

## あなたの「困った」に、お答えします!

クラブの設立・運営を通して「困ったなあ」「しまった!」などのクラブマネジャーの経験からいただいた内容のうち9個の「困った事例」を取り上げ、地方企画班員の方々に「あなたのクラブでこんなことが起こった場合、どのような対応をしますか」というお考えを、一般的な事柄も含めて回答いただきました。

### 【人材関連】

#### Q1: スタッフ人材不足

ボランティアで運営していますが、スタッフが固定化されてしまい、新たなスタッフが育っていません。スタッフ全員で協力して運営するのが理想ですが、仕事や家庭の事情が優先され時間的制約があり、理想どおりにはいかず、一部のスタッフへの負担が最近増えて、雰囲気が悪くなって困っています。

**A** スタッフの固定化は多くのクラブの現実。仕事や家庭の事情が優先されることも当然で、逆に仕事や家庭を犠牲にして成り立つクラブは長続きしないでしょう。

理想の追求が過度なら疲れるだけです。悪くなった雰囲気を良くする方法ですが、話し合い以外にありません。みんなで悩み、解決の道を模索する過程の中からヒントを見出すことが一番の近道と信じます。

スタッフの増員で負担を軽減できればいいのですが、雰囲気の悪い原因は過大な負担より人間関係にあったりします。スタッフの充実は新たな仲間づくりから展開してはいかがでしょう。例えば、競技団体の仲良しグループを初心者教室の講師に誘ったり、他団体との連携で事業(スポーツに限らず)の幅を広げ、相手側スタッフを巻き込むなど、何らかの仕掛けは必要と感じます。体験的には、元気な中年女性のグループは力になってくれます。

(伊端 隆康 北海道ブロック地方企画班員)

**A** そのクラブに見合った、内容のボリュームなのかを一度検討されてみてはどうですか。完全にボリュームオーバー(予算・スタッフの人数等)の場合は、質問の通り、一部のスタッフに負担がかかり、クラブ内で亀裂が生じることがあります。そのクラブの規模にあった内容に変更する勇気が必要と思われます。

どうしてもそれを、遂行しないとイケない事業については、当クラブでは、地元の中学生にボランティアとして活躍してもらっています。中学校と連携もできますし、お互い、いろいろなメリットもありますので、ご検討下さい。

新たな人材は、やはり組織が硬直する前に入れ替えが必要です。当方のクラブでは、設立後6年で、スタッフを半分以上入れ替えました。同じスタッフが何十年もいると、周りからは敷居が高く近寄りにくい組織になりがちです。早めのスタッフの入れ替えが必要でしょう。

(関口 昌和 中国ブロック地方企画班員)

## Q2：参加者が集まらない

さまざまな教室を企画して実施していますが、参加者がなかなか集まらない教室が多くて困っています。開催中の教室では参加者の減少傾向があります。スポーツを有料で行うという意識が相当低いのが現状ですし、このような意識はなかなか変わりません。どうしたらいいでしょうか。

**A** 参加者が集まらないのは、地域にそのニーズがないということではないでしょうか。ニーズの無いものを続ける事はクラブにとっては財源的にも厳しくなっていきます。勇気をもって、やめる事も必要と考えます。

もうひとつは、魅力のなさも参加者の集まらない理由と考えられます。参加される方が、何かメリットがある、と思えるプログラムかどうかを見直す必要があります(指導者・指導方法等)。またクラブ側が想定する教室の人数でも、違ってきます。例えば、1つの教室で30人を目標にしている10人しか集まらなかったら少ない・失敗と感じますが、同じ教室でも5人を目標に開始して10人の参加者があれば、「10人も集まった」と思えます。最初から目標を高くせず、状況をいろいろな角度から見つめなおす必要があると思います。

(関口 昌和 中国ブロック地方企画班員)

**A** クラブ運営として企画は、頭を悩ませる要因のひとつと言われる場合が多いと思われます。たくさんの人に参加してもらいたい、そういう思いが様々な教室開催に結びつくことも当然の事と考えられます。

しかし参加者のニーズに応えることはなかなか難しく、企画側の努力がすぐに形として現れるのもなかなか時間のかかることと思います。スポーツの有料化は、受益者負担の考え方が無い地域にとっては、受け入れがたい事だと考えられます。ただ、スポーツをする方は、何を求め、何に満足するかを考えたとき、地域性も見えてきますし、そのためにはどのような企画が必要とされているかが見えてくるのではないのでしょうか。

意識改革とは、「楽しい」とか「面白い」とか、そんな中に眠っている意識を引き出すことです。地域住民の声を聞くべく、現状の中で参加者アンケートをとるなどして、参加者は何を求めているかを知ることにより、今後の企画につながると思います。

(村上 聖子 東北ブロック地方企画班員)

### Q3：指導者にやめられてしまう

教室に通う子ども達が指導者の言うことをあまり聞かなかったため、「指導をしたくない」ということで指導者に辞められてしまいました。他の理由もあったかもしれませんが、様々な教室が行われているので各現場まで目が行き届かず、フォローもできず、このような事態が起こってしまい困っています。

**A** クラブの理念や活動目的にもよりますが、このような理由で指導者が辞めるということであれば、指導者そのものの資質が問われます。このような事例では、きっぱりあきらめることが肝要だと考えます。

それでは今後の対策ですが、まずクラブ活動の源となる「理念」を確認してください。特に子ども対象の教室では、年間を通じた指導カリキュラムの策定が重要で、次に確立したいのが指導者体制です。基本的にはチーフインストラクターを中心に、必ず2～3名のアシスタントスタッフを整備することが大切です。そのことで年間を通じた一貫指導が実現でき、指導者の不慮の事態にも対応できます。

また、クラブの指導謝金制度の見直しや今後の新たなクラブ指導者養成を支援する制度など、クラブ指導者としての「誇りやステータス」を感じていただけるように努めてください。

(板垣 晶行 東海ブロック地方企画班長)

**A** 事情、背景が分からず軽々しいことは言えませんが、子どもが言うことを聞かないから指導者が辞めるということが本当にあるのでしょうか。たぶん、その指導者は未熟なのでしょう。辞めていただいて良かったのかもしれませんが。

目が行き届かないほど様々な教室を行っているのですから、そうした事態はいつか起きたはず。むしろ「指導者を選ぶ方法を考えるきっかけになった」とプラスに考えましょう。

課題解決の方法ですが、受講者(享受者)の声に耳を傾け(アンケートや聴き取り)、問題点を探り、出来る範囲でベスト(またはベター)な対策を講じるだけです。

「フォローもできず」とありますが、会費や受講料をいただいているなら、きっちりフォローしなくてははいけません。信頼を失います。これはリスクマネジメントでもあります。

(伊端 隆康 北海道ブロック地方企画班員)

## 【施設】

### Q4：施設貸出枠の変更など

教室開催で、公共スポーツ施設を借りていましたが、ある時から、総合型クラブへの貸出枠がなくなり困りました。今は別の体育館を使っていますが、参加者が激減してしまいました。また、会員数が増えるにつれて、新しい教室も増えているのですが、その活動場所の確保がとても難しいです。

# A

公共スポーツ施設については、行政の係る部分が多いのでクラブ側で解決するのは難しい問題だと思います。もともと、行政がこれまで実施してきたスポーツ振興を地域住民が自らの手づくり推進するために、クラブづくりが進められてきたのですから、助言や補助事業やクラブに対しての情報提供、施設使用面での便宜を図るなど、側面的協力は行政側が最大限実施していかなければならないと考えます。

ただし、クラブ側も会員対象事業だけにとどまらず、全住民対象の公益的な事業を行うことによって行政に認めてもらう材料になると考えます。

公共施設の貸し出しについても、行政の役割の部分と、クラブ側としても行政と連携した事業の実施等を考えて、関係づくりを進めていくことを考える必要があると思います。

お互いの歩み寄りや連携、協働した事業を進めていくことにより信頼関係やパートナーシップが出来るのではと考えます。短期間ではできないことですが、着実に進むことが重要だと考えます。

(城野 和則 九州ブロック地方企画班員)

# A

1点目の「貸出枠がなくなった」とのことですが、どんな理由で貸出枠がなくなったのか検証する必要があります。例えば、施設管理者側の一方的なものなのか、その裏には何があるのか、あるいはクラブ側として公益性や公共性が不足していたのか、とにかく原因がどこにあり、何なのかを探り、もし、それをクリアできたら「復活」という道もあるかもしれません。

2点目の「別の体育館を使っているが参加者が激減してしまった」とのことですが、参加者は、楽しみや仲間との交流、技術向上などそれぞれ想いを持って、余暇時間に優先順位をつけて参加していると思います。体育館を変更したことで、曜日や時間帯の変更をはじめ、会場への遠近や交通手段によって、参加者が減ることはやむを得ないと考えたほうが現実的でしょう。しかし、減少はするけど、新たな参加者が増える可能性もあります。今参加している人たちが、口コミで新たな参加者を増やしていくほうがベストだと思います。

3点目の「会員数が増えることで、新しい教室を増やしているが、活動場所の確保に困る」とのことですが、新しく体育館やグラウンドを建設するには多額の費用がかかり、何らかのきっかけ(建て替えを含む)やタイミングがあります。行政側も財政難と言われている昨今、新規建設は困難と思われます。当面は、物理的なことより、既存の利用サークルとの連携や合併、譲り合いなどを模索することが先決でしょう。また、近隣の民有施設や公園・広場などの身近な施設を活用したメニュー創りから始めることが大事でしょう。

(立野 誠次 近畿ブロック地方企画班員)

## Q5：行政との関係

設立当初から行政と共に歩んでこなかったこともあり、現在も行政との意思疎通がうまくいかず温度差を感じています。先日、施設利用についてお願いしたのですが、行政担当者から「既存クラブも使っているのに、このクラブだけ優遇することはできない」と言われ、動きそうになく困っています。

**A** 施設の優遇利用については、特に活動が始まったばかりの新しいクラブで多く聞かれる問題です。総合型クラブは国が推進する事業ではありますが、説明だけではなかなか理解されません。行政の理解を得るためには、まず事業実績をコツコツと積み上げ、成果をアピールして、必要性を認めてもらうことが大切です。

そのために最初は行政のルールに沿った方法（公共施設には利用規約があるので、まずその内容を確認してください）で、施設利用するのが良いと思います。

その過程で行政とのハウ・レン・ソウ（報告・連絡・相談）を密にすることで信頼関係が高まり、良い関係が築けると思います。よい信頼関係ができると、逆に行政からクラブへさまざまな相談や依頼が来るようになります。「優遇利用団体」になるためにはここまで粘りましょう！

（酒井 浩文 北信越ブロック地方企画班員）

**A** スポーツは、個人が自由に行うべきものであり、このため行政は基本的に特定の団体を優遇することはありません。行政が民間団体を支援するのは、公共性の強い活動を行う団体が、現に行政が推進しようとしている施策に合致した目的を持ち、かつ行政が果たすべき役割の一端を担うと認められる場合です。

現在、総合型地域スポーツクラブが期待されているのは、健康の維持増進や少子高齢化、医療費削減など、地域や行政が抱える課題の解決に、クラブが一翼を担う可能性を持つからであり、行政との関係が良好なクラブの多くは、このような課題の解決をクラブの理念や目的に位置付け、活動しているクラブです。

改めてクラブの理念や目的を確認するとともに、地域の課題や行政施策を把握し、クラブの役割を整理してください。

そして行政には、支援を求めるのではなく、同じ目的を持って協力し合う「連携」の視点でアプローチすることが、良好な関係を築く近道です。

（清水 透 関東ブロック地方企画班員）

## 【お金】

### Q6：会費の値上げ

当初は、助成金もあり、会費をあまり考えずに設定してしまいました。クラブハウス等の管理費増や事務局員の人件費支出に伴って会費を値上げしたところ、会員の3割以上が退会してしまい、収益増をねらったにもかかわらず、反対に収益が減少して困っています。

**A** 「会費を値上げしたら会員の3割以上が退会した」「収益増をねらったが反対に収益が減少した」とのことですが、「V字回復」という言葉もありますので、これを信じて活動を続けていくことが大事です。ただ、活動がマンネリ化しないように注意する必要があります。常にアンケートを行うなど、検証しながら工夫や改善することが何よりも大切になってきます。

また、何のために会費を値上げしたのか、値上げした会費を何に使うのかを会員に対して説明し、収支の透明化も大事なことです。自分の支払った会費が、何にどう使われるのかが理解できたら、納得して払っていただけるのではないのでしょうか。

会費の値上げに踏み切ったのは、役員スタッフみんなで考えての結論だったことと思います。再度、よく相談して改善策をみんなで考えることこそが、次に発展していく上での意義があると思います。この先、長く続いていくクラブ育成の過渡期・発展期でもあります。クラブ創りの原点を振り返るチャンスとして捉え、前に一歩二歩と歩き出してください。

(立野 誠次 近畿ブロック地方企画班員)

**A** どれだけの会費の値上げをしたのかは分かりませんが、できるだけ会費の値上げが起きないように最初から設定しておく必要があると思います。会費の諸問題に関する内容は下記にも詳しく掲載されていますので、参照してください。

最近の不況等でいろいろな会社の商品も値上げの議論が行われています。「値上げすると売れない」という考えと、それでも経費と利益率を考えると多少の値上げはしないといけない現状があります。「値上げしたいんですけど・・・」なんてお客さんに言ったら、「え～！」と反対され、文句を言われることも。それをどう売るか。商品に自信があるのなら、多少の値上げでお客さんはそれほど離れないはずですよ。

このことは、スポーツクラブにも当てはまることです。クラブの提供する商品(プログラム)に魅力があり、その人の日常生活になくてはならないものになればいいのです。それに加えて、クラブを通して人とのつながりや自分の居場所ができれば、決してクラブから離れていかないと思います。

(前田 義朗 四国ブロック地方企画班員)

SCステーション <https://www.japan-sports.or.jp/local/sc/detail/212.html>

7. 財源と財務 Q8 会員の理解を得られる会費値上げの方法は？

メルマガ(第28号)連携ニュース

<http://www.japan-sports.or.jp/local/news/newsDetail.asp?newsNo=129>

「失敗に学ぶケース・スタディ」 ～会費値上げで会員が激減してしまいました～

## Q7：やみくもな収益確保

助成金が数年後に切れることもあり、とにかく収益を確保しようと、地域のイベントや大会などで飲食系の屋台を出してみたのですが、思ったよりも利益がでず(というより赤字)困りました。収支計画の見込みが甘かったのも原因です。クラブの収益をどうしたら上げていけるでしょうか。

**A** クラブの収益確保は、どこのクラブでも一番に目標として掲げられる事と思います。イベントや大会などで本来のスポーツを提供するという本分から外れて収益を確保するという事は、地域の実情にあっているかどうか問題だと考えられます。

まずは、クラブの一番の誇れるスポーツを全面に打ち出し、スポーツで参加収益を上げることも1つの手だとも考えてもいいのではないのでしょうか。

また、地域の参加者が何を好み、何を求めているのかりサーチも必要です。

この地域で、一番に誇れるスポーツを地域の住民と支えることができたとき、その時こそ、クラブの収益に繋がることでしょう。イベントや大会は地域の方を役員や大会スタッフに巻き込んで意見をいただくなど、収益確保の参考にしてみてもいいのではないでしょうか。

(村上 聖子 東北ブロック地方企画班員)

**A** クラブ収入の基本は、実施プログラムの「会費や参加料」によるものです。

もちろんt o t oなどの助成金は有期限ですので、対象期間内に「自主財源体質」に変化させることが肝要です。

そこで再度、クラブの現状を分析してみましょう。まず、理念や活動方針はぶれていませんか？ これはクラブ経営の戦略であり戦術です。

私たち地域クラブの生きる道は、常に「地域のニーズと時代のニーズ」に対応しなければなりません。すなわち「地域のオンリーワン」が重要で、クラブの活動プログラムは「地域住民にとって常に魅力的」であるべきなのです。

事業の継続には、そのしくみづくり(ヒト・モノ・カネの確保)が大原則ですが、具体的なマネジメント方法としては、クラブ経費(固定費と変動費)の現状分析や、個別プログラムの収支バランスをチェック(月会費制だと容易に確認できる)するなどが有効です。

(板垣 晶行 東海ブロック地方企画班長)

## 【情報】

### Q8：ホームページを見てもらえない

クラブのホームページを作成しましたが、会員があまり利用しません。会員への連絡ツールにも活用したいと考えて、ホームページ開設の案内を会員に渡して周知していますが、なかなか見てもらえず困っています。ホームページの活発な活用方法と利用率を上げるにはどうしたらいいでしょうか。

**A** まず現在のホームページが誰の目線で作成されているかを考えましょう。もしかしたら発信者（作成者）自身の自己満足的な内容になっているかもしれません。

作成・更新前に、誰のために発信するの？ どんな情報を欲しているの？ どんな利用の仕方を希望しているの？ このあたりをしっかりとつかんでおく必要があると思います。

私たちのクラブでも最近ではPCよりも携帯、閲覧より受信、といった傾向があり、都度更新・改善しています。情報発信をメインで考えるなら、無料（広告収入等で運営する）で携帯からも利用できる、便利な掲示板や連絡網サービスもあるので、これらをクラブのホームページにリンクさせるのもひとつの方法だと思います。

また、全国の総合型クラブには魅力的・機能的なホームページがたくさんあるので参考にしたら良いでしょう。シンプルですが私たちのクラブのHPも会員には好評です。

NPO法人とよおか総合型地域スポーツクラブ HP

<http://www.toyooka-sports.com>

（酒井 浩文 北信越ブロック地方企画班員）

**A** ホームページを連絡ツールとして活用するということは、なかなか活用しづらいと思います。活用を考えるのであれば、メールや日本体育協会でも活用されているメールマガジンなどが考えられます。こちらから情報を発信すれば、連絡ツールとして活用できます。

しかし、ホームページの利用率ということであれば、町のホームページなどにリンクしてもらうことや、携帯からも見られるようにQRコードでのお知らせをプログラムなどに記載する方法も考えられます。総会やイベントなどで直接会員の方と話して、携帯にQRコードを登録してもらうなどの努力も必要ではないかと思います。

HPの利用率をあげるのであれば、肖像権等も考慮しながら、「人物」を取り上げることが重要だと思います。

また、会員の皆さんがどういった情報を知りたいかを調査し、その結果をホームページに反映させましょう。独りよがりのホームページをつくるのではなく、会員の皆さんが何を必要としているかをチョイスして情報をのせることが重要ではないかと思います。

（城野 和則 九州ブロック地方企画班員）



## Q9：行政との区別がつかない

現在、行政とクラブが不可分であるため、会員や住民に対して、その区別がつかない状態で困っています。例えば、「行政サービスなのに、なぜ有料なのか」という問い合わせがクラブにあります。民間主導のクラブであることをPRしていますが、どのように説明したらわかってもらえますか。

# A

単に、民間主導のクラブという説明だけでは、多くの住民は納得しないのではないでしょうか。今までの行政サービスと何が違うのかを明確に伝えることが大事ではないでしょうか。（継続的・発展的な事業展開）

行政では、財政難等で、今まで行ってきた事業の廃止や中止、事業規模の縮小等も行われています。

総合型クラブを育成していくのに、行政とのパートナーシップはとても重要ですが、総合型クラブと行政の役割分担を明確にするとともに、行政への依存体質から良きパートナーシップの形成が優先されると思われます。

総合型クラブが、今まで行政ではできなかったことをやっていくことで、クラブが地域で認知され評価されていくうちに、自然に理解してもらえるのではないのでしょうか。

総合型クラブは、本当に豊かなスポーツライフと豊かな地域社会の実現を目指した新しいスポーツの仕組みに取り組んでいます。その中には、今までとは違った自主運営、受益者負担という考え方が入ってきています。このことを理解してもらうには、多くの時間と手間がかかると思いますが、避けては通れない課題です。

（前田 義朗 四国ブロック地方企画班員）

# A

総合型地域スポーツクラブは、行政支援である「公助」を必要最小限に、基本的には「自助」「互助」「共助」の「補完性の原理」に基づいて運営されるべきものであり、このことが「自主運営」や「受益者負担」の考え方につながります。

そして、自主性や独立性、柔軟性、多様性といったクラブの特徴がはぐくまれることにより、行政との違いは鮮明になり、また地域や行政が抱える課題の解決をクラブの理念や目的に位置付け、具体的に取り組むことにより、公共性が加味され、チームやグループとの違いも明確になります。

これらを踏まえ、改めてクラブの「位置付け」を整理し、会員や住民に対しては、クラブが明確な理念や目的をもって活動する合議制の団体であること、そしてクラブでは、スポーツとともに様々な交流を楽しめるなど、安価な会費以上の利益が得られることを示すことにより、理解は深まるものと思います。

（清水 透 関東ブロック地方企画班員）