をふられても何もわからない…
上手く話せない…

参加したくないな～、恥ずかしいな



自身の課題が明確になった！

22

若者プロジェクトを通しての変化

【2年目 若者の主張】

○クラブでの役割

理事としてクラブ運営にも関わる

○当日の役割

主張の発表、グループワークファシリテーター、まとめ発表

参加してみて

話をふられても何もわからない…
上手く話せない…

参加したくないな～、恥ずかしいな



参加してみて

- ・ 去年より良くなっているぞ感(話し方、内容の理解)
- ・ **NWA後のつながり**
- ・ クラブで働くことの**悩み相談**ができた

23

若者プロジェクトを通しての変化

【3年目 若トーク】

○クラブでの役割

クラブ事務局がある施設に異動。施設管理統括/学校連携

○当日の役割

クラブ課題のパネルディスカッションのコーディネート

参加してみて

- ・ 去年より良くなっているぞ感(話し方、内容の理解)
- ・ NWA後のつながり
- ・ クラブで働くことの悩み相談ができた



参加してみて

- ・ MTGでは聞く側から**話す側**に、意見の主張や語り
- ・ 他のクラブについての興味関心
- ・ 自分のクラブと他のクラブの比較

24

若者プロジェクトの若者の成長ポイント

Point1

クラブ内で
経験しにくい体験

- ・ 人前で発表
 - ・ プロジェクトを回す
 - ・ 司会進行
- クラブ内ではやること
が少ない**経験を積める**

Point2

横のつながりの
構築

- ・ **若者の悩み**の共有
(お金、将来性)
- ・ 総合型SCで働く安心感

Point3

クラブについて
知る機会

- ・ 地域での役割
- ・ 理念,想いの共有
- ・ 若者も**熱く**語れるか

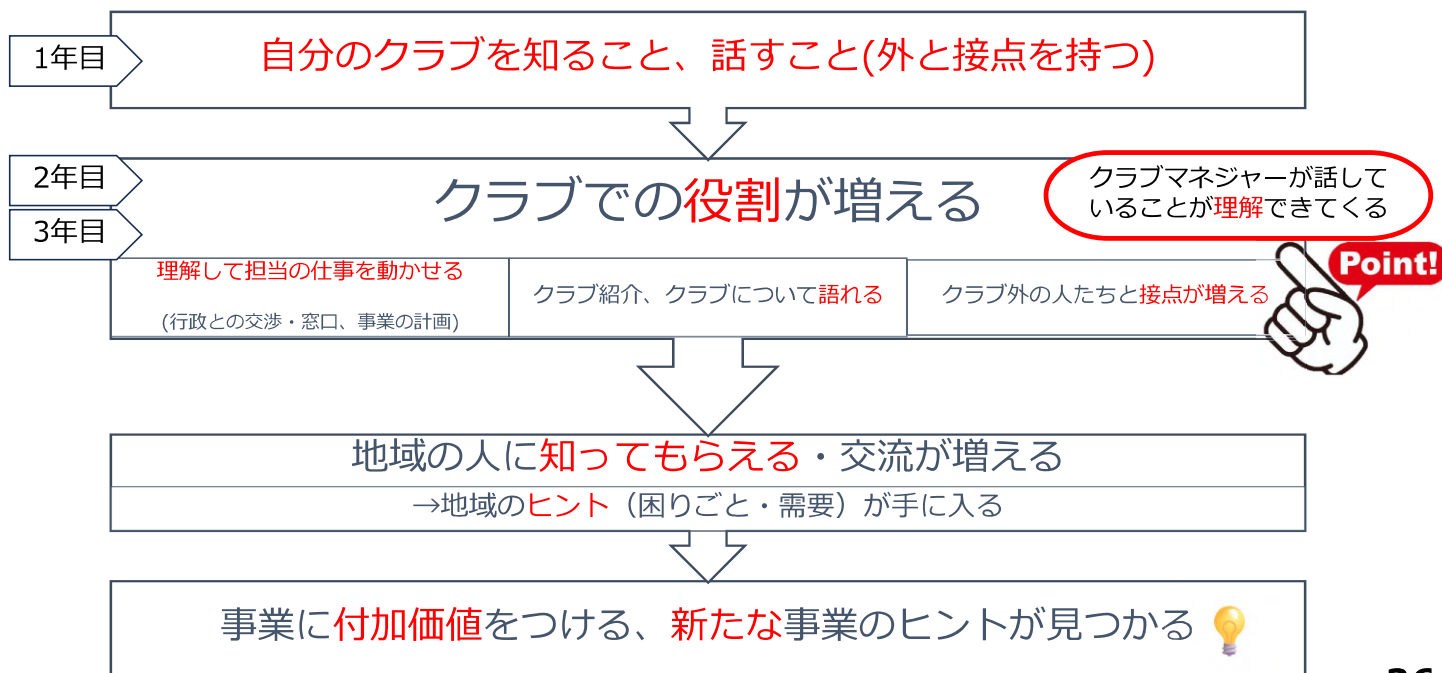
Point4

クラブの外に
出て行く機会

- ・ 外からの刺激
 - ・ ヒント発見
- 地域特性に合わせた
クラブの運営,カタチがある

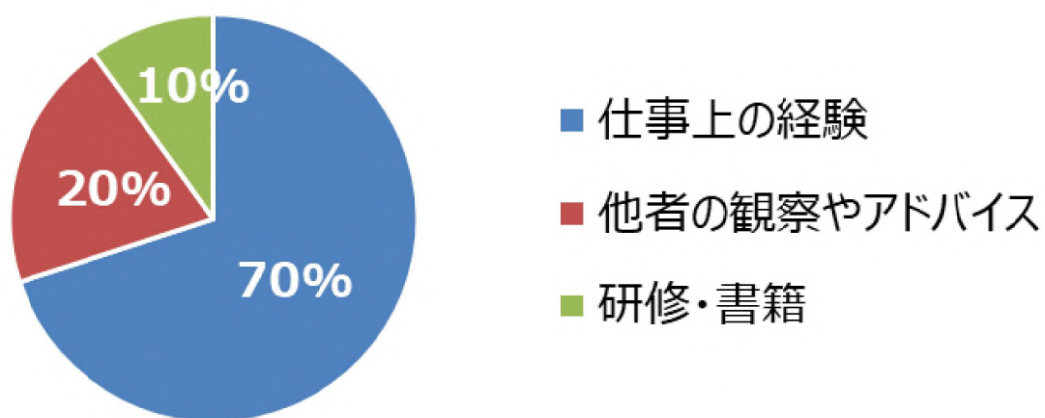
25

若者プロジェクトの若者の成長ポイント

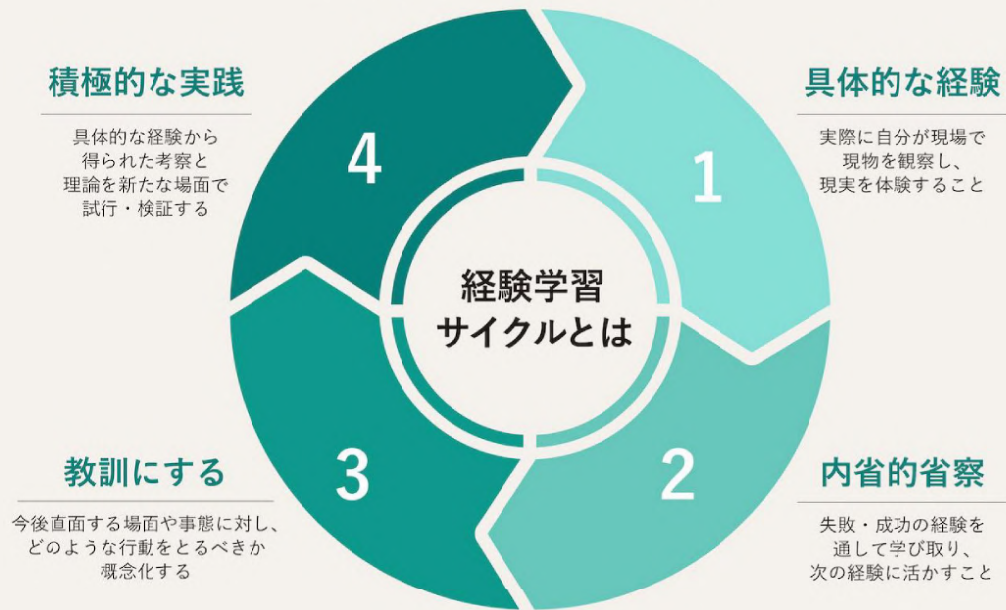


26

成人における学習に影響を与えた要素



経験学習サイクルとは



出典 <https://schoo.jp/biz/column/1276#section01>

28

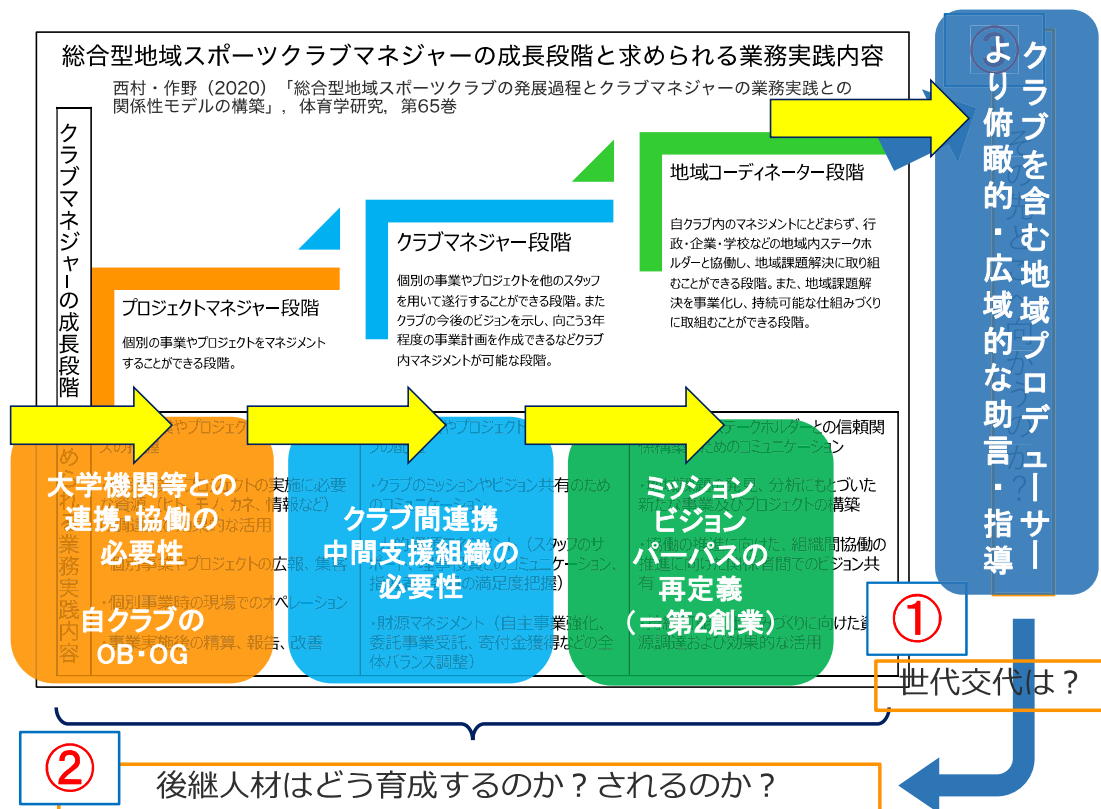
若者プロジェクトで 大事にしていきたいコンセプト

- > 「外に出る」ことが「内を省みる」ことにつながる
- > 適切な経験機会（出番／役割）を若手・次世代人材に提供すること
- > クラブ内に「人を育てる」意識、「人が育つ」文化を創ること
- > 信頼できるナナメの人間関係をつくること（心理的安全性）

単独クラブ内での人材育成の課題解消

→ NWA（クラブ間連携・中間支援組織）の可能性

29



30

最後に

人材の確保＝短期的な視点
人材の育成＝長期的な視点

人材の悩みは クラブに限らず全国共通

指導者不足，後継者不足に
悩んだことがないクラブ？

会員は メンバー？ お客さん？

クラブの“歴史”



31