

九州ブロッククラブネットワークアクション2025
2025/12/13（土）@ともかぜ振興会館

次代の人材確保・育成

西村 貴之
NISHIMURA TAKAYUKI



自己紹介

(西村 貴之 ニシムラタカユキ)

金沢星稜大学人間科学部スポーツ学科／教授【博士：スポーツ科学】
地域スポーツマネジメント研究室 主宰



総合型地域スポーツクラブ NPO法人クラブパレット
同指定管理施設 かほく市こども屋内運動施設
「あそびの森かほくくる」
／アドバイザー



株式会社スポーツまちづくりラボ／代表取締役



一般社団法人スポーツコミッションかほく／副理事長



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を中心に）

<大学教員期>

- 2024. 7～ スポーツ庁 地域クラブ活動への移行に向けた実証事業における調査・分析チームコアメンバー
- 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（学識）
- 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（学識）
- 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

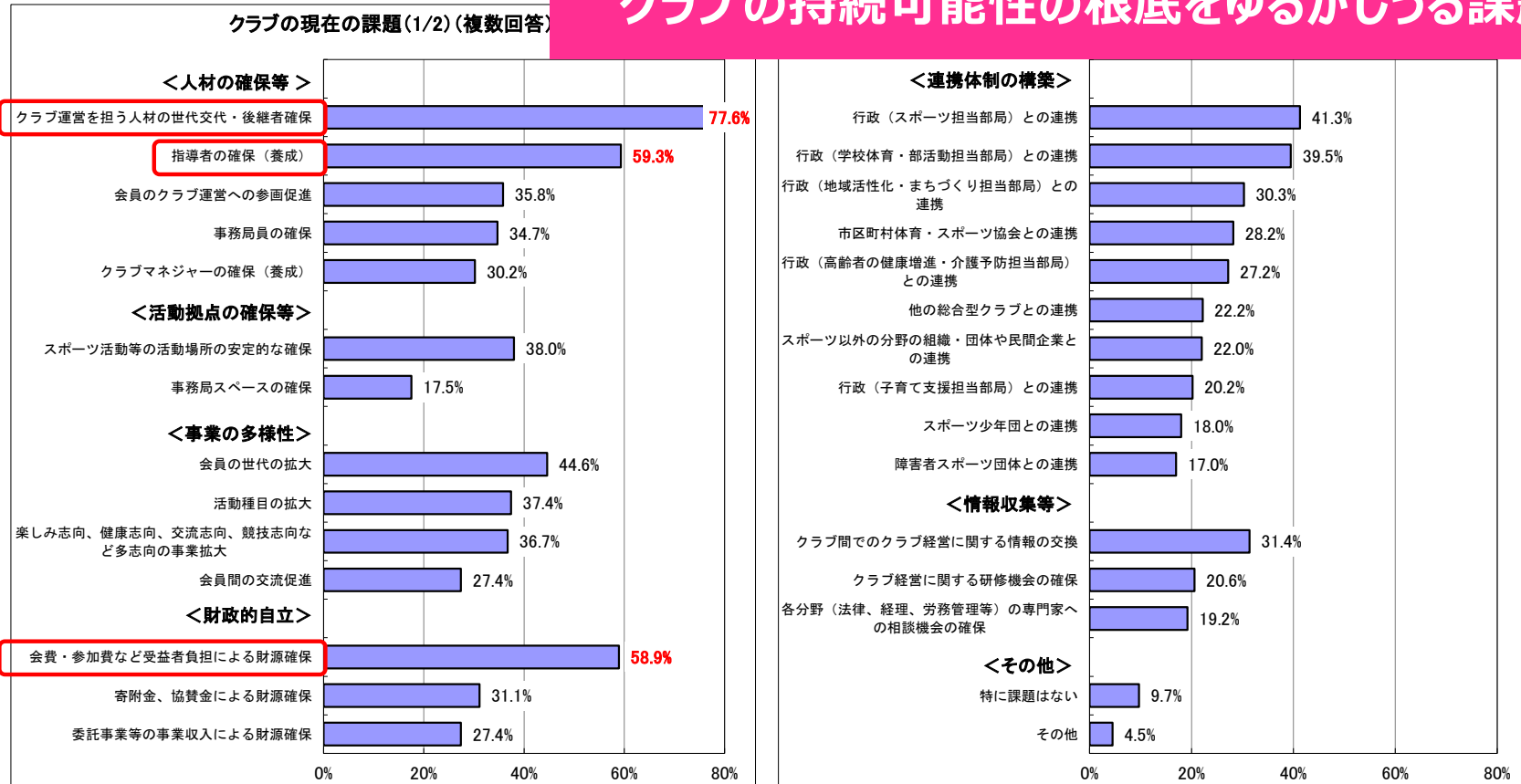
<大学院生期>

- 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

総合型地域スポーツクラブのマネジメント課題

- ✓ クラブの主な課題は「人材確保」と「財政的自立」
- ✓ 「人材確保」では人材の世代交代、後継者確保、指導者の確保が課題
- ✓ 「財政的自立」では受益者

クラブの持続可能性の根底をゆるがしうる課題



(出典)スポーツ庁・公益財団法人日本スポーツ協会「令和6年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果」

“確保しない” “育成しない” と起きる問題

- ・代表・事務局長に仕事が集中
- ・情報が属人化し、引き継ぎ不可能
- ・若手に責任ある仕事が回らない
- ・世代交代ができず、運営が停滞
- ・新規事業に対応できない

聞こえてくる声

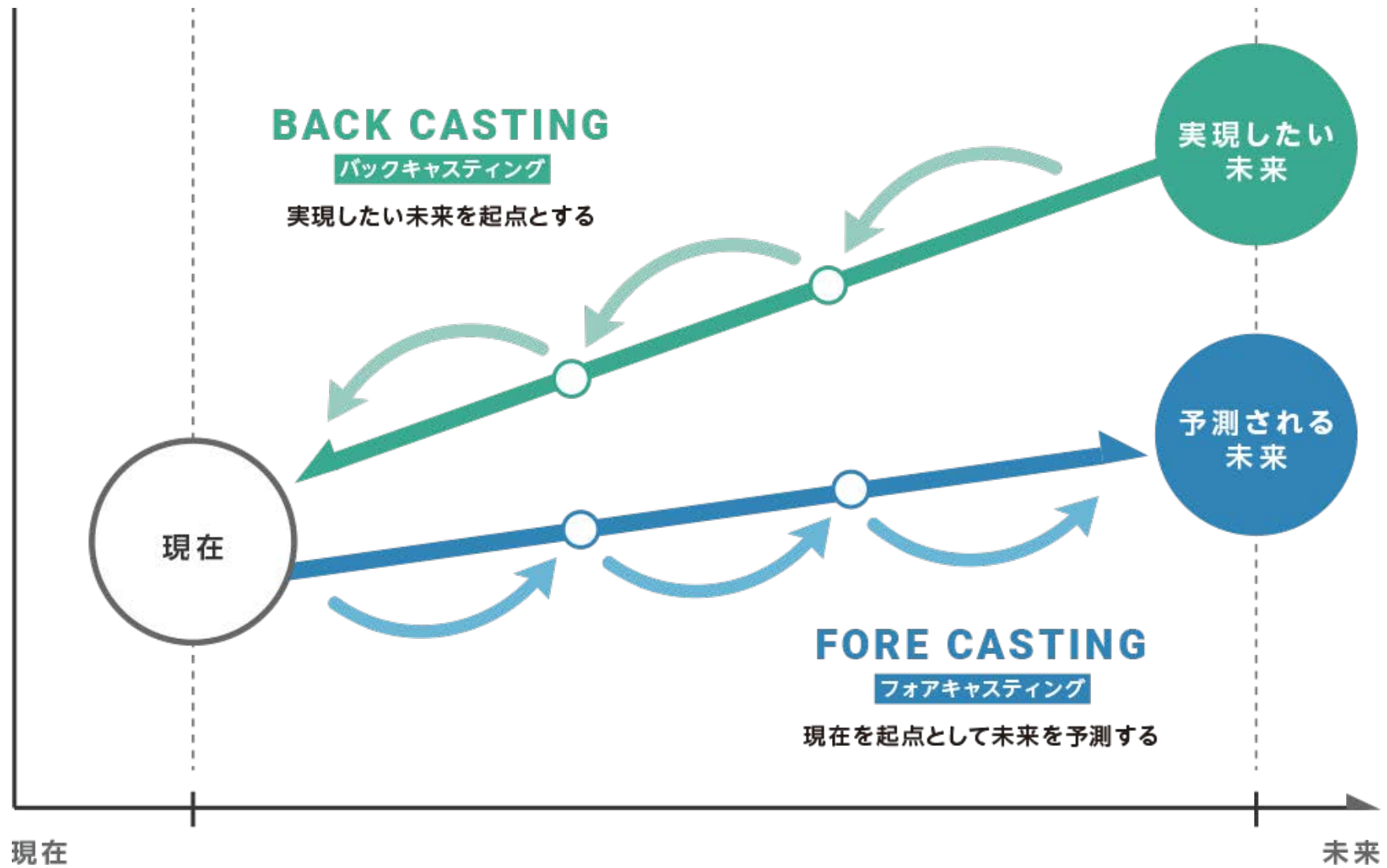
この町には、若者がいない。

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。

自分の代わりに担ってくれる「危篤な人」がいるはずない。



(出典) <https://go.chatwork.com/ja/column/efficient/efficient-348.html>

そもそも・・・

- どんな人材が必要でしょうか？
理事／役員？ クラブマネジャー？ 事務局員？
指導者？ ボランティアスタッフ？

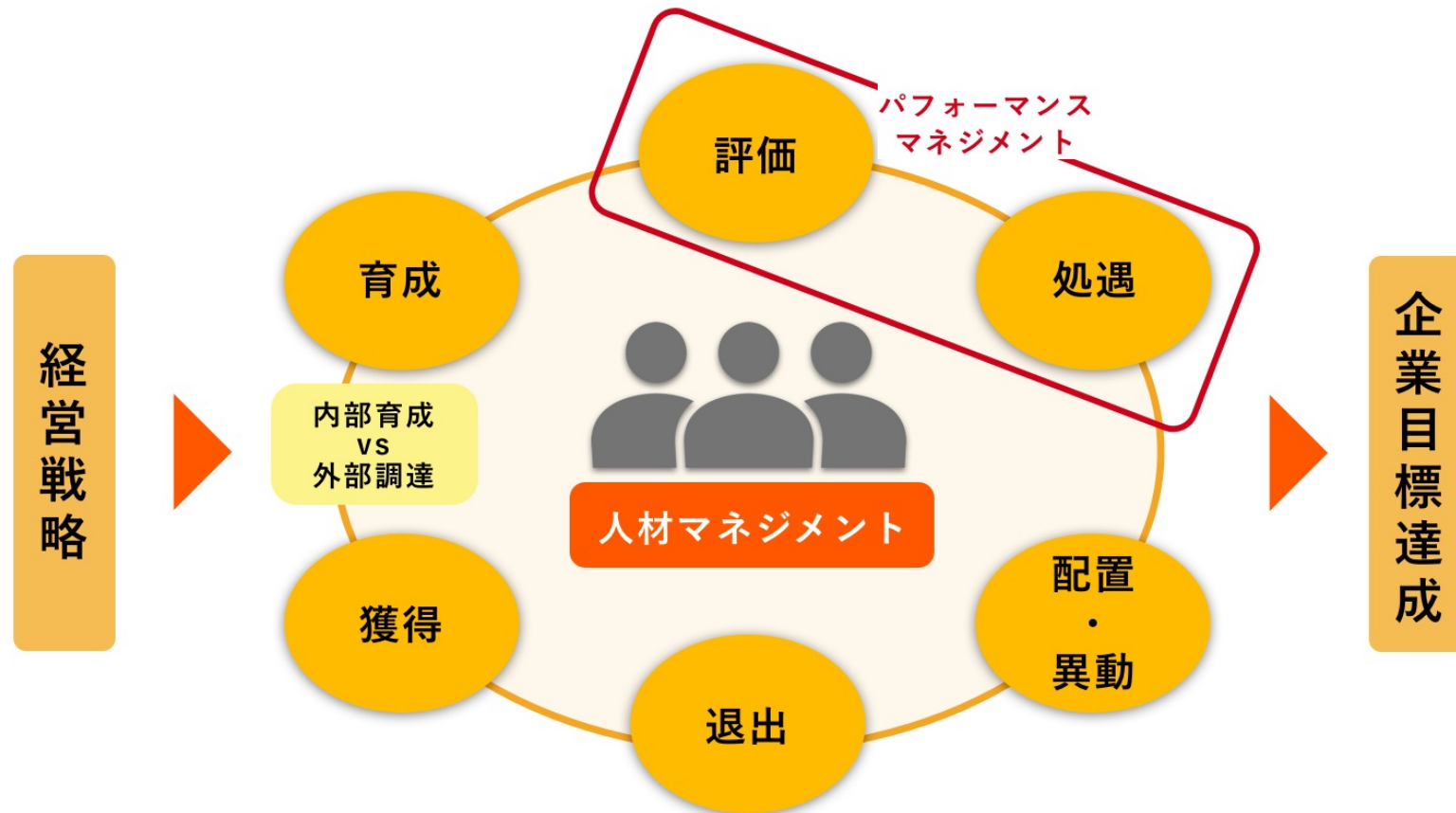
無償？ 有償？ 正職員？ アルバイト？ ボランティア？

スキルは？ 年代は？ イメージがありますか？
-
- 自分（〇〇さん）と同じことができる人 を探してませんか？
 - 自クラブの運営／経営のスタイルは ボランタリー型？ 事業型？

クラブの運営／経営のスタイルによる類別

観点	◀ ボランタリー型クラブ	←様々なグラデーション→	事業型クラブ▶
基本性格	地域住民の自主活動が中心の「コミュニティ志向」		スタッフや指導者を雇用し、事業収益を軸にする「経営志向」
主な財源	会費・寄付・補助金を中心		事業収入（スクール・講座）、行政受託（事業・指定管理）、スポンサーなど「事業収益の確保」
人材	ボランティア指導者・世話人が中心		有給クラブマネジャー・指導者の雇用が中心
意思決定	合意形成型・ゆるやか		経営者（理事長・クラブマネジャー）による迅速な意思決定
クラマネの役割	現場取りまとめ、事務作業、連絡・調整係		経営・企画・マーケティングなど専門性が求められる
強み	地域性・参加しやすさ・顔の見える活動		財務の安定、サービス品質、外部連携の強さ
弱み	後継者不足、ボランティア依存、運営の属人化		人件費負担大、収益確保のプレッシャー、事業偏重リスク
持続可能性への課題	コア人材の高齢化、人材育成の体系不足		経営人材の不足、指導者の確保、事業の多角化
将来の方向性	少人数でも回る仕組みの構築 役割分担の明確化による運営負担の軽減		事業の再編、経営人材の育成、地域との再接続

人材マネジメントの対象



(出典) <https://www.kaonavi.jp/dictionary/human-resource-management/>

ボランティア型クラブの人材戦略の一例

	獲得	育成	配置	処遇
役員	<ul style="list-style-type: none"> 地域のキーパーソンへの声かけ 自治会・学校・PTA・スポーツ団体などからの推薦 クラブ理念の共有を重視 	<ul style="list-style-type: none"> クラブ運営の基礎研修 地域ネットワークづくりのサポート 次世代役員候補の早期発掘と伴走 	<ul style="list-style-type: none"> 地域性を意識し複数分野（教育・福祉・行政）から配置 責任分散型組織にして負担を軽減 	<ul style="list-style-type: none"> 無償または実費程度 表彰、謝意の表明 やりがい、関わりがい
クラブマネジャー	<ul style="list-style-type: none"> クラブ内コアメンバーから登用 スポーツ推進委員からの発掘 地域内行事などでの声掛け 	<ul style="list-style-type: none"> アシマネ養成講習会 OJT（イベント企画・会計・会員管理） 先輩マネジャーとのピアラーニング・メンタリング 	<ul style="list-style-type: none"> 運営全般を広く担当（事務局員との兼務も多い） 過度な属人化を防ぐ 複数人体制の導入 	<ul style="list-style-type: none"> 基本は無償か少額謝金 事業の成果よりも貢献度、参加時間への評価 時間的柔軟性を担保
事務局員	<ul style="list-style-type: none"> 地域住民、会員、保護者からの参画 PTA、自治会などからの紹介 募集チラシ等での募集 	<ul style="list-style-type: none"> 会計、文書作成、会員管理等基本業務のミニ研修 作業マニュアルの整備により属人化を防ぐ 	<ul style="list-style-type: none"> 曜日・時間で役割を分割（毎日誰かが対応できる体制） 受付、会計、連絡調整などに役割を明確化 	<ul style="list-style-type: none"> 無償またはボランティアポイント 家族参加やイベント優先案内など非金銭的インセンティブ
指導者	<ul style="list-style-type: none"> (元)教員、スポーツ推進委員、部活動指導員、会員OBOG スポーツ少年団との共同募集 会員保護者から依頼 	<ul style="list-style-type: none"> 指導者講習会参加支援 スポーツ安全講習の受講 経験者によるメンタリング 	<ul style="list-style-type: none"> 競技種目別に担当配置 イベント、大会時はチーム指導体制で負担を分散 	<ul style="list-style-type: none"> 少額謝金または無償 感謝状、地域表彰など
ボランティアスタッフ	<ul style="list-style-type: none"> 家族、住民、高校生・大学生、会員OBOG、保護者 イベント参加者への勧誘 SNSやLINEで気軽な募集 	<ul style="list-style-type: none"> イベントの事前・当日研修 常連ボランティアには役割を段階的に拡大（ボランティア・リーダー） 	<ul style="list-style-type: none"> 受付、準備片付け、写真撮影、誘導、救護補助など 個人の得意、興味に応じる 	<ul style="list-style-type: none"> 飲料、保険加入、参加証 活動証明書発行（学生向け） 年間表彰や感謝イベント実施

事業型クラブの人材戦略の一例

	獲得	育成	配置	処遇
役員	<ul style="list-style-type: none"> 企業経営者、医療・福祉関係、教育関係者 行政や企業とのコネクション スポーツビジネス経験者 	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンス研修（法務・会計・リスク管理） 中期計画策定ワークショップ ミッション、ビジョン再定義 	<ul style="list-style-type: none"> 財務、事業開発、広報など役割別に理事を配置 効率的な意思決定ができる少人数体制 	<ul style="list-style-type: none"> 無償が基本 専門性に応じて部分的に役員報酬を設定する例あり 評価はクラブ業績・地域貢献度
クラブマネジャー	<ul style="list-style-type: none"> クラブ内コアメンバーから登用 体育系大学卒の若手人材 地域おこし協力隊 公募（求人媒体利用） 	<ul style="list-style-type: none"> クラブマネジャー養成講習会 マーケティング・財務・労務研修 他クラブへの視察研修 クラブ間(外)交流で情報交換 	<ul style="list-style-type: none"> 事業管理、人材管理、地域連携、行政折衝の中心 サブマネジャーとの階層構造 業務フローでの属人化防止 	<ul style="list-style-type: none"> 常勤または非常勤職員 賃金テーブル、評価制度、昇給・昇格制度 研修費、交通費、福利厚生
事務局員	<ul style="list-style-type: none"> 事務、総務、経理経験者 パートタイム募集 ハローワーク、自治体広報誌などで募集 	<ul style="list-style-type: none"> 会員管理システム研修 会計、財務処理の標準化 個別業務のマニュアル整備 	<ul style="list-style-type: none"> 会費管理、電話対応、広報、スケジュール調整 役割分担を明確化 	<ul style="list-style-type: none"> 有給スタッフとして給与支給 勤務時間の柔軟化（子育て・副業対応） 評価制度に基づく昇給
指導者	<ul style="list-style-type: none"> 資格保有者（指導者バンク） フィットネス業界からのスカウト 求人媒体 会員OBOG、知人・友人 	<ul style="list-style-type: none"> 安全管理、リスク管理研修 指導力向上の研修プログラム 指導者ミーティングによる共有 	<ul style="list-style-type: none"> 種目別スクール、プログラム 大会イベント時の複数体制 受講者数に応じた配置人数 	<ul style="list-style-type: none"> 謝金または業務委託報酬 資格取得、研修補助 成果（受講者増・継続率）評価を反映
ボランティアスタッフ	<ul style="list-style-type: none"> 会員保護者、会員OBOG 学生ボランティア、地域団体 SNS、ホームページで募集 	<ul style="list-style-type: none"> 業務説明会、安全講習 プログラム補助者としての基本研修 	<ul style="list-style-type: none"> 受付、補助指導、運営サポート 無償ボランティアと有償スタッフのハイブリッド体制 	<ul style="list-style-type: none"> 無償（経費実費の支給） 活動証明、ポイント、記念品 モチベーション維持のための定期交流会

指導者とマネジャー

- 指導者
 - ・指導をする(プログラムの中心)
 - ・商品、製品、サービスそのもの
- マネジャー (≠マネージャー (お世話する人))
 - ・指導の周辺環境を整備する人
 - ・うまくいくようにやりくりする人

マネジメント（経営） 感覚の重要性

クラブマネジャーの役割

- ・目標をつくる（クラブの方向性づくり）
- ・チームをつくる（指導者・スタッフの強み活用）
- ・成果を生み出す（事業運営・外部連携）
- ・意思決定する（やること／やめること）
- ・地域とつながる（行政・学校・企業などとの協働）

必要なクラブマネジャー像 (コンピテンシー：成果につながる行動特性)

- ・課題を事業化する力
- ・調整・コミュニケーション力
- ・スタッフの強みを活かす力
- ・会計・予算の基礎理解
- ・外部連携のハブ機能
- ・地域の未来を描く力



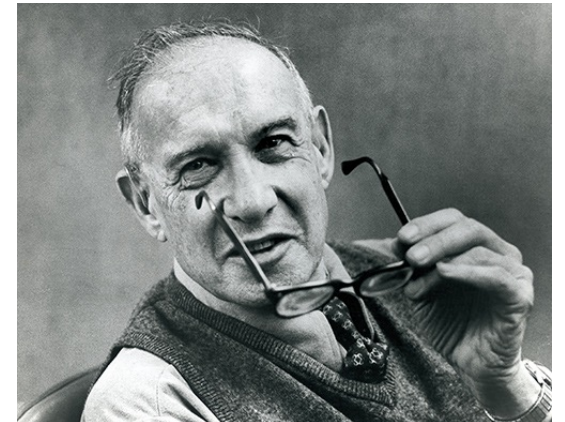
出典：<https://www.kaonavi.jp/dictionary/competency/>

ドラッカー先生いわく

「マネジャーは生まれつきではなく、育成される存在である」

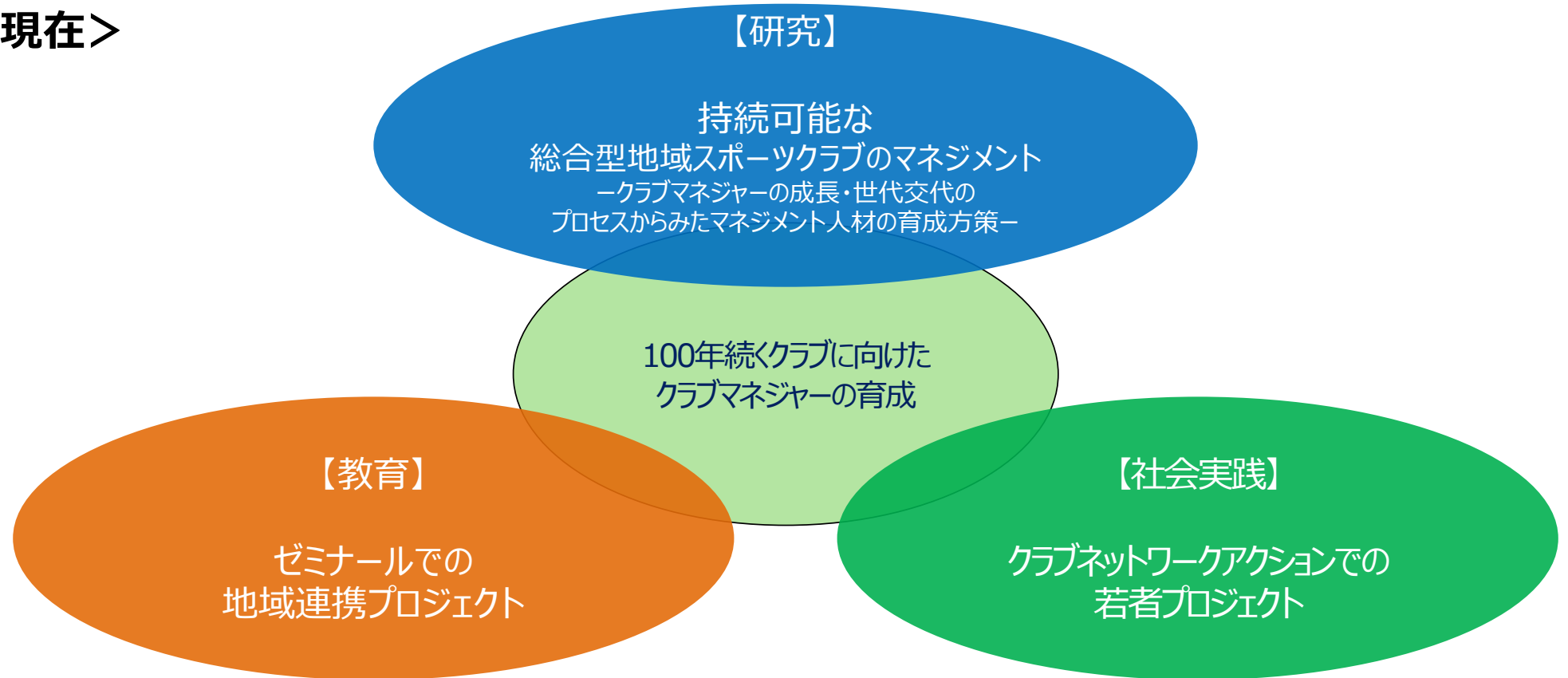
＞ マネジメントは “学習可能な技術”

- ・組織の成果は“マネジャーの質”で決まる
- ・人の強みを活かし成果を出すのがマネジメントの本質
- ・後継者の育成はリーダーの責任



自分自身の取組みから

<現在>

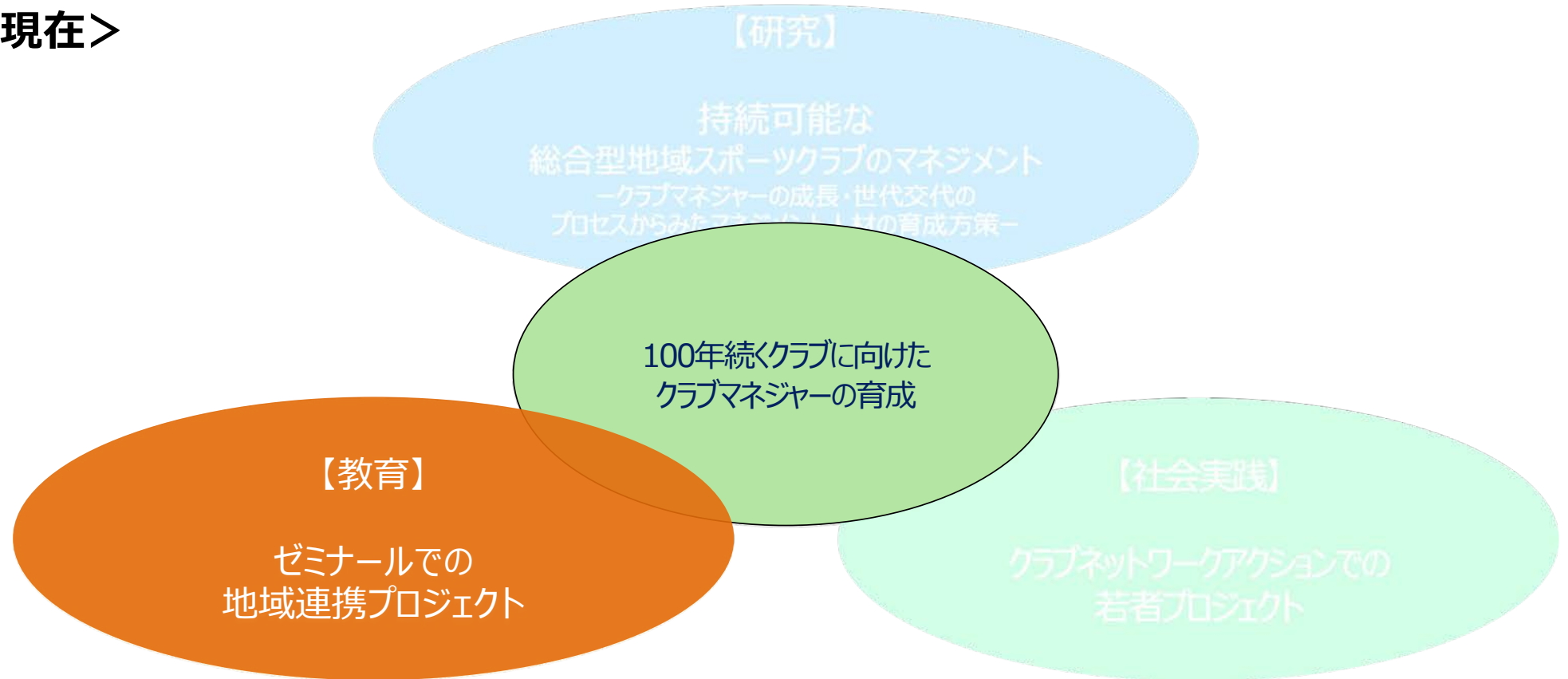


<過去>

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

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

【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

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】

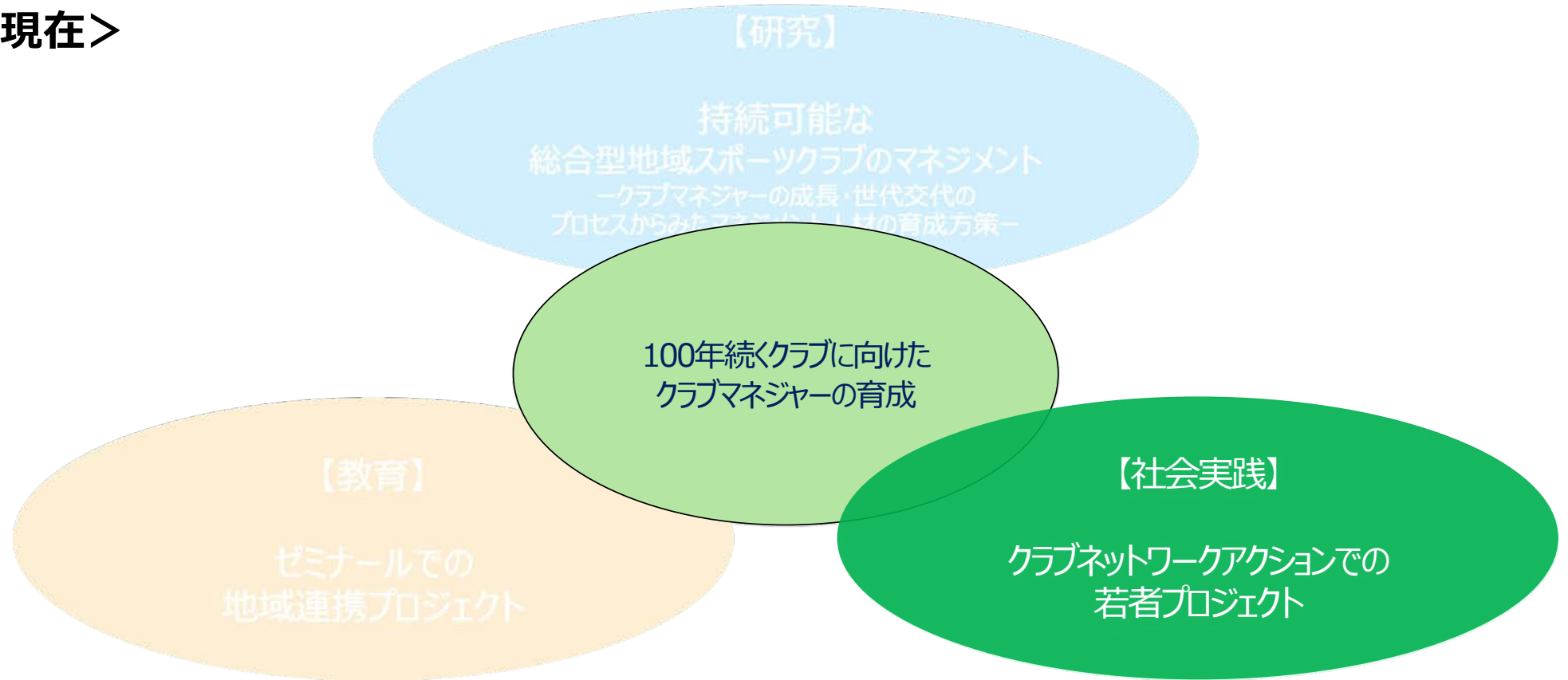


【教育】ゼミナールでのクラブ連携プロジェクトを通じて

- ・ 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

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



【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（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づスポラ	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法人もんぜんスポーツクラブ	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

若者プロジェクト（2024）【運営体制】

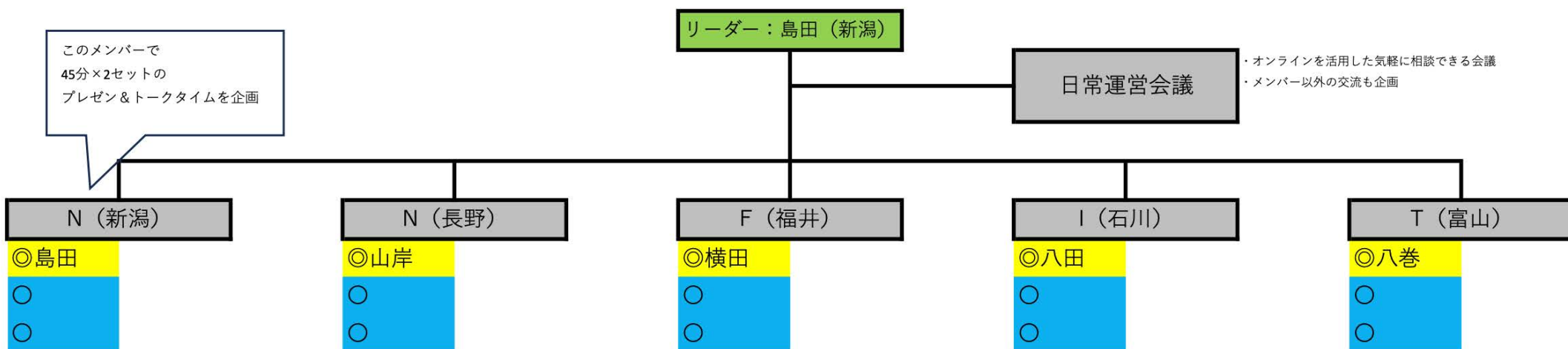
若者プロジェクト→北信越人材育成プロジェクト「2NFIT」

◎次世代の各県連絡協議会役員候補など

○育成候補（マネージャーor若手）

人材選定にあたり、このプロジェクトの目的は「参加したメンバーの成長と交流」「役職に関係ないネットワークと仲間づくり」

プロジェクト後の実際には活用できるネットワーク構築を目標として、今回は県内メンバー同士の交流を優先し企画をする。（他県間交流もあり。）



【北信越ブロッククラブネットワークアクション2024日程表】

	1日目【11月21日(木)】	会場	2日目【11月22日(金)】																																																												
		A	受付	8:30																																																											
		A	日本スポーツ協会からの情報提供(30分)	9:00																																																											
		A~D	独自プログラム② 若者プロジェクト「聞いて！私のクラブ」(150分) 5県ブースによる発表&トークによる交流	9:30																																																											
		A	閉会式(15分)	12:00																																																											
12:30	受付	A	【独自プログラム② 5県の発表トークテーマ】	12:15																																																											
13:00	開会式(15分) ・実行委員長挨拶/実行委員長 渡邊 優子 ・主催者挨拶/日本スポーツ協会 専務理事 森岡 裕策		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: small;"> <thead> <tr> <th>県名</th> <th>氏名</th> <th>所属</th> <th>クラブトークテーマ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">富山県</td> <td>八巻 未来</td> <td>うおつスポラ</td> <td>会員1,000人達成を目指して</td> </tr> <tr> <td>加藤 千奈</td> <td>アイキューブ</td> <td>地域とともに歩むクラブ</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">長野県</td> <td>岩井 日々輝</td> <td>福光スポーツクラブ</td> <td>少子化だからこそ運動が好きなお子どを育てる</td> </tr> <tr> <td>山岸 和成</td> <td>伊那市総合型地域スポーツクラブ</td> <td>地域人材とスポーツを繋ぐ</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">長野県</td> <td>宮崎 朱美</td> <td>小谷村総合型地域スポーツクラブ</td> <td>調整中</td> </tr> <tr> <td>森山 雅斗</td> <td>Sany TOMI</td> <td>調整中</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">新潟県</td> <td>島田 英宏</td> <td>希美々</td> <td>希美々が地域から必要とされる団体に</td> </tr> <tr> <td>南雲 啓太</td> <td>法人ニュースポーツクラブ</td> <td>ポッチャと繋がる共生社会</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">石川県</td> <td>小田 隆尚</td> <td>総合型スポーツクラブウェルネスむらみ</td> <td>クラブと地域の繋がり</td> </tr> <tr> <td>八田 裕貴</td> <td>クラブパレット</td> <td>クラブパレットの希望(子どもの教育・スポーツ環境)</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">福井県</td> <td>浅田 啓介</td> <td>もんぜんスポーツクラブ</td> <td>能登半島地震を経験して</td> </tr> <tr> <td>越野 貴成</td> <td>宝達スポーツ文化コミッション</td> <td>能登半島地震から学んだスポーツの在り方について</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">福井県</td> <td>横田 裕子</td> <td>春江町総合型地域スポーツクラブ UNITVE21</td> <td>調整中</td> </tr> <tr> <td>武 可</td> <td>さばえスポーツクラブ</td> <td>調整中</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>小林 靖幸</td> <td>春江町総合型地域スポーツクラブ UNITVE21</td> <td>調整中</td> </tr> </tbody> </table>	県名	氏名	所属	クラブトークテーマ	富山県	八巻 未来	うおつスポラ	会員1,000人達成を目指して	加藤 千奈	アイキューブ	地域とともに歩むクラブ	長野県	岩井 日々輝	福光スポーツクラブ	少子化だからこそ運動が好きなお子どを育てる	山岸 和成	伊那市総合型地域スポーツクラブ	地域人材とスポーツを繋ぐ	長野県	宮崎 朱美	小谷村総合型地域スポーツクラブ	調整中	森山 雅斗	Sany TOMI	調整中	新潟県	島田 英宏	希美々	希美々が地域から必要とされる団体に	南雲 啓太	法人ニュースポーツクラブ	ポッチャと繋がる共生社会	石川県	小田 隆尚	総合型スポーツクラブウェルネスむらみ	クラブと地域の繋がり	八田 裕貴	クラブパレット	クラブパレットの希望(子どもの教育・スポーツ環境)	福井県	浅田 啓介	もんぜんスポーツクラブ	能登半島地震を経験して	越野 貴成	宝達スポーツ文化コミッション	能登半島地震から学んだスポーツの在り方について	福井県	横田 裕子	春江町総合型地域スポーツクラブ UNITVE21	調整中	武 可	さばえスポーツクラブ	調整中				小林 靖幸	春江町総合型地域スポーツクラブ UNITVE21	調整中	※法人格・敬称略
県名	氏名		所属	クラブトークテーマ																																																											
富山県	八巻 未来		うおつスポラ	会員1,000人達成を目指して																																																											
	加藤 千奈		アイキューブ	地域とともに歩むクラブ																																																											
長野県	岩井 日々輝	福光スポーツクラブ	少子化だからこそ運動が好きなお子どを育てる																																																												
	山岸 和成	伊那市総合型地域スポーツクラブ	地域人材とスポーツを繋ぐ																																																												
長野県	宮崎 朱美	小谷村総合型地域スポーツクラブ	調整中																																																												
	森山 雅斗	Sany TOMI	調整中																																																												
新潟県	島田 英宏	希美々	希美々が地域から必要とされる団体に																																																												
	南雲 啓太	法人ニュースポーツクラブ	ポッチャと繋がる共生社会																																																												
石川県	小田 隆尚	総合型スポーツクラブウェルネスむらみ	クラブと地域の繋がり																																																												
	八田 裕貴	クラブパレット	クラブパレットの希望(子どもの教育・スポーツ環境)																																																												
福井県	浅田 啓介	もんぜんスポーツクラブ	能登半島地震を経験して																																																												
	越野 貴成	宝達スポーツ文化コミッション	能登半島地震から学んだスポーツの在り方について																																																												
福井県	横田 裕子	春江町総合型地域スポーツクラブ UNITVE21	調整中																																																												
	武 可	さばえスポーツクラブ	調整中																																																												
			小林 靖幸	春江町総合型地域スポーツクラブ UNITVE21	調整中																																																										
13:15	スポーツ庁からの情報提供(30分)		当日希望するブースに参加(前半と後半で2回選択)																																																												
13:45	共通プログラム:「次代の人材確保・育成について」(65分) 趣旨説明 渡邊優子幹事長(NWA実行委員長) 基調講演 『組織を輝かせる「人財」の採用・育成手法 ～主体性のある人財が育てば、クラブが育つ～』 講師: 今井 進太郎 氏 グローカルマーケティング㈱ 代表取締役CEO																																																														
14:50	休憩・移動(10分)																																																														
15:00	独自プログラム①「人が育ちクラブが育つために」(150分) 4テーマによる事例発表とグループディスカッション	A~D	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: x-small;"> <thead> <tr> <th colspan="2">A 人について</th> <th colspan="2">B 連携について</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>福光スポーツクラブ</td> <td>チャレンジゆうAchi</td> <td>能登半島地震による運動支援ボランティア活動</td> <td>持続可能な部活動地域移行のための連携(協働・融合)した取り組みと責任</td> </tr> <tr> <td>館 英二</td> <td>原 隼人</td> <td>能登半島地震による運動支援ボランティア活動</td> <td>持続可能な部活動地域移行のための連携(協働・融合)した取り組みと責任</td> </tr> <tr> <td>事務局スタッフを含めた指導者の発表</td> <td>部活動の地域移行</td> <td>かなざわ総合スポーツクラブ</td> <td>こばえスポーツクラブ</td> </tr> <tr> <td>かなざわ総合スポーツクラブ</td> <td>小嶋 秀智</td> <td>竹井 早葉子</td> <td></td> </tr> <tr> <td>事例発表</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th colspan="2">C 財源について</th> <th colspan="2">D 今後の展望について</th> </tr> <tr> <td>スポーツコミュニティ軽井沢クラブ</td> <td>総合型スポーツクラブハビスカとよさか</td> <td>リュンオススポーツクラブ</td> <td>瀬戸 八州</td> </tr> <tr> <td>小嶋 陽一郎</td> <td>阿部 弘典</td> <td>松井 久</td> <td>少子高齢化に向けた総合型クラブの役割</td> </tr> <tr> <td>公共性を保ち稼ぐ</td> <td>組織の未来をデザインする～MVVの再構築～</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>かなざわ総合スポーツクラブ</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>デジタルツールの導入と運用</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	A 人について		B 連携について		福光スポーツクラブ	チャレンジゆうAchi	能登半島地震による運動支援ボランティア活動	持続可能な部活動地域移行のための連携(協働・融合)した取り組みと責任	館 英二	原 隼人	能登半島地震による運動支援ボランティア活動	持続可能な部活動地域移行のための連携(協働・融合)した取り組みと責任	事務局スタッフを含めた指導者の発表	部活動の地域移行	かなざわ総合スポーツクラブ	こばえスポーツクラブ	かなざわ総合スポーツクラブ	小嶋 秀智	竹井 早葉子		事例発表				C 財源について		D 今後の展望について		スポーツコミュニティ軽井沢クラブ	総合型スポーツクラブハビスカとよさか	リュンオススポーツクラブ	瀬戸 八州	小嶋 陽一郎	阿部 弘典	松井 久	少子高齢化に向けた総合型クラブの役割	公共性を保ち稼ぐ	組織の未来をデザインする～MVVの再構築～			かなざわ総合スポーツクラブ				デジタルツールの導入と運用															
A 人について			B 連携について																																																												
福光スポーツクラブ	チャレンジゆうAchi	能登半島地震による運動支援ボランティア活動	持続可能な部活動地域移行のための連携(協働・融合)した取り組みと責任																																																												
館 英二	原 隼人	能登半島地震による運動支援ボランティア活動	持続可能な部活動地域移行のための連携(協働・融合)した取り組みと責任																																																												
事務局スタッフを含めた指導者の発表	部活動の地域移行	かなざわ総合スポーツクラブ	こばえスポーツクラブ																																																												
かなざわ総合スポーツクラブ	小嶋 秀智	竹井 早葉子																																																													
事例発表																																																															
C 財源について		D 今後の展望について																																																													
スポーツコミュニティ軽井沢クラブ	総合型スポーツクラブハビスカとよさか	リュンオススポーツクラブ	瀬戸 八州																																																												
小嶋 陽一郎	阿部 弘典	松井 久	少子高齢化に向けた総合型クラブの役割																																																												
公共性を保ち稼ぐ	組織の未来をデザインする～MVVの再構築～																																																														
かなざわ総合スポーツクラブ																																																															
デジタルツールの導入と運用																																																															
17:30	ファシリテーター: 石田 和晋 氏 グローカルマーケティング㈱コンサルティング部マネージャー																																																														

会場:「アオーレ長岡」市民交流ホールA(1F)及びB・C・D(3F)/ブースの配置は当日発表



若者プロジェクトで 大事にしていきたいコンセプト

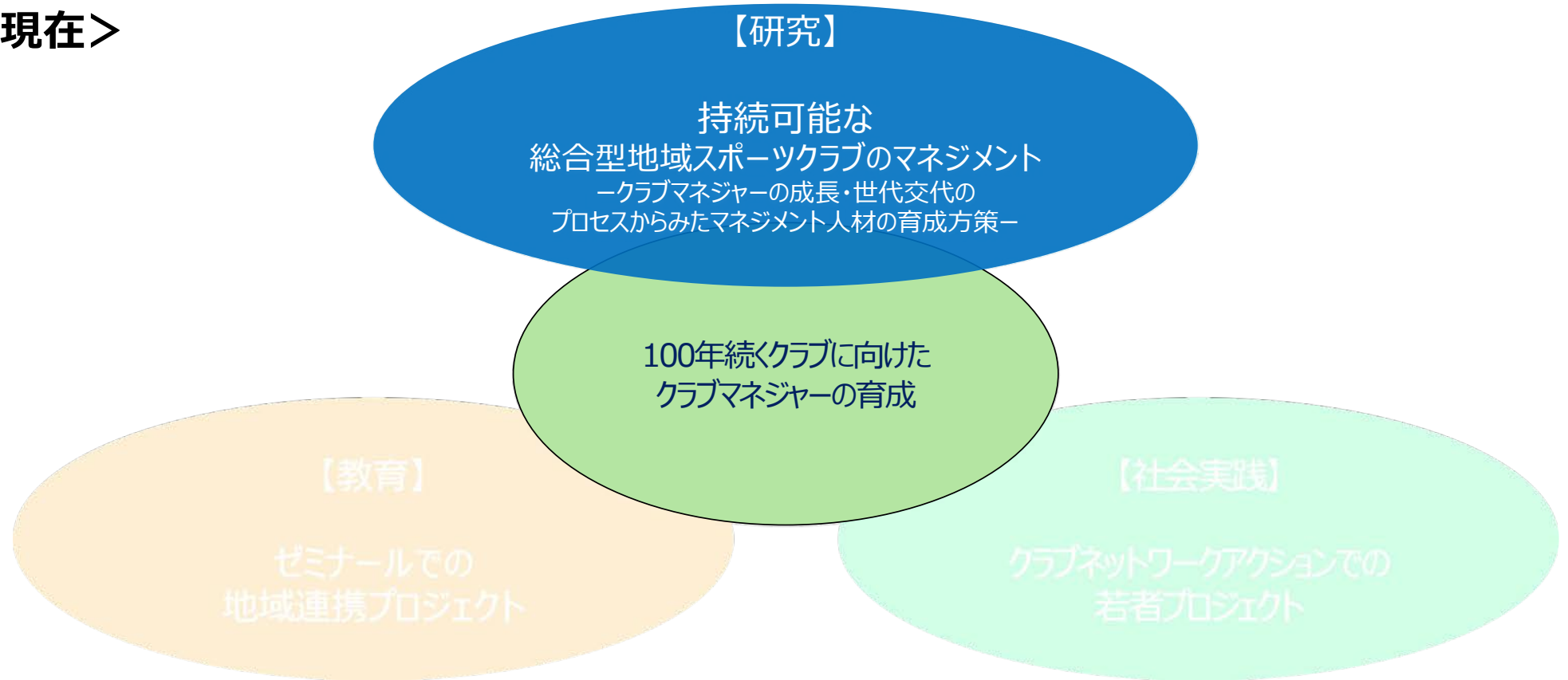
- > 「外に出る」ことが「内を省みる」ことにつながる
- > 適切な経験機会（出番／役割）を若手・次世代人材に提供すること
- > クラブ内に「人を育てる」意識, 「人が育つ」文化を創ること
- > 信頼できるナナメの人間関係をつくること（心理的安全性）

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

自分自身の取組みから

<現在>



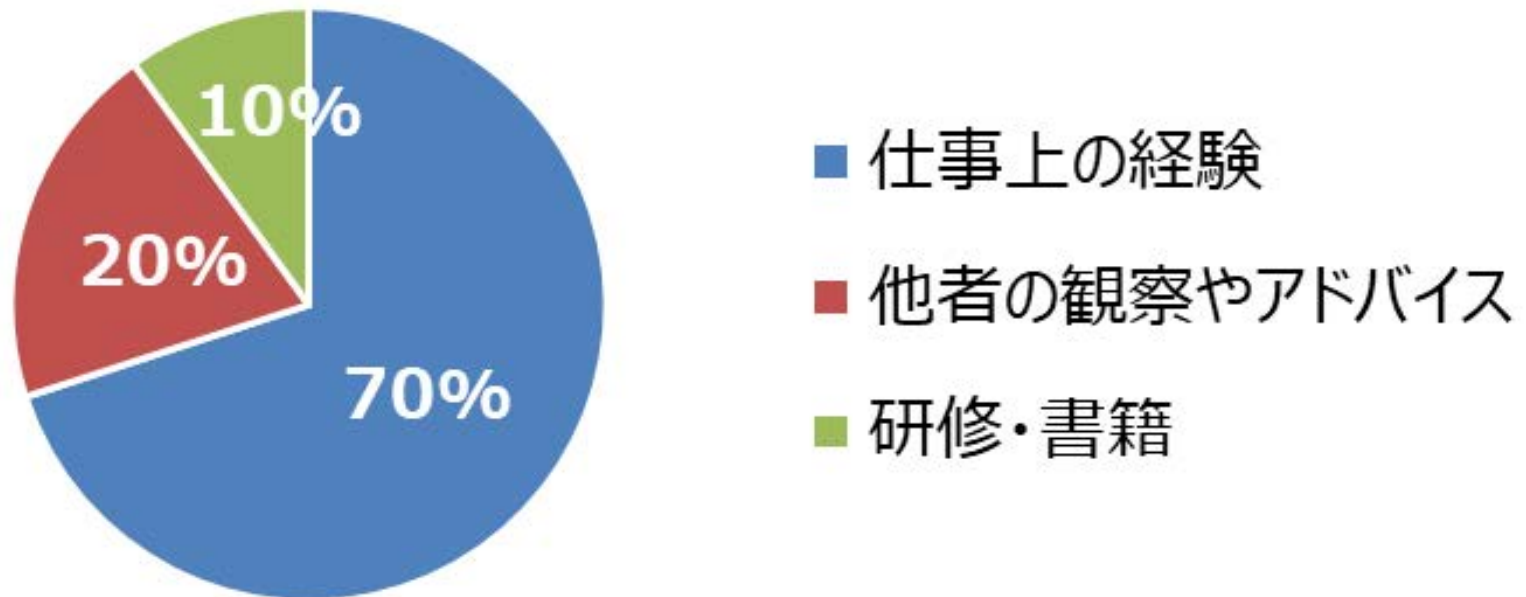
<過去>

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

研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）

クラブマネジャーの成長段階	<p>プロジェクトマネジャー段階</p> <p>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。</p>	<p>クラブマネジャー段階</p> <p>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。</p>	<p>地域コーディネーター段階</p> <p>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り組むことができる段階。</p>
求められる業務実践内容	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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） 	<ul style="list-style-type: none"> ・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

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

積極的な実践

具体的な経験から得られた考察と理論を新たな場面で試行・検証する

具体的な経験

実際に自分が現場で現物を観察し、現実を体験すること

経験学習
サイクルとは

教訓にする

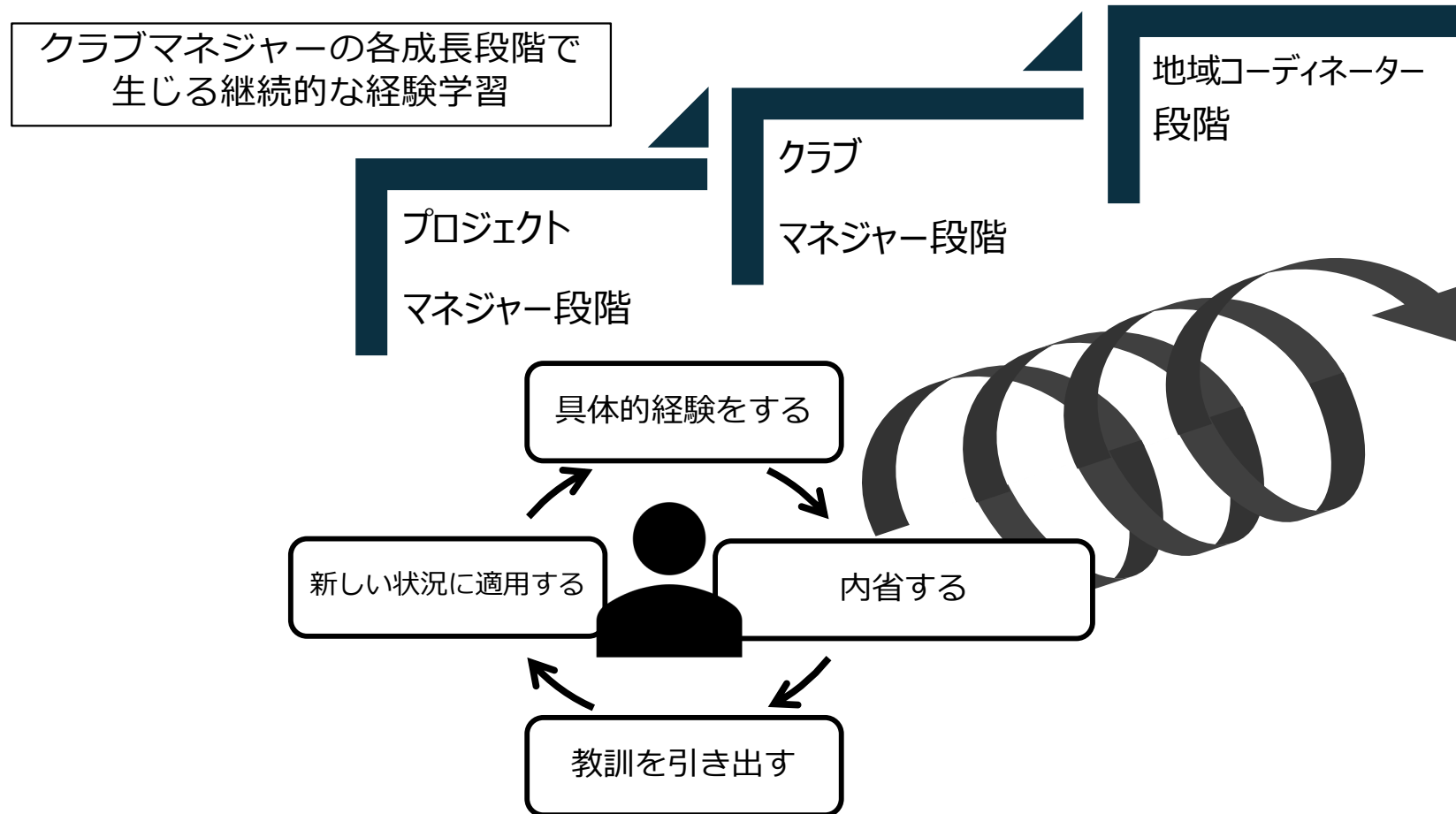
今後直面する場面や事態に対し、どのような行動をとるべきか概念化する

内省的省察

失敗・成功の経験を通して学び取り、次の経験に活かすこと

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

クラブマネジャーの成長プロセス



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

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。

クラブマネジャー段階

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。

地域コーディネーター段階

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り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

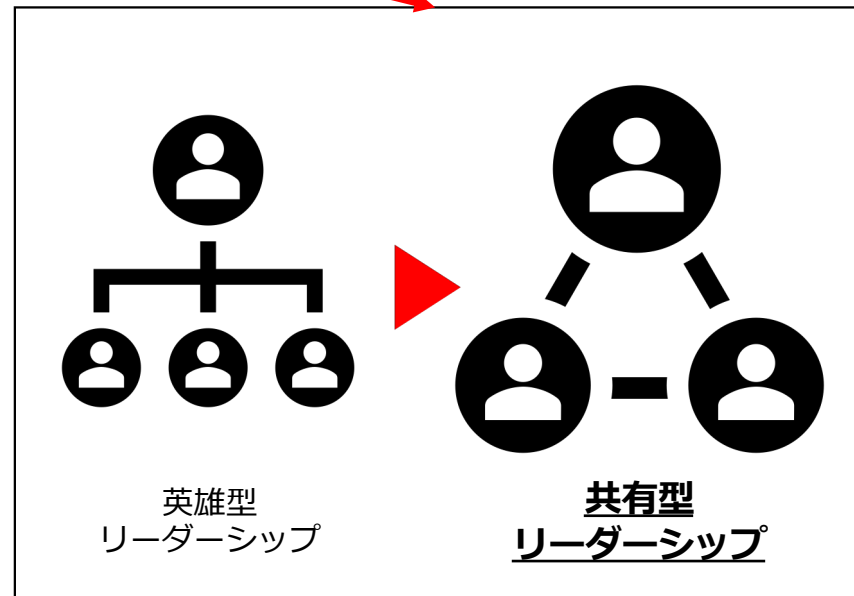
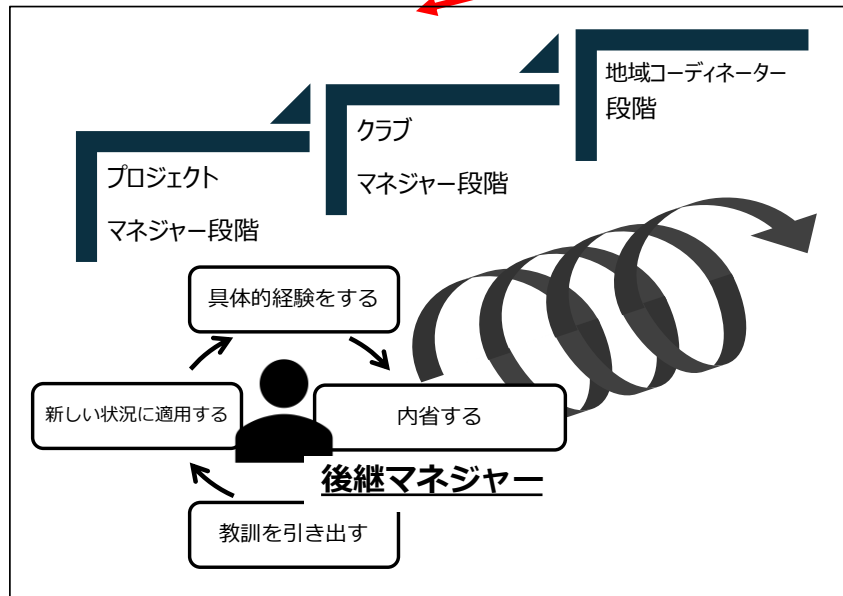
後継人材はどう育成するのか？されるのか？

世代交代を促進する経験学習機会創出とリーダーシップスタイルの変容

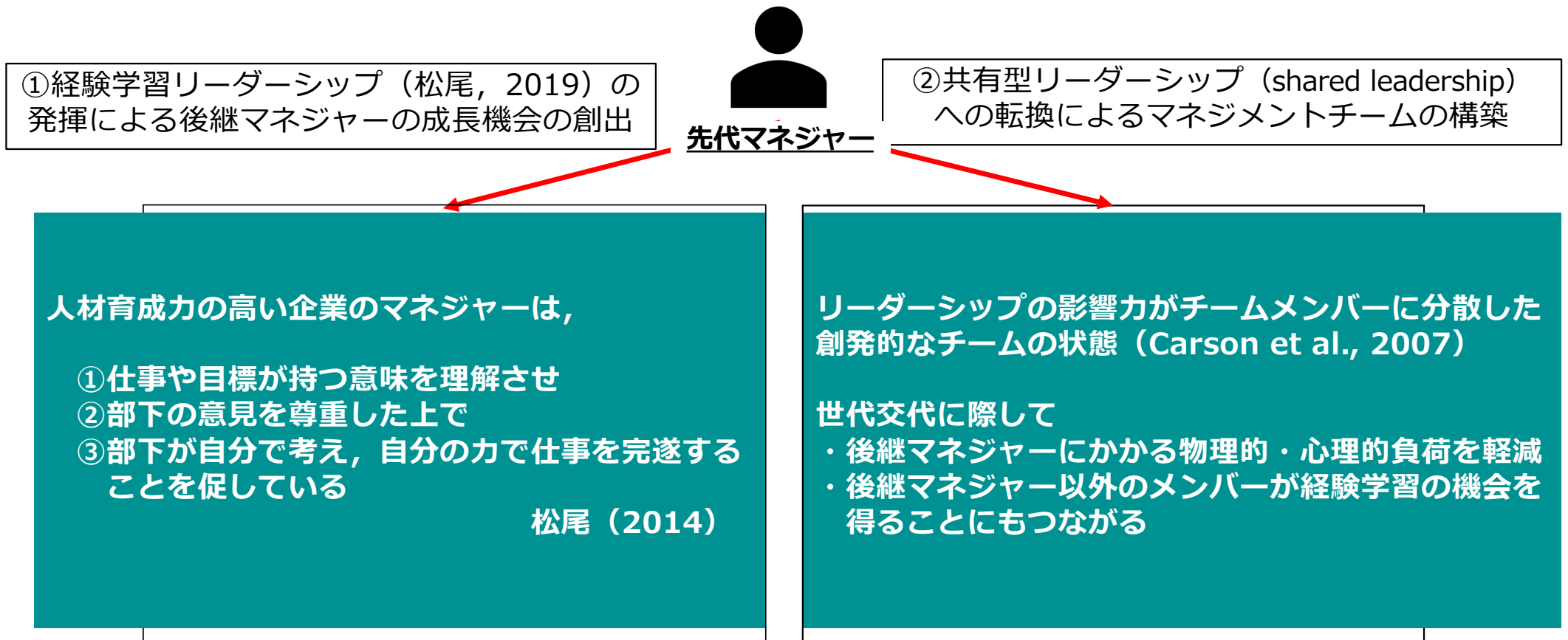
①経験学習リーダーシップ（松尾, 2019）の
発揮による後継マネジャーの成長機会の創出



②共有型リーダーシップ（shared leadership）
への転換によるマネジメントチームの構築



世代交代を促進する経験学習機会創出とリーダーシップスタイルの変容



後継者育成の失敗パターン

- ・「仕事の全体像」が共有されていない
- ・若手にチャレンジの機会がない
- ・経験をさせずに“期待だけ”される
- ・財務・事業の情報が閉ざされている
- ・1人のカリスマに依存
- ・役割移行の計画がない

後継者育成の成功原則

- ・任せることで育つ
- ・強みに基づく役割設計
- ・定期的な振り返り
- ・小さな成功体験の積み上げ
- ・組織として育成に責任を持つ

次世代クラブマネジャー育成ロードマップ（一例）

YEAR 1：観察・部分担当

基礎づくりの期間

- 現場業務の全体像を把握するための業務棚卸しを実施
- 適性と意欲を見極めながら後継者候補を慎重に選定
- 地域イベントなど小規模事業の一部を担当し、実務経験を開始

1

2

YEAR 2：事業責任

責任と実践力の獲得

- 定期教室など特定事業の責任者として企画から実施まで担当
- 予算作成と執行管理を通じて財務マネジメントの基礎を習得
- 行政との連絡調整業務の一部を経験し、公的機関との関係構築を学ぶ

3

YEAR 3：外部連携・計画策定

視野の拡大と企画力の向上

- 中規模事業を主導し、リーダーシップを発揮
- スポーツ庁や自治体の助成金申請プロセスを実際に経験
- 地域スポーツ推進協議会など外部会議に参加し、ネットワークを構築

4

YEAR 4：中核業務移行

マネジメントの実践

- スタッフ管理や財務管理など組織の中核業務を段階的に引き継ぎ
- 理事会や運営委員会などでファシリテーターとして会議進行を担当
- スタッフマネジメントや問題解決において主体的な判断を実施

5

YEAR 5：組織の中心へ

クラブマネジャーとしての独り立ち

- クラブマネジャーとして正式に就任し、組織運営の責任を担う
- 中長期ビジョンの策定や新規事業開発をリード
- 地域のスポーツ、まちづくりにおける中心的役割を果たし、次の後継者育成も視野に

考察 クラブマネジメントにおける経営と運営の機能分化

クラブマネジャーの世代交代後も
実質的経営トップの役割は先代が保持

CMの世代交代≠事業承継

クラブの「運営」 = クラブマネジャー
クラブの「経営」 = クラブ経営者

機能の分化？

プロジェクトマネジャー段階

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。

クラブマネジャー段階

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できる段階。

クラブ経営者

(チーフエグゼクティブ) 段階

クラブ経営におけるリーダーシップの実質的中心として組織の成功や失敗の最終的な責任を負うことができる段階。

地域コーディネーター段階

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り組むことができる段階。

**「雇われマネジャー」から「クラブ経営者」へと成長段階を進めることはそもそも可能であるのか？
可能であるならばどのような障壁や達成課題があり、どのようなプロセスやステップが必要となるか？**

クラブ経営者の世代交代

クラブ経営者の世代交代
(事業承継) プロセスの促進要因

後継人材を主導とした
ミッションビジョンの再定義による
クラブ経営者としての
当事者意識の醸成

機能分化の発生
クラブの「運営」 = クラブマネジャー
クラブの「経営」 = クラブ経営者

プロジェクト
マネジャー段階

クラブ
マネジャー段階

クラブ経営者
(チーフエグゼクティブ)
段階

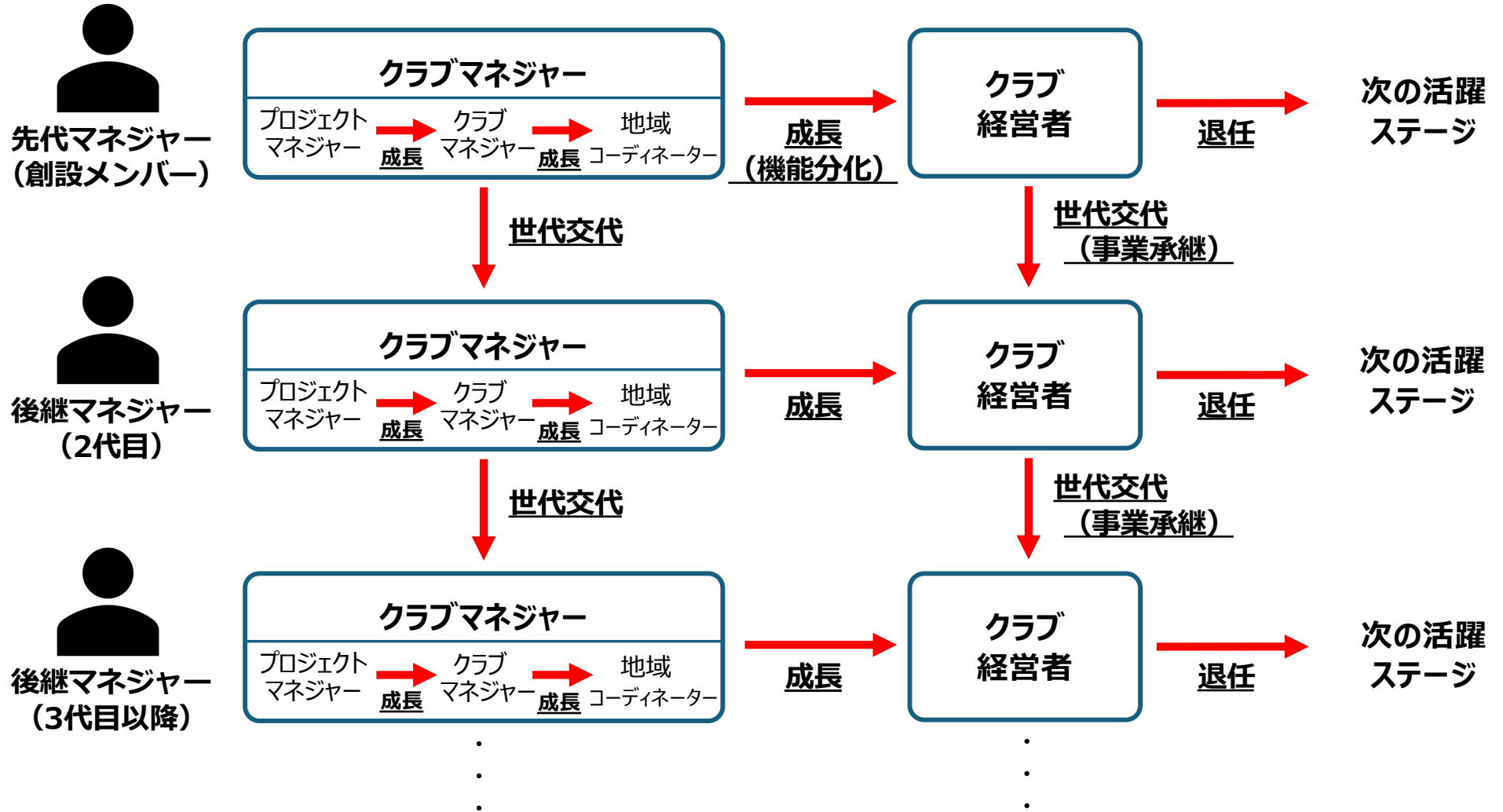
地域コーディネーター
段階

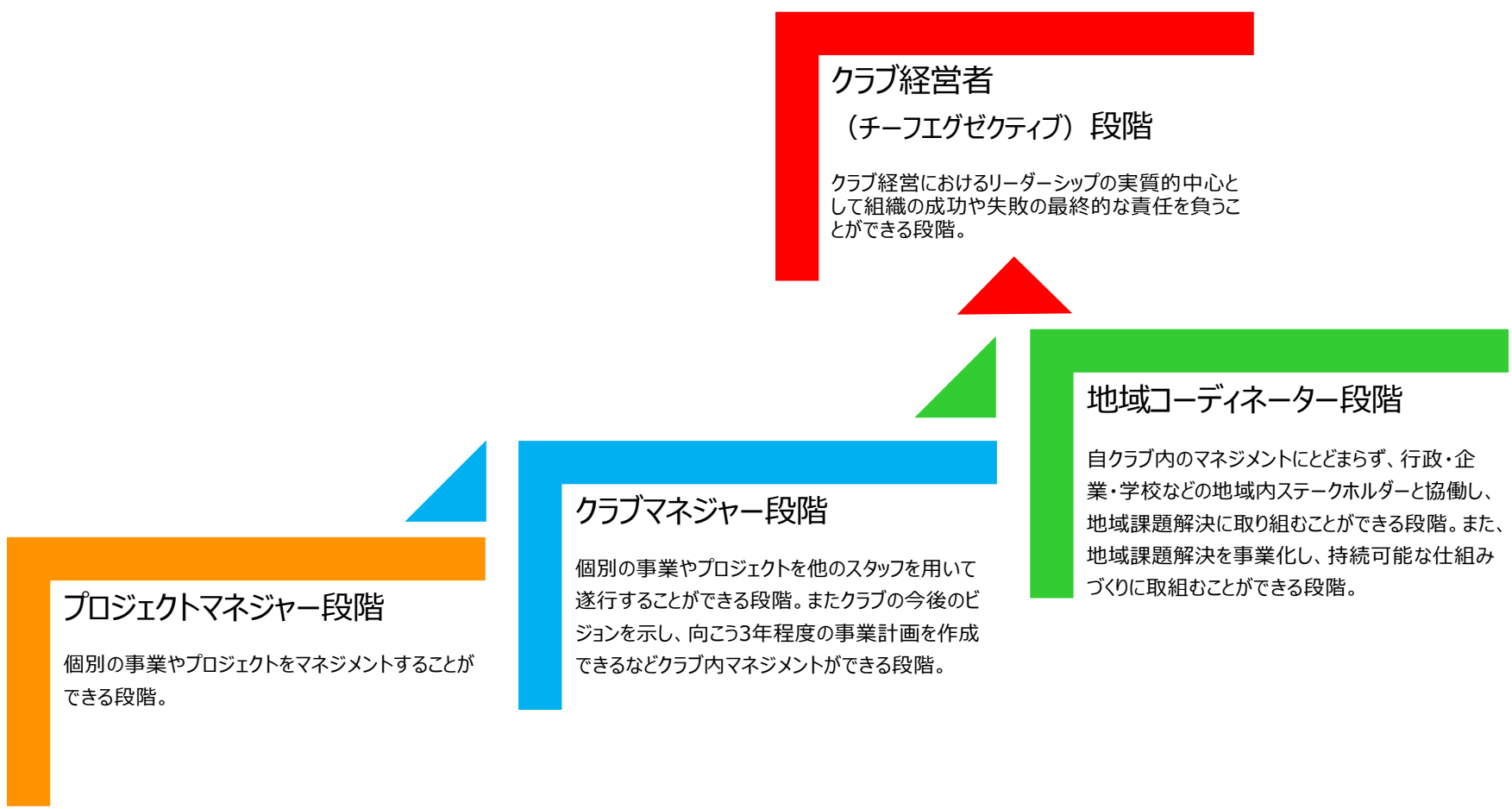


総合型クラブ創設段階から強いリーダーシップを発揮してきた先代マネジャーに求められること

- ① 委譲を伴う分業化を進めることで事業承継のハードルを緩和しつつ,
- ② 後継マネジャーのクラブ経営者としての当事者意識をうまく醸成していくこと

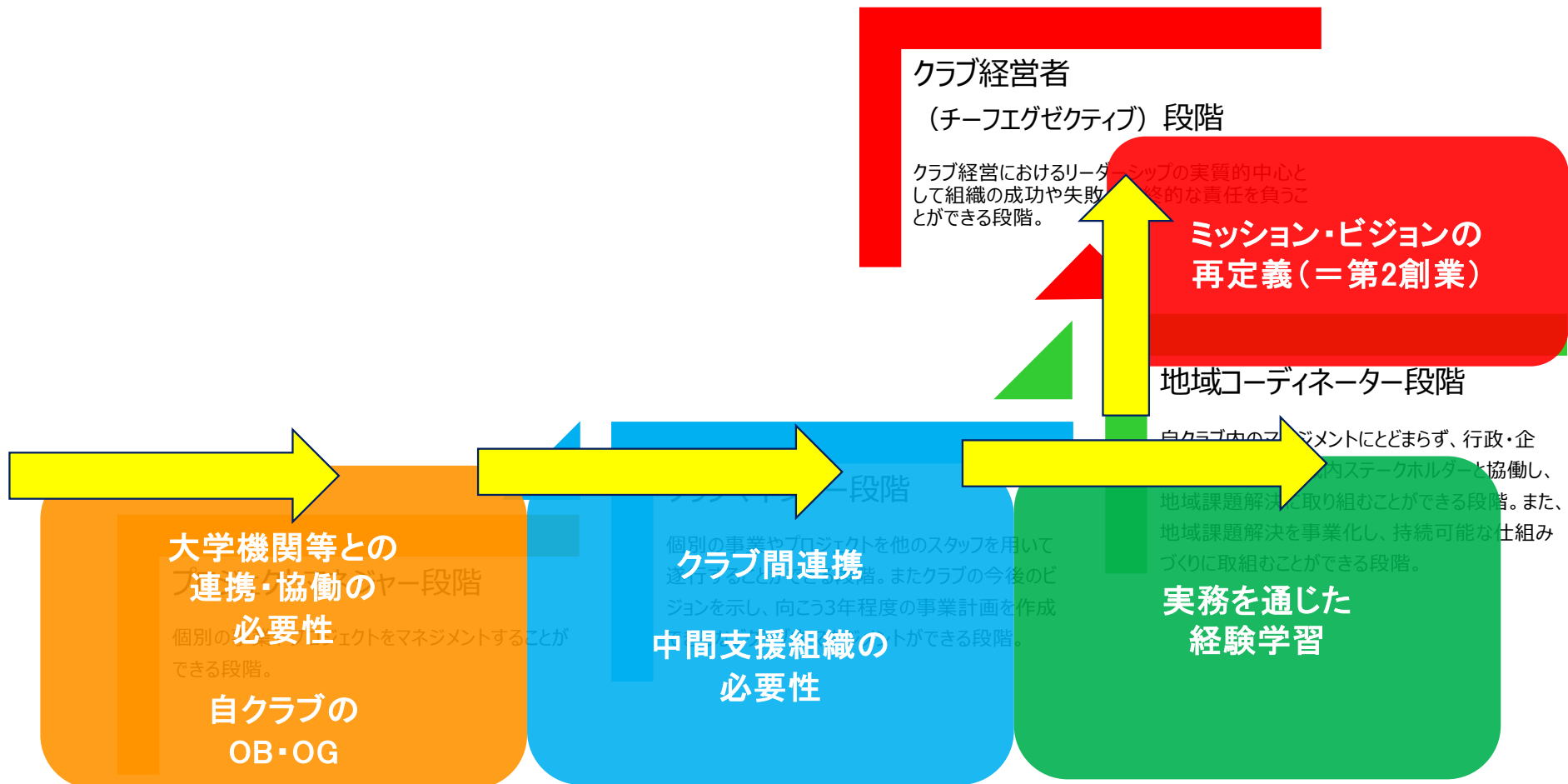
クラブマネジメント人材の継続的な成長と世代交代を促す育成プロセス





総合型地域スポーツクラブにおけるマネジメント人材の成長段階

出典：西村・作野（2025）に加筆・修正



総合型地域スポーツクラブにおけるマネジメント人材の成長段階

出典：西村・作野（2025）に加筆・修正