北海道ブロッククラブネットワークアクション
『 あらためて次代のスポーツ環境を考える　～しくみづくりと人づくり～ 』
2024/11/9（土）

投影用ファイルの
↓ダウンロード↓

総合型クラブにおける次代の人材確保・育成について考える

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

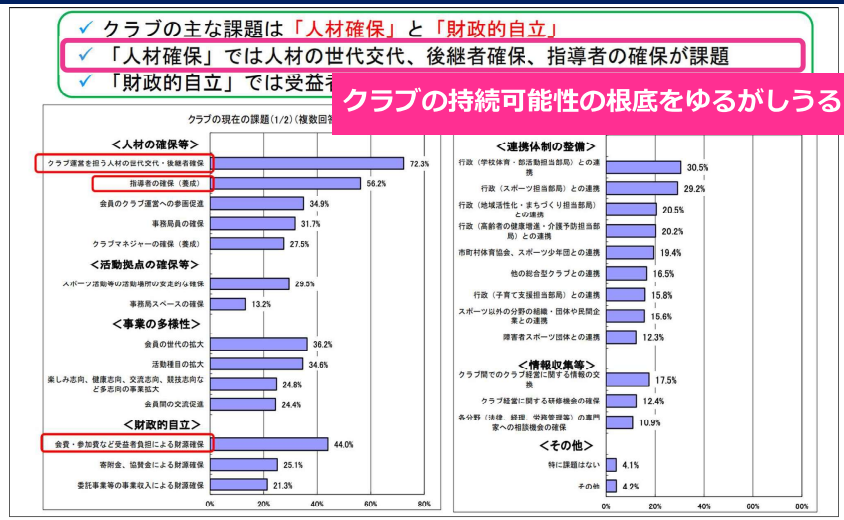
④マネジメントを担う「人」と「組織」の変化と成長を促す仕組みづくりの不在

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、大半の業務をｸﾗﾌﾞﾏﾈｼﾞ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

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．

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？

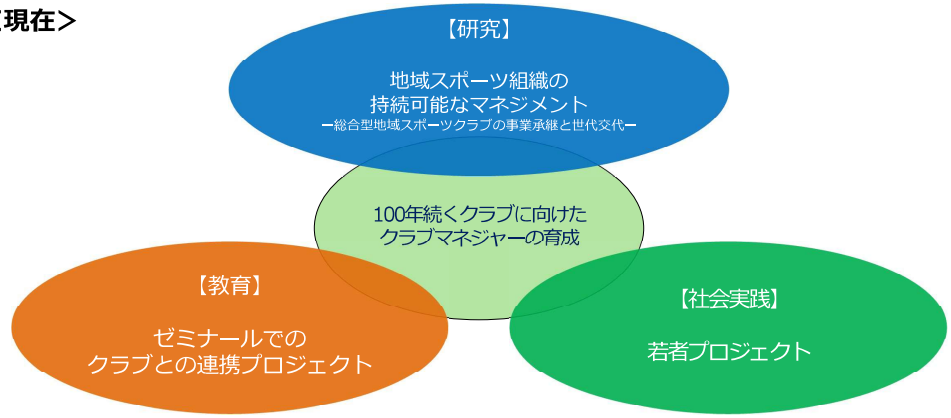
・どんなところにいますか，いそうですか？

・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？

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

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

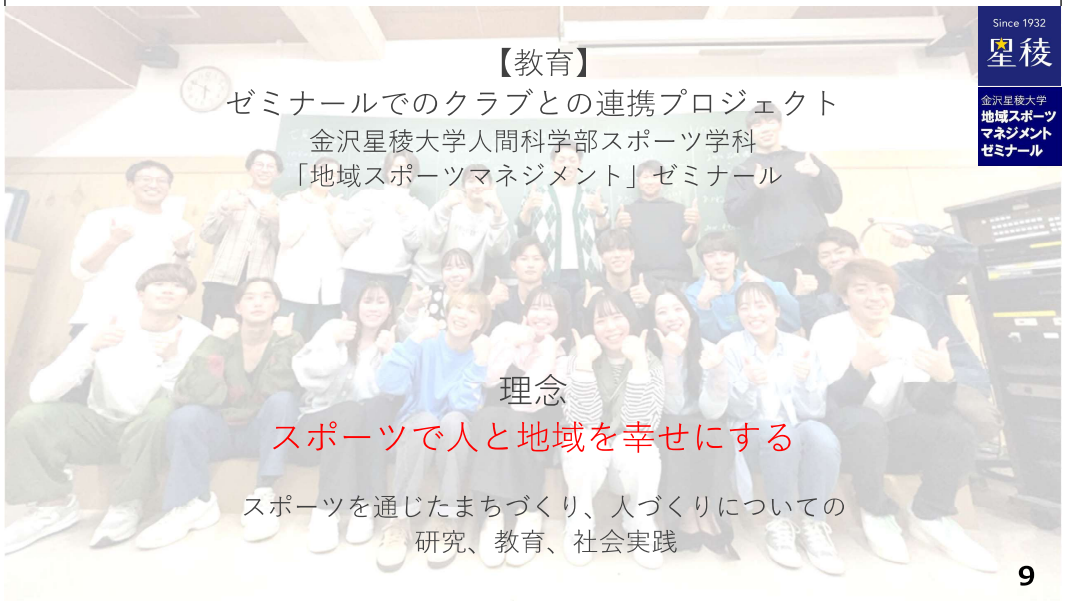
西村・作野（2020）「総合型地域スポーツクラブの発展過程とクラブマネジャーの業務実践との関係性モデルの構築」，体育学研究，第65巻

クラブマネジャーの成長段階	プロジェクトマネジャー段階	クラブマネジャー段階	地域コーディネーター段階
	個別の事業やプロジェクトをマネジメントすることができる段階。	個別の事業やプロジェクトを他のスタッフを用いて遂行することができる段階。またクラブの今後のビジョンを示し、向こう3年程度の事業計画を作成できるなどクラブ内マネジメントが可能な段階。	自クラブ内のマネジメントにとどまらず、行政・企業・学校などの地域内ステークホルダーと協働し、地域課題解決に取り組むことができる段階。また、地域課題解決を事業化し、持続可能な仕組みづくりに取組むことができる段階。
求められる業務実践内容	・個別事業やプロジェクトに対するニーズの把握 ・個別事業、プロジェクトの実施に必要な資源（ヒト、モノ、カネ、情報など）の調達及び効果的な活用 ・個別事業やプロジェクトの広報、集客 ・個別事業時の現場でのオペレーション ・事業実施後の精算、報告、改善	・個別事業やプロジェクトへの担当スタッフの配置 ・クラブのミッションやビジョン共有のためのコミュニケーション ・人的資源マネジメント（スタッフのサポート、理事役員とのコミュニケーション、指導者、会員の満足度把握） ・財源マネジメント（自主事業強化、委託事業受託、寄付金獲得などの全体バランス調整）	・クラブ外のステークホルダーとの信頼関係構築のためのコミュニケーション ・地域課題の発見、分析にもとづいた新たな事業及びプロジェクトの構築 ・協働の推進に向けた、組織間協働の推進に向けた関係者間でのビジョン共有 ・持続可能な仕組みづくりに向けた資源調達および効果的な活用

③ その先どこへ向かうのか？

① 世代交代は？

② 後継人材はどう育成するのか？されるのか？



【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

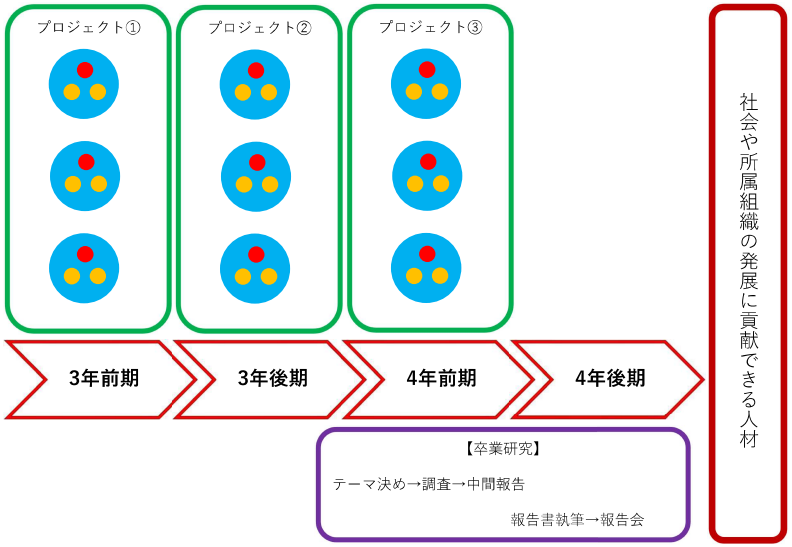
「地域スポーツマネジメント」ゼミナール

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

金沢星稜大学 地域スポーツマネジメントゼミナール



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】

【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

若者プロジェクト（2021～） @北信越ブロッククラブネットワークアクション

【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

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

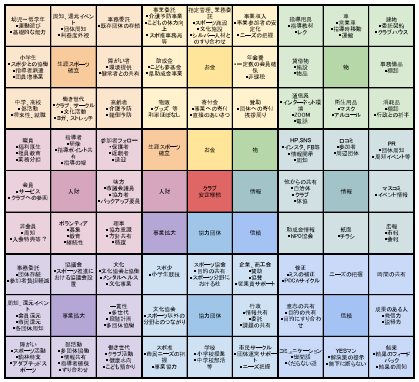
第2回：マンダラチャートの発表、意見交換

第3回：マンダ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



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、マンダラチャートの「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

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❷「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	[redacted]	2年目
2	新潟県	NPO法人希楽々	クラブマネジャー	[redacted]	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	[redacted]	9年目
4	新潟県	NPO法人Tap	職員	[redacted]	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	[redacted]	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	[redacted]	6年目
7	長野県	一般社団法人Sany TOMI	クラブマネジャー	[redacted]	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	[redacted]	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	[redacted]	1年目
10	富山県	NPO法人アイウェーブ	事務局	[redacted]	6年目
11	富山県	KUROBEスポーツファミリー	管理課 主事	[redacted]	3年目
12	富山県	総合型地域スポーツクラブうおづスポラ	アシスタントマネジャー	[redacted]	4年目
13	富山県	NPO法人福光スポーツクラブ	事務局	[redacted]	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	[redacted]	13年目
15	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	[redacted]	14年目
16	石川県	NPO法人クラブパレット	職員／理事	[redacted]	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	[redacted]	2年目

八田氏作成資料

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：「あそびの森かほっくる」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

八田氏作成資料

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：「あそびの森かほっくる」サブマネージャー
若者プロジェクト参加1年目

NPO法人クラブパレット　理事就任

若者プロジェクト参加経緯

八田氏作成資料

紹介されてとりあえず参加した！

若者プロジェクトを通しての変化

八田氏作成資料

【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！

若者プロジェクトを通しての変化

八田氏作成資料

【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

若者プロジェクトを通しての変化

八田氏作成資料

【3年目　若トーーク】

○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
・他のクラブに関しての興味関心
・自分のクラブと他のクラブの比較

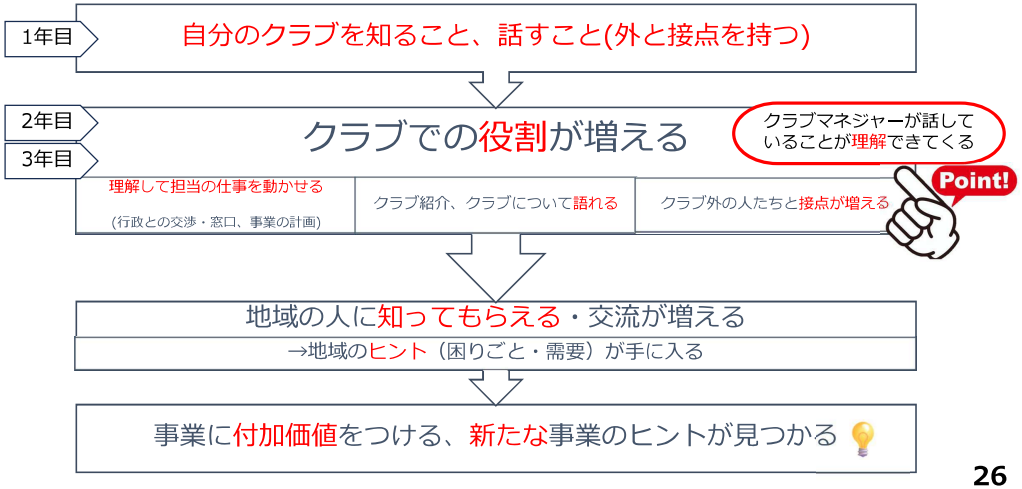
若者プロジェクトの若者の成長ポイント

八田氏作成資料

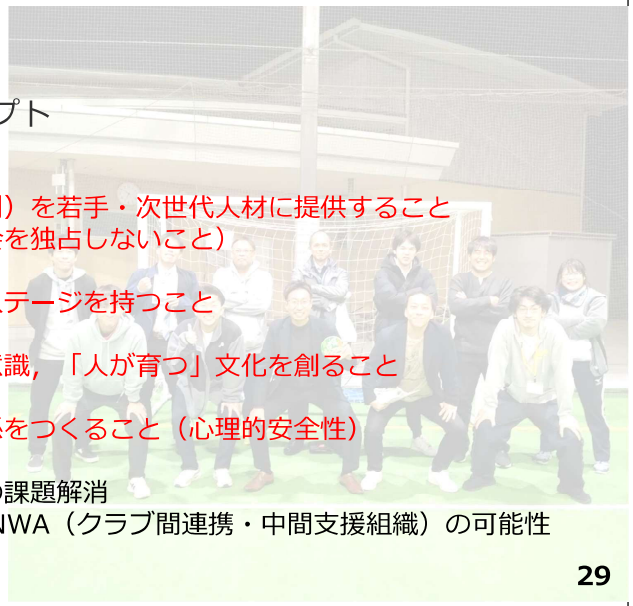
Point1	Point2	Point3	Point4
クラブ内で経験しにくい体験	横のつながりの構築	クラブについて知る機会	クラブの外に出て行く機会
・人前で発表 ・プロジェクトを回す ・司会進行 クラブ内ではやることが少ない経験を積める	・若者の悩みの共有 (お金、将来性) ・総合型SCで働く安心感	・地域での役割 ・理念,想いの共有 ・若者も熱く語れるか	・外からの刺激 ・ヒント発見 地域特性に合わせたクラブの運営,カタチがある

若者プロジェクトの若者の成長ポイント

八田氏作成資料



若者プロジェクトで大事にしていきたいコンセプト



＞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
（現経営メンバーが経験機会を独占しないこと）

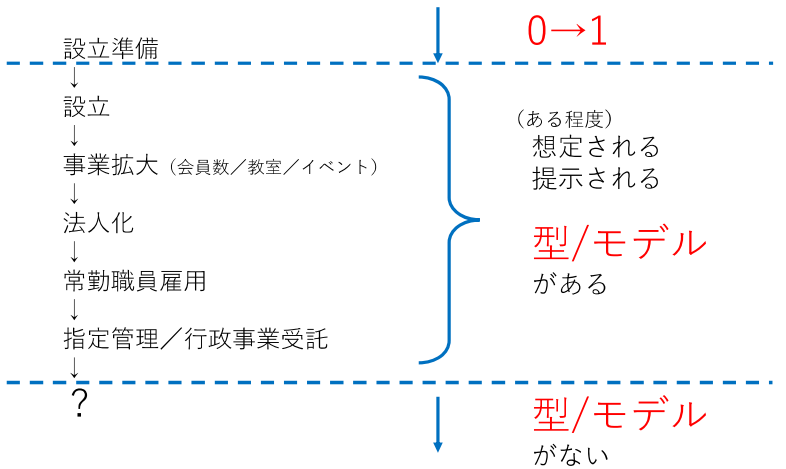
＞現経営メンバーが次の活躍ステージを持つこと

＞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

クラブの発展パターンの一例



クラブの発展パターンの一例

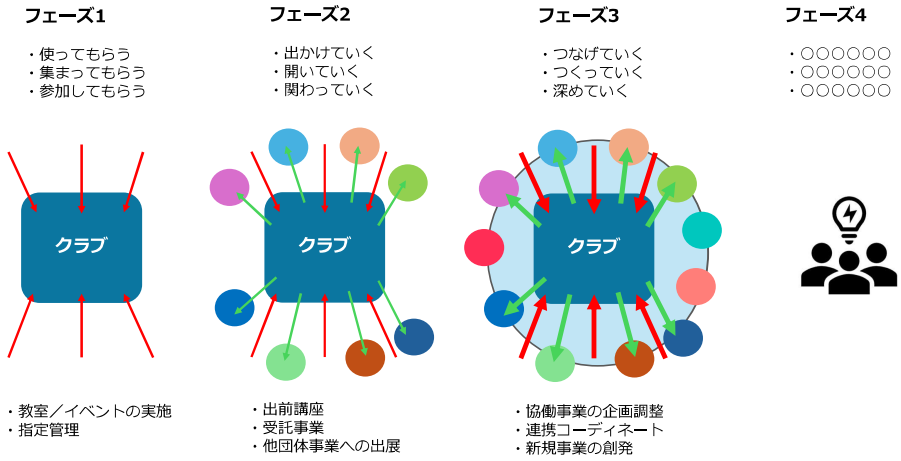
設立準備
↓
設立
↓
事業拡大（会員数／教室／イベント）
↓
法人化
↓
常勤職員雇用
↓
指定管理／行政事業受託
↓

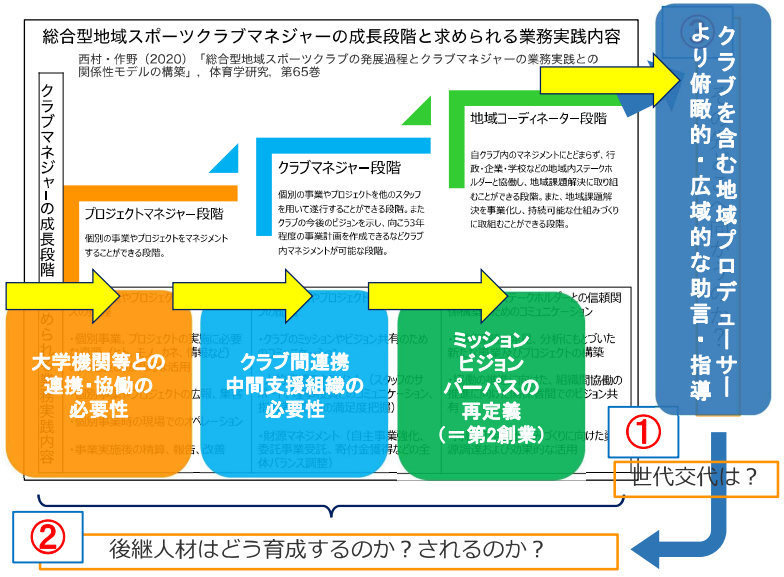
0→1

（ある程度）
想定される
提示される

型/モデル
がある

地域独自のクラブづくり／まちづくり ＝ 未来への希望
（ミッション・ビジョン・パーパスの再定義）





最後に

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