

総合型地域スポーツクラブの根幹を振り返ろう

Part.

2

クラブによる自主・自立(律)に向けた取り組み 「目標の設定及び計画の策定」を振り返る

総合型クラブを創設・運営していく上で重要となる“根幹の再確認”をテーマとした本連載。第2弾は「目標の設定および計画の策定」を振り返ります。日本体育協会地域スポーツクラブ育成専門委員会中央企画班員の中西純司氏による解説とともに、現場の声や実際のクラブでの取り組みをご紹介します。

立命館大学 産業社会部 教授 中西純司

神奈川県体育協会 クラブアドバイザー 内田佳彦

宮城県体育協会 クラブアドバイザー 相田恵美

1 総合型クラブと“PDCAサイクル”

総合型地域スポーツクラブは、「総合型+地域+スポーツ+クラブ」という4つのキーワードから成り立っています。このように考えると、総合型クラブとは、地域社会(日常生活圏)を舞台に、スポーツ文化を個人・チーム・みんなで総合的に楽しむことを共通目的とする仲間たちが集う場や空間ということができます。そのため、そうした場や空間では、「個人の楽しみ」「チームの楽しみ」「みんなの楽しみ」、いうなれば「みんなの豊かなスポーツライフと地域生活」を実現していくためのスポーツ文化のあり方(創り方)について、みんなで話し合っ¹て決めていくことになるでしょう。総合型クラブとは、いろいろな目標や志向を持った会員の豊かなスポーツライフの形成・定着と地域コミュニティの創造というクラブ理念の実現をめざして、会員みんなで参加・協働しながら、地域の身の丈にあったスポーツ環境を総合的に整備・充実していく活動(「スポーツ事業²」と呼びます)を担う、住民主体の「組織型」スポーツ文化クラブなのです。この点が、これまでの「スポーツ愛好者の集まり」を中心とする単一種目・チーム型クラブ、いわゆる「日本型」スポーツ競技種目クラブとの大きな違いです。

総合型クラブがクラブ理念を組織的かつ総合的に実現していくためには、過去の経験や勘にのみ頼るのではなく、何を目標とするのか、誰が、何を、いつ、どのように実施するのか、それに必要な活動資源(ヒト・モノ・カネ・情報)をどのようにして調達し活用するのか、などの具体的な行動・手順予定を含んだ「計画」(Plan)をクラブ経営の出発点とすることが大切です。こうした計画の策定を出発点として、「実行(Do)ー評価・検証(Check)ー改善(Action)…<次計画へのフィードバック>…」と進められる一連の循環過程のことを“PDCA”サイクル(図参照)と呼び、クラブ経営が続く限り永遠に循環し続けるものであり、PDCAサイクルの円滑な循環はクラブ経営成功のための秘訣と言っても過言ではありません。中でも、計画と評価・検証は、(コインの)「表裏の関係」にあり、切っても切り離せないものなのです。

1 メールマガジン2014年9月号連載参照

2 「育成プラン2013」P.42参照

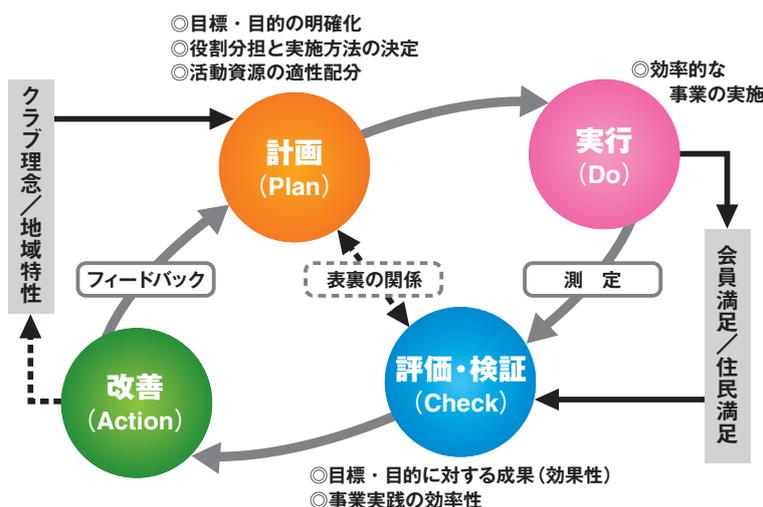


図 クラブ理念の実現化に必要な“PDCA”サイクル(中西, 2008に加筆・修正)

現場の声

目標設定のポイントは「できるだけ具体的なもの」ということです。クラブの会員数や年間予算についての具体的な数値を目標にしてもいいでしょう。この際、達成できる可能性のある目標であることをお勧めします。次に、目標達成のための具体的な方法を計画に落とし込んでいきます。例えば「会員数を300人増やす」という目標であれば、そのために必要な要素を一つ一つ洗い出します。この時に必ずと言っていいほど壁にぶつかり、できない理由を探し始めます。もちろん、本当に不可能なのであれば、目標を設定し直すことも大切です。しかし、簡単にあきらめるのではなく、どうしたら目標が達成できるのかを考えた方が楽しくありませんか？

また、注意すべき点として「スポーツを核とした豊かな地域コミュニティの創造」という「育成プラン2013」の基本方針から考えると、クラブの目標は、ただ規模を拡大するのではなく、クラブに対する満足度を向上させることに繋がるのが重要です。(内田さん)

現場の声

資金面での自立を目標とする場合は、まず補助金からの脱却など段階的な目標を立てることが最終的な目標達成につながります。また、目標や計画を策定する際は、評価・検証のための「基準」も重要です。「基準」があることで改善点を見つけやすく、対応も迅速に行えます。

クラブ内外での活発な意見交換によるさまざまな発想が、クラブの活動を拡張し魅力あるプログラムを生むきっかけになると考えます。会員の目的やニーズなど、常に新しい情報を取り入れたイベントの提案ができる体制づくりとキーパーソンのけん引により自立(律)への道が開かれます。よい循環を作り出すため、まずは情報を収集し、行動することなのだと思います。

目標設定から達成まで好循環のサイクルを保つクラブの知識や方法を、応用しながら自分たちのクラブに合う形で取り入れる、というスタートでもいいのだと思います。(相田さん)

2 自立・自律に向けたクラブ経営計画の策定ポイント

計画は、その期間の長さによって「長期計画」(概ね10年程度)と「短期計画」(2～3年程度)に二分することができます。長期計画は、「基本計画」(マスタープラン)とも呼ばれ、総合型クラブの理念や目的・方針に基づいて10年間で実施する予定の活動内容を示した重要な「総合計画」です。一方、短期計画は、組織体制計画や事業計画、指導者養成・研修計画、財務・予算計画、施設活用・開放計画など、長期計画に基づいて立てられる、体系的かつ具体的な「個別計画」(アクションプラン)とすることができます。こうした2つの観点を融合して作成した「クラブ経営計画」が「自己評価・点検用チェックリスト³」です。これを活用して、みなさんのクラブの身の丈に合ったクラブ経営計画を創ってみませんか。各クラブの身の丈に合った、よいクラブ経営計画の策定は、クラブに対して、①クラブ活動の調整やコントロール(「年次計画」の策定・実行など)、②クラブ関係者の動機づけ(意欲喚起)、③クラブ活動の公益性(正当性)やアイデンティティの確立、といった恩恵をもたらします。

3 チェックリスト P.33-34のSTEP4 今後の目標設定参照

よいクラブ経営計画の策定ポイントは、以下の4つに整理することができます。

- (1) 地域の実態等を分析・把握し、これまでの地域スポーツ推進のあり方を検討するとともに、国や都道府県・市区町村および日本体育協会等の計画内容を吟味した上で、望ましい生涯スポーツ社会像や自クラブの未来像をクラブのみんなで素描し共有すること。
- (2) 上記(1)や客観的なデータに基づいた将来予測の観点から、クラブ経営の(達成)目標や方針を設定すること。その際、計画と評価・検証は「表裏の関係」にあるので、評価指標となる具体的な数値目標を示すことで、実行後の評価・検証作業が容易になります。例えば、「この校区の週あたりの成人スポーツ実施率を〇〇%にする」「子どものクラブ加入率を△△%にする」「スポーツ教室を開催し、初心者の参加率を☆☆%にする」「会員指導者を□□名養成する」「NPO法人格を◇◇年度までに取得する」など。
- (3) 地域社会やクラブの実情と将来展望を見据えた、実現可能な計画内容を精選し、「絵に描いた餅」とならないよう留意すること。そのためには、計画の策定段階から、運営委員や理事等だけでなく、会員や非会員住民、および行政担当者などの多面的な参画と協働を推進していくことが重要です。
- (4) 目標達成度や計画の進捗状況等を定期的かつ継続的に評価・検証し、クラブ経営の改善・改革に自主的に取り組むことや、その改善策や評価結果等を積極的に公開・公表するといった姿勢などをクラブの「説明責任」事項として計画の中に明文化すること。

現場の声

未就学児から高齢者まで会員数902名の「NPO法人多賀城市民スポーツクラブ」では、教室を開催する際に最少履行人数を設定し、目標人数に達しない場合は思い切って開催を中止。すぐに事業の見直しおよび改善を行っています。

具体的な取り組み方として、各教室の最少開催人数、

現在の申込数を表にまとめ、誰もが分かるよう「見える化」を行っています。これは、成功や失敗をスタッフや会員とともに共有することで、スタッフが日常的に目標達成へ向けた問題意識を持てるようにするための工夫です。また、教室の実施後にアンケート調査を行い、その結果を次回の事業計画を立てる際の参考にしています。(相田さん)

総合型地域スポーツクラブ育成プラン2013 該当ページ P18-19

http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data/kurabuikusei/doc/club_ikusei_plan2013.pdf

自立・自律に向けたチェックリスト《自己評価・点検用ツール》はこちらから

<http://www.japan-sports.or.jp/publish/local/tabid/936/Default.aspx#02>