

## ●テーマ **座談会「スタッフのモチベーションを上げる工夫」**

総合型地域スポーツクラブの「スタッフ」には、有給の職員やマネジャーだけでなく、無給の役員・運営委員など、クラブの重要な意思決定や、実務に比較的深くかかわる方々も入ります。

総合型地域スポーツクラブの設立に至るまでは、意欲に燃えて取り組んでいたスタッフも、設立後3年ほどたつとその熱意が少しさめ、5年ほどたつとマンネリやスタッフの疲弊がみえてくると聞きます。

活動は進めていくものの、アイデア出しや工夫する意欲が減って、次第に活動そのものに良くない影響がでてくる“危険な状況”に、スタッフが気付いていない場合も少なくないと思われます。

そこで今回、そのような状況を少しでも改善できないかと考え、総合型クラブ界で、先陣を切って活躍されている方々に集まっていただき、活発な議論をしていただきました。

### ●参加者の紹介（五十音順）

#### 河北純子さん（滋賀県体育協会クラブ育成アドバイザー）

平成18年度より4年間アドバイザーに携わる。出産を経て平成23年度から再びアドバイザーに。総合型地域スポーツクラブの育成に熱い気持ちとエネルギーを注ぐ。現場のモチベーション向上に役立つようにファシリテーターの研修を積んでいる。NPO法人日本ファシリテーション協会会員。

#### 菊地 正さん（NPO法人高津総合型スポーツクラブSELF 副理事長）

神奈川県川崎市で平成15年より学校を拠点としたクラブの準備委員会をつくり、平成18年に設立。会社経営で培ったノウハウとリーダーシップを発揮し、地域から愛されるクラブづくりに尽力。日本を代表するクラブへと成長させた立役者であり、日本各地で活発に発言・提言をしている。

#### 藤川佳久さん（SAスポーツクラブ理事長）

山口県柳井市の職員であるが、「自分がつくりたいクラブ」として平成10年にSAスポーツクラブを設立。Fリーグ参入を目指すフットサルを中心に、地域全体のスポーツ振興を視野に入れて事業を展開している。クラブハウスにビールサーバーがあり、「楽しむ」ことをモットーに活動中。

#### 松田雅彦さん（しまもとバンブークラブ顧問）

国立系高校の教員を務めながら、地元の大阪府島本町でクラブの顧問もしている。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長でもあり、講演や委員就任の依頼が殺到している。高校では毎年サバイバル体験を沖縄で生徒とともにやるなど、柔軟な発想と人材育成力には定評がある。

### ●実施日時：平成23年8月30日（水）

## クラブとスタッフの概要・紹介（敬称略）

【菊地】NPO 法人高津総合型スポーツクラブ SELF（以下、SELF）の登録会員は3,200人（平成22年度）おり、中学校で全ての活動を行っています。東日本大震災の関係で3,4月の活動は滞りましたが、平成23年8月現在、2,000人超の登録更新がありました。今は節電の影響で1時間ほど時間を短縮して活動しています。

現在クラブとして指定管理を受けていますが、クラブの活動と指定管理の活動は分けたくて、指定管理の事業をするスタッフは、クラブの運営をする際には、ボランティアで行っています。また、クラブ独自で toto 助成金でマネジャーを雇っているほか、指導者を含めて120人のスタッフが1回500円の謝金に関わっています。このようなスタッフにはできるだけ長くクラブに関わってほしいと思います。

【藤川】SA スポーツクラブ（以下、SA）には、31名の有給スタッフがいましたが、この4月で、全員別組織に移りました。NPO 法人での指定管理が終わったためです。最近の指定管理では、行政の委託する傾向が、クラブなどの行政側からすれば「顔が見える」組織ではなく、「顔が見えない」（主に地域外にある商業スポーツクラブ、他業種のビルメンテナンス会社など）組織に対象が変わってきています。そこで、そのような別組織のトップの人をSAにもってくるなど工夫しています。

マネジメントと指導のスタッフは完全に分けています。いろいろな人に関わってもらっていますが、行政から補助金はもらわず自立しています。アドバイザースタッフや役員として、東京オリンピックバレーボール金メダリスト「東洋の魔女」谷田絹子さん、メキシコオリンピック水泳100m平泳ぎ6位入賞の中川清江さん、サッカー解説者のセルジオ越後さんなどにクラブの顔として運営を支えてもらっており、バックボーンはあくまで「民の力の結集」です。

【松田】しまもとバンブークラブ（以下、バンブー）では、20名の運営委員メンバーがいて、みなさんは、すべてボランティアで参画していただいています。少額ながら謝金を払ってあげたいし、あげられるのですが、中には「お金をもらおうとボランティアではなくなるので・・・」と断る方もいらっしゃいます。しかし、継続的に活動を支援してもらうためには、少額でも必要な経費はお支払いするほうが良いと考えます。現在、設立5年目を迎えて意識が少しずつ

変わってきていると思います。クラブマネジャーには少額ですが月々謝金を払っています。

【河北】アドバイザーとしてクラブに訪問したら、「いろいろ課題はあるけれど、人がしっかりしていて、皆にやる気があったら、クラブは何とかまわる」と言われる事が多いです。人との関係が良好で、しっかりした組織をつくるにはどうしたらいいのかと考え、ファシリテーターの研修を受け、クラブに少しでもお役に立てないかと考えています。

## 会員増加やコミュニティの良さがモチベーションに

【菊地】クラブを大きくするつもりは当初なかったのですが、がむしゃらにやってきた結果、クラブにどんどん来ていただいて大きくなりました。その要因は、地域のおやじ達が地域で力で作ったクラブだからだと思っています。指定管理と学校の管理業務をしており行政から補助金はもらっていませんが、学校の管理業務を仕事として請け負っていることで、学校側も安心して「どうぞ空き教室を使ってください」と言ってくれます。

スタッフは、多くの人々がクラブに来て一生懸命活動しているのを見て、喜びとモチベーションが上がっています。やりたくない仕事や不得意なことをやらされていたり、忙しいのに来ていられるかもしれませんが、結果としてクラブが成長していくのを見て、活動してくれていると思います。



菊地 正 さん

トップ（理事）の人間は将来を見据えて責任もってきちんとやっていますが、スタッフは人数も多く、無給である以上、我々がどうモチベーションを上げてあげるか難しいところです。

競技スポーツの場合、「強くなって勝つ」ということが親、監督、コーチのモチベーション・アップの要因になり、わかりやすいです。それに対して、総

合型クラブは、優勝やエースを目指すということはありませんが、学校の枠を超えて6年生が1年生を教えてあげたり、親も子どもも野球を楽しんでいたりするのがいいと思います。野球で甲子園やプロをめざしている子どもが、甲子園に行けずプロにもなれない現実と接して、地域にコミュニティがあって子どもを育てていく、「こんなに良い活動があるんだ」と私自身も気づきました。そのような人達が集まってクラブを支えています。

広報ではパンフレット・広報誌などを、近隣の学校や各家庭に6,000部配布していますが、自然発生的に、口コミでお母さん方が集まってきます。お母さんが夜、子どもを送迎し、そこでヨガやフラダンスに参加して子どもを連れて帰っていきます。川崎市高津区は人口が増えている、小学校は1クラスから7クラスに急増していますが、地域のまとまりの一端を総合型クラブが担っていることがわかるため、皆さんモチベーションを高くして関わってくれます。

### 認められることで高まるモチベーション

【藤川】クラブを立ち上げた人はコアスタッフですが、この人達が理念と青写真をきちんともっていなければなりません。青写真は完成形でないで、今どの段階にいるのかをスタッフに示し、理念に共感した人がコアスタッフになります。

次にクラブを実際に運営するスタッフをつくりませんが、それは適材適所が大事です。スポーツをしない人の中に運営に適した人が多くいます。会費を集めるだけの人、経理専門の人、ホームページに長けたスタッフもいます。そのような役割分担が重要で、コアスタッフと違うところです。運営スタッフのモチベーションを維持する工夫をしなければなりません、まずコアスタッフにモチベーションがなければ話になりません。



藤川 佳久さん

モチベーション向上の工夫の1つとして、日の当たらない地道な活動をしているボランティア・スタ

ッフを、SAの組織内団体・チームが出場するフットサルや野球の全日本選手権や国際大会に連れて行ったりしています。自分達の活動が、ここにつながっているということを見せてあげるのです。人は認められてモチベーションを維持・向上できます。会員に認められてもいいし、地域から認められてもいい。「自分達が役立っている」と自覚できるような仕掛けが喜ばれます。

【松田】外部の人から評価されることがすごく大事です。

【河北】病院の待合室でたまたま隣の人と雑談していて、野球をしていると言ったら、「実は地域の野球クラブに〇〇〇クラブがあって、すごく良い活動をしている」と言われ、それが自分のクラブだったので、すごくモチベーションが上がったという話があります。「ついに噂でうちのクラブの話がでた！」と。

### クラブに関わることで自分がステータスになれば

【松田】会員が100~200人規模の成長過程のクラブではボランティア・スタッフをどうするかが重要な課題になると思います。先日ドイツに行った時、クラブの人に「どうやってボランティアのモチベーションを上げているのか」と質問したら「そんな必要ない。〇〇クラブにボランティアに関わっていること自体がステータスだ」と言われ、「どうしてそんな質問をするのか」と逆に質問されました(笑)。

【菊地】欧州では日常生活で「ボランティアをやらないやつがおかしい」という価値観の国です。

【松田】会員さん以外のことも考えて、公益的な実績を発信することによって、クラブの評価が上がってほしいのですが、ステータスを上げることに補助金がつくことも必要で、政策側の問題もあると思います。

【藤川】ドイツでも日本でもクラブは、地域ごとに独自性を出す仕組みにしています。例えば山口県には「ゆうスポーツクラブ」という素晴らしい活動をされているクラブがありますが、このクラブは、町の体育協会をなくして、総合型クラブをつくり、学校、スポ少、高齢者関連のクラブも全部町で1つにしました。町の規模的(人口約15,000人)にやりやすかったのかも知れませんが、これもスポーツの生き残る道の1つです。中学校の部活動はありますが、中学生はスポーツを総合型クラブでもしています。表裏一体の関係ですね。

また、クラブにおける会員の所属感は大事です。SAにはトップチームがあり中国地方全体で活動している関係上、そのエンブレムは中国地方ではステ

ータスであり所属感につながっています。エンブレムのついた服ひとつでも、モチベーションを高める工夫はできます。

### モチベーションを下げる「現状維持」

【松田】多くのクラブの主要スタッフは兼務が多く、日々目先の業務に追われて「モチベーションが下がっている」ことに気づいていないと思います。現在の活動がうまくまわっている時に、新しい提案をすると「いまのスタッフではちょっと大変なので来年への課題にしましょう」という、来年になっても「また次に考えよう」と「現状維持」の思考に陥ります。

運営が軌道に乗った頃、「これでいいじゃない」と言いだす人がでてきます。それは今までの諸団体の組織と同じで、それ以上に発展しない公益性に向けた活動へと広がっていきません。去年通りに仕事をこなしていくうち創造する面白さが抜け落ちて、ルーティーンの「仕事」になってしまいます。いちはやくそれを誰かが見抜いて手当をしていくことが必要です。

このような状況を乗り越えていくには、自分達で企画して、地域の会員以外の人を楽しめることを発案していかなければなりません。平成22年度、バンブーでやったのは、「3周年記念」のイベントです。9月に女子バレーボール元日本代表監督の柳本晶一さんを呼んで講演とクリニックを、2月にはテレビ朝日の宮嶋泰子さんを呼んで講演とクラブスタッフの交流、情報交換会を行いました。「忙しい時期で大変なのに、なぜわざわざこんなことをするのか」との声もありました。公益的な活動をするには「なぜ町にこのクラブがあるのか」というミッションの話になってきます。「なぜわざわざ」という声を聞いて、ウチのクラブは、創造する面白さが抜け落ちて、ミッションが共有されていない状態だと察知しました。

### クラブの5年後を話し合う「仕掛け」

【松田】バンブーの決算は毎年黒字になっており、財政面では何の問題もありませんが、クラブの5年先のビジョンが共有されていない状態で、現状しかみていないことに気づきました。そこで今年は、クラブの顧問チームで研修を企画し、その中で河北さんにお越しいただいて、コアスタッフの研修を行っていただきました。

【河北】研修では、「リメンバー・バンブー・ミッション」と題してワークショップを通じながら普通に話をしてもらいました。スタッフの緊張がほぐれ、場があたたまったところで、「クラブの5年後につい

て話してもらえますか」と、課題や夢を話してもらいました。いきなり、こういう本筋の話になると胸の内にある想いや考えはなかなか発言できないので、話しやすい流れをつくるのが大切です。その後、1人ずつ考えたことをファシリテーターが聞いていきます。できるだけ具体的に、皆が情景を共有できるくらいまで掘り下げる事が大切です。そうすると皆さん自身で意見を共有でき、「これをこうしたらいい」と解決策を発見していきます。

これはファシリテーションという技術を使って、進行を外部の人が淡々とするから上手くいきます。他のクラブでも何か課題があったり、意見が出にくい話題の時は、是非実践してもらいたいと思います。もし必要であれば、お声かけいただければ行きますよ。



河北 純子さん

【松田】「リメンバー・バンブー・ミッション」は、すごくよかったです。創設期を知らないスタッフがおられたので、その時の気持ちを創設期の人がいる間に、皆で共有しようとしました。そのような仕掛けづくりが大事です。パンフレットにミッションが書いてあり、それで終わっていることが多いのです。目の前の課題解決だけを考えると現状維持に陥ってしまいます。5年後を考えると未来に向かって課題を前向きに考えるようになります。そのような「仕掛け」を各クラブが意識してするとだいぶ違うと思います。その時大事なのは、外部の人にファシリテーターをしてもらうことです。

### 役員に「やめる権利」を与える

【松田】バンブーではスタッフに「やめる権利」を与えています。20名の運営委員全員に毎年継続意向を確認してから更新してもらっています。全体では、少しずつスタッフが変わっていく感じ。去年は女性の会長（現在クラブ顧問）が「大学に行って資格をとりたい、今しかないからやめさせて」と言って昨

年度でやめました。

「やめる権利」はもともと平等にありますので、やめやすいし変わりやすいはずです。ずっと続けようと思ったら苦しいですが、いつでもやめられるという精神的な負担の軽さがよいのです。「やめたい」と苦しいまいるよりは「1年間お休みね」として、また復活できるゆるやかさがいいのです。

新しく加わる役員は、3分の1は自ら「やりますよ」と、あとの3分の2は、教室の会員さんに声をかけて入ってもらっています。「お世話になっているのでやらせてもらいます」と割とすんなり入ってもらえています。ただ、新たに入っていたスタッフは、創設期にはいなかった人なので、創設期の状況がわからないんです。最初からいる役員は「創設期の人」と呼ばれることから、新たな役員さんからは「私は創設期の人とは違うので」と言われることが多いです。クラブを設立するときには、スタッフ全員が、クラブのミッションを共有していますが、新しく入っていただいた方には、クラブのミッションを共有する機会を作らないとミッションの共有はできません。

ですから、先程のお話にもありましたように「クラブはこんなこともできる」と誇りに思ってもらい所属感をもてるようなイベントや、コアスタッフが変わった時は温度を一緒にするような研修が大切です。それはクラブを創設した時の熱意と同じ位の意識をもって研修しないとなりません。



松田 雅彦さん

### 自分の目標宣言と「無理をしない」工夫

【河北】モチベーションを上げる工夫をしているクラブの面白い事例があります。若い人が多いクラブで、毎年、5年後と10年後のビジョンを話す会議をしています。地域で認められようという高度な目標ではなくて、「5年後は5歳若い自分でしょう」と自分自身の目標を話すのです。「5歳若い自分」とは、教室の子ども達から、ずっと「先生」と言ってもら

えるように努力して楽しく続けていきたいから。そのような目標を毎年、徹夜の会議を通して、スタッフのモチベーション維持・向上につなげています。昨年の目標を達成できたかという反省と5年後の目標をたてることを大事にしているクラブです。

ミッション・ビジョンは大切ですが、一番後回しになりがちです。なぜなら、明日しなければならぬ教室等があつて業務に追われているから。ボランティアの人は、やらなければいけないことに対しては時間を割きますが、プラスアルファまで求められてしまうと時間を割きたくないのが現状です。

【藤川】昔感じたのは、「身の丈に合っている」ことが大事だということ。7, 8年前に講演に行った時、AクラブとBクラブの方々と一緒にしました。Bクラブの方は「やるのがいっぱいあつて、すぐ帰らなければ」と、肩にずっしり重みがかかって可哀そうなくらいでした。Aクラブの方は、しがらみなしでやりたいことをやっているからすごく明るい。身の丈に合ったことをしないと長続きしないのです。とにかく無理をしないことが大事です。

### アウトソーシングできる組織づくり

【菊地】SELFの120人のボランティアは、週に1回程度来て、指導者は33程度のプログラムの担当をしています。時間と場所を確保できれば、英会話教室、着付教室、茶道、中国語講座、囲碁将棋など、「自分がやりたいから教える」と指導者は入ってきてくれますが、マネジメントのスタッフ確保は結構難しいです。

【藤川】私はこれまで13年間クラブを経営する中で、考え方がずれてしまってやめていただいたスタッフが何人かいます。これは理事会決定です。組織を作った目的やミッション・ビジョンに合致しない人は一緒にやっていけません。組織が大きくなるとこちらの意図が通じなくなることがよくあります。クラブの目的本意に考え、組織を改編していくことは重要です。

【松田】総合型クラブは地域でたくさんの方が関わっているかどうか成果の指標の1つになります。たとえば、地域にしっかりした民間組織があつて、その組織が総合型クラブを立ち上げる。総合型クラブ部門はボランティア・非営利で運営するという方法があります。そうすると、ボランティア・スタッフがしんどくなった時、パートナーの組織へ仕事をアウトソーシングしやすくなります。つまりパートナー組織の中で給料をもらっている人がお手伝いする形になります。

しかし、バンブーは先の例でいうと総合型クラブ部門だけしかない組織です。運営委員会では、マネジャーはマネジャーの仕事をして、雑用はアウトソーシングしましょうと話していますが、クラブのことを理解している人でなければ、お願いしにくい仕事がたくさんあります。先程のようなパートナーとしての組織があれば、互いに目的を共有しているので、いろんな仕事をアウトソーシングしやすいというメリットがあると思います。

### ボランティアが喜んで動いてくれるように

【河北】有給のマネジャーから相談をもちかけられた時に、「マネジャーは、お金をもらっているからといって、1人で仕事を抱えないで」と話しました。クラブは対価としての報酬がない人たちが大半を占める組織なので、対価が「やってよかった」という満足度につながるよう、どうしたらあの人は喜んで動いてくれるか、常に戦略をもって考えてほしいということです。マネジャーの仕事が1から10あるとすると、1は誰に声をかけたらやってもらえるか、2は誰がいいか、3は誰・・・と考えてみる。

ボランティアの中には、週1回関われる人や1か月に1時間だけなら関われる人など、いろんな条件の方がいます。その人の関われる時間と能力と適性をみて仕事を振るのがマネジャーの仕事だと考えています。総合型クラブはまだまだ財政基盤が厳しいので、お金をたくさんかけられない中で、いかに気持ちよく動いてもらえるかを意識してやってほしい。そうするとマネジャーは「お金もらっているのに、何楽しているねん」と言われることもあるかも知れませんが、「他の人ではできない難しいことだからお金をもらってやっている」という考えに方向転換してほしいです。



河北 純子さん

反対に仕事がなさすぎてもモチベーションは上がりません。「スタッフに名前を連ねている意味あるの」と懐疑的になってしまいます。発言してもクラブの

運営に反映されなければ、発言する意味がなく会議にも出たくなりません。行っても意味がないと思いつつ、「自分の時間を割いて何しているのだろう」と、どんどんモチベーションが下がっていきます。

### 現場スタッフは「自分が抜けたらクラブが停滞する」意識をもって

【藤川】コアスタッフは、能力があっても時間がいない人が、クラブに関われる喜びを何とか引き出してあげる。コアスタッフは「歯車が欠けても回るくらいの強い組織」をつくる意識でいてほしいし、ボランティアなど現場で参画する人は、「自分が抜けたらクラブは停滞する」くらいの参画意識を持って、いつもスタッフに言っています。日頃から前向きに活動してもらえていれば、次の世代に引き継いでいくことにもつながると思います。



藤川 佳久さん

コアスタッフが現場のモチベーションを上げる役割なので、そもそもコアスタッフでやる気のない人はやってはいけません。

【菊地】そこまで考えられる人がいればいいですね。必要な人的資源が入ってくればいいのですが、人材の問題を抱えるクラブは多いです。SELFでの経験から言えば、会員数300人位までであれば、多少の無理をすればマネジメントは1人でもできます。がんばってやっているうちは楽しいですが、2年を経た後、「こんな大変なこと、この後継ぐ人がいるかな」と思い、1人ではできないことがわかってきました。そこで、指定管理や学校管理を事業として行うようになりました。それらの事業で雇用した40人強の人たちがクラブを助けてくれますが、クラブと事業の会計は別になっています。

現在、会員数300人位までのクラブが多いと思いますが、「1人でもできるぞ」という気持ちでやってほしいですし、育成期間を経て次に人にバトンを渡していくような形を作っていければいいのですが。

## 代表者は人材育成に悩んでいる

【菊地】文科省が毎年やっている調査の結果では、課題の上位3つに「会員の確保」「財源の確保」「指導者の確保」がありますが、クラブ代表者の本当の悩みはそこではないと思います。

【松田】本来選びたい選択肢がなく、○をつけやすいからつけているのでは。たぶん本質的な問題は事務局機能など他のところにあると思います。

【藤川】SAでは、資金面での悩みはありませんが、人の悩みや世代交代の悩みがあります。スポーツの指導者は豊富に人材がいて世代交代はできますが、運営マネジメントの一角を担うスタッフはなかなかいません。我々、創設世代が次の世代に引き継ぐには、適性のある人を見つけて育てるしかありません。ここが一番大変です。どれだけお金があっても、「人を育てる」部分で瓦解するのです。

【松田】一度声をかけた人は切ることができないから、他に良さそうな人がいても「来てください」と言いにくい。小さな町であればあるほど、難しいと思います。

【菊地】SELFの理事会メンバーは立ち上がりから変わっていませんが、今では大規模になり大きなお金も動いています。会社経営とまったく同じマネジメントで、本当の専門家が必要になっています。世代交代では、自分で作ったクラブなので人に譲れないという気持ちも正直ありますが、任せられる人もなかなかいません。

後継者を育てていくために、3人の大卒者を指定管理の事業で雇用しました。クラブには指導者として一生懸命関わってもらっています。この人たちが育ってくれば一番ラッキーですが、あと10年がんばって育てていかなければいけません。若い子が将来、自分達もマネジャーや代表になれるという希望をもたせながらやってあげなければと思うと、外からヘッドハンティングしてきた人間を入れる方法はSELFでは難しいと感じています。

## 失敗は糧。失敗も引き受ける土壤があるか

【松田】総合型クラブに次世代の優秀な人材がいれば、しんどい仕事でもうまくバトンタッチできると思います。この方面のお話で、決まって「新町スポーツクラブ」(群馬県)の小出利一さんを紹介するのは、それができているクラブで、次々と人材を次の世代につなげているからです。小出さんは「どこのクラブでも10年かければ人は育つよ」とおっしゃいます。その言葉を聞くと「10年ふんばったら大丈夫なんだ」と前向きに考えられます。

スタッフのモチベーションを高めるためには、権限委譲することが大切です。しかし、それをするためには、権限委譲した時に、失敗も引き受ける土壤がクラブにあるかどうかが肝要です。総合型クラブの運営は、これまでどこもやったことがないから失敗はつきもので、少々の失敗は次の糧にすればよいのです。失敗もプラスになるような思考をもっていけば問題ありません。しかし、「失敗したらどうしよう」と多くの人が考えてしまいます。たとえば、何か新しいことをして会員数が減ったらどうしようと思う方がいるとします。マイナス思考に陥るのではなく、そのような思考自体をひっくり返して、あえて活動を縮小することも含めて考えていいのです。会員が減ることがまずいのではなく、一時会員が減っても、ミッションがしっかりあれば再び増えていくんだと、気楽に考えた方がうまくまわると思います。



松田 雅彦さん

それでもダメな場合は、「何が課題かわからない」「何をしたいのかわからない」ことを明らかにして不安を解消するのがスタート。「事務的な作業はアウトソーシングしたらいい」とか、「この先はこんな方向をもった方がいい」とか具体的な課題を明確に言ってあげたらいい。評価によって、自分の現在位置がクリアになります。財政面で困っているのか、指導者で困っているのか、弱い部分を整理してあげて、アドバイスしてあげる。そのようにコンサルタントのような仕事ができる自立支援に向けたアドバイザーを育成する必要があると考えます。

## 専門のマネジメント人材は地域から探す

【河北】今、クラブでマネジメントに携わる人は、マネジメントを特別に勉強した人ばかりではありません。地域のことを熱心に考えていたり、スポーツに関心が高い方がやっていることが多いです。しかし、組織のマネジメントは、1日、2日の研修では身に付きません。そういう部分では、今、クラブを動

かしている方は厳しい条件の中で奮闘していただいていると思います。今後、組織というクラブの土台をしっかりとする研修の必要性はますます高くなっていくと思います。

【藤川】 マネジメントの部分は、その人の適性があり、がんばってもダメな人はダメな場合が多いのです。ですからマネジメントに長けた人を探してくる必要があります。いわば「地域の宝探し」です。自分がやろうと思うからダメで、地域のネットワークを使って探すのです。例えば、JC（青年会議所）は自己啓発の団体でスポーツ専門の人達ではないですが、マネジメント面でいい人材が多いです。地域でマネジメント人材のデータベースをつくっておくといいですね。

探してきていいと思っても、やってみたらダメかもしれません。ダメなら離れていきます。離れていって欲しくないとなかなか難しい面もあります。

【菊地】 指定管理の事業で経理をやっている人は、経理に長けているので、クラブの経理面も見てもらっています。広報は広報で同じようにしています。他の地域でも、同じエリアで総合型クラブとスポーツセンターの事業を行っているケースがありますが、人材面でつながって得意分野を活かしてやっていけるのです。このような形になれば、スタッフのモチベーションも上がってきます。

### 何もしなくても集える場があること

【藤川】 日常でスタッフに気を配っているのは「飲む」こと（笑）。SA はクラブハウスでお酒を飲むことができるので、コミュニケーション不足はありませんよ。

【松田】 意図的に、何もしなくて集う場を作ることが大事です。会議で集まると構えてしまいます。バンブーのスタッフは女性が多く家事労働もあって、なかなか飲みにも行けません。そんなクラブには、お茶を飲む、つまりティータイムをつくるとか、それができなかつたら、会長やマネジャーなど何人かクラブに来ている時に、子どもの話でもいいからゆっくり話をするとか「井戸端会議」を意図的につくることが大事だと思います。

【藤川】 クラブハウスの存在が大事で、絶対に必要です。そこに人が集まってくれば、皆で楽しくでき、お金がなくても、「じゃ、どうする」と話し合うことができます。

我々のクラブハウスは、SA 専用の建物なので、女性や若いスタッフには、部屋の中を「好きにしてい

い」と。たまに行くとき模様替えがされていたり、新たに物が持ち込まれていたりします。クラブハウスは、自分達の「家」であり、地道な活動の多い女性スタッフのモチベーションを上げることにもつながります。

【菊地】 ドイツでは、当たり前でクラブハウスでビールがでてきました。どんなに小さなクラブでも、グラウンドや体育館は公共のものを使いますが、クラブハウスだけは自前でもっています。皆でクラブハウスに集まって、軽い体操をしたり、ケーキを食べたり、コーヒーを飲んだり、夜はビールを飲んでいます。

【河北】 滋賀県の総合型クラブ連絡協議会は県内クラブの9割以上が加入していて、連絡協議会に来る人は実務部隊のマネジャーです。「ここに来たら話をわかってくれる人がいる」という理由も加入する理由の大きな要因のようです。クラブ内部で言うと、スタッフとして話を聞いてもらえる場、わかってももらえる場があれば、安心感ができて頑張れるようです。横のつながりを大切にしてもらいたいですね。

### 気楽にできる仕組み・仕掛けが必要

【松田】 日本人は勤勉でまじめなので、スポーツと宴会をくっつけることは「よくないこと」だと思っているようです。ドイツ人などに比べて、まじめにクラブ運営をし過ぎる印象です。

【菊地】 そうですね。SELF の会長は、今も還暦野球をやっているし、中学校時代から生き方や印象全く変わっていないような若々しい66歳で魅力的です。会長は本当に「ほわぁん」としている。それが、会



菊池 正さん

員やスタッフが見ている「カッコいい」と思われています。代表の人は、そのようにふるまってもらえないと、周りのモチベーションは上がらないですし、会長自身の評価も上がりません。トップは、やせ我慢してもニコニコしていることが大事でしょう。

そして、そのために、外の仲間をつくることも大



事です。代表者だけで会って話をすれば、本音の話ができます。1人だけで悩まずに仲間を作って、辛くても笑顔でいられるような状況をつくっていきましょう。飲みながらも、心の悩みを皆でぶつけあう機会がとても重要です。

**【松田】** 市区町村レベルの近隣クラブで集まれるような場を、誰かが音頭をとってぜひつくりましょう。堅苦しいことでなく、ほっとできることから始めます。食事会でも宴会でもいい。大阪にあるクラブの理事会は1泊2日でクラブに視察に行き、飲んで、視察して、活動して帰ってきます。気楽なことから、気楽に取り組める仕組み・仕掛けが必要です。生真面目はダメ。適度なまじめでないと。

### 市町村の理解を促す効果

**【松田】** 市区町村の行政のクラブに対する理解をすすめる研修機会はあまりないので、後方支援として強引にでも作るべきです。行政に1人でも理解者がいたら、クラブは動きやすくなるので。

**【藤川】** 行政の担当者は、2、3年で変わってしまい、クラブのことを全然知らない人が異動で来ます。それから勉強し、クラブ育成に仕事として携わるわけですが、担当者の思いや熱意、クラブとの距離感で全く違う行政の取り組みとなります。行政の人でも専門的にやろうと考える人は、行政担当者としてではなく個人としてクラブに入って長年携わる人もいます。また、ある町では町長が総合型クラブをやると宣言しました。行政を頼りにすることができなければ、クラブ側が教えて引っ張っていくことも考えられます。

私は実は柳井市の職員ですが、設立から13年間、今の市長も前の市長も、「SAの活動で柳井市を全国に発信してください」といってくれています。そのような理解のある首長が全国各地で増えることを希望しています。

**【松田】** 異動が多い行政の人に地域のスポーツ事情を教えるのは、市区町村体協の役割だと思います。市区町村体協こそがスポーツ振興の面で、行政やクラブと一緒に地域でやっていくことができるポジションです。今はそれが十分できていないので、そこを何とかしないと日本のスポーツはダメになります。

**【河北】** クラブの人にとっては、市区町村のスポーツ振興課に行った時に、クラブの「のぼり旗」などが置いてあるだけでもうれしく感じます。それだけでも認められている気持ちになれるので。行政がクラブを知って、理解してもらっているのは、クラブには大きな励み・力になりますね。

一本日は、活発な議論と貴重なご意見を多数いただき、ありがとうございました。

### 【関連リンク】

NPO 法人高津総合型スポーツクラブ HP

<http://takatsuself.com/>

SAスポーツクラブ HP

<http://sasportsclub.com/>

しまもとバンブークラブ HP

<http://www.geocities.jp/shimamotobamboo/>