

HFAスポーツクラブプロジェクト主催

# クラブ・マネージャーズ・カンファレンス

～多世代型サッカークラブにおけるマネジメントの  
考察と、ネットワークづくりのために～

日時・会場 平成19年10月8日(月・祝) ホームスタジアム神戸(ウイングスタジアム)  
13時～15時 第1部『フォーラム』(研修室)  
15時30分～17時 第2部『懇親会』(レストラン「ウルティモ」)

フォーラム 基調講座 講師 坂口 淳氏 (株AS代表取締役)  
「地域スポーツクラブにおけるマネジメントを考える」  
講師からの問題提議をグループワークで討議する講座を予定。  
パネルディスカッション「県内有力法人クラブのこれまでとこれから」  
予定パネラー ・NPO法人加古川総合スポーツクラブ 能田 達三造氏  
・NPO法人エストレラ姫路 前田 真吾氏

質疑応答

進行・コーディネーター HFAスポーツクラブプロジェクト・リーダー 加藤寛  
(JFA公認クラブマネージャー・JFA公認S級ライセンスコーチ)

加藤：スポーツクラブマネージャーズカンファレンスを開会します。  
兵庫県サッカー協会の中で、2000年からスポーツクラブ育成事業を始めました。「スポーツクラブを育てるのにどうしたらいいか」と会議を行い、兵庫県サッカー協会の総会や理事会に答申を出しましてそれから以降本プロジェクトが発足しました。その間、日本サッカー協会でもスポーツクラブのマネージャーを育てようとしてマネージャーズカレッジというのが2004年から始まりました。私もその第1期生で参加させていただき、いろいろ勉強させてもらったことが非常に役に立ったので、ぜひ兵庫県の中でも広げていきたいと思い今回のカンファレンスを催しました。日本サッカー協会のほうから坂口淳様をお迎えいたしましてマネージャーズカレッジのことも踏まえながら、みなさんにスポーツクラブのマネジメントはこういうことだと言うことを勉強していきたいと思っております。そのあと、兵庫県下の事例発表ということで加古川総合スポーツクラブの能田マネージャー、エストレラ姫路の前田真吾氏から兵庫県下の事例を発表していただきます。加古川のほうは「スポーツクラブ21ひょうご」という兵庫県独自の事業にのっとったことなのでみなさんの現場でも関係することなので参考になると思います。前田先生のほうにはサッカーのクラブでありながらサッカー以外の事業もこういうふうに行っているというようなことを発表していただきます。それでは時間ももったいないので早速、坂口先生のほうにマイクをお渡しいたします。よろしくお願ひします。



坂口：みなさんこんにちは、坂口と申します。JFAスポーツマネージャーズカレッジといいまして2004年から始まっております。そこでカリキュラム内容などを研究する仕事をしております。ではさっそく入っていきませんが、もしかするとそんなこといまさら言われたってという内容かもしれませんが、JFAで今やっていることはこんなことだと感じていただければと思います。以前はたくさんの内容を詰め込んでいましたが、今は余計なものをそいで無駄なものを無くしています。兵庫はクラブに対して先進地域だと思っています。みなさんがやってらっしゃることが、日本の中でも先進事例だと思っていますので、みなさんに教えるという立場で来ているつもりは全くないので、むしろみなさんとアイデアを出し合ってお互いにシェアすることで、これからどうあるべきか考えていこうということです。JFAでもまだ固まっているわけではなくて、これからみなさんで作り上げていこうとしています。現場で会員の方に接しているみなさんが、毎日関わっていることがノウハウの蓄積なのでそのところをみなさん自信をもってどんどん披露していただければと思います。



自己紹介の時間  
をつくり左右の人とお互い自己紹介  
相手の人に覚えてもらう。相手に印象付  
ける。

違う人と両隣になり同じことを行う

さらに違う人と両隣になり同じことを行う



1回目の円に戻る

2回目の円に戻る

3回目の円に戻る



好きなもの等でグループ分けを行う  
各自コミュニケーションをとり、自分たちでグループに分かれる  
(人数調整:各班5名)



床にスタートラインとゴールラインをロープで引く(間隔4~5m)  
各班5名全員が同時にラインを踏めばゴールでタイムを競う  
各班2回早いほうのタイムを成績とする  
途中で動きを止めた場合は違反として計測しない



各班でテーブルに分かれる

坂口：ラインゴールを踏むゲームを行いましたけどどんなものでしたか？

A1：最初はすぐにできるように思ったが意外と難しい

A2：もっと時間がかかると思ったが早くできた。

A3：タイムより合わせること。スピードを要求すると歩数が決まる

A4：5名なので難しいと思ったが意外とできた

坂口：みなさんよくできています。運動能力が少ない人がいなかったからかと思います。

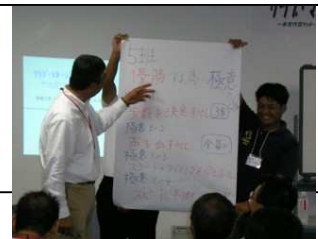
2分間でテーブルのポストイットに相談しないで早くゴールするために自分がやったことを1枚に1件できるだけ多く記入する



5分間で書かれたポストイットを同じような内容のものにグループ分けし、タイトルを付ける

5分間で書かれた内容を箇条書きで記入  
そのままでも簡略してもOK

55秒から1分で各班でプレゼンテーション  
2名で用紙を支えて1名が発表する



坂口：今やったことがマネジメント。

分析、戦略、コミュニケーション等。  
日常生活の中でも行われている。(家族とか仲間)  
計画する、やってみる、やってみてどうだったか。  
他の人がやっているのを観察する  
それをフィードバックしてうまくやるために何をするか？

## これがマネージメントそのもの

上位チームは具体的でわかりやすく、項目も少なく、具体的、全てが具体的だった点。  
それが結果に結びついた。  
ビジョンの重要性というところで共通のビジョンが持てたか持てなかったか  
それがその差になって表れた。  
目的は同時にラインを踏む、かつなるべく早くやるという条件。  
そこに勝つということのためにミッションがあった。  
そのためにやる手段、戦術をいろいろ考えた。  
バラバラの5人組がひとつの目標達成のために力を合わせた。  
ビジョンを具現化するためのプロセスがマネージメント。  
ゴールに向かうイメージを持ちましょう。  
どういったことをやりたいのか？  
その意思が大事。

その意思が無くて何かを達成することは難しい。

ビジョンをしっかりと持った上で、そこに行くんだということで行く方法はいくらでもある。  
今はその方法としてこれで無ければいけないとうことがない段階。  
そのノウハウは、日本のスポーツ界にもサッカー界にもそれがありません。

みんなで模索しましょう。アイデアを出し合いましょうという段階です。

ビジョンとは、国とか日本サッカー協会がこうでなければいけないと決めるものではない。  
クラブの育成に関して、こうでなければいけないとかの指針が出ている段階ではない。  
この先もできないと思います。  
いろんなルールや文化に合わせたものができればいい。  
それにはやられる方々がアイデアを持つこと、どんなことをすれば楽しいかとか想うことが大事  
です。それがあって初めてスタートできる。

J F A S M Cではどんなことをやっているか。  
ひとつの組織は自立する。自立して動けるものにする。自立して補助金に依存せず自分たちで自立  
できるような組織作り、それが願いでプロとして自立して職業として成り立てて行く基盤を作  
ってもらおうことが目標の一つ。  
その中でそれぞれの組織として学んでいただくマネージャーの方々に関してもきちんと養成する。

ビジョンを持って、それを実現に向けて自らが動き出して、フロンティア精神を持ってもらいた  
い。雛形がない世界なので始めた人がパイオニアになるのでどんどんトライしてもらいたい。  
ビジョンを持って動き始めるということがすごく大事。

参加するスポーツというジャンルに関しては草の根活動で、みんなが楽しむことができるという  
活動が大事。一つのことが出来上がることにあたって、いろんなことを考えないといけない。  
S M Cでは実際には見て、考えて、でその中で何か一つではなく、いろんなことを同時に考えて  
何かに影響を受けて成り立てて行くといったことや、全体をイメージしながら何かを作り上げて  
行くことをやっている。

マーケティングとは経営学用語で言うと物を売る仕組み。マーケティングのセッションにSMCでは非常に長い時間をとっている。そこでは、知る、想う、創る、動くというフローで行っている。



知る

市場環境分析・全体がどうなっているか把握する。

- ・ どこかのケースを見に行くとか体験する。
- ・ 数字をベースにした定量データ、既存の数字とかどこからか引っ張って来た数字を集めて活用していく。
- ・ 定性データ 数字ではわからない人の気持ちの部分。  
インタビューで調査を行う。  
トレンドや流行や地域文化等から情報収集し分析して知る。



想う

重要視している 「知る」の情報量に影響されるもの  
いろんなアイデアを出し合って検討していく。  
非常に大切な部分である



創る

具体的に実行するためのプランを創る。  
実際の事業戦略(ビジネスモデルを創る)  
実際の商品(プロダクトを創る)  
それを売るための手段(プランニングとかプロモーションを考える)  
最終的に事業収支に換算して行く。

ここまでできれば事業計画ができたということ。SMCなので動くことは実際にできないので事業計画を創ったところで終わり。こういったフローでカリキュラムは作られている。

JFAで行われた今年のSMCカリキュラムを画像で紹介。

講義は全体に1割ぐらいで、個人かグループで実際に考えたり、意見交換することがほとんどを占める。去年までの反省は、出来上がった事業計画が文字と数字しかなかった。見ていて面白くなかったので、考えたことが伝わりにくかった。「実際の現場では見えるものなのでそれを表現していこう」と、いうことで考えたことを見えるものにして行くという作業をしている。

添付資料の最後のページにスケジュールが書いてあります。今日ご紹介したのがこれの一部です。これがSMCの本講座で、「ここまで拘束されたくない」という人のために都道府県協会のできる規模サテライト講座という1日×6回のコースを計画中です。

加藤：マネージメントについて、こういうものだということろを少し体験していただきました。

兵庫県サッカー協会でもサテライト講座(6回のコース)を計画中です。

前もって兵庫県下の2・3種のクラブチームと4種のチームの代表者の方々にアンケートをお願いしました。クラブの発展のためにいろんなことを悩みをかかえながら日頃の活動をされているということが大変よく判りました。回答は大雑把に言ってみなさんボランティアでやられているので、いまのままのボランティアで続けて行きますと、「クラブの発展と言われても、できることとできないことがありますんで」という現状維持型と、「やはりサッカーを中心として多世代で楽しんで行きたい」というようなところと、二つのタイプがありました。

参加者の中から質問事項を紹介します。

- ・ 運営資金をどのように確保すればいいのか？
- ・ 地域と連携してクラブを運営して行くのはどのようにすればよいか？
- ・ 法人化を検討しているがそのメリットとデメリットを経験されたことで具体的に教えていただ

ければと思います

- ・法人化する場合、現在の法体系の中でどのような形がよいのでしょうか？
- ・NPO法人に対する社会の見方とはどのようなものなのでしょうか？
- ・企業側からの見方、認識はそうとう厳しいものと聞きます。
- ・友好的な関係を作る方法を教えてほしい
- ・クラブ運営に関するリーダーシップとはどんなものでしょうか？
- ・他のクラブとの共存共栄の方法を教えてほしい

今から、NPO法人加古川総合スポーツクラブの能田マネージャー、兵庫県のスポーツクラブ 21 ひょうごから発展したクラブです。

その後、スポーツクラブエストレラの副理事長である前田真吾氏にお話を窺いたいと思います。エストレラではスポーツ以外でこんなことをやっていますというようなことをお願いしたいと思います。

能田：NPO法人加古川総合スポーツクラブのマネージャーをやっております能田と申します。  
どうやって連合組織から法人組織にしたとかを説明します。



年月	事業	内容
H11.02	予備準備会	総合型スポーツクラブ育成について、先進事例調査研究、地域住民の意識調査、クラブ育成組織案作成などを行う メンバー：体育指導委員、教育委員会事務局
H11.05	総合型地域スポーツクラブ 設立準備会発足	地域で総合型スポーツクラブが設立し、役員によるクラブ経営がスタートするまでの一切の業務を処理する組織 メンバー：体育指導委員会、体育協会、小中学校、地域の代表と学識経験者
H11.08	会員募集	規約、会費、開設スポーツ種目、活動施設、クラブハウス(拠点)等が決定後、会員募集の広報を行い、公民館、公共スポーツ施設等を通じて募集をする
H11.10	総合スポーツクラブ設立総会	会員を一同に集め、クラブの規約・役員・組織等を決定 5 総合スポーツクラブ(会員 732 名)で活動開始 中クラブ 東クラブ 西クラブ 南クラブ 北クラブ
H11.11	スポーツクラブ連合発足	各総合スポーツクラブの代表者・学識経験者・医者・チーフマネージャー・体育協会・体育指導委員会・小中学校等の代表で構成し各クラブ間の連絡調整、指導者の派遣モデルプログラムの提示、共同事業の計画等を行う
H12.07	NPO 法人化準備小委員会 設置	連合役員に小委員会を設置し、平成 13 年度当初の法人取得に向けて検討を開始する
H12.08	スポーツクラブ 21 推進委員会発足	スポーツクラブ連合役員会を基盤として、連合町内会、まちづくり懇談会、PTA 連合会、少年団、社会教育委員で組織
H12.10	各総合スポーツクラブ 臨時総会	NPO 法人取得について、会員への趣旨説明及び承認
H13.01	NPO 法人申請書類提出	7 月以来小委員会において検討を重ねた結果、取得に必要な準備が整い申請書類を兵庫県生活創造課へ提出した
H13.05	NPO 法人認証	兵庫県から特定非営利活動法人加古川総合スポーツクラブとして認証書を交付され、同日、登記手続を行う

加古川には体育協会所属の29種目協会があり年間5~6回の大会が開かれている。運動はしたいが用具がない。場所がないという問題を多くの人が抱えてた。その人たちをどうすれば引き込めるかということでスタートした。

成人の週1回以上の運動の場を提供したい。それを加古川としての目標として活動した。当時言われていたのは市町村にひとつスポーツクラブ。加古川では26万人に対し一つ作っただけで役立つのか？

3年間で中学校区の12校区その全てにクラブを作ろうと始めた。とりあえず1年目は5クラブを作った。そしてなおかつそのクラブが独自で活動するのではなくまとめるクラブ、連合組織体を作ろうとしたことが法人化に繋がった

これが、NPO法人加古川スポーツクラブの下で31のクラブが動くことの基盤となり、連合組織体が動くことによって総合型スポーツクラブの今がある。

兵庫県下では平成12年度からスポーツクラブ21ひょうごと言うものがあり、小学校単位で活動されている総合型スポーツクラブで、地域密着型スポーツクラブを作ればいろんな人がスポーツを楽しむことができる。という大きな目標で進んできた。

地域密着型と同時にクラブ運営はどうすればよいか？  
会員からの年会費で運営していかなければならない

加古川では年会費として  
大人 6000円  
小人 3000円  
ファミリー 12000円

補助金がなくなったときにこの資金で活動ができるのか？

組織化すれば運営できる

平成13年に認証され1年、2年は事務処理が本当に大変で、ただしんどいだけでなんのメリットもありませんでした。

メリットは？

会員の意識の変化(このクラブはスポーツだけじゃないんだ)

運動だけするクラブとの差は出てきた。

平成14年から始まったスポーツ振興くじ。加古川は平成11年以前から活動されている大きなクラブがあり、初年度から満額に近い補助金を受けることができた。

平成15年10月から受託事業を行政から請け負った。現在は四つの事業を受託。年間1800万円ほどの事業。

NPO法人加古川総合スポーツクラブの下には小学校校区 26 クラブ、中学校校区 5 クラブの 31 クラブ。会員約 4500 人。58 種目の総合型のスポーツクラブで、一つの種目だけで活動しているわけではなく、多くの種目が混在して活動している。ある会場では大人から子供まで、ある会場では子供だけと多世代に渡る活動を展開しています。

当初の運動できればよいという集団からもう少しうまくなりたい、試合にも出て大会にも参加して勝ちたいという意識も生まれてきている。

#### 事業展開

選手育成という面を今後の目標に入れております。

それには、指導者を育てるための指導者養成講座、また、マネージャーを育成する講座。

同時にいろんな研修会にも参加してもらっています。

残念ながら全ての人がボランティア。

NPO法人加古川総合スポーツクラブには2名の専属マネージャーのみが有給です。

あとの31クラブのマネージャー的存在の方や役員の方はほとんどがボランティアスタッフです。

兵庫県全県で活動する 827 クラブの内、法人化しているクラブを除いた 800 ぐらいのクラブが法人化しようとしても 100%取れない状況です。

今後、県からの補助金がなくなったときにどのように運営していくかが最大の問題でしょう。

運動をする中でよく言われるのが運動する人、自分で楽しむ人、見て楽しむ人、支えて楽しむ人がいると言われています。この支えて楽しむ人の力が大きく、そういう人がいて始めてクラブが運営できるのです。

スポーツクラブ 21 については今後横の連絡を密にし、クラブ間の交流も事業として取り入れましようとして動いています。2~3 のクラブが一つになればいろんな事業展開ができるということです。最終的にはクラブの会員が 1000 人を超え、2000 人、3000 人と増えたときの事業展開、法人化することによって行政からバックアップがあります。事業を行政が委託するといことで、行政との繋がりができれば、クラブの運営は可能となります。

加古川のクラブは小学校区ですから地域に密着したクラブ作り。スポーツをとおしているんな地域の人たちとのつながりを深めていこうとしています。

現在、各クラブにお願いしているのは、その地域のお祭りや運動会にスポーツクラブとして参加して、特定のスポーツ集団だという意識から住民の見方を変えましょう。これが地域の中で地域住民といっしょに運営するという大きな要因となります。

組織化できずにいるクラブの運営はどうするか？

いろんな方法はあると思うんですが、県も加古川も含めてどう運営していけばいいか、何か方策を立てなければいけないと模索しています。

ヨーロッパのクラブは 10 年 20 年という規模ではなく歴史も深い。子供たちが大人になってそのクラブを支える立場になる。「やる」から「支える」に変わるんです。そういうことによってスポーツクラブの確固たる基盤ができてきます。今後 10 年 20 年はしんどいと思います。その時期が終わったら発展すると思います。

みなさんサッカークラブで運営するのにいろいろ努力されているとは思いますがスポーツクラブも同じです。お互いにいろんな情報を交換しながらいい方策を考えて、できるだけ協力していきたいと思います。

加藤：ありがとうございました。加古川総合スポーツクラブはどちらかというと行政指導型、というかむしろ行政の立場から住民をうまくまとめていくことができたクラブだと思います。次は逆にサッカーの中で、みなさんにより近いサッカークラブから生まれて来た姫路の多世代のスポーツクラブということで前田先生のお話を伺います。

前田：本日の兵庫サッカーデーのまとめをやっております前田です。

スポーツクラブプロジェクトが、新しいマネージャーの育成といった部分に一步踏み出したことが非常にうれしく思います。私は、SMC本講座に2004年に勉強させてもらいに行きました。そこで経験し勉強したことは非常にプラスになっています。私の所属するクラブは1999年にはフットボールクラブで法人ではないクラブでスタートしました。仲間と話しをしていてなんとか力を合わせるキッカケができないかな？チームができないか？ということでスタートしました。活動していく上でもっと役に立たないといけないんではないかと、自分たちだけがやるのではなく地域に役立てる方法はないかということでNPO法人を作りました。

NPO法人にするときに二つのことを考えました。

#### クラブの中の我々メンバーに関して

我々はNPO法人なんだ。即ち、公益法人なんだから自分のクラブのことだけを考えない。自分たちの努力が発展するイコールなにかの形で地域へ貢献し地域の人たちの役に立てるということを意識して動こう。これがNPO法人の中に対してのメリットです。

#### 外に対して

「我々はこういう集団です」ということをいちいち話すことができないのでNPO法人スポーツクラブエストレラですといことで名刺変わりに使っています。

大きなメリットは今のところ感じる場所は少ないです。

姫路市ではスタートの時点で14あったNPO法人が今では50近くあり、NPO法人協議会といものが発足しました。毎月集まり、そこに行政や青年会議所が同席しいろいろ協議します。12月にはNPO法人協議会が姫路市の施設をぜんぶ借り切ってそこでそれぞれのNPO法人が活動を披露していくという活動を行います。

そういうところではこれがメリットかもしれません。

#### デメリット

大変なのは会計報告です。専属の職員を置いていないため非常に労力を費やします。

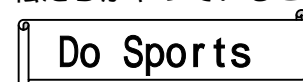
マネージャーズカレッジで勉強したことで、自分のクラブで方向性を決めることができました。

今、我々は将来どこに向かって行くんだ。といことをハッキリさせる。= **ビジョン**

このビジョンが必要になってくることで私たちなりに町を元気にするなにかの役に立ちたい、姫路の子供たちが、市民の方が、なにかの形で元気になること、ひとつになることが私たちのビジョンになりました。

そのために何をしたらいいのか？ = **ミッション**

私たちがやっていること



スポーツをするという機会を与えること  
サッカークラブです(エストレラ姫路FC)  
サッカースクール  
テニススクール  
健康教室

こういうふうに具体的に事業展開しているのがドゥ・スポーツという枠を作っています。



## Support Sports

サポートスポーツという部分の事業に力を入れています。

サポートスポーツとは、各地域で活躍されている方がたくさんおられます。

そこに我々のネットワークで何かお役に立てたらなと、お役に立ちたいので声を掛けて下さいとお願いしています。

指導者研修会も含めていろいろサポートしていくような事業。

サポートスポーツの具体的な活動は、サッカーの大会があるとか、なにかのスポーツのイベントがあるときにメディカルサポートステーションを設置します。これは理学療法士のスタッフがあり、彼が自分の仲間や学生を集めてボランティアでメディカルの部分でブースを作りサポートする。選手たちへのサポートは指導中心ですが、やっぱりそこでケガがあったらその場ですぐにケアするといことはすごく大きなことだということでメディカルサポートステーションを立てるといことが一つあります。

それとスポーツクラブ21から声を掛けていただき、その地域の健康教室やお母さん対象の低学年対象サッカー指導お手伝い講座を月に1回行っています。

また、スポーツクラブのママさん対象に「子育てママさん教室」を行い、子育てについてカウンセリングを行うというようなサポート事業を展開しています。

ビジョンとミッションという自分たちではどこへ向かって行くんだ。と、そのために何をするのかということを確認しながら活動しています。

エストレラというクラブが今までしっかりやってきた基盤を造って行く上で必要なものはクラブ哲学です。自分たちのクラブというものは何を大切にしながらやっているクラブなのかということ。そのクラブ哲学をしっかりスタッフと話し合いをして、そして、個人個人のスタッフが何のためにやっていると思っているのか？何がしたいのか？を知り、「我々のクラブは、どこに向かっているの？」ということを確認しながら話合っています。そして、つぎあてをしていかないとみんながバラバラになってしまいます。やり方とかいろんな思いはそれぞれあっていいが、向かって行く方向はひとつでないとやはりクラブとして組織が緩んで行きます。

スタッフのミーティングには常に全体の事業を担当してもらっている方、その中にはプロパーもおられます。ボランティアの方もおられます。その全員が集まって各事業担当者の会議を行います。そして、全体を理事会で動かして行きます。

### 問題はやはり資金

いいことをやろうと思えばプロパーのスタッフがほしい。

ところがプロパーのスタッフを持つと思えば入って来るものが必要。

今はサッカースクールの収入が資金です。

ただ、毎年安定しない。これが減ると給料が払えない。

地域の中でクラブがしっかりやっっていけるように各地域に法人組織ができていかないとスポーツはずっとボランティアでやらなければならない。

ボランティアには限界がでてきます。

ひとつ、そういうプロパーを抱えるクラブがエリアにあるということは子供たちにとってプレーヤーとしてのコーチとしてのプロがあるように、サポートとしてのプロになります。

このようなかかわりができることがひとつのチャレンジかなと思います。

今ではこの資金をどんなふうに調達するかを描かねばならないんです。そしてスタッフも年をとります。いつまでもいまの事業の担当ではそのクラブは成り立たない。となると今、若いスタッフがやっている事業を次に引き継ぐ。ここのスタッフの年齢が上がって来たときにどうするか、10年20年先を考えながらこの事業展開をやっっていかなければならないところが今抱えている課題です。

もう一つは、このビジョンに繋がって行く時にどういう方法があるのか？

どれだけできるのか？

姫路の中ではその他にいろんな活動をしている人がいます。すごい活動をされている指導者もいます。トップレベルの指導をされている方、グラスルーツで子供たちを集めて本当にボランティ

アで教えている方もあります。すごい哲学を持った人もいる。この人たちといっしょに何か話してもできないかと、今進めているのがスポーツプラネットというひとつの基点を持ち、まわりにお互いのネットワーク関係を作りましょう。ということで月に1回集まっているんな話をします。中心には姫路市のスポーツ振興財団があり、姫路独膺大学、近畿福祉大学、新日鉄広畑の柔道、ドクター、精肉店、カラオケ店店長等スポーツに興味があるとか、何らかの形で関わりたい、という方が自由に出入りできるスポーツプラネットというものを発足し、自分達が活動して行く上でこれに協力を呼びかけるという関係を作っています。それぞれの形で活動している方々がお互いに協力できる関係を作って行きましょう。活動をサポートしてもらいながら我々ができることで何か役に立てる。ということでサポート部の将来のビジョンに一番繋がる活動ということでクラブとしては大切にしています。

加藤：大変ありがとうございました。今はこの3つのセッションで共通して出てきた言葉はビジョン、ミッションという言葉です。これは大切なことです。資金はどうするか。どうやってお金を作るかってことですが、私は今V神戸に所属していて、ここでは普及部でどうやってお金を作り、コーチを雇って給料を支払うかということであって同じことです。

必要なのはやっぱりビジョンとミッションです。ここにはクラブの中の人と地域貢献という二つがキーワードで、中の人に対しては会費収入。地域貢献というところではネットワークを作りながら地域の人にどういう道を与えるか、ということが事業の資金作りに繋がって行くことです。その地域に人たちに対してどういうスポーツのプロダクトを作れば地域の人が喜んでくれて、お金を出してくれるかということを考えるのが、マネージャーあるいは理事のみなさんの仕事になるのかなと思います。私は大阪体育大学卒業後、神戸FCでお世話になり、プロ組織のV神戸に入りましたので、アマチュアとプロの世界を経験してきました。経営ということではアマチュアもプロも共通しているところがあります。ただ、プロというブランドがついているのでプロのほうが楽です。

アマチュアの地域のスポーツクラブを育てることが、V神戸にとっても非常に大切なことだと、私は考えています。

兵庫県サッカー協会の中で地域にいろんなクラブが育ってくるように内部構造を作っていくよう整備していきましょう。

ハンガリーには400年以上続いているサッカーのクラブがあります。どんなにその国の体制が変わっても持続しました。そこには、スポーツクラブの中には民主主義がり、クラブ愛があるから持続するのです。スポーツは文化。それを作るのがスポーツクラブ。構成する人たちがビジョンを作り独自のビジョンで動くことが大切です。

#### 質疑応答

Q1：スポーツクラブとして地域住民全員にスポーツクラブを承知させるために各サークルから集まっているスタッフは全員ボランティアです。ボランティアなので強制、義務でやっているところが問題なのです。ボランティアに対して意識付けはどうやっているのでしょうか

能田：立ち上げたクラブが既存のクラブ2~3が集まってやるか、何もやっていない人を対象かで違った運営方法があります。

加古川では、スポーツを楽しみながら運営をやるためのイベント、研修会等行いました。こういうことのためにやろうと説明し認識してもらいました。

受託事業の体育施設の運営管理は会員から募集しました。退職された方から集め、数名でローテーションを組み収入の5~10%を法人してもらい残りを会員に還元しています。受託事業において受託金を会員に還元することによって協力したいと思ってもらうようにするためです。

Q2：私はNPO法人の理事もやっていますが、この度会社組織として新しいクラブを作りました。そのときに何故前はNPOにしたのだろうか疑問に思いました。何故NPOにされたのでしょうか？

前田：NPOという公益法人として広くアナウンスし、スタッフの生活補償もしなければならぬ。そのために法人化しました。株式会社にするかNPOにするかいろんな選択はあったが公益というところでNPOにしました。

Q2：私も世間に対してのアピールはできると思っていた。株式会社にしても問題はないと思う。自分

の中ではまだ悩んでいる

坂口：協会としてはどちらでもよい。NPOは全員ボランティアと勘違いされたり、株式会社だからといっても株主に配当できるかどうかという問題もある。どちらでもよいと思う。株式会社も公のものなのだからマネジメントする上でどちらでもよいと思う。強いて言えば株式会社のほうがスッキリすると思う。

加藤：私自身神戸FCからV神戸と経験しておりNPOの理事も勤めています。所属するNPOは神戸市の受託事業を行っており理事以外の社員は全て有給です。財団法人は理事会、社団・NPO法人は会員、株式会社は出資者が運営方針を決める。社団・NPO法人は会員が公益事業を行うことに賛同しお金を出し合っている。スポーツクラブは永遠に続くもので、財団であれボランティアであれ永遠に続くのがスポーツクラブです。日本型、アメリカ型いろいろあるだろうが続けるのがよい。スポーツをしたいという意思の集まりが一番大切だが、地域貢献を考えないと集客ができない。

しっかりしたビジョンを持つことが大切です。

最後にJFAから坂口氏に同行された根本氏より挨拶があった

本日お配りした資料を見ていただいて、興味があればクラブ作りの基本となるところですのでぜひ勉強して下さい。この内容のサテライト版もあります。クラブ作りはグラスルーツで時間を掛けてつくっていくものと思っています。スポーツ文化をつくる理念でサポートしていければと思っています。

加藤：それでは以上で終了いたします。

