

2025.11.8(土)
10:00～17:00

静岡県総合研修所
もくせい会館 富士ホール

講義

クラブ運営への関わりを どのように市民は深めていくのか

岐阜薬科大学 健康・スポーツ科学研究室
千葉 洋平

自己紹介

千葉 洋平 (東京都板橋区出身)

担当授業

体育授業(実技・講義)

スポーツ

サッカー たまにマラソン 陸上部顧問

研究

総合型クラブ・地域のスポーツ振興について

スポーツ経営学 や スポーツ哲学 の立場から研究

総合型クラブ

2002年から、約10クラブの運営に関わる

趣旨・流れ

趣旨

運営に関わる市民を増やすヒントから
各クラブの取り組みを考える

講義

「クラブ運営への関わりをどのように市民は深めていくのか」

10:45～11:15

- ・ 総合型クラブとは(何か・なぜ必要か)
- ・ 市民セクターからみた総合型クラブの役割
- ・ 運営に関わる市民を増やす
- ・ “クラブ全体の発展”に取り組む市民が生まれるプロセス

ワークショップ

「人材確保・育成に向けた取り組みの検討」

11:25～12:00

- ・ 【課せられた範囲での関わり】

13:00～13:55

- ・ 【運営の仲間に加わる意味がわかる】～【仲間に加わる気持ちになる】

14:05～15:00

- ・ 【続けていけそうな感触】～【仲間で行き止まりの仕組みづくり】

① 総合型地域スポーツとは

何か？ なぜ必要か？

総合型地域スポーツクラブとは

“市民”（地域住民）により主体的に運営
（持続可能な）

総合型地域スポーツクラブ
（以下、総合型クラブ）

① だれもがスポーツを行える環境の実現

“専門的な指導” “整った環境”

“女性 シニア 障害者”

② スポーツを通じた地域課題解決

“地域での交流” “居場所づくり”

“アルコール依存・ホームレスの支援”

子どもから大人まで（多世代）

様々なスポーツ（多種目）

それぞれの志向やレベル
に合わせて参加（多志向）



市民

地域社会の一員として、諸課題に向き合い、
活力のある地域づくりに取り組む人々

市民性

市民としての意識や行動

市民が活動する
領域

市民セクター

NPO法人

自治会

老人会

無償
わずかな報酬

により活動

行政
セクター

市民
セクター

企業
セクター

社会の課題・ニーズ

65歳以上の高齢者が占める割合が

7%

高齢化社会

14%

高齢社会

29.3%

現在

37.9%

2060年

約4割が高齢者

内閣府(2025)

日本

高齢化が最も急速・深刻

高齢社会の在り方、世界に提示

社会の課題・ニーズ

開発のためのスポーツ

ホームレス

学習障害者

企業
セクター

フィットネスクラブ

労働人口 減

行政
セクター

運動部活動
公共の体育施設

税收 減

市民
セクター

総合型クラブ
スポ少年団

高度化

専門的な指導

整った設備

多様化

eスポーツ

女性

障害者

シニア

市民セクターの機能からみた

② 総合型クラブの役割

市民セクターの3つの機能 (坂本, 2017)

サービス供給

企業や行政が満たせないニーズへの対応

教室・イベントの開催 ← 有償・無償
のミックス

行政 公平・平等

企業 利益追求

アドボカシー

政策や人々の意識や行動に影響を与えるための
主体的な政府や社会への働きかけ

議員・行政に陳情・要請

SNSでボランティアの楽しさ伝える

市民の声を行政に伝える

統計データ公表

シンポジウム



スポーツの在り方 会議

市民育成

良き市民の育成

社会貢献意欲

政治意識

組織運営能力

他者感覚

開かれた態度

(田中, 2008; 寺島, 2013)

“下請け化”問題

自主性や社会的使命を失い
単なる“業務請負業者”のようになる

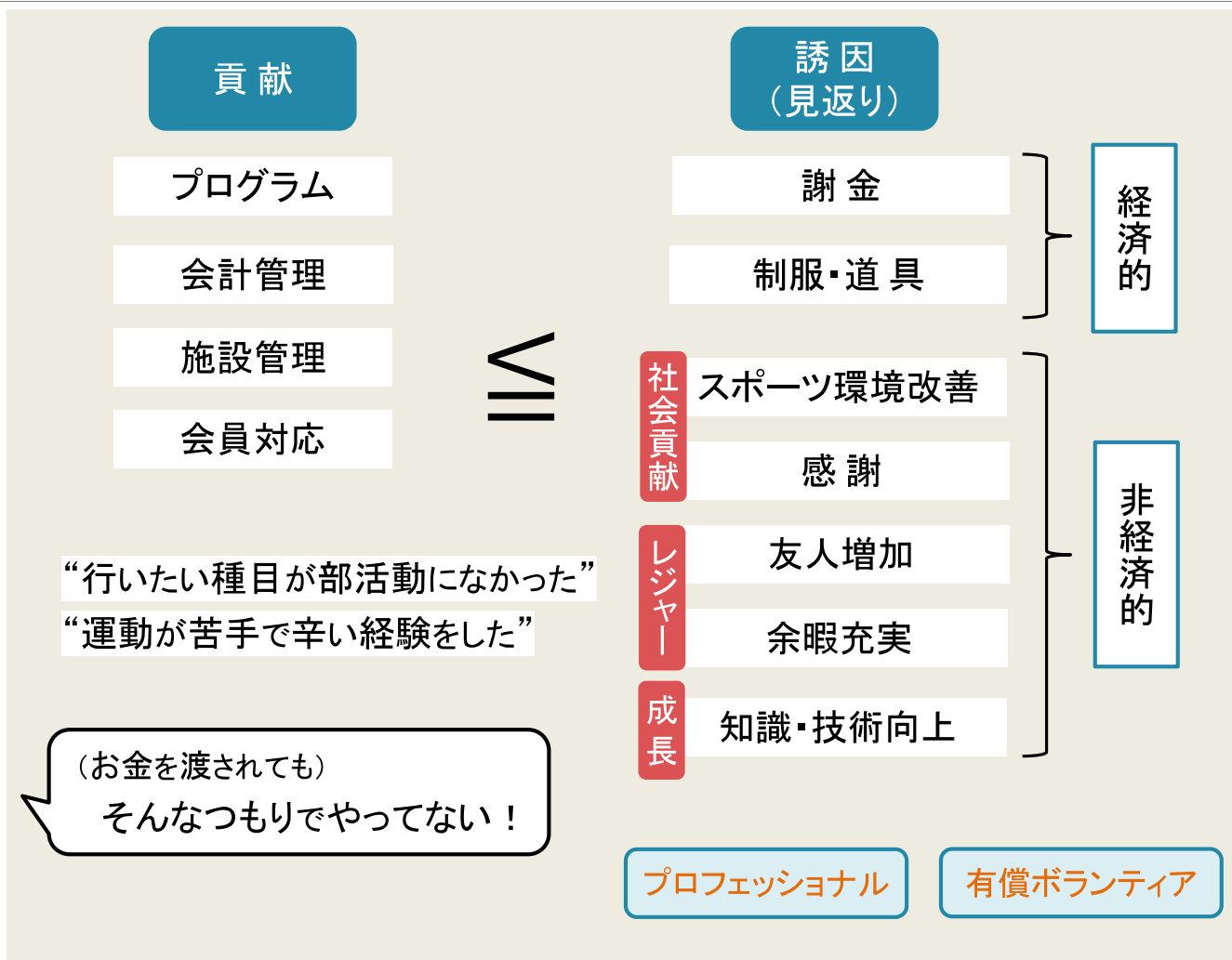
委託事業を優先し、他の機能がおざなり

市民を「顧客」

ボランティアを疎外

(田中, 2008)

③ 運営に関わる市民を増やす



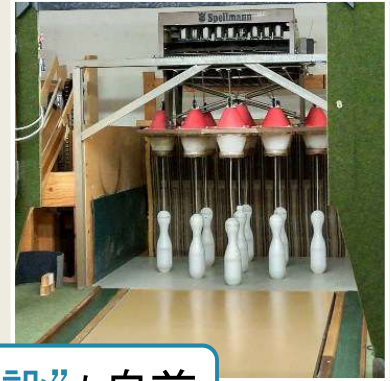
総合型クラブの先進国 ドイツ



スポーツ指導



“施設の建設”も自前



ボランティア行動の源

自分を支えてくれた **地域への恩返し**

同じ志の仲間と **協力する楽しさ**

社会に **役立つ充実感**



メンバーの誇り

地域で暮らす幸福感

ソーシャル・キャピタル(助け合い) 豊富

助け合いの
多い**市民**

今の幸福感
(今、自分が幸せだと思ふ)

地域への愛着
(地域に誇りを感じている)

自己肯定感
(今の自分が好きだ)

将来への希望
(自分の将来に明るい希望を持っている)

助け合いの
多い**地域**

健康

犯罪率の低下

災害時の対応

子どもの教育成果(学力・社会性等)

等が良い傾向

20世紀

環境 を変革

体育館の建設

イベント・教室の開催

21世紀

意識 や 価値感 を変革

総合型クラブが 目指す

“お金を払えばサービスが受けられる”仕組みでなく

市民の特徴を活かし、お互いに協力



“誰もが豊かで 住みやすい町”の実現

お祭り等の
地域活動

お金の力に依存しなかった

総合型クラブ

誰もが 安価でスポーツを行える 環境実現

まとめ

① 総合型地域スポーツとは 何か？ なぜ必要か？

だれもがスポーツを行える環境実現

スポーツを通じた地域課題解決

“高齢化”と“課題やニーズの多様化・高度化”が進む中

“行政や企業が対応できない課題”に取り組む

市民セクターの機能からみた

② 総合型クラブの役割

サービス提供

アドボカシー

市民育成

③ 運営に関わる市民を増やす

非経済的な見返り

④ “クラブ全体の発展”に取り組む 市民が生まれるプロセス

ワークシート5 :

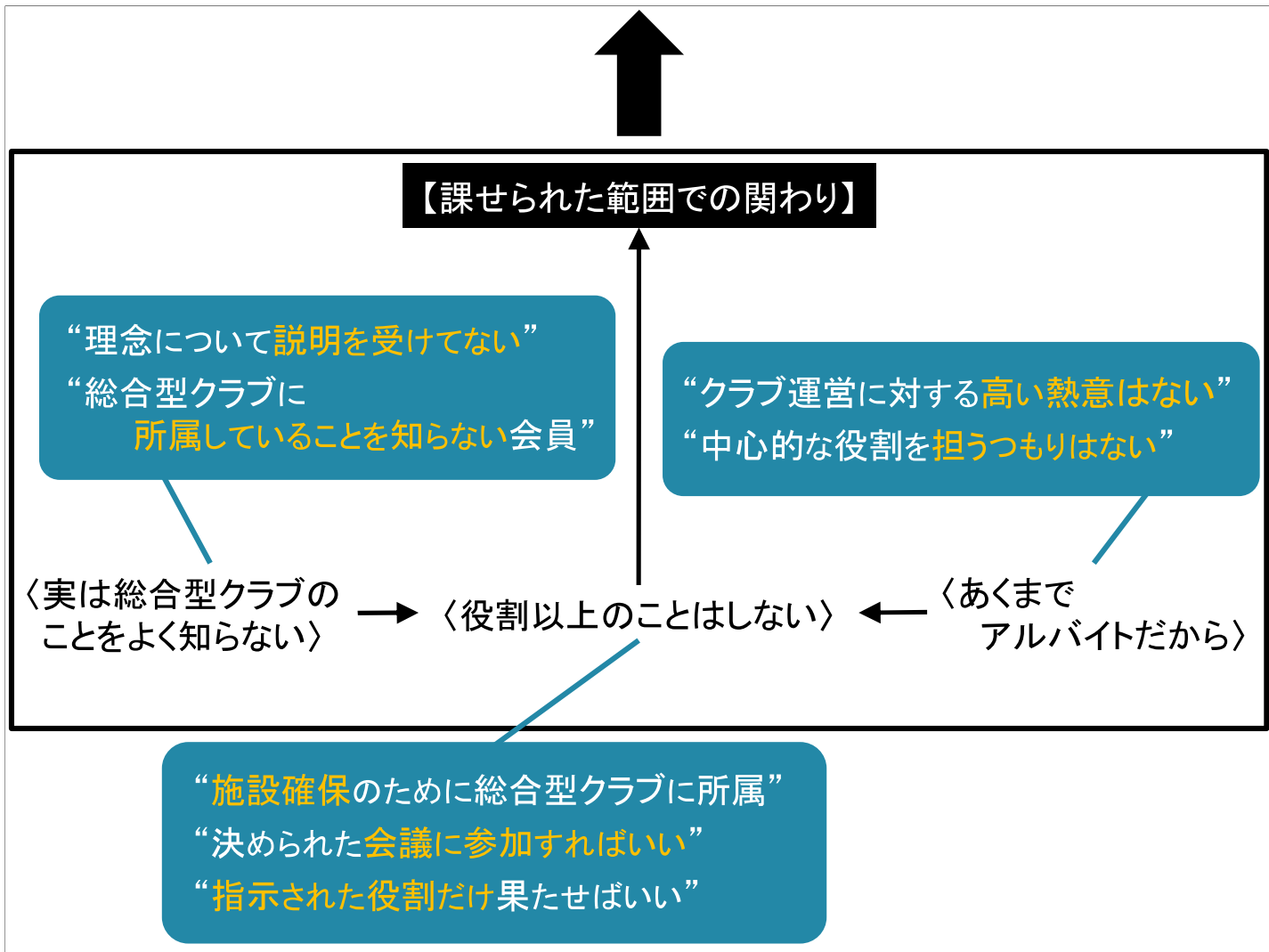
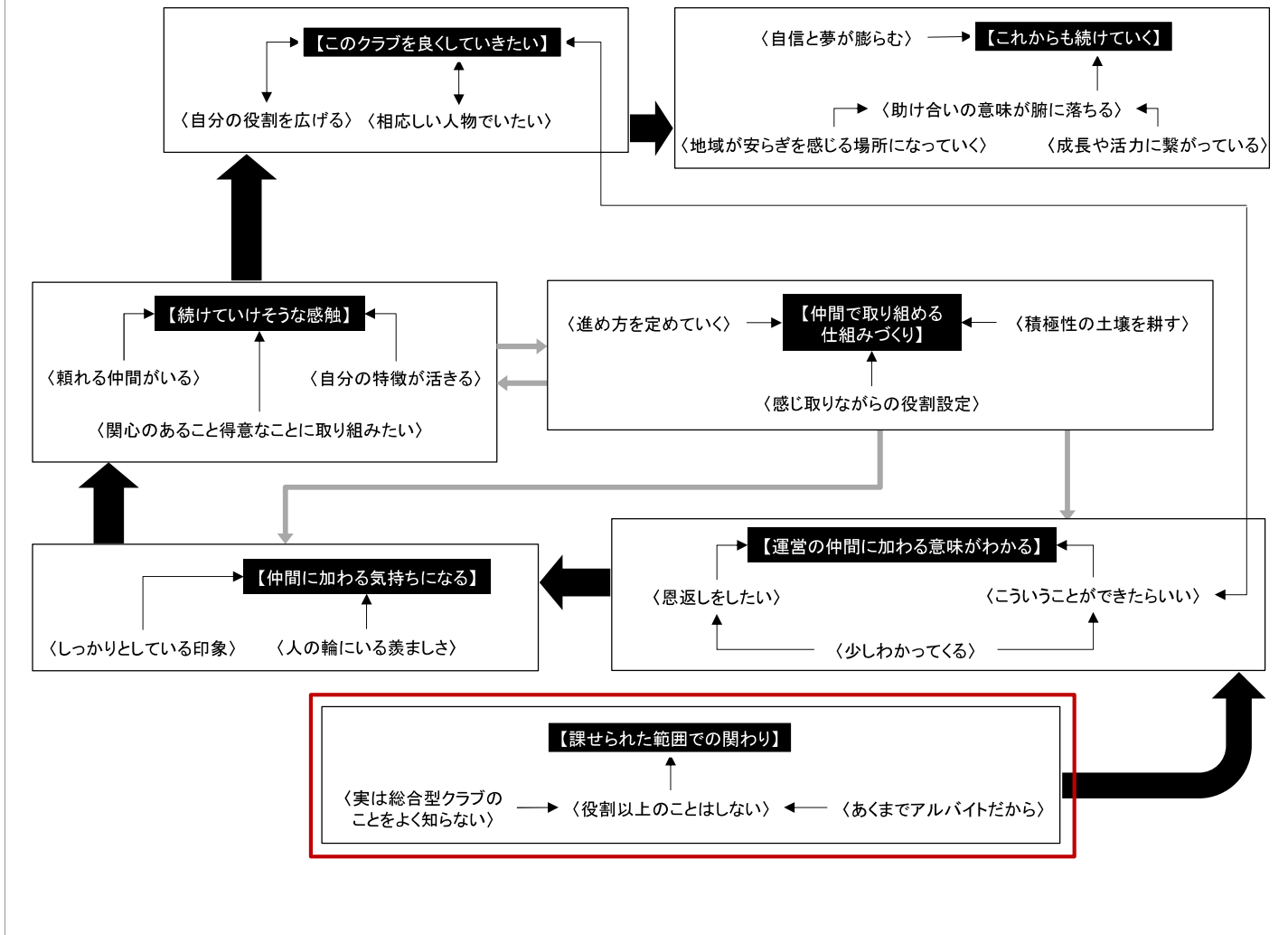
概念 : 少しわかってくる

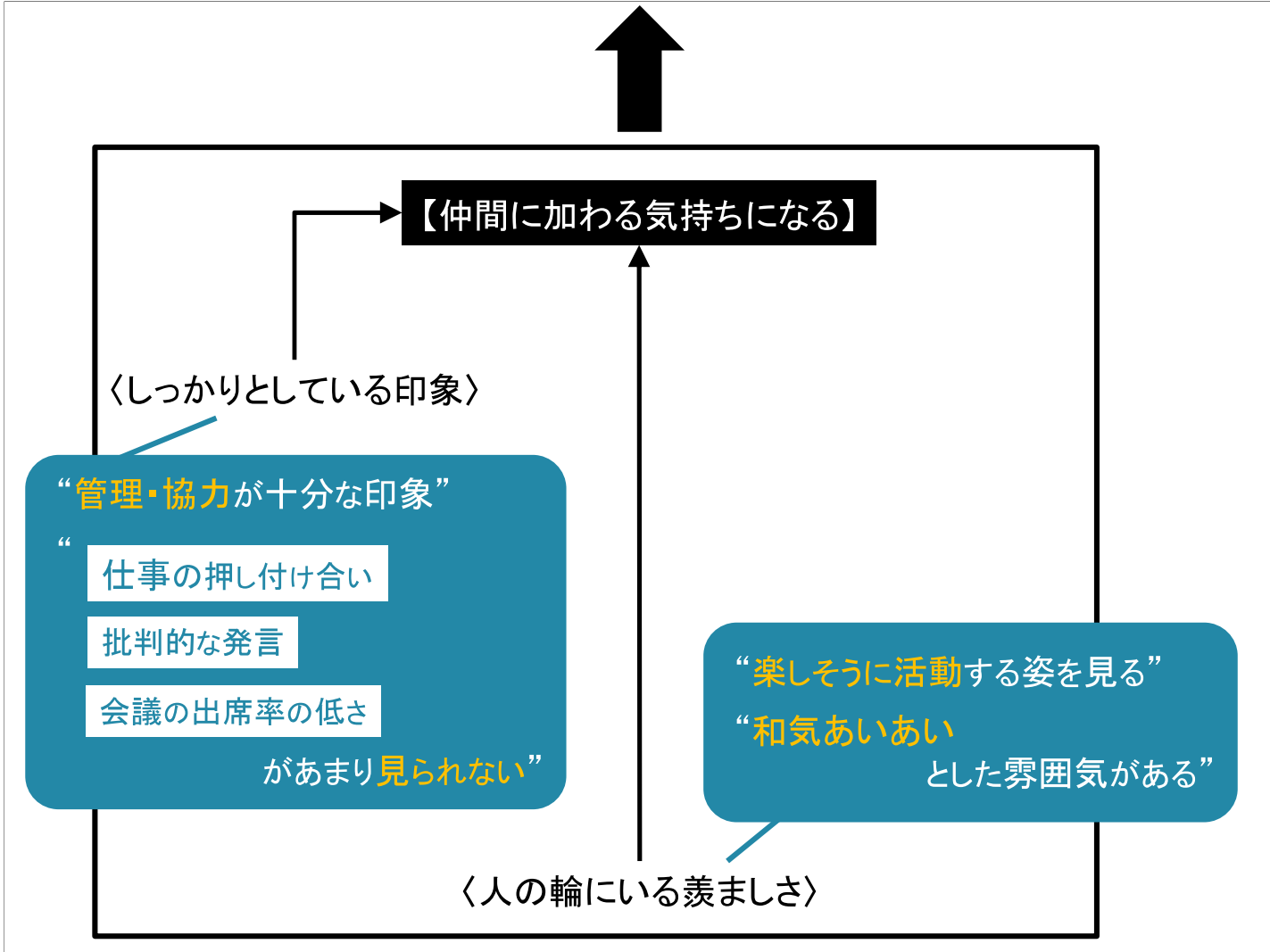
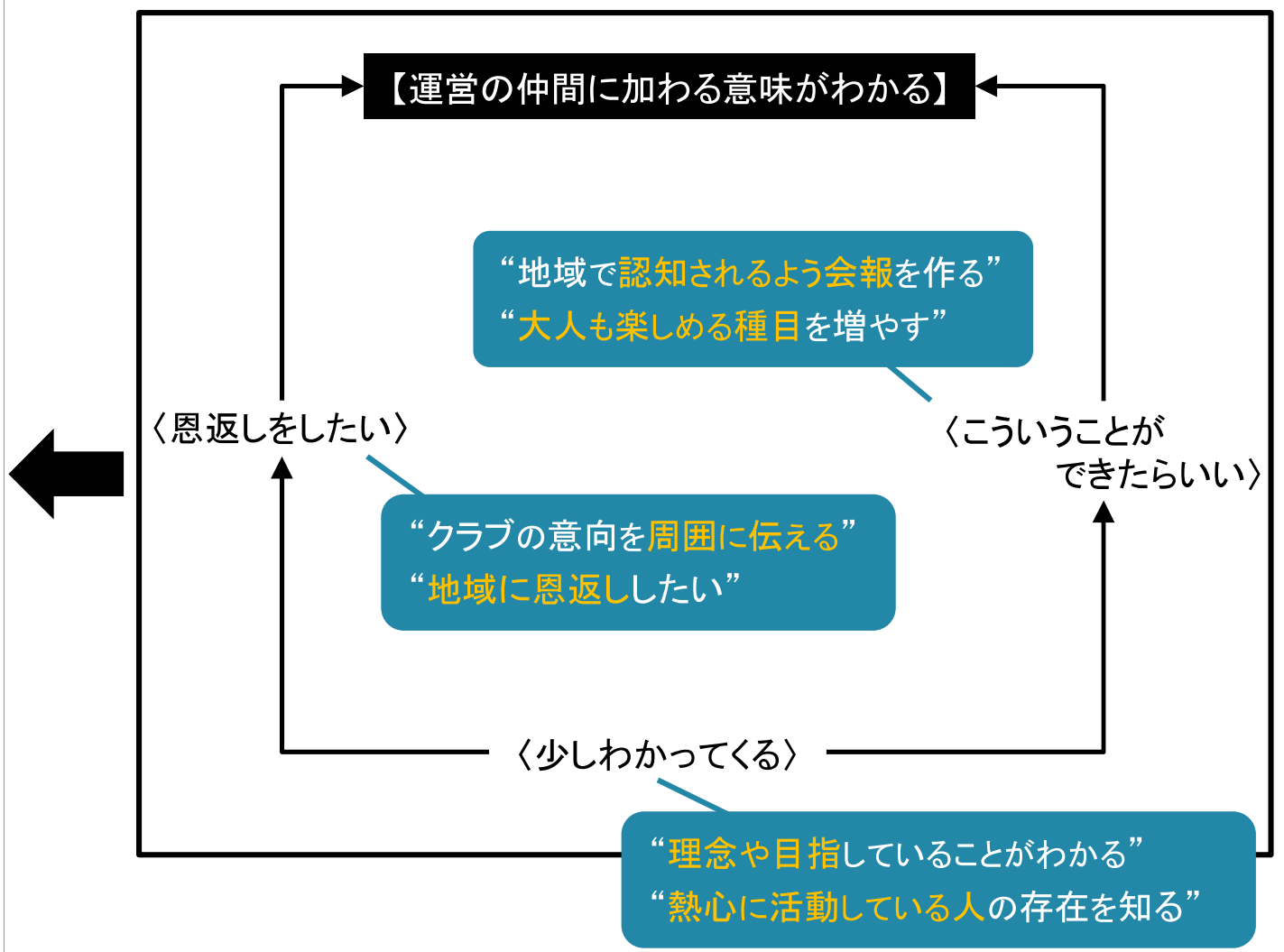
定義 : 総合型クラブの理念や運営の仕組み等を少しずつ理解していくこと

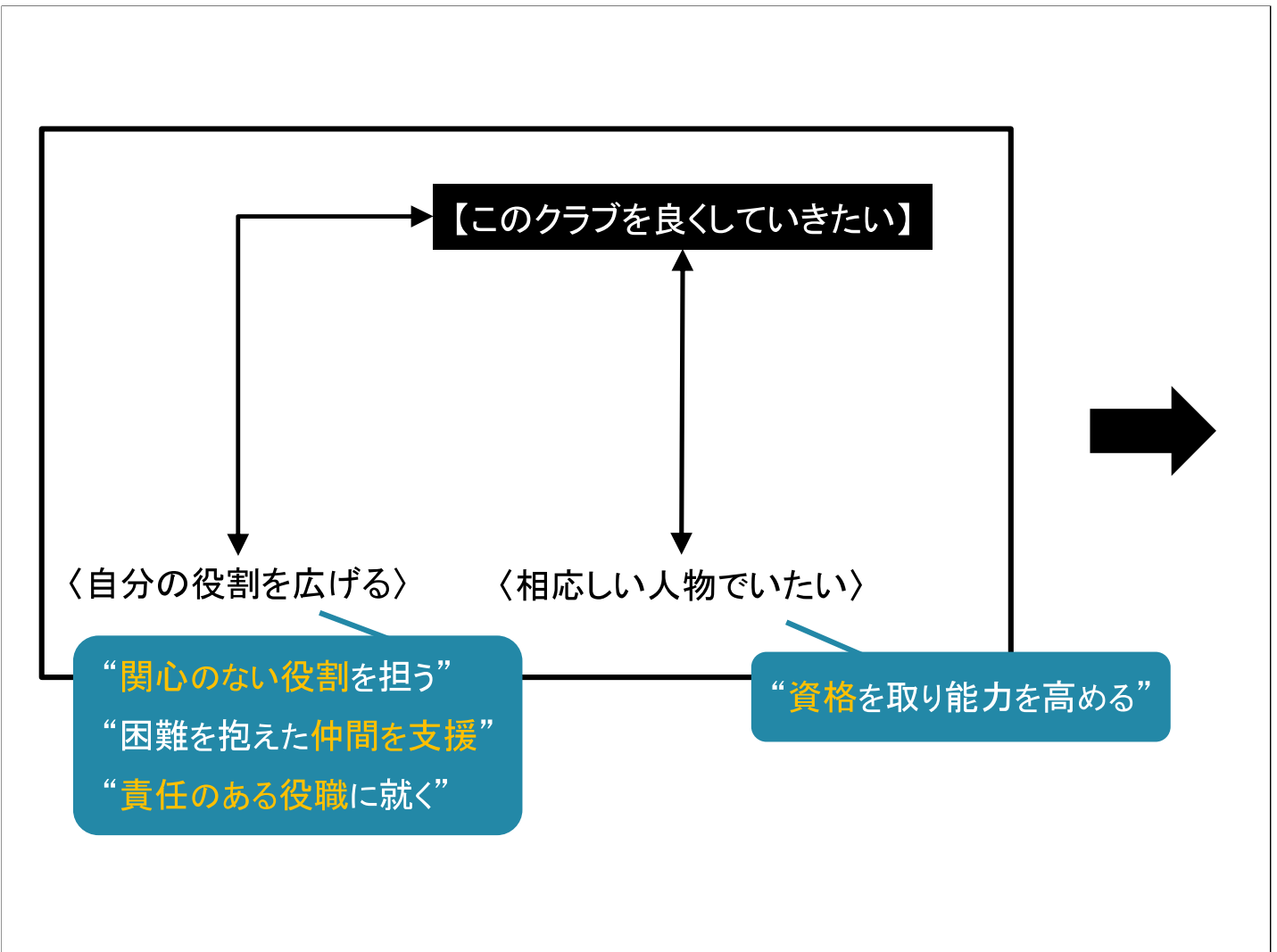
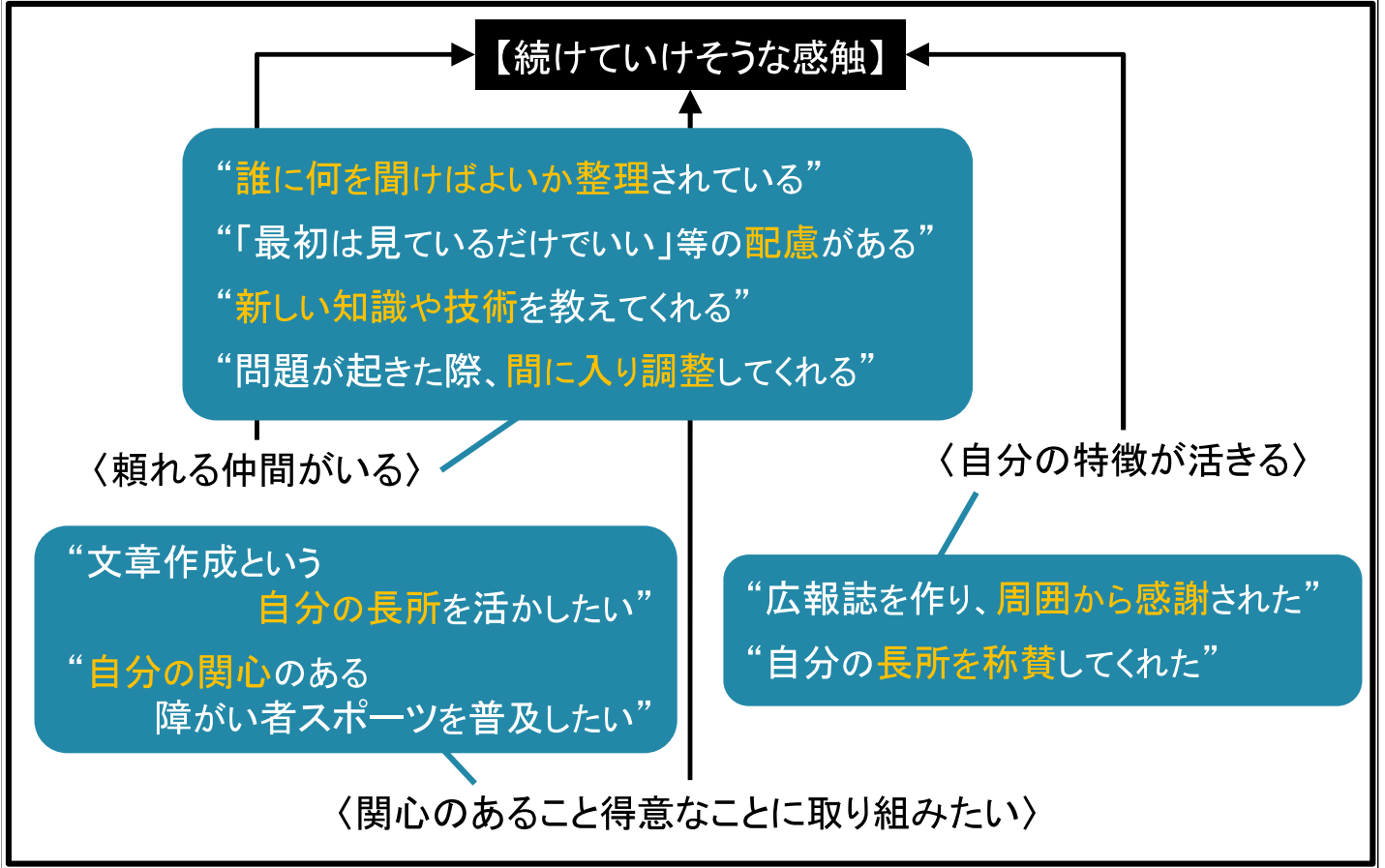
バリエーション（具体例） :

- * 実際に●●の事務局という方々が本当に色々やって下さっているんだなというのを知ることができたので、それを持ち帰って剣道部に、剣道部の会員に、皆さんこうやって大変な思いをしてやっていらっしゃるの、ちゃんとルールを守りましょうとか、他のクラブの方々はこういうふうになっているみたいなので、うちもこういうふうなことをしたらどうだろうかとか、実際自分のクラブに持ち帰っているんなことを還元できるようになったので、つながりもそうですし、何か会議に参加する意味は必ずあるなという気持ちにはなりました。
- * 最初は全く、総合型スポーツクラブというと大きい感じのイメージだったんですけど、でもいざ本当に、こういう感じなのかと知ってみたら、ちっちゃいねという。大きいのかなと思ったら、意外と小ぢんまりというか、地域型という感じですね。









“社会に役立っている実感がある”
“これからやりたいことがある”

〈自信と夢が膨らむ〉

【これからも続けていく】

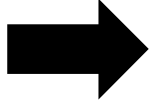
〈助け合いの意味
が腑に落ちる〉

〈地域が安らぎを感じる
場所になっていく〉

〈成長や活力に
繋がっている〉

“地域で声を掛けてくれる人が増えた”
“助け合いの輪にいる安心感がある”

“他ではできない新しい経験ができる”
“普段は会わない職種の人から
技術を教えてもらえる”



〈進め方を
定めていく〉

【仲間で取り組める
仕組みづくり】

〈積極性の
土壌を耕す〉

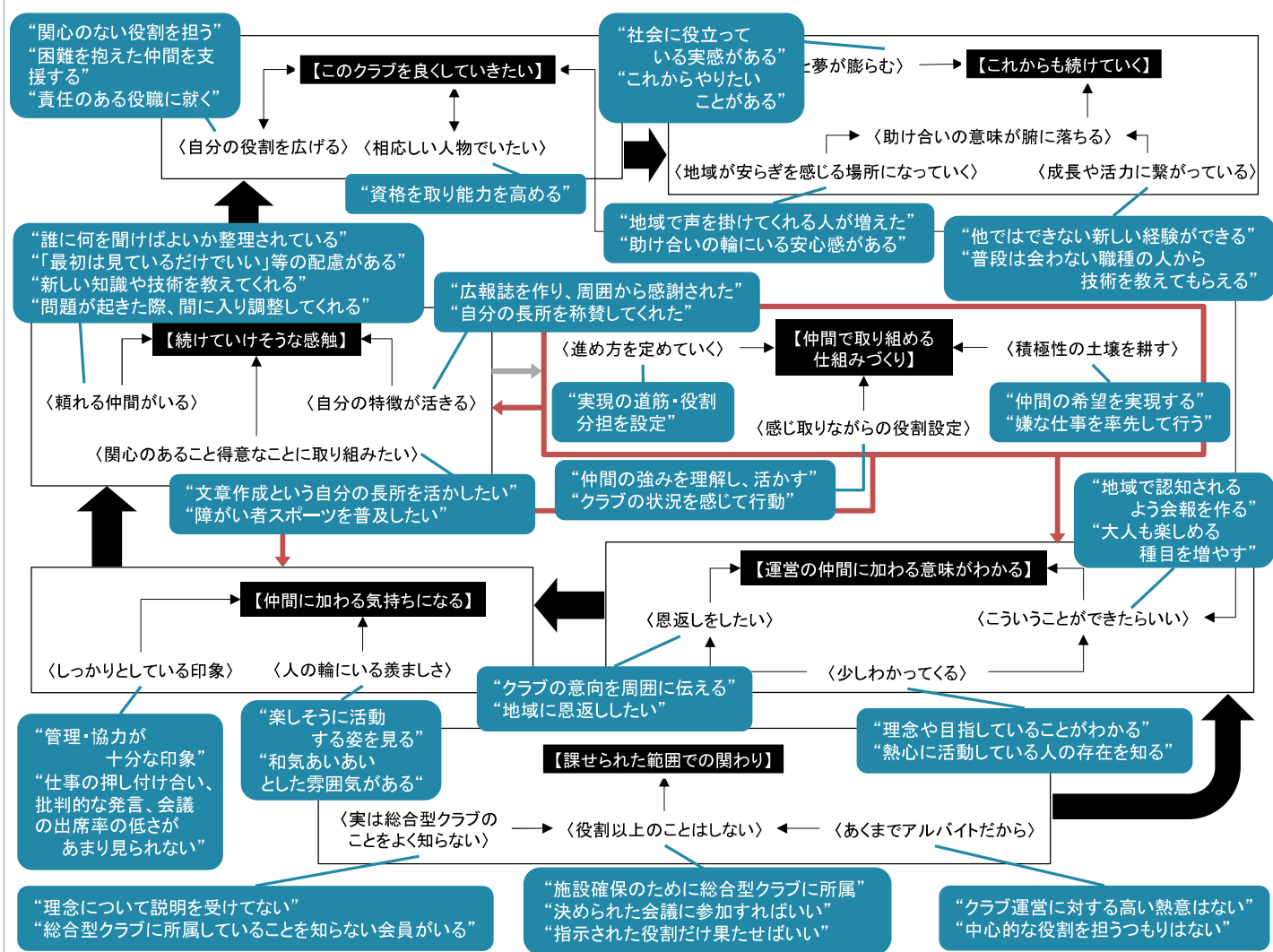
“実現の道筋・
役割分担を設定”

“仲間の希望を実現する”
“嫌な仕事を率先して行う”

〈感じ取りながらの役割設定〉

“仲間の強みを理解し、活かす”
“クラブの状況を感じて行動”





ワークショップ

人材確保・育成に向けた 取り組みの検討

研究成果

研究者

私

実践の
理論化

キャッチボール

実践者

皆さん

理論の
実践化

調査協力 (インタビュー・観察)
検証 (実践・感想)

ワーク①

各クラブに置き換えて

【課せられた範囲での関わり】

について考える

【課せられた範囲での関わり】

“理念について説明を受けてない”
“総合型クラブに
所属していることを知らない会員”

“クラブ運営に対する高い熱意はない”
“中心的な役割を担うつもりはない”

〈実は総合型クラブの
ことをよく知らない〉

→ 〈役割以上のことはしない〉 ←

〈あくまで
アルバイトだから〉

“施設確保のために総合型クラブに所属”
“決められた会議に参加すればいい”
“指示された役割だけ果たせばいい”

① ご自身のクラブで、【課せられた範囲での関わり】といった状況が起きているとしたら、それはどのようなものですか？

総合型クラブについて知らない会員

総合型クラブに所属していることを知らない会員

意欲的になれないスポーツ推進委員

会議にだけ参加する種目の代表者

あくまでアルバイトというスタンスのスタッフ

充て職で何もしない理事

② ご自身のクラブで、【課せられた範囲での関わり】が起こる理由として
総合型クラブについての**情報不足** どのようなことが考えられますか？

理念 (取り組む課題・何を目指しているか等)

ボランティアの**楽しさ・魅力**

仕組み (組織体制・会費の意味・ボランティア組織・寄付の状況等)

自主性より **義務** や **強制** の面が強くなっている

イベントの参加 } **種目の代表者・会員** に依頼
イベントの手伝い } **学校** や **町内会**、**PTA** 等を通じて一斉に呼び掛け

子どもの練習の見守りを、保護者の間で「**順番制**」で回す

1・2回は協力してくれても、継続は難しい (持続可能な方法ではない)
意欲的になってはもらえない

動員 もともと軍事用語で
“国家等が半ば強制的に人々をかり集める”ニュアンス

非経済的な見返りを意識していない

“**楽しかった**”と思ってもらえる工夫

“**感謝が伝わる**”仕組み

スポーツイベントにおけるボランティア活動の**国際比較** Okada et al., (2022)

日本のデータ

相対的に**低い**

ボランティアを行うことでの**楽しさ**や**やりがい**を求めている割合

自分の**スキル**をボランティア活動に**活かす**ことに前向きである割合

相手から**感謝の言葉**を受け取る割合

他者と**一緒に働く満足度**

アメリカ

スポーツイベントのボランティアが **レジャーの選択肢**

(Farr and Green, 2018)

日本

報酬のない **自己犠牲** の活動 (Ikeji et al., 2018)

ボランティアというより

奉仕活動

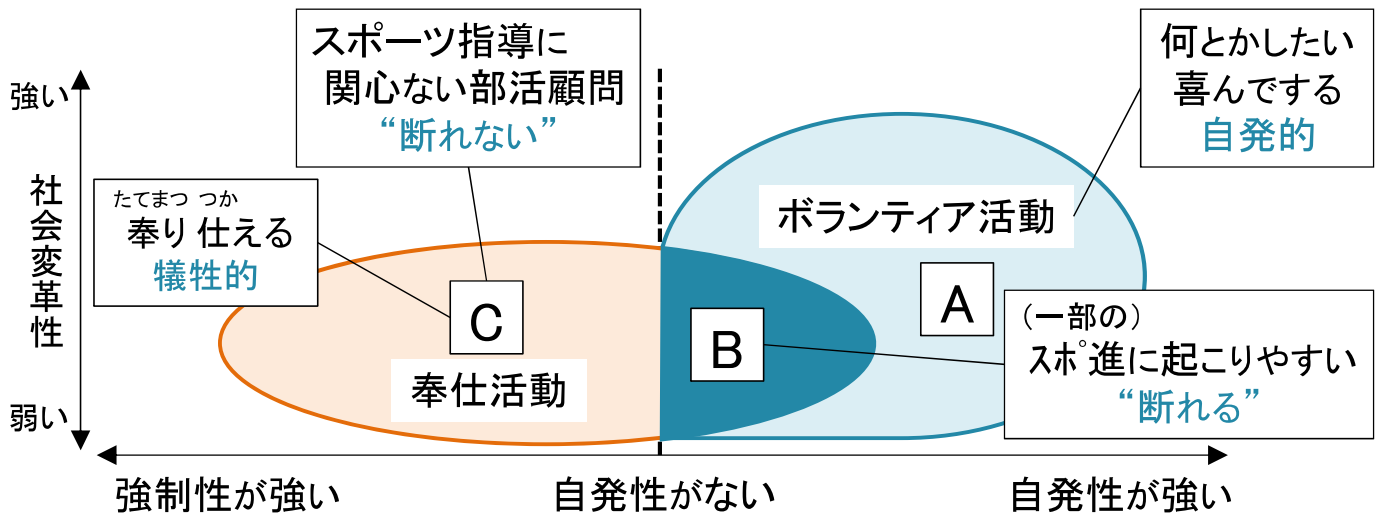
たてまつ つか
奉り 仕える

主体性より

公共の利益

権威・権力への忠誠

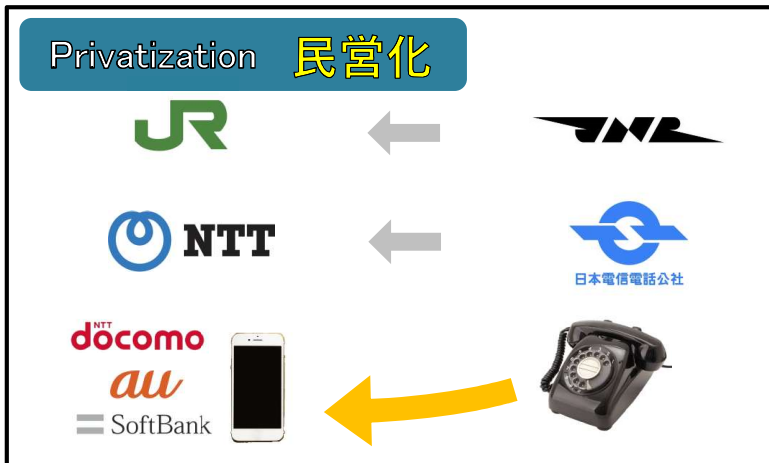
が優先



奉仕活動とボランティア活動の関係

日本ボランティアコーディネーター協会 (2015)を加筆修正

個人主義の増加



新自由主義

負け組にならず 勝ち組になれるように

お金持ちになり 良いサービスを受けられる

他人から 羨ましがられる生活

良い面

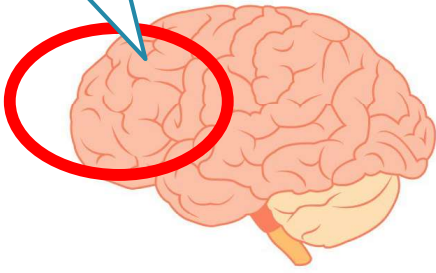
“自分の欲求”を満たしたい

“自分の生活”を大切にしたい

悪い面

“社会・他人に無関心”

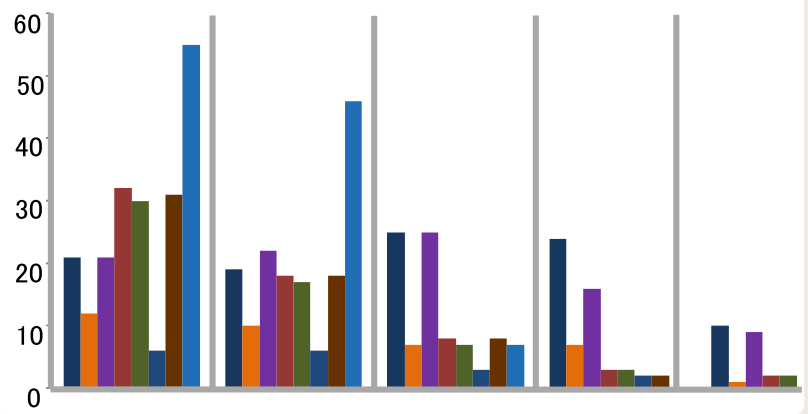
前頭葉



気になる子

対人的トラブルや落ち着きのなさ
ルール違反等の行動特徴

低 ← ----- → 高



- 仕事が1ヶ月以上続かない
- 貧困の中での生活
- 年に1ヶ月以上失業状態
- 入獄の経験あり
- 5年以内の離婚
- 社会保障を受けないと自活できない
- 望まない妊娠をする
- 高校中退

Gottfredson (1998) より作図

ワーク②

各クラブに置き換えて

【運営の仲間に加わる意味がわかる】

【仲間に加わる気持ちになる】

について考える

※ どちらかで結構です

【運営の仲間に加わる意味がわかる】

形式的な関わりではなく、
総合型クラブの理念の実現に向けて、
仲間となり協力して取り組む意味が
わかるようになること

〈恩返しをしたい〉

〈こういうことができたらいい〉

“クラブの意向を周囲に伝える”
“地域に恩返ししたい”

“地域で認知されるよう会報を作る”
“大人も楽しめる種目を増やす”

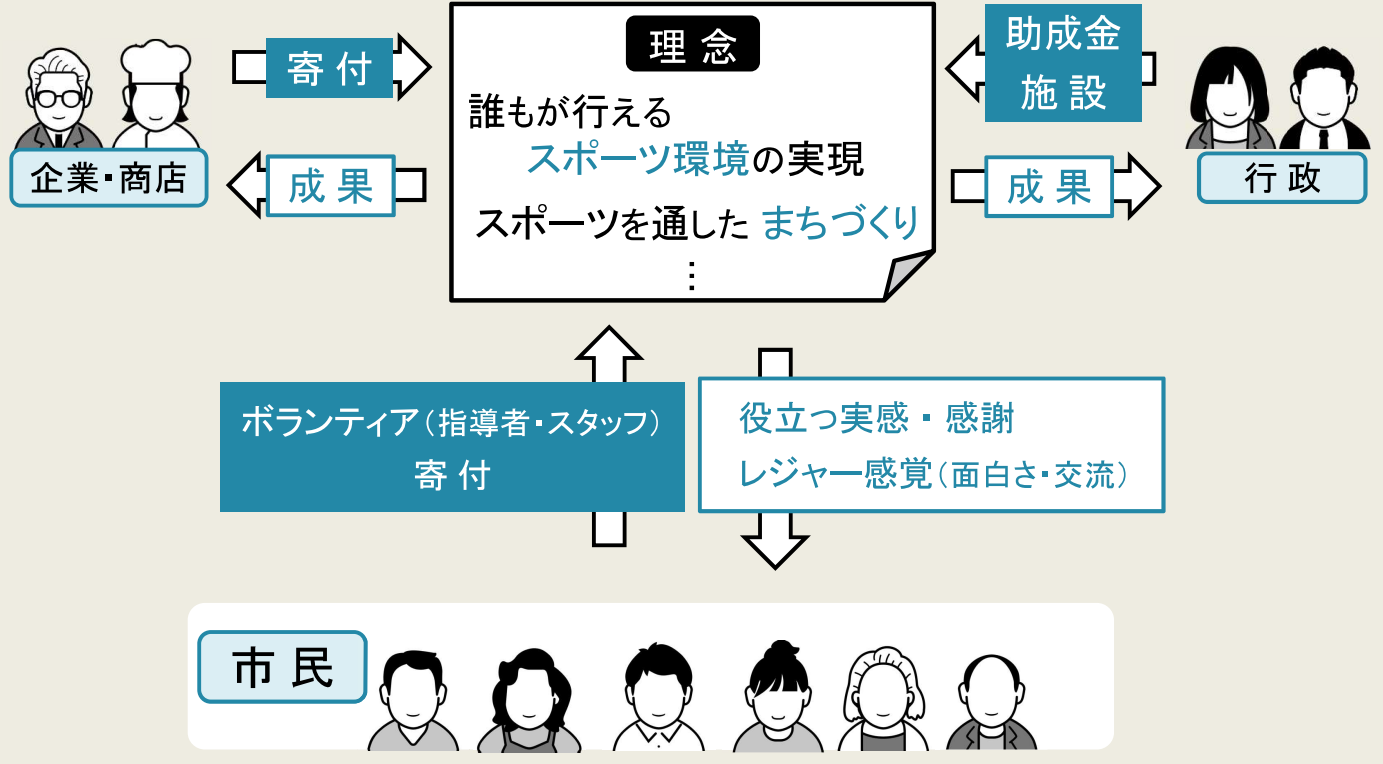
〈少しわかってくる〉

“理念や目指していることがわかる”
“熱心に活動している人の存在を知る”

ご自身のクラブで、【運営の仲間に加わる意味がわかる】状況が
起きている具体例、起きている理由、起こりにくい理由、起こるための対策

理念の設定

総合型クラブ（ボランティア組織） **理念は命**



課題・強みの洗出し(地域・スポーツ)

地域の課題

無関心層の増加

活気の低下

メンバーの高齢化

スポーツの課題

20~50代の
スポーツ離れ

団体競技の人数不足

施設・指導者不足



強み

自然が豊か

指導者が
協力的

自分の
問題意識と
繋がる

理念

地域の実情にマッチすると、**共感**を得やすい

外部の人の協力

集う人々が共にスポーツ・文化を楽しみ、
幸せを感じられる町を創る

地域の人々が力を合わせることで

スポーツ・文化を通して

交流する楽しみと喜びと
支え合う嬉しさを感じられる

クラブライフを実現する

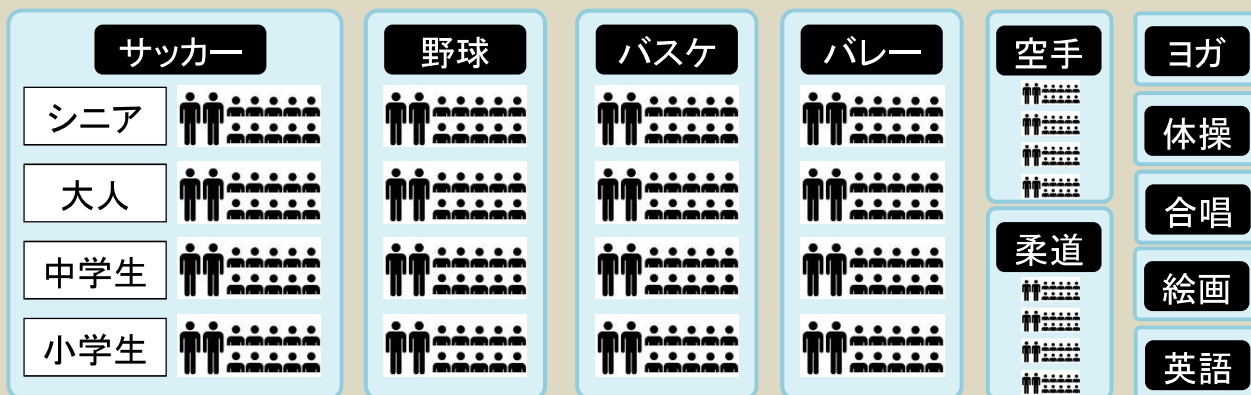
クラブ内での 伝え方

総合型クラブ

官僚制
ピラミッド構造

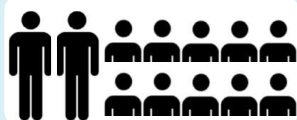


代表者会議



単一世代・種目

スポーツ少年団
ママさんバレー
草野球



指導者 2名
選手 10名

メリット

目に付きやすく
会員・ボランティアを
増やしやす

種目間の連携が容易

デメリット

情報共有・
意思疎通の難しさ

フリーライダー

種目間での不平等

クラブ外での伝え方

何を

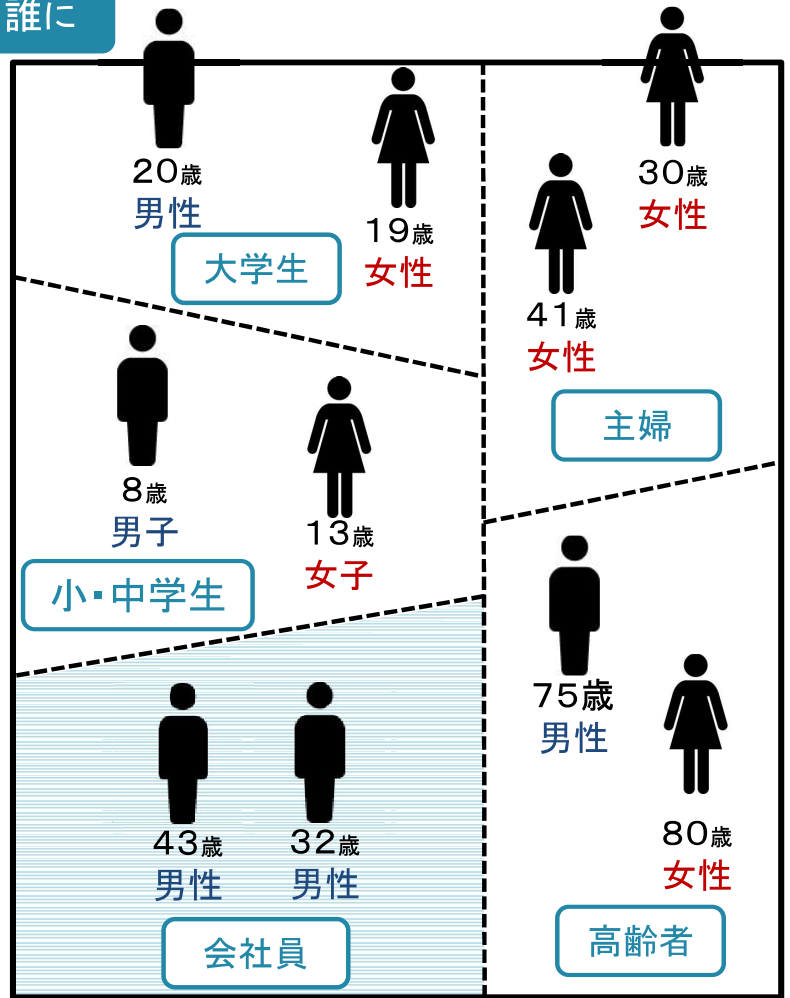
理念

ボランティアの意義・楽しさ
和気あいあいとした雰囲気
組織としての信頼感
活動の成果

どうやって

ホームページ
SNS
回覧板
チラシ
直接勧誘

誰に



【仲間に加わる気持ちになる】

〈しっかりとしている印象〉

“管理・協力が十分な印象”

“仕事の押し付け合い

批判的な発言

会議の出席率の低さ

があまり見られない”

“楽しそうに活動する姿を見る”

“和気あいあい

とした雰囲気がある”

〈人の輪にいる羨ましさ〉

ご自身のクラブで、【仲間に加わる気持ちになる】状況が
起きている具体例、起きている理由、起こりにくい理由、起こるための対策

仲間に加わる気持ちにならない人の語り

それは会議の中で、**運営方法についての批判**が指摘されるばかりで、組織が**発展していく雰囲気を感じられない**ことやメンバー間における**意欲の差**、そして、そこから生じる会議への**出席率の低さ**や**仕事の押し付け合い**等である。

そうした**総合型クラブ**では、**協力関係が乏しい**という印象が持たれ、たとえ【**運営の仲間に加わる意味がわかる**】ことが起こっても、

自分の「（能力や経験を）**活かしたいまで**いってないですね、**残念ながら**」や

〈こういうことができたらいい〉と思いつかべても

「（実際に行いたいとは）**さらさら考えていない**ですね」といった【**仲間に加わる気持ちになる**】状態までに到達できないでいた。

「非協力的で、私が助けを何か求めても誰も協力してくれない、知らん顔している方が正直多い」や「じゃあ〇〇さん**頑張**ってねと。…自分もやれることはやるけど、**頑張**ってみたいな」と、**単に仕事を丸投げ**するだけの関係になっている状況を語る市民もいた。

仲間に加わる気持ちになる人の語り

「うち来る」と声をかけられた瞬間に、あっ、私に声を掛けてもらったんだと思って、こんな私に声を、引っ張って頂けたんだというふうな気持ちだったんですね、その時は既に。…関わってもいいかなと思っちゃっていたと思います。すごい方々に声をかけて頂いたと思って。

ワーク③

各クラブに置き換えて

【続けていけそうな感触】

【仲間で取り組める仕組みづくり】

について考える

※ どちらかで結構です

【続けていけそうな感触】

“誰に何を聞けばよいか整理されている”
“「最初は見ているだけでいい」等の配慮がある”
“新しい知識や技術を教えてくれる”
“問題が起きた際、間に入り調整してくれる”

〈頼れる仲間がいる〉

役割分担
グループ内での協力関係
中核メンバーの状況把握・支援

“文章作成という
自分の長所を活かしたい”

“自分の関心のある
障がい者スポーツを普及したい”

〈関心のあること得意なことに取り組みたい〉

〈自分の特徴が活きる〉

“広報誌を作り、周囲から感謝された”
“自分の長所を称賛してくれた”

感謝を伝える習慣
〃 機会の設定

仲間の長所・関心を活かす雰囲気

〈進め方を定めていく〉

【仲間で取り組める 仕組みづくり】

〈積極性の
土壌を耕す〉

“実現の道筋・
役割分担を設定”

“仲間の希望を実現する”
“嫌な仕事を率先して行う”

「町内会に顔の利く人とか、
それからデスクワークの得意な人」といったお互いの
特徴を活かした役割の設定

「昼間動ける人が…学校の
校長先生と話したり、それから
教育委員会と話したり」の
ようにカバーし合われること

何かの取り組みをしたいと発言した市民へ
「それいいねって、やろうやろうと言っ
て」歓迎し、「そういう人を快く受け入れ
てくれる、そういう雰囲気（運営全体
に）出す」

クレーム対応といった「嫌な仕事をやるの、
率先して」や成果が出た際には、自分では
なく提案した市民の功績になるよう行動

“仲間の強みを理解し、活かす”
“クラブの状況を感じて行動”

〈感じ取りながらの役割設定〉

理念

地域の人々が力を合わせることで

スポーツ・文化を通して 交流する楽しみと喜びと
支え合う嬉しさを感じられる

クラブライフを実現する

ビジョン

① 支え合う
まちづくり

人材募集

啓蒙
(理念・ビジョン)

1年目
HP・SNSでの周知

2年目
ボラ 5名増

3年目

学校連携

部活動地域展開

1年目
1種目

2年目
3種目

② スポーツ・
文化を
行える
環境づくり

サークル発展
多志向・多世代

呼び掛け

1年目
ヒアリング

2年目
説明会開催

3年目
対象種目決定

教室事業

ACPプログラム

1年目
指導者募集

2年目
講習会参加

3年目
イベント開催

新種目

障害者スポーツ

1年目
種目・指導者検討

2年目
イベント開催

3年目
サークル始動

③ 交流し
憩える場
の提供

クラブハウス

1年目
事例視察

2年目
候補施設検討

交流事業

市内運動会

2年目
内容検討

④ クオリティ
の高い
指導と運営

指導能力

1年目
講習会実施

運営体制

※あくまでイメージ

1年目
仕事・財政の整理

2年目
バイト1名

3年目
専従 1名
バイト 1名

総合型クラブの運営に関わる市民

どんどん進めたい！

総合型クラブの知識も豊富で
運営に前向きで熱意のある人

だけでなく

スポーツ振興に関心はないが、地域の活動に協力的な人

スポーツ振興や社会貢献に関心なく

地域の人との関わりを求めて参加している人

スポーツ協会や町会の代表者として

クラブの理事となり、会議にだけ参加している人

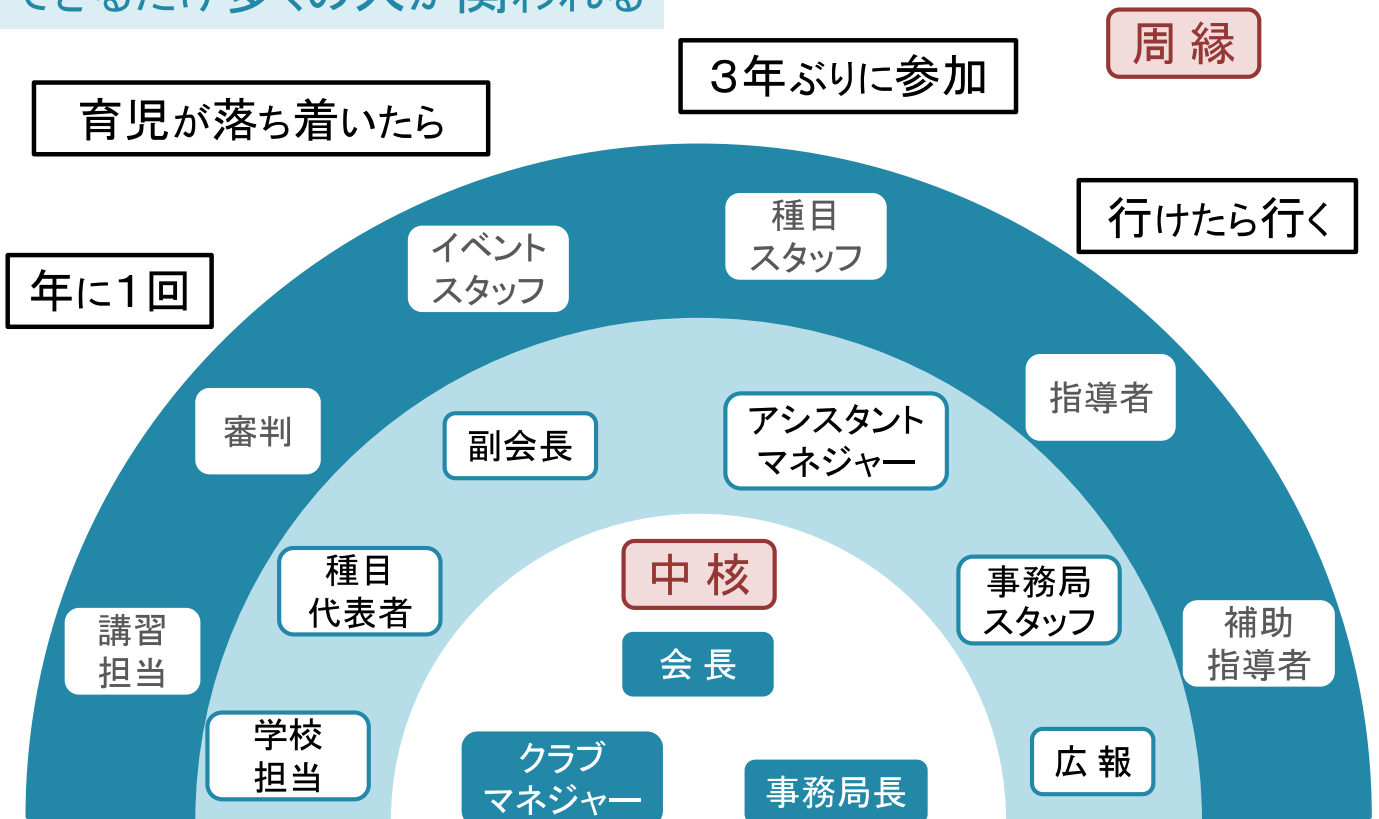
自分のサークルの活動場所を確保するために加わっている人

大きな企業で働き、経営の知識や経験も豊富な人

難しい話はわからない

主婦や自営業として働いていて、組織的な感覚の少ない人

できるだけ多くの人に関われる

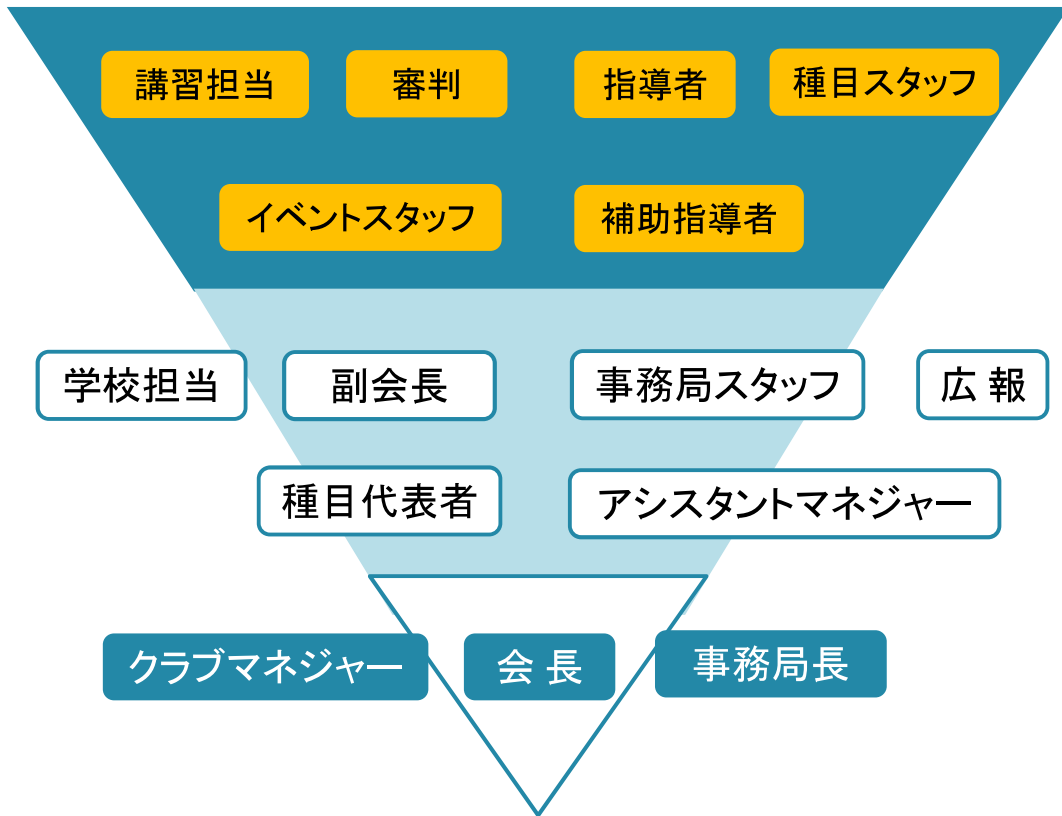


「自分と同じような感覚の人とやっていないと(物事が)進まない」ため、自分と話や感覚の合う市民を嗅ぎ分け、その市民とある程度形にした上で、徐々に関わりを広げていく

みんながスポーツを行える(幸せになる)環境



みんなが活躍できるクラブ



欲求階層説

自己実現欲求

自己の成長や発展

自我欲求

承認や尊厳

社会的欲求

集団に所属し愛情

安全欲求

安全な生活の維持

生理的欲求

睡眠・食物・休養

満たされると

ボランティア

カジュアル

チケットもぎり

技術・知識 と必要せず

シリアス

技術・知識 重要

キャリア・ボランティア

“アイデンティティ”が
役割と深く繋がる
ことで献身的
になる

総合型クラブ

理念の実現
に貢献したい

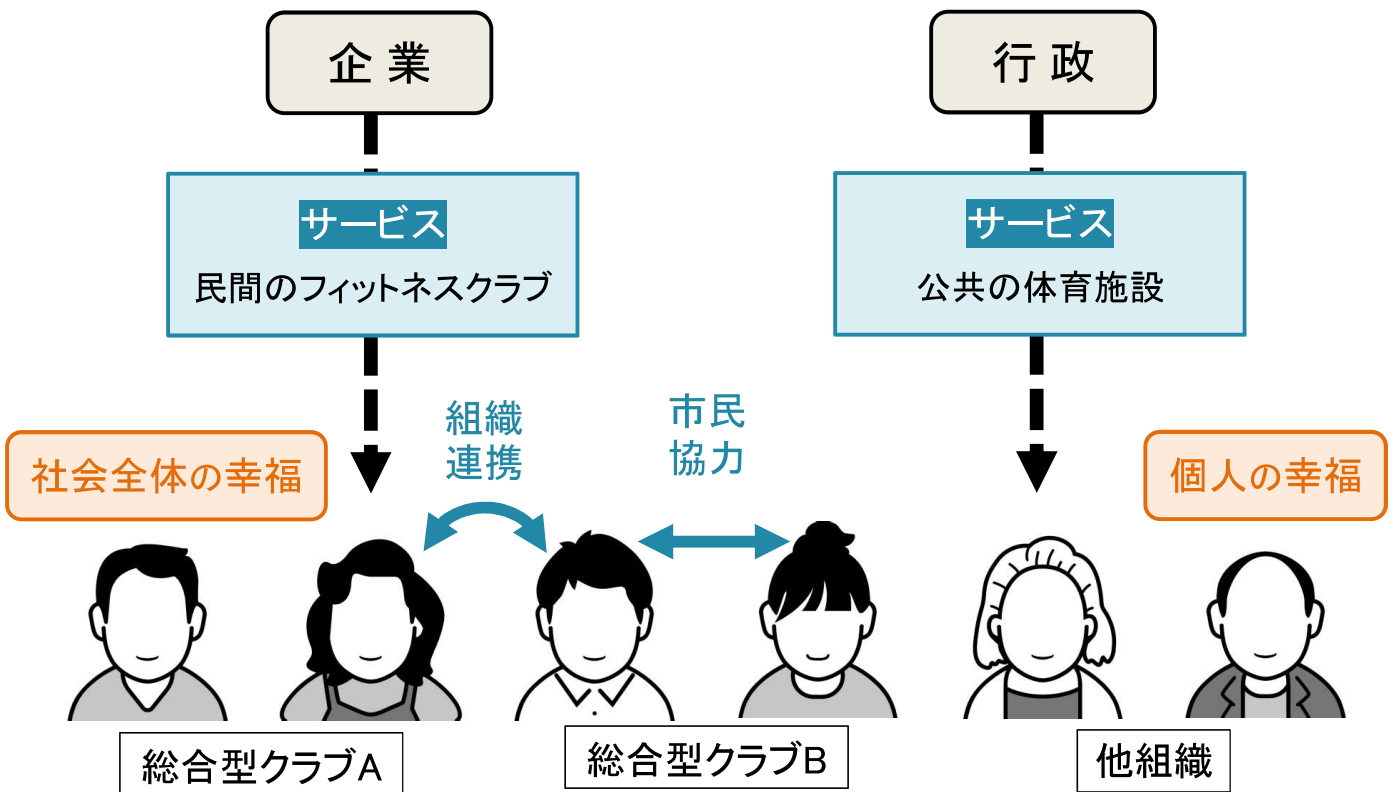
仲間の
役に立ちたい

仲間を
作りたい

無理なく
運動継続

体を動かしたい

まとめ



市民が、協力・連携し合うことで
感謝・支え合いが生まれ、社会にとって**意味のある変化**が起こり、社会がより良くなる

企業・行政では、行えない問題への対処

総合型クラブの
中核メンバー

ボランティア

仕事・家事・学校の“隙間”に時間・労力
世代・価値観・技術が異なる集団

役割分担

調整・支援

事業計画

能力形成

のやり繰りを
二人三脚で行える

行政・スポーツ協会の
政策

知らない → 知ってるけど
できない → 意識すれば
できる → 意識しなくても
できる

市民セクター
のこと

ボランティア活動の
意義・面白さのこと

アスリート・メディア等を活用

社会に広く周知

研究者

市民・行政の皆さんと連携

東日本大震の
原発事故

“連携不足”が要因

研究者間 研究者と行政 研究者と市民

藤垣・柳川(2019)