

経済産業省 第3回「地域×スポーツクラブ産業研究会」 議事要旨

○日時：2020年11月26日 14:00～16:00

○場所：オンライン会議（Cisco Webex 利用）

○出席者

・ 委員

- 間野 義之 早稲田大学スポーツビジネス研究所 所長 （研究会座長）
- 有坂 順一 コナミスポーツ株式会社 代表取締役社長
- 池田 めぐみ 公益財団法人山形県スポーツ協会 スポーツ指導員
- 石塚 大輔 スポーツデータバンク株式会社 代表取締役社長
- 伊藤 清隆 リーラス株式会社 代表取締役社長
- 桂田 隆行 株式会社日本政策投資銀行 地域企画部 課長
- 榊原 孝彦 NPO法人ソシオ成岩スポーツクラブ マネージングダイレクター
- 立石 敬之 シント＝トロイデン VV NV CEO(取締役社長)
公益社団法人日本プロサッカーリーグ 理事
アビスパ福岡 顧問
- 二宮 清純 株式会社スポーツコミュニケーションズ 代表取締役
中国5県プロスポーツネットワーク 統括マネージャー
- 諸橋 寛子 一般財団法人UNITED SPORTS FOUNDATION 代表理事

・ 経済産業省

- 畠山 陽二郎 商務・サービス審議官
- 山本 和徳 商務・サービス政策統括調整官

・ オブザーバー

- 泉 正文 公益財団法人日本スポーツ協会 副会長 兼 専務理事
- 文部科学省
- スポーツ庁

■委員プレゼン

(プレゼン)

- 公共施設の管理運営に係る自治体ニーズ、それについて地域でどのような差異があるとか、民間が運営に入ることとで測られる効率化や便益は具体的にこういった部分化なのかご紹介。
- 事例1は体育館、屋外グラウンドを指定管理者として管理運営をするほか、指定管理者自身が総合型地域スポーツクラブ「ヴィスポことひら」の管理運営を担うという、いわゆるコンセッション方式で行っている事例。自治体のニーズは、福祉の向上、スポーツ振興、地域の交流を促進していくこと。そこに民間のサービスレベルを導入して安定的に運営をして、効率的な形で収支を設けることが狙い。クラブの会員、一般利用者から会費と利用料を徴収し、指定管理者としてきちんとした管理をし、運営権料を琴平市にお支払いするという形で、町内900名がクラブに参加、約6.3%の方に入会している。
- 事例2は、体育施設の管理運営に、市内の流通経済大学を母体とする地域スポーツクラブと協力して、指定管理者の構成企業として参画をしている事例。運営スキームは、我々が指定管理者として指定管理料を受け、利用料を徴収して計画の超過額については自治体に還元するというもの。自治体のニーズとしては、市民のスポーツ振興を期待しているということと、流通経済大学と「龍・流連携」という協定を締結しており、数多くの事業を実施してほしいということで、市民のスポーツと大学のスポーツの両立が期待されている。
- 事例3は、自治体（豊岡市）と連携して、施設に来て頂くというのがこれまでのビジネススキームだが、それだけではなく、地域全体、シニアの方々に、こちらから出張してサービスを提供し、そこで事業を組み立てることをやることにより、地域の運動機会・スポーツ機会の維持発展、そこに住むシニアの方々、お子様、学校といったところに運動機会を提供。
- 2010年には、PFI事業としてウェルストーク豊岡の運営を開始。付帯事業として特定保健指導事業と介護予防事業を受託している。そして医療費・介護費の抑制のためにも、やはり医療にかかる前の予防的な「健康長寿のまちづくりを実現」すべく豊岡市とタッグを組んで、この10年間試行錯誤しながら今に至る。
- 高齢化率32.5%、2040年には42%と増える見込み。また、山間部含めて、遠いところに散らばっている地域なので、運動する機会がない、指導者がいないので健康の維持が課題になっていることから、我々の施設を利用するのではなく、こちらから出向いていくということをやっている。スキームは、豊岡市からSPCが委託料を頂戴し、弊社が再委託を受ける形で、クラブの会員やサービスの利用者から会費や利用料を徴収する形。
- 提供価値は、①管理栄養士・保険市・健康運動指導士らによる「特定保健指導」ができること、②理学療法士が山間部を巡回して指導する「運動体元気塾」、③理学療法士による介護予防事業「はつらつチャレンジ塾」もコースとして持っている。④プレフレイルの可能性のある低体重者の方向けの「生活指導・運動指導」ができる。
- これからの日本がますます高齢化していく中で、アセット・ノンアセットをハイブリッドで組み合わせたものが地方で展開できれば、地域貢献になるし、そこに対して事業主体としても一定の継続性のある事業ができると考えている。
- とはいえ、お断りするケース、行いたいけれどもできないケースもある。理由は大きく3つ。1つは委託料が少ないということ。事業収支が成り立たないので、指導員等の報酬が成立しないというのがひとつ。2つ目は人材要件。健康運動指導士、管理栄養士、理学療法士など、地域によって求める人材が大きく異なる。それぞれの人材は確保が非常に困難なので、一定の期間や投資をしながら育成しないといけませんが、こういった人材をどのくらい育成すればよいのか、我々も正直分からない部分もあり、そういった意味では、それぞれの人材を手当てできないためにお話をお受けできない、自治体によって大きく異なるということも現実としてある。3点目もあるが、その自治体に本社がないと駄目だということもあり、話が進まない状況になってしまう。民間の力を活用したいのであれば、良質なサービスを適当な価格で提供できるところであれば、そこが選ばれるような環境を作っていただくのが望ましいと考えている。

- 次に研修プログラムと資格認定制度についてご紹介。弊社における人材教育や資格の在り方について、スポーツクラブ運営にあたっては、スポーツにおける専門性が必要だが、サービス業として、かつ指導者として基本的な知識・マナーや、特に相手が幼いお子様、シニアの方だとすると、与えていい負荷の知識やコミュニケーション力なども必要となる。それらを基本行動と具体的スキルによって評価を行う。
- 人材育成の教育の内容としては、共通知識と専門性。具体的には、座学・OJTで習得してもらい、それを評価・認定という形で、能力を定義して、能力によってライセンスを認定してスキルアップの指針を提示している。また、評価の方法としては、どうしても属人的になりがちなので、詳細な評価基準・ツールによって納得感の高い評価ができるようにしている。
- 次に、地域スポーツクラブ事業化検討の課題認識だが、体育館や運動場、スポーツクラブ、場合によっては公民館や遊休地をどう活用するかとかいろいろあると思うが、まずスポーツする場所が必要。
- さらに、OSとして事業を運営する・管理する能力が必要になる。全体としての運営管理と、リアルな施設の運営管理と、前回の会で、これから提供するサービスはリアルとオンラインのハイブリッドが望ましいという話があったが、私もそのように考えている。そういった意味では、これらをきちんと管理・運営できる形が必要。
- そして指導力をどのように維持管理するか。資格を認定する、教育研修、安全、基礎的な指導理論を提供し管理する機関などが必要になると考えている。色々な競技団体がある中で、統一した管理が必要、もしくは場合によって一定の資格があってもいい。
- 学校になると競技だが、高齢者向けの体を動かすプログラムや、生涯スポーツとしてゲートボールでもいいのかもしれない。そのような部活動とは違う、地域やシニアの方、お子様に合わせたサービス提供が必要だと考えている。仮説だが、これらをどうつなげるかが重要になると考えている。
- 地域スポーツクラブ事業化検討にあたっての課題認識及び解決の方向性。民間スポーツクラブは会費と利用費の収入で運営されている。今回のスキームで、市民やお子様からも徴収することもあるかもしれないが、それを徴収する・しない、できる・できないはさておき、仮に徴収できたとしてもそれで事業スキーム全体が賄えることでは全くないと思う。これをどう回すのが非常に重要な課題だろうと考えている。
- 施設の場所の確保に関しては、どのように運動する場所を設け、それをどのような資金周りで維持管理するのかということが大事になる。解決の方向性は、地域ごとに選択と集中が必要。すべての施設を満遍なく維持管理することは相当なコストがかかるので、難しい。学校施設に関しての利用制度は改変が必要である。
- 地域におけるアセットを、どこを活用していくかを絞り込むことにより資金低下していくことが望ましい。そこに対して色々な形での税制の優遇や補助金など、場合によっては行政の政策的に建設させていただくなどのスキームが必要。
- 事業運営に関しては、事業全体を運営する、施設を運営する、ハイブリッドで運営するということだが、全部できる人材や組織は、多くはなく、それらをどのように設けるかが必要。運営コストや運営できる人材を確保して報酬を支払えるようにすることが大事。そこに関しては、それらができるスポーツクラブの創設だとか、そこに対してノウハウを提供できる企業や組織の応援だとか、それらを含めて運営人材供給スキームが設けられることが必要。
- 指導人材の確保については、各競技の専門家が指導の専門家ではないので、それをどう高めていくかというところと、指導料が高くはないので、きちんと一定額を支払えるようにするのが課題。そうすると、1つは教職員が指導できるよう、副業的が解禁されると良いと考える。
- 基礎指導の教育プログラムは、どのような競技であっても、部活動の指導員になるなどのプログラムがあり、何らかの資格認定制度があると良い。人材の教育という意味では、各競技団体、競技のセカンドキャリアを設けて具体にするのが大事だと思う。具体的にコンテンツの人材そのもののところだが、専門指導人材の確保が課題であり、競技ごとのバラつきが大きく、指導料の低さがある。

- セカンドキャリアの支援をすることによって、各競技指導のプログラムを整えることができる。また、啓蒙活動をすることにより、豊富な人材供出につなげていくことが必要。
- ハードも持っているが、拠点としては全国規模では少ない。今後の維持管理に関しても検討課題が多い。コンテンツに関しては、各競技団体から人材の供給を受けることによる人材確保と各競技の専門的な指導力の向上が必要になると考えている。
- 地域スポーツクラブが中心になる中で、それを利用する地域住民や子どもから会費や参加費を頂戴することが1つの資金の流れになる。そして、学校に関しては、体育館等々の施設提供をしていただく。
- 人材に関しては、教職員の中には専門的な部分を指導できれば、学校に戻って部活動等に活かしていただくことも可能と思っている。その意味では、研修する機関等、サービスの品質や指導員の品質を管理できるところ、維持できるところがあると望ましいと考える。
- 各競技団体からセカンドキャリアとして供出される人材に関しても、共通の指導のノウハウを学んでいただいて、地域の部活動などで指導員をやっていただく形で、学校と各競技団体からと全く違うルーツだが、それを共通の物差しで整えたうえで、地域の運動機会のサービス提供をできるようにすると、全国的に水平展開できるのではないか。
- 公共（政府・自治体）に関しても、施設の提供や指定管理の認定などの力を借りながら、運営費用や施設の管理費用をどのように分担できるのか、何らかの形で補助が受けられるのかを、全体としてのスキーム確立のために必要になってくる。

（プレゼン）

- 第1回目の研究会で課題意識を共有した後に、山形県内で学校部活動の指導をしている方や少年団の指導者、総合型地域スポーツクラブのマネージャー、中体連・高体連関係の仕事をしている方、山形県事業のドリームキッズというタレント発掘事業を実施しており、そのような学校現場でスポーツを指導している方、地元で指導されている方にヒアリングを行い、全体としてどのような課題があり、地域としてどのような解決方法を今後展開できるかという話を聞いてきたので、その内容を共有する。
- 課題意識として、活動の場所・活動機会を見たときに、スポーツの活動単位はとても細かく、学校、少年団、クラブといった所属が細分化され、スポーツの機会が効率化されていないのではという課題意識を共有した。他にも、山形という地域・土地柄もあると思うが、やりたいスポーツとできるスポーツが地理的な問題で一致するのが困難であるという課題はある。
- 指導者に関しては、質がもう少し担保される必要があるし、条件は公開するが契約書というものがあるわけではなく、今までやってきたものを踏襲して指導している、もちろん無報酬であることも課題にある。
- 運営資金、お金というところで考えてみると、指導に時間を使うよりも、どうしても事務的作業に時間を取られてしまうということも課題がある。
- その他の論点としては、そもそもなぜスポーツを嫌いな子どもがこんなにいるのかを考えてみる。そういう紐解きも必要なのではないか。体育がきっかけでスポーツが嫌いになる、肌感覚だが、そういう人たちもいるということもあるので、そのような問題ももしかしたら解決していくことが、地域スポーツ、部活動、今後の未来を見据えたスポーツを考える上では必要なのである。
- これらの課題に関して、地元のネットワークを駆使して課題の共有と意見交換を行った中で、様々な解決はあってどれから手を付ければいいのかは置いといて、現状学校部活動が地域に段階的に移行して今後産業化ということを見据えたときに、まず解決しなければいけないことが見えてくる。
- スポーツに関わっている人は皆さんが口を揃えて言った課題のポイントだが、今後地域スポーツクラブという展開を考えていく上で、学校部活動の単位で出場する中体連主催の全国中学校体育大会（全中大会）、高体連主催のインターハイなど、そもそも学校単位でしか出場できない大会を地域スポーツクラブに移行した場合はどうな

るのだという未来が見えないのが、足踏みする要因のひとつになるということを課題として皆さんが共有して話している。

- 背景には、地域のスポーツは特に学校体育、学校部活動をベースにしてスポーツをするという地域も数多くあり、学校の先生が指導者という現状を考えてみると指導者がいないということが挙げられるし、かつ学校部活動で頑張っている子たちが目標にしている大会をどうするかという未来像が見えないと、地域に移行するということを考えたときに未来も見えないし多様すぎてわからないということがよく聞かれた。課題として、全中、インターハイの存在の未来像が明確になるということが、ひとつ大きなポイントになると考えている。
- 指導者と言われる人は、ボランティアであることの問題や教員の兼業などの課題に向き合っているところだが、今後地域スポーツクラブに移行するときに、運営主体となるスポーツクラブの責任、リスクや事故などの責任が果たせるかを明確にしないといけない。今までは学校や県や教育委員会に責任があったものが地域スポーツクラブに移行されるが、責任が重すぎ、リスクがどれだけあるか分からない。バックアップが学校や県や教育委員会ほど得られるか分からないことで二の足を踏むことが想定されるので、それに対する支援が必要になる。
- もうひとつのポイントは、口頭で指導の条件（時間や給料など）を示されることが多いが、そこを契約という形で業務範疇を明確にしないと、残業なのかプラスαなのかということが起きるので、地域スポーツクラブに移行する上では明確にする必要がある。
- 有坂委員のプレゼンテーションにもあったが、そもそもスポーツをする場がなくなってしまうという可能性が、私の住む地域では多くある。その背景を紐解いてみると、公共施設の維持管理・運用は行政機関の予算の如何によって存続が左右されるという事態がある。地元の施設に飛び込みのプールがあるが、自治体の予算の縮小の対象になり廃止になる方向性が示された。もうそこにお金は使えない、どうしてもやりたければほかに行ってくれ、維持管理だけで何百万、何千万とかかっているものをこの自治体だけでは抱えられないという声が挙がった。他自治体でも、予算を鑑みたときに維持管理に関して逃げ腰になるというか、真っ先に削減対象になるのが公共施設の体育館などなので、自治体だけで抱えられないものの広域化、地域なのか県なのか「東北」というくりにするかは分からないが、もう少し支えあうような仕組みがないと、維持管理ができないという理由で消えていく施設がすごく出てくるのではないかと思う。
- 地域においてスポーツを実施していくためには行政のサポートに頼るところが大きいので、使う場所も大切だが、既存の施設がなくなる取組をすることがスポーツを活性化させること、活用していくことにも大事なポイントになる。
- 大会の在り方を考えること、教える人の立場を考えること、そもそも使う場所、ベーシックなものに関するメンテナンスが必要である。
- ここまで色々な方と意見交換をして、課題がたくさん出てきている。有坂委員が仰っていたことと同じような課題やネガティブな意見が出るのが、どうしたらスポーツが産業化する、学校部活動が地域のクラブに入っていく地元の人を巻き込んで活性化するかと考えたときに、まず、マイナーチェンジではなく、大胆な改革をしないといけない。結局は、マイナーチェンジやモデルチェンジだけになり、本質的に成長させたい部分や変えたい部分、ボランティアやお金の部分は変えられない。既存の大会の在り方や、所属によって大会に出られる、出られないという話ではなく、お金が生み出せて、そのお金が循環して、経済格差や家庭の格差ではなく、新たな大会を創出することにより今あるスポーツの課題は解決するのではないかという未来像を描いた。夢物語のようなことを言うという方はいると思うが、学校教育だから、教育活動の一環だから大会はこう在るべきとか、総合型スポーツクラブで中体連に出られないというものを変えていくよりは、新しいものを作っていく方が、パラダイムシフトが起こると思う。
- 課題にもあった体育施設の整備なども巻き込んで大きな改革が提案できることにより、最初は賛否両論あるだろうが、卵が先か鶏が先かはあるが、仕掛けに乗っていった結果、スポーツ産業が大きくなったと言える未来を、10年後、50年後、100年後の先を見据えて作っていくことが今必要だと思う。

- 未来像を提案させてもらったが、ここに教育という要素があったり、未来の教室であったり、スポーツと教室であったり、サイエンスなどの掛け合わせをチャレンジングに実施できる場にもなればいいと思う。

(プレゼン)

- 2001年にスタートした会社で20年間の中で、小学生以下のスクールで合宿とかイベント、合宿は年間延べ5万人を連れていくが、これまで死亡事故や重大事故は起きていない。安全性を非常に重視して経営している。
- 我々のビジネスは、簡単に言うとソーシャルビジネスと言って社会の問題・課題を抽出し、ビジネスの手法で利益を上げながら、永続的にできれば半永久的に社会の問題・課題を解決していこうという企業。社会課題は山のようにあり、ビジネスチャンスはそれだけあるととらえている。
- 部活動支援実績は、全国189校に入らせていただいている。その他にも小学校の体育の授業に指導者として入っており、それは全国で130校。放課後事業、小学校の放課後の遊びの事業も107校。体育館等の施設運営受託が5件。
- 今年の10月から始まった、名古屋市において小学校133校の部活動について我々が受注し、完全に民間に移行した。背景としては、学校の先生方の長時間勤務が大分前から問題にされており名古屋市でも当然同じ問題があった。しかも全国でも珍しく小学校に部活動があったが、それを廃止しようとなったが、保護者から「子どもたちのスポーツ環境をなくさないでほしい」という声が挙がり、名古屋市が民間に委託するという決断に至った。
- 仕組みについては、教育委員会から当社が人材バンクを受託し、名古屋市と部活を指導する外部指導者を募集し、登録する。募集した指導者を、面接・採用・研修、現場での研修を行い、現場については我々の社員が管理・監督をしていくという形で部活を行っている。対象は名古屋市内8区の市立小学校133校において、既に実施中。
- 部活動の課題は、会場使用の規制。日本には学校施設というスポーツができる施設があるのに規制がある。そこが大きな課題である。それから収益モデル。どのように利益をしっかりと上げていけるかというところがかなり重要。それから指導者の確保。この3つがしっかりとできれば、大きな市場が待っていると考える。
- 部活動の会場が課題について、スポーツ基本法ができる2011年以前はスポーツ振興法という法律があった。それは今のように民間の企業があまりなかった時代、スポーツ少年団などが一生懸命指導していた時代は、法律上も民間、つまり営利を目的とする団体は公のグラウンドは使えない法律がスポーツ振興法だった。ところが2011年にスポーツ基本法ができ、その基本理念を実現するためには民間の事業者との連携・協働に努めなければならないと定められた(第7条)。また学校のスポーツ施設は、学校の教育に支障のない限り、これを一般のスポーツのために利用に供するよう努めなければならない(第13条)とされた。さらに、第18条はスポーツ産業の事業者のスポーツ普及等における役割の重要性についても書かれた。つまり、スポーツ基本法は、民間事業者に対する態度がスポーツ振興法の「排除」から「パートナー」に大きく変わった、ある意味画期的な法律だととらえている。ところが振興法時代にできた各地区の条例に、残念ながら明確に営利目的はだめだとのある。法律と条例のねじれが発生してしまっているのが、今の日本だと思っている。
- スポーツ少年団は素晴らしい活動を戦後しており、地域の教育を、スポーツを通して地域の方々がボランティアで担い、素晴らしい活動をされてきた。ところが社会環境が変化し、会社の在り方等も変わってきて、ボランティアの指導者が不足してしまい、残念ながらスポーツ少年団がなくなってしまう地域が非常に多く出てきている。その補完的役割、受け皿として、弊社のような民間スポーツクラブが出現したと捉えている。
- スポーツ少年団でレギュラーになろうと思うと、試合や大会があるので、当然だが上手な子、スポーツのできる子が優先されてしまう。スポーツの苦手な子、あまり得意でない子が入りづらいところも今でもある。そのようなスポーツが苦手な子の受け皿として、我々のようなスポーツスクール、試合に勝つことを目的としない、教育的な要素が高いスポーツスクールが全国に出てきている現状。

- スポーツ少年団の会員数は残念ながら減少してしまっている。当社を含む同業他社等を入れると、当社調べだが、約 30 万人会員がおり、会社の数も 1000 社を超える状況。少年団がなかなかやりきれない部分の受け皿として、我々のような小学生・子供向けのスポーツスクールが全国にある。
- 部活を民営化した際の課題は、所得格差がある。公立の部活動がもし全面的に民営化した場合に、名古屋市のように税金ですべて賄うのであれば問題ないが、実際はそうはいかないと考えている。そのため、低所得者に対してはセーフティネットとして、塾で実施しているような民間のスタディクーポンの利用や、企業スポンサーを募集して費用を捻出するなどを考えるべきである。税金をなるべく使わないことが重要、ソーシャルビジネスとして成立させていくためには重要と考える。
- 指導者に必要な資質・能力については、民間のスポーツ団体が入ると技術力だけを上げていくのではないかとと思われる。確かに一部の私立学校などでそのような傾向がみられるところもあるのでどうしても偏見がある。実際にはそうではなく、学校に入っていった子供たちに教えるわけだから、指導者に必要なのは技術指導力だけではなく、人間力、子どもたちに対する勉強をしないというだめ。
- ライセンス制度については、コナミさんに素晴らしい制度がある。我々も 20 年間やってきた制度等あるので、これらをうまく活用して行政から発行していただきたいと思う。学校に入るということは、誰でもいいというわけでは絶対でない。ライセンスは必要だと思う。
- 当社の研修制度は、従業員数 1500 名ほどおり、うち 700 名は正社員。残りの 800 名は名古屋市の外部指導者。それを当社で雇用した形になるので、800 人の社員が増えたことになるが、正社員ではなくアルバイトのような、週に何回か来るという形。ただ、リーフラスの雇用という形になっており従業員数は増えている。基本的には正社員で終身雇用という制度でスポーツ指導者を育成している。
- 名古屋市での研修制度は、まずは自宅でしっかり web 等で学んでいただき、今はコロナの状況で web が多いが講義を行う。実際には主任とか副主任とか、それに合わせて研修レベルを変えていっているのが現状である。名古屋市の場合、なぜ安全性が担保されるかというと、4 校に 1 人当社の社員がつき、外部指導員については教える場合は最低 2 名、人数が増えたら人数に合わせて外部指導員を増やしている。1 名で教えさせないということが結構重要で、聞かれたことはあると思うが色々な問題、暴力、指導の問題、言葉の問題などが、どうしても大人対子どもという形、1 対他になってしまうとなるが、最低でも 2 名、複数名で指導していくことが非常に重要。その指導者について定期的に巡回して管理・監督していくことで安全性を高めている原因だと我々は考えている。
- 最終的に部活動が民間に開放されるようになっていく、現在、小学生以下で現在売上高 55 億程あるが、それらはスクールの授業料、合宿の参加料、イベントの参加料、ウェアの販売など諸々を含めての売上。当社型のやり方で、国の公立中学・高校の部活動が開かれたと仮定したら、少なくとも 1 兆円の市場になるのではないかと考えている。これにプラスして IT 機器の活用など様々なことが考えられるので、1 兆円どころかもっと大きな市場が生まれてくる可能性は高いと考えている。

■質疑応答・討議

- 競合して、コナミスポーツのスイミングスクールや体操教室のジュニア会員が減る可能性もあると思うが、競合になるのか、協業してさらにπを増やしていけるのか見通しはいかがか？
- ⇒ 弊社の教室の数や規模では一番大きいかもしれないが直営の施設は 170 ほど。170 で全国の人口のカバー率はわずかに数パーセントで、広く自治体全域にサービスが提供できるようになった方が、事業機会ははるかに大きくなると考えている。また、施設の維持にもコストが発生する。それを今後 10 年 20 年と考えたときに、大きくパラダイムを変えないといけないと考えているので、そのことも含め、今回は非常に貴重な機会だと考えている。
- 170 を温存してその他をやるということではなくて、170 のところも場合によっては水泳教室や体操教室を学校でやってもいいかもしれない。

- ⇒ 現在学校の水泳の授業もかなり受託しており、それらもやってお互いの創客になっている。学校も、水泳の指導は危険が付きまとうし屋根もないので、全天候型の施設でできるというのもメリットとして喜ばれているので、それらも含めて我々のビジネスがこれらで細まるということは全くないと考えている。
- 学校体育施設が、将来的に指定管理制度が入っていくと様々な可能性が広がると個人的には期待している。学校体育施設、主に体育館の管理になると、これまで全く外部管理のないところに民間の管理が参入していくとすれば、新たな維持管理の上で課題やプロセスを踏めると先が見えるものがあると思うが、制度がないところへ入ることの方針や方法はどのようなことが考えられるか。
- ⇒ 体育館の活用は必要でぜひとも望みたいが、課題はご存知の通り既にいくつかある。子どもが学校にいる時間帯にスポーツクラブがそこを活用してよいか、学校の活動がない時間帯だけに限定するのか、ここが大きな分岐点になるのではないかと思う。子どもがいない場合は週末の土日や夕方の4時/5時以降の時間帯なるが、地域のシニアが来ることを考えると午前中や夕方の活用が必要と思う。どちらを選択するのか、同じ時間帯の場合は安全で、水回りも含めて導線をきれいに分けることができるかなど、全く今は想定していないため、投資が発生すると思う。これは方針になると思うが、分けることを前提としたスキームになるのか、または地域の様々な年齢層の方に活用してもらうために、重なるときには導線をきちんと分けられるように一定程度投資をするようにするのが、一番の最初の課題になるのではないかと考えている。
- 子どもが中心に使う教育施設なので、建築基準法やバリアフリー法、消防法など結構おめこぼしがある。不特定多数の人が入ってくるとなると、スプリンクラー設置やバリアフリー化等いろいろ大きな投資が必要になるかもしれない。それをうまくやるのは経済産業省やスポーツ庁、文部科学省が考えることなので我々が考える必要はないが、現行だとそのようなことがありそうだとということ。
- 池田委員の話で、根本的な改革ということだったが、中体連・高体連・高野連の大会に出るために学校対抗戦という縛りがあるわけだが、その縛りを緩めることにこだわらずに、この指とまれ方式で新しい競技会を作ってそこに参加することを前提にやるという提案をいただいた。
 - 基本は池田委員の意見に大賛成で、抜本的に動かないとどうにもならないだろう。そうは言っても、現実問題、ゼビオグループでも例えば3×3のバスケットボールの大会を全国で実施したりすると、それに出るならスタメン外すということがある。両方が並行することによって、民間の方の大会に出るならそちらには出さないという、多分先生方の熱い思いからきていることが多い。やはりこちらに集中してほしいという、いわゆるスポーツの勝ち負けにこだわる考え方になるとそうなると思う。そうなったときに高体連はどうか、小学校・中学校と小さければ小さいほど良いかなと思うが、高体連は本当に可能なのか、高体連の現場がよく分かっていないので、思う。子どもたちや親の声を聞くとあまりにもそういう声が大きいので、一生崩さない牙城なのではないかと思うが、どのようにお考えか。
 - これは甲子園問題まで行きつく問題。
- ⇒ この課題はずっとスポーツが抱えていることだと思う。課題にしてしまっているのかという声もあると思う。このタイミングで高体連の在り方や中体連を考えていかないと、そもそも「こうだからできないよね」というハードルをただ作り続けていくだけ。本当に、重い腰を上げる、まず議論の訴状に上げるということ、皆さんのお力添えも必要だと思うが、話し合ってもらわないと、いつまでも崩せない難攻不落の城なのかという話になり結局日本のスポーツの発展を妨げる原因になってしまい、色々なことが本末転倒になっていくと思う。この機会に議論の訴状に上げる、もう少し突っ込むということを本気でやらないと本当に変わらないということは、皆さん共通認識の課題かと思う。スポーツ少年団でも総合型の試合に出るなら、という話はあり、小さいところから囲い込みと垣根を作っていくというシステムが今の日本のスポーツなので、全体のビジョンとして日本のスポーツをどうするかというところに手を突っ込んでほしい。働き方改革から部活動の問題に手を突っ込んだことに拒否

反応を起こす人もいる。抜本的なところ、将来のどんなビジョンがあるかを指し示して、色々あると思うが引っ張っていったら必ずその方向にベクトルは動くので、是非それをやるタイミングにしてもらいたいと思う。

- 榊原委員、現場の教員も校長先生も中体連も経験されていると思うが、いかがか。
- ⇒ 中体連は大変大きな役割を担ってくれた団体だと思うが、あれは学校の先生を安く使える。公務のようにして大会運営とかに動員できる装置という側面もある。高体連まで踏み込むとなかなか議論が動かないと思うが、義務教育年代対象の中体連までは、もう改革してもらわなければならないところは多々あるという認識は持っている。池田委員のご発言の趣旨に全く賛同している。
- 高体連は、私立の強豪校が色々な競技にあり学校経営に直結している。中学校はまだ公立学校が多いのと、そこまで学校経営に部活が直結しないので手を付けやすいのではないかということ。
- 他団体のことだが、これ以上そのままにしておくと、高校年代のうち高体連で一生懸命スポーツをしている子は3割程度だと思うが、中学校年代までその傾向が下りてきてしまうのではないかと思う。
- 伊藤委員の発表について、実情として700人の正規雇用・終身雇用で事業も20年の実績があるとのこと。学校の教員の身分ではない人が教えている中でも、心配なのが体罰とかいじめとか同じようなことがあるのか、あるいは大きな事故などのトラブルがこの20年間でどのようなことがあったのか、差し障りのない範囲で、もしあれば話していただければと思う。
- ⇒ 2001年の創業時から体罰・暴力・暴言・しごきを全否定して、スポーツを明るく楽しくやろうと、いわゆる日本のスポ根主義を全否定して作ったのがリーフラス。それに賛同した体育会系の社員が集まってきているので、もし体罰や暴言などがあつたら民間企業なので辞めていただく。そのくらい厳しく指導者を育成している。今まで20年間で当社の社員がそのようなことをした例はゼロ。安全性についても、最上位に安全を掲げているのでノウハウもかなり蓄積しており、20年間で重大事故は本当に起きていない。もちろん、小さい事故、試合中の骨折などはあるが、重大な、身体に障害を与える、あるいは死亡事故というのは1件も起きておらず、今後も起こしてはいけないと思っている。
- 体罰やいじめ、重大事故、毎年中学校の部活動でも亡くなる生徒もいるし、非常に大きな障害を負うこともある。同じ子どもを指導している学校の部活動とリーフラスビジネスモデルを比較表で見てみたりするとまるっきり違うという気がする。
- 20年やって来られて、特に名古屋は133校に出していて、素晴らしいビジネスモデルだと思うが、新しいコーチングスキルやプログラムの開発はどのような方法で行っているのか。もしくは、色々なものがある中でどのような基準で、時代に応じて新しいプログラムが出てくると思うが、選んでいるのか。
- ⇒ 指導スキルというのは年々向上しているので、会社内に研究室のようなものがあり、最新のものをオンラインや全社員会議等で、全社員に研修していくことがひとつ。もうひとつは、小学生や中学生に対する指導となるので、教育的な側面についても研究室内でまとめ、全社員に対してテストなども実施し習熟度を見ていく。常に社内で研修している。もちろん社外の、色々な大学の先生などとも共同で研究を行っており、常に社内研修を繰り返しているというのが現状。
- 研究所があるというのは素晴らしいと思う。もう1つ、ビジネス観点からだが、1兆円マーケットを拡大できると思ったときに、例えばビジネスモデルの中に隣接産業されるところがあると思うが、物販の場合にメーカーや小売りなどあるが、どのような形で組んでいくことで広がる可能性があるとお考えか。
- ⇒ 実はゼビオともアライアンスを組んだことがあるが、今も色々な会社と組ませていただいている。分かりやすく言うと、部活動はユニフォームやジャージは指定されたところを買わざるを得ない。それはそれでいいが、そこに自由な競争が入ると生徒たちも少し安くいいものを購入できる形になると思う。一社では無理だが、部活がもし民営化されていくと、物販や旅行業（合宿等）も含めて、多種多様なところが活性化して、売上あるいは雇

用が創出されるのは間違いないと思う。今まで、部活動は全く開かれていなかった市場なので、今後ようやく少しずつでも開いていくのではないかと考えている。色々な会社と一緒にやっていかないとどうしようもないくらい大きな市場だと考えている。

- 例えば、体育着は全国に 12000 件ほどある学校近くのパパママストアの既得権益になっている。部活動の洋服も基本的には先生へのキックバック制度で成り立っている。それ以外のところが我々や名古屋のアルペンなど。一般市場といわれている。既得権益が全てとなっており、これ以上学需の部分では我々の力ではマーケットを大きくできないというジレンマがある。それを潰すとその影には血は流れるわけで、産業を拡大するという部分においては 1 社だけではできない、1 業態というのが大きいというのはスポーツ産業にはある。我々はそれを置いておいた状態のまま、プロスポーツとか一般スポーツ、生涯スポーツ、ニュースポーツでスポーツの機会を創ることで市場を広げているが、物販で言うとスポーツ庁から出ているターゲット 2025 年の 15 兆の物販が非常に増えているが、これはないだろう。これは全ての仕組みを、高体連に手を付けないとこれはない、物販はそこまで増えないだろうと思う。
- 物販を増やすという意味で言うと、シーズンスポーツ、1 人生涯 1 競技ではなく春夏秋冬でそれぞれのスポーツをやる。子どもの才能がどこにあるのかを確かめたり分散化したりするという意味。もしシーズンスポーツになった場合、用具は 1 人で 4 種類必要。指導者や学校現場では実現性はあるか。
- ⇒ 実際当社は 10 種目やっている。サッカー、野球、剣道、空手、陸上など。顧客は小学生がメインだが、小学生は、月曜日はバスケ、木曜日はサッカーという子も結構いる。低学年のうちは集団のスポーツをやり、高学年になると剣道や空手をやるケースもあるので、決して難しいことではない気がする。先生がイメージしている西洋型があるべき姿だと思っており、その意味でも学校の部活動が本当の意味でスポーツに変わってほしいと思う。言い方を変えるとスポーツ先進国型に少しずつ近づいてほしいという気持ちが強い。きちんとした指導者がある程度お金をもらって教えていく形に近づいてほしいと思う。そのような形で、指導者が職業として成立していくとスポーツの指導者が増えてきて、結果として子どもたちはプロの指導者、きちんと教えることのできる指導者から色々なスポーツを教えてもらうことができる国に、スポーツ先進国と言われる国に、近づいていくと思うし、可能だと思う。
- 同じ競技で同じようなやり方で新しい競技会や大会ではなく、シーズンスポーツのようなものを前提とした、しかも臨戦方式の競技会とかは考えられないか。
- ⇒ 中学校の頃陸上部だったが、たまにバレーがしたかった。バスケもちょっとやりたいなというときに、部活に所属していないとバレーボールに触れられないことにとっても違和感があった。スポーツをするのであれば、陸上部だけど野球部の子が走り方を一緒にやろうというような、多様なスポーツの価値観をまず持つことが必要だと思う。その上で、自分の中でやりたいスポーツ、楽しいスポーツが見えてきて、冬はスキーをしようとか夏場はバレー・バスケをするという多様性を受け入れられるものが必要と思う。それが、子どもの肉体にもとても良い。フェンシングばかりしている子は、全員ではないが、体の使い方が下手。それしかできないというのは、結局子どもの能力を制限することにつながるので、色々やらせることは、個々の運動能力や価値観、人間力を上げていくことに必ずつながるので、その前提でスポーツを見て、部活を見て、学校の中で体を動かすということを考えていかないと、いつの間にか体力がなくて子育てするときに抱っこできないお母さんが増えていくという状況になるのではと思う。
- 多様な競技に限らず、文化芸術活動とか音楽的な活動でもいい。
- ⇒ いいと思う。天文部で今日は星を見る日だからでいいと思う。そういう掛け算がこれから求められることなのだと思う。
- 文化芸術や勉強もそうだが、放課後の時間を色々な形で組み合わせられるべきだと 1 回目に立石委員が仰っていた。

- 今の池田委員や浅野課長の話は賛成で、2つの観点があると思う。1つは、JOCでもずっと議論しているが、競技力を高めるという観点でも、1つのスポーツしかやっていない人よりも複数やる人の方が運動能力として高まるということが議論されており、その観点はあるのだろうという気はする。
 - もうひとつは、スポーツをする、裾野を広げるという観点では、単一種目だけで憧れが作れるかというとなかなか作れないので、複数の種目があってそこで憧れができて初めてやっていくようになるのではないかという議論があるので、複数の種目に触れるという機会は非常に大事という気はしている。
 - ここまでの議論を聞いている中で思ったことは、スポーツする場にレイヤーがあるという気がする。レイヤーというか本格度みたいな話かもしれないが、一番手前に「スポーツに触れ合う機会を創る」みたいなことで、もしかしたらこれが今の部活をある意味で言うと置き換える、ライトな方の部活を置き換えるものになっていく、そこには色々な競技があったほうがいい。その中で自分がハマる競技があって、もう少し深くやりたいというものがあれば専門的にやるというのがあるのではないか。場合によっては、その先に本当にオリンピックを目指す、プロを目指すということが出てくるような気もする。
 - このような形でやっていくと、どこにどのような才能があるかを見出しやすくなってくるし、そこで本格的にやってみて違ったら戻って別のところをチャレンジするということで、アスリートとしてのポテンシャルがある人を育てることもつながっていく。スポーツのレイヤーを創るというのは、考え方としてある気がする。
 - そうするとチャレンジとなるのが部活の難しさが出てくると思っており、競技により違ってくるが、体操では、最初はクラブでやっているところが強いが、ある段階の学年、大学などの指導になると指導体系が変わってしまうということもそう。一貫してある競技団体が関わる形を考えていくのだとすると、一番手前が部活ではなく、地域スポーツクラブも含めたスポーツをするもう少し緩やかな場で、プロの指導員が教えるという形になるのが不可欠という気がする。今日発表いただいたところを聞きながら、そういうところは整合していくし、中体連・高体連が悪いということは全くないが、歴史的使命と今抱えている状況の違いから考えると少し変革が必要と感じた。
 - 1988年のソウルオリンピックを踏まえてJOCが独立した直後から、JOC内の調査研究委員会でもスポーツタレントの発掘、スポーツの才能がある人の発掘、オリンピッククラスの人材はマルチタレント。その中で何が向いているのかを見極めて一貫指導していくというのが、国の競技力の政策の方針だという調査研究が30年前に出ているが、この辺りは泉オブザーバーが詳しいと思うが、もし補足があれば。スポーツタレントの発掘、一貫指導、そのためには学校の部活動よりも新しい仕組みの方が馴染むのかもしれない。競技力向上の面からも。
- ⇒ タレントの発掘については、JスタープロジェクトというものをJSP0で持っており、第4期生を募集する段階。オリとパラとでは成果の出方が違い、発掘事業も難しいと現状で考えている。JSP0が考えている発掘というのは、都道府県体育協会、地域から連携をしながら小中学生をピックアップし、競技団体にアカデミーまでつなげていくという考え方で進めている。これが鈴木大地長官時代のスタートした制度だが、もう少しブラッシュアップしていかないとオリンピック選手まで育てていくというのは大変厳しいというのが実感である。
- 山形県でもタレント発掘ということでドリームキッズというものを展開しており、現在11期生を募集している、10年経過したところ。このドリームキッズは、中体連も高体連も大学も地域のスポーツクラブもすべて巻き込んで子どもたちを育てていこうというプロジェクトをやっている、もちろんオリンピック選手を輩出することもメインだが、人間教育、リーダーを育てる、スポーツというツールを使って人を育てていこうというチャレンジングな取組でもある。スポーツというと競技力というところを見がちだが、そこで磨き上げられる心に関しても取り組むとしているので、機会があったらその取り組みも目を通していただければと思う。

- 子どもの放課後の部活動時間年間 600 時間を、子ども本人にとってどれだけ価値があるか、有益なものにするかという持論を榊原委員はお持ち。一番時間の多い国語の時間より多い。そのこの在り方を、スポーツだけでなく文化とか科学的活動、地域社会活動も含めて考える。
 - 部活動に費やす時間は主要 3 教科の合計時間よりも多い。この国の子供たちは豊かな問題意識を持っていて、ボランティア活動をやろうとしたり、社会的な活動をやろうとしたり、ボーイスカウトやガールスカウトをやろうとしたり、そういう子供たちの色々な好奇心を部活動が奪ってしまっているところがあると、いつも現場では感じていた。この部活動改革が、そうした意味でも子どもたちの学びの拡大につながるようなベクトルを持ってほしいと思う。我々のクラブでは、もし部活動を地域で受け取るとしたら、今まで学校でできなかったような、例えばクラブのマネジメントに加わるようなもの、JICA や UNESCO と連携して国際問題を考える活動とか、そのようなものもやりたいと思っている。
 - 重要なことだと思う。スポーツ需要だけにとらわれる必要はないと思う。総合放課後サービスとして考えていくのが、社会の最適解を作るにはそこだろうと思う。その中でスポーツに思い切り重きを置く。アスリートとして育つべき子供たちにしても、要は 1 つのスポーツだけをやるのではなく色々なことをやる中で発掘されていくというプロセスも必要だし、スポーツ以外も加わることにより磨かれていく子どももたくさんいる。いずれにしても時間の使い方の再編というのは、学校の教育課程の中の話も文部科学省と積極的に議論しているが、放課後の時間の使い方も同じではないかと思う。
 - 地域スポーツクラブをどうするかということは第 3 期スポーツ基本計画の一丁目 1 番地。今日の議論も含めて、学校の使い方とか、学校は全国でコミュニティの核となりうるところなので、それを考えていく必要がある。文部科学省全体を巻き込んで制度の在り方を考える良い題材を与えていただいていると思う。具体的な所には落とし込めていないが、またこのネットワークでご相談したいと思う。
 - 前回のスポーツデータバンク、今回のコナミスポーツ、リーフラスもそうだが、施設管理の課題の解像度をもっと上げていけると思う。どこに何が書かれていてだからこれが使えない、ルールには書いてないが現場の運用で曲がっているという話など。伊藤社長のプレゼンにあった、法律に書いてあるが条例で曲がっているなど。意図しないところで曲がるのが行政では結構起こる。国として意図していないが気づいたら現場で曲がっているなどの話も含め、もう少し解像度を上げる議論が必要と思う。特に施設周りで、制度的に特出すべきポイントや強調しておくべきポイントはあるか。また改めて施設周りの議論を、個別にでも事例を挙げながら聞き取りもさせていただき、何をどうしたらいいのか、法律やルールの言葉の解釈がこうだから不味いのだということを洗い出ししていけたらと思う。
 - 皆さんの中で事例をご存知であればご提供いただきたいが、学校のスポーツ施設を使った PFI の事例があったら教えてもらいたい。新しい話ではなくよくある話だが、例えば学校のプールを学校で使うと同時に地域スポーツクラブのプールとして使ったらどうかという実践は既にあり、これからもあると思う。その時に PFI を使ってやることについて実践事例があると共有してもらえると、モデルとして展開していけると非常にいいと思う。屋根がない状況のプールが学校プールでは当たり前だが、その改善ができるともっと使い勝手が良くなるのではないかと思う。
- ⇒ 1999 年の当時の文部省の委託調査で、学校プールの屋内温水化 PFI の研究事例の報告書がある。私と榊原委員で鑑定書作った。PFI 法ができた直後にビジネススキームを作っている。20 年前だが陳腐化していないと思う。
- 事例が知りたいというのは全くその通りだが、事例があるのになぜ進まないのかという、どうやったら社会運動になるのか。知事や首長の頭の中に、こういう施設の使い方があるという情報がそもそもインプットされているのか、されていないのか。されたらできるのであれば、例えば、地域スポーツクラブ振興で首長の連合が作ればいい。よくやる手法だが、あるテーマで首長のネットワークを作る、興味がある人たちの連合を作りその中でナレッジシェアをしてもらう。意外にそれができていない。各県、市町村の中でこれが行政課題になっていない

というのであればそうにすべきだし、その上で制度の問題があればということなのだが、どのくらい認識されているものなのか。現場の肌感覚や事業を受託されている事業者感覚としてはいかがなものか。

- ⇒ まだ首長にとって教育は遠いところにある。我々の共同利用施設もナレッジシェアがなかなかできない。今日もある県の議員が視察に来たが、初めて見た・初めて聞いたという感じ。残念。
- スポーツ庁では、地域スポーツクラブをどうやって儲かるようにしてくか、学校体育施設の PFI 振興のナレッジシェアの試み等は現時点で何かあるか。単独事例を超えて広げていく仕組みなど。
- ⇒ 学校体育施設の有効活用に関する手引きなどの情報発信と、講習会などで民間活用、官民連携といったテーマで情報発信はしているので、事例とか手引きの発信とかはある程度しており関心が高い自治体には届いていると思うが、あまり積極的ではない自治体には届いていないのかなと思う。
- 学校教育活動に支障がない範囲でという文言は書かなければいけないのだろうが、学校教育活動を拡大したものが課外活動であり、その最も中心が部活動。学校教育活動に支障がない範囲でという、その学校教育活動自体が教育課程の外で広げられてきたところに効率的な運用上の大きなネックがあると思う。その学校教育活動の縛りをどうかけるのか。今回の部活動改革が大きな転機ではないかと思う。
- 金融機関の立場からだと、PFI が浸透できる案件は、収益力が取れそうだというトラックレコードが見えるかということと、リスクをある程度官で負ってくれるかという官民のリスクシェアの議論ができる案件かということだと思う。PFI のプレイヤーの中に、学校施設というものがその両方が見えにくいインフラ、施設だからという気はする。ある程度啓蒙はされていると思うが、地域スポーツクラブが産業であるビジネスになれる可能性があるというメッセージをより事業者側に出していくことが次のステージかなと思う。
- 20 年前の調査結果だと、学校のプール 1 つを屋内温水化するのに 3 億円程度。その 1 つ 3 億円のために PFI の契約を結ぶ手間の方が、はるかにコストが大きい。ある金融機関とか事業者に持っていくと、100 個まとめて持ってこいと。300 億ならやるけど 3 億ならやらないと。スケールを大きくしないと、PFI は手間ばかり大きくて利益が出にくい。学校側や教育委員会側に投資を受けるメリットがあり、それを弾みにして民営化していくということがあれば話が進み易いのかなと聞こえた。20 年前も同じ議論で、それがないと簡単に NPO や民営化できないと、今のままでいいじゃないという議論を突破できないという感じが残っていると思う。
- 事業規模ロットがある程度大きくないと、空港とか鉄道の PFI が進む一方で学校が進まないのは規模ロットもあるかもしれない。そうするとエリア全体で一括りにするとか、そういう議論も必要なのかもという気もする。