

経済産業省
地域×スポーツクラブ産業研究会
第1次提言

2021 年 6 月

目次

はじめに：「地域」と「スポーツクラブ産業」の掛け算	3
第1章 2つの問題意識と、4つの関連論点	5
【1】2つの問題意識	5
1. 「サービス業としての地域スポーツクラブ」を核とした産業クラスターの可能性	5
2. ジュニア世代のスポーツ基盤である「学校部活動」の、持続可能性問題	6
【2】4つの関連論点	7
1. 【資金循環】トップスポーツの成長産業化による、スポーツ資金循環の創出	7
2. 【活動場所】自治体とスポーツクラブ産業とそれぞれの、施設運営・改修負担の緩和	9
3. 【指導者】プロフェッショナルとしての（専業・兼業）スポーツ指導者の確保	10
4. 【派生需要】リアルとデジタルが融合した「総合放課後サービス業」への発展	10
第2章 議論のベンチマークとした、国内外の先行事例	12
1. 欧州プロサッカークラブ傘下のクラブ（フレンズ・オブ・シント＝トロイデン）	12
2. 欧州の原点に学ぶ日本のクラブ（YC&AC 横浜カントリー & アスレチッククラブ）	13
3. Bリーグ（プロ・バスケットボール）のクラブが主催するスクール事業	14
4. 大学のスポーツ施設や指導者を活用したクラブ（ワセダクラブ）	15
5. 学校施設を社会体育施設化して活用するクラブ（ソシオ成岩スポーツクラブ）	16
6. フィットネス企業が指定管理者として管理運営するクラブ（ヴィスボことひら）	17
7. スタジアムを活用し、地域企業・住民が支えるクラブ（アザレアスポーツクラブ）	17
8. 外部指導員がマネジメントする学校部活動クラブ（聖学院中学校高等学校）	18
9. 企業支援型の学校部活動クラブ（沖縄県うるま市教育委員会）	19
10. 地域内での合同部活動モデル（磐田スポーツ部活：静岡県磐田市教育委員会）	20

第3章 地域スポーツクラブを軸に描きうる社会システム像と、検討すべきポイント	21
【1】地域スポーツクラブを軸にした、新しい社会システムのイメージ	21
【図表1】サービス業としての地域スポーツクラブを可能にする社会システム	22
【図表2】ジュニア世代について（「学校部活動」から様々な「地域スポーツクラブ」への移行）	22
【図表3】トップスポーツと地域スポーツが「車の両輪」として成長	23
【2】検討されるべき5つのポイント	24
1. 「学校部活動の地域移行」についての方針の明確化	24
（1）学校部活動は「社会教育」（学校も企業もNPOも担いうる教育課程外の活動）	24
（2）平日も含めた「学校部活動の地域移行」に向かう方針の明確化	25
2. 全ての競技で、「学校部活動」に限らない「世代別（U15/U18等）」の大会参加資格に転換を	26
3. 「スポーツは、有資格者が有償で指導する」という常識の確立	29
（1）プロフェッショナルとしての（専業・兼業）スポーツ指導者市場の構築	30
（2）教員の「兼職・兼業」環境整備（「可能だが実際は許可されない」状態の脱却）	35
（3）クラブの法人格・経営人材・ライセンスなどの基盤整備	37
4. 学校の「複合施設」への転換と開放、「総合放課後サービス」の提供	37
（1）学校施設の開放基準の明確化：企業は学校体育施設でサービス提供できるか？	37
（2）学校施設を、首長部局管理で民間投資も入れた「複合施設」に転換できるか？	39
（3）「総合放課後サービス」への発展	43
5. スポーツ機会保障を支える、資金循環の創出	43
（1）クラブ収益源の多様化（会費、指定管理料、企業とのマーケティング連携等）	44
（2）スポーツ産業のDX（デジタル・トランスフォーメーション）とボーダーレス化に対応した「資金循環」の実現	46
結びに スポーツを軸にした「新しい地域社会システム」の詳細デザインへ	54

はじめに：「地域」と「スポーツクラブ産業」の掛け算

ここで取り上げる「スポーツクラブ産業」とは

会員制のフィットネスクラブ、スイミングクラブ、ゴルフクラブ、テニスクラブ、ヨットクラブ、サーフクラブ、ダイビングクラブ、スケートクラブ、スキークラブ、乗馬クラブなど、会員向けを中心に、人々に有償でスポーツ機会や人的交流機会を提供するサービス業があります。

また、サッカーJリーグ、バスケットボール B リーグ、ラグビートップリーグなどに所属するクラブでも、トップチームのスポーツ興行、スタジアム・アリーナ運営の他、次世代エリート養成やホーム地域での競技人口拡大に貢献するユースクラブやスクール事業が成長を始めています。

この研究会では、これらの「サービス業としてのスポーツクラブ」を総称して「スポーツクラブ産業」と暫定的に整理しています¹。

一方で、全国各地には 1995 年以降育成が進んだ多くの総合型地域スポーツクラブのように、ボランティア活動を中心とする「サービス業ではないスポーツクラブ」は多数存在しています。これらがサービス業として発展し、又は上記のような「スポーツクラブ産業」が、自らの事業モデルを変えながら地域スポーツクラブ分野に参入することにより、収益性・持続可能性を高めた「サービス業としての地域スポーツクラブ」が生まれ、地域社会・経済の新しいエンジンのひとつに成長する可能性はないだろうか。この研究会では、そうした可能性と、解決すべき論点・方策を検討してきました。

「サービス業としての地域スポーツクラブ」の可能性を考える

この第 1 次提言でお示したいのは、こうした「サービス業としての地域スポーツクラブ」が各地でいかに生まれ、成長しうるか、についてのラフなイメージづくりです。そのイメージは、ジュニア世代からシニア世代まで、人々が様々なスポーツを競技し、ヘルスケアに役立てる場です。そしてスポーツのみならずテクノロジーやアートや音楽に触れる機会や、学習塾的な学習支援も提供できる場です。さらに、大人にとってはクラブハウスでの会話から新しいビジネスや地域社会の様々な活動が生まれていく「地域の社交場」的な場です。

今から四半世紀前の 1996 年に公表されたサッカー「J リーグ百年構想」の中にも、こうした考え方の源流になるような視点が見いだせます。そこには、「あなたの街に、緑の芝生におおわれた広場やスポーツ施設をつくること」「サッカーに限らず、あなたがやりたい競技を楽しめるスポーツクラブをつくること」「観る」「する」「参加する」。スポーツを通じて世代を超えた触れ合いの輪を広げること」と、その目指す理念が明記されています。

この研究会では、こうした 1990 年代以降の歴史も踏まえつつ、「教員の過剰労働問題」等に端を発した学校部活動の地域移行問題をトリガーとして「サービス業としての地域スポーツクラブ」の可能性を考えることを出発

¹ 一方、同じ「スポーツクラブ」でも、サービス業というよりボランティア活動を基調としたクラブは全国各地に存在しており、むしろこちらが多数派のはずです。学校の教育課程外の活動（課外活動）である学校部活動はその代表例ですが、地域のスポーツ少年団、総合型地域スポーツクラブとして登録されている団体、草野球チームやママさんバレー団、高齢者のゲートボールクラブなどが活発に活動しており、人々が気軽にスポーツを始める入口として、また地域の人間関係の重要な結節点としても重要な役割を果たしています。

点に、それに留まらず**トップスポーツ（プロ・実業団・大学等）の成長を含めた「スポーツ産業の成長産業化」**という総論的なミッションに視野を広げながら、ここまで議論を重ねてきました。

第1章では、この研究会の議論の出発点となった**「2つの問題意識」と「4つの関連論点」**を紹介します。まず「地域スポーツクラブを核にした、サービス・クラスター（集積）の可能性」と「ジュニア世代のスポーツ基盤である「学校部活動」の、持続可能性の危機」の2つの問題意識です。さらに、この問題は少なくとも**「4つの関連論点」を視野に入れて考える必要がある**ことをお示します。

第1に「資金循環」、トップスポーツ（プロ・実業団等のトップ競技レベルのクラブ群）の生み出す富が裾野を広げる「スポーツ産業の資金循環の創出」です。**第2に「活動場所」**、良質なスポーツ実施空間形成に向けたPPP（Public Private Partnership）の強化による自治体とスポーツ産業双方の「施設運営・改修負担の緩和」です。**第3に「指導者」**、学校部活動に熱意を注いで来た教師や元アスリート人材の兼業を含めたスポーツ指導人材の確保、**第4に「派生需要」**、つまりジュニア世代向けで言えば「総合放課後サービス業」としての派生的な収益機会の可能性です。

第2章では、研究会の議論においてベンチマークにした、**国内外の先行事例**を紹介します。欧州のプロチーム傘下のクラブから、日本で大学施設を中心にして生まれた全く新しいクラブ、中学校の体育施設を活用したクラブ、地域の企業・個人に支えられスタジアムを活用するクラブ、自治体主導の部活動改革モデルなどをご紹介します。

第3章では、**地域スポーツクラブを軸に描きうる社会システム像と、検討すべき5つのポイント**を提示します。この章では、この「サービス業としての地域スポーツクラブ」の可能性は、トップスポーツの成長戦略と車の両輪として、より大きな「スポーツ産業」という視座で考える必要性を提言します。つまり、トップスポーツの興行の映像やチケットの販売、選手・チームのデータを駆使したゲーム等のエンタテインメント、Sports-Tech（スポーツテック）、フィットネス・ヘルスケア、スポーツ用品の開発・販売などが生み出す「大きなスポーツ資金循環」の中に「サービス業としての地域スポーツクラブ」を位置づけて考える必要がある、という問題意識を明確にしていきます。

この第1次提言での内容は、2020年10月から2021年3月にかけて10回にわたって議論を重ねた内容をまとめた、中間的な論点整理です。

今後進められる経済産業省「未来の教室」実証事業の新しいカテゴリーとしてフィジビリティ・スタディ（FS）の土台となる、またスポーツ庁のスポーツ審議会においても第3期スポーツ基本計画の策定論議に反映をいただきたい、「**未来に向けたラフ・スケッチ**」をお示します。

第1章 2つの問題意識と、4つの関連論点

【1】2つの問題意識

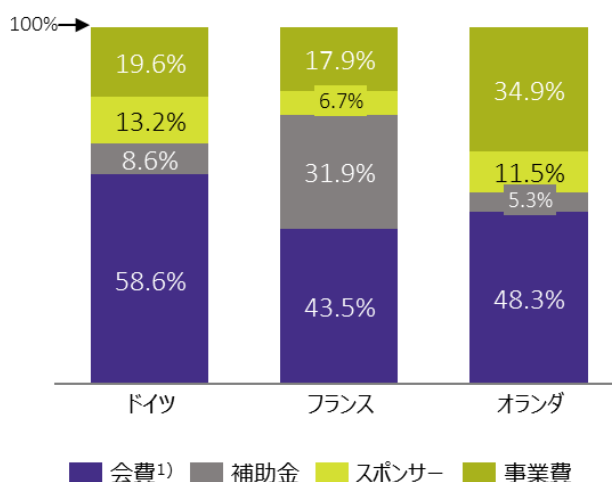
1. 「サービス業としての地域スポーツクラブ」を核とした産業クラスターの可能性

欧州型地域スポーツクラブの姿

欧州には、地域社会や経済のエンジンとも呼ぶような「地域スポーツクラブ」が存在する（第2章を参照）。事業主体やオーナーシップの形態は様々で、専業・副業など様々な有償スタッフが働き、ヘルスケア・小売・飲食・宿泊など裾野の広いサービスが集まる「産業クラスター（集積）」が形成されている。スポーツクラブの施設やスタジアム・アリーナという場所が地域社会・経済の核として機能しているような例も多数存在している。

ジュニア世代のスポーツ環境をとっても、欧州の学校には、日本の学校部活動にあたる機能がない。他方で、学校から切り離された存在として、100年以上前から全国に総合型の地域スポーツクラブが多数存在し、子ども達は居住地域のスポーツクラブに会費を払って通うのが一般的な光景である。そして、そのクラブには子どもに限らず大人も通い、家族で在籍している場合も多い。

欧州の地域スポーツクラブの主な収入源は会費であるが、それ以外のスポンサー収入や事業費もそれなりに大きく、補助金等の公費が投入されているケースも多い²。



<欧州のスポーツクラブ収益構造（国別）>

日本における「サービス業としての地域スポーツクラブ」の可能性

日本においても、ジュニア世代（子ども）からシニア世代（親世代や祖父母世代を含めた大人）まで、地域住民が様々な競技種目を経験し、自分が健康になることを楽しみ、文化活動に触れる機会も提供できるクラブが日本全国に広がり、地方創生の新しい核に育ちえないだろうか。

クラブハウスのレストランやバーが「地域の社交場」になり、スポーツという目的に閉じない地域経済・社会の核となり、たとえば新しい商談も地域社会の未来もそこで語られ、生まれるような姿が考えられないだろうか。スタジアムやアリーナには商業・飲食施設・ホテル・駐車場が併設され、試合が開催されない日にもにぎわいが絶えない姿は実現できないだろうか。

日本においても1995年から育成が始まった「総合型地域スポーツクラブ」が広がりを見せているが、その多くはボランティア主体の運営であり、「サービス業としての地域スポーツクラブ」と呼ぶような、持続可能性のある形で

² Eric Barget, Sabine Chavinier-Rela 「The Analysis of Amateur Sports Clubs Funding: A European Perspective」 Athens Journal of Sports - Volume 4, Issue 1 - Pages 7-34
<https://www.athensjournals.gr/sports/2017-4-1-1-Barget.pdf>

運営されている事業体は、まだ珍しい存在である。日本においても「サービス業としての地域スポーツクラブ」が生まれ、そこを核にした、新しい産業クラスターが育つために必要なことを考えたい。

2. ジュニア世代のスポーツ基盤である「学校部活動」の、持続可能性問題

学校部活動の「光と影」

日本において、学校部活動は「生徒の自主的、自発的な課外活動」として誕生した³。その後、学校教育法に基づく学習指導要領における位置づけの変遷⁴に伴い、学校部活動は「日本のジュニア世代のスポーツ環境の基盤」として大きく発展してきた。教育課程外の活動である学校部活動は、指導対価を支払う必要もないため家庭の経済状況に左右されず、誰もが手軽にスポーツに触れられる環境を提供できるため、ジュニア世代のスポーツ環境の中心的役割を果たし、我が国スポーツ界の様々な種目における競技力の基盤を支えてきた。

しかし、学校部活動は、こうした「光」の一方で、この学校部活動の発展を背景にした子どものスポーツ実施率の「見た目の数字の高さ」は、「参加を強いられる生徒」と「事実上の無償ボランティアを強いられる教員」の積み上げの歴史であったという「影」も抱えており、その点から目を背け続けるべきではない。たとえば、「事実上の無償ボランティアを強いられている教員が払う犠牲」「スポーツ指導の基礎を知らない指導者による不適切な指導によるマイナスの影響」「子どもの意思に反する義務的な部活動参加が与える悪影響」「過度な勝利至上主義による悪影響」といった弊害も長らく指摘されてきたところである。

学校部活動の持続可能性問題

こうして「光と影」の両面をもちながらも、長らく我が国のジュニア世代にとっての中核的なスポーツ環境を提供してきた「学校部活動」であるが、いま、大きく2つの理由から、その持続可能性そのものに「黄色信号」が灯っている。

まず、第一に、教員の超過勤務時間や負担の増大による「教員の過剰労働問題」である。教員負担の増大の中でも、休日の練習指導や試合引率、大会運営ボランティアも含めて多くの時間を費やす必要がある学校部活動の指導負担は、それが「ほぼ無償ボランティア⁵」という犠牲を教員に強いている点とも相まって、早期に解消すべき大きな問題として認識されている⁶。

第二に、更なる少子化の進行による生徒数の減少により、今後も学校単位でチームを組めない競技種目は増加していくことが容易に想像される。実際、他校との「合同チーム」を組んで大会に出場する「合同部活動」は既に

³ 河村明和「日本の学校教育の変遷から見た部活動の現状と今後の在り方についての検討」（早稲田大学大学院教育学研究科紀要 別冊24号—2、2017年3月）

⁴ 前掲注2)によると、1947年に交付された学習指導要領一般編（試案）では、部活動という呼び名ではなくクラブ活動として自由研究の中に位置づけられたが、教員による指導の必要性が明記されていた。1958年の学習指導要領では、部活動が特別教育活動に位置づけられ、自由参加であり生徒の自治を目指した集団とされた。1969年、1977年の学習指導要領では、必修のクラブ活動が特別活動内に設置され、部活動は課外活動として並行して実施されるとされた。その後、1989年に部活動参加をもって必修クラブ活動の履修を認める「部活動代替措置」が設けられ、これにより部活動を全入とし、クラブ活動の時間を他教科の時間に充てる学校が増加した。その後、1998年に必修クラブ活動は廃止されている。

⁵ 公立の義務教育諸学校等の教育職員の給与等に関する特別措置法（給特法）第3条第2項において、「教育職員については、時間外勤務手当及び休日勤務手当は、支給しない」とされている。なお、地方公務員法に基づき、自治体の条例等により休日の部活動指導に自治体から特殊勤務手当（部活動指導手当）が支払われるが、平日は対象になっていない場合もあるほか、休日でも2時間～4時間の指導で2,000円程度の支給となっている。

⁶ 民間のアンケート調査によると、中学校教員の約6割、高校教員の約5割が部活動の指導を負担と思っている。また、顧問を務める教員は、中学校では9割近く高校でも7割弱に毎週休日出勤がある。さらに、学校部活動の顧問の6割は担当種目の競技経験がない。（第1回部活動の役割を考える 子供たちに適切な活動の機会を提供するために その3 ペネッセ教育総合研究所）

近年大きく増えている⁷が、その内実としてはチーム編成や指導内容の一貫性を維持することも難しく、クラブ独自の文化を醸成する面でも課題は多い。

こうした中、2020 年 9 月、スポーツ庁・文化庁・文部科学省は、「令和 5 年度からの休日部活動の段階的な地域移行」という方針を発表した。しかし、向かう方向性が「平日を含めた学校部活動の完全地域移行」なのか「その具体的な段取りはどのようなものか」といった点も含め、大方針が依然不透明である。このため、地域移行の「受け皿」を創りうるスポーツクラブ産業や教育産業といった事業者も、事業モデルの検討を進めにくい状況にある。また、「受け皿」として期待される現存のスポーツ少年団や総合型地域スポーツクラブの運営は無償ボランティア⁸が主体であることも多く、このままでは、学校部活動と同様に持続可能性に疑問符がつき続けるだろう。

日本のスポーツ基盤を長らく支えて来た「学校部活動」の転換を本当に進めるならば、それには「弥縫策」ではない「社会システムの再設計」が必要になる。①そもそもの「学校部活動」の学校教育法や社会教育法上の位置づけの整理、②各種目の競技団体や中体連・高体連主催の大会のあり方の見直し、③兼業教員や元アスリートが指導者の訓練を受けた上で、④有償で従事する「サービス業としての地域スポーツクラブ」への移行に際して⑤家庭の所得格差によって子どものスポーツ機会の質が左右されないための機会保障策などを総合的に考えるべきである。

この「学校部活動の地域移行」という課題は、一つ目の問題意識として先述した「サービス業としての地域スポーツクラブ」を核にした産業クラスターの形成を通じて、引退アスリートのセカンドキャリア形成などのスポーツ雇用を生むトリガーにもなりうるという視点と併せて考えるべき話題であろう。

【2】4つの関連論点

本研究会では、上記の 2 つの問題意識を、以下に示す **4 つの関連論点**と併せて最適解を考えてきた。**それは「資金循環」「活動場所」「指導者」「派生需要」の 4 つである。**「サービス業としての地域スポーツクラブ」が成長し、人々のライフスタイルとして、娯楽や生涯学習の機会として定着するためには、**問題を「点」で捉えることなく、大きく「社会システム」として捉えて、「システム全体を再設計する」視点**で取り組む必要がある。

1. 【資金循環】トップスポーツの成長産業化による、スポーツ資金循環の創出

トップスポーツ（プロ・実業団・大学等）の「稼ぐ力」の弱さ

「サービス業としての地域スポーツクラブ」の可能性を考えると、資金・人材・ノウハウの供給源となりうる「トップスポーツ（プロ・実業団・大学等のトップ競技レベルのクラブ群）」の成長戦略とセットで考える必要があろう。欧州などの例を見れば、「親ガメ」に当たるトップスポーツの収益や、プロ選手が収めた所得税からの還付金やスポー

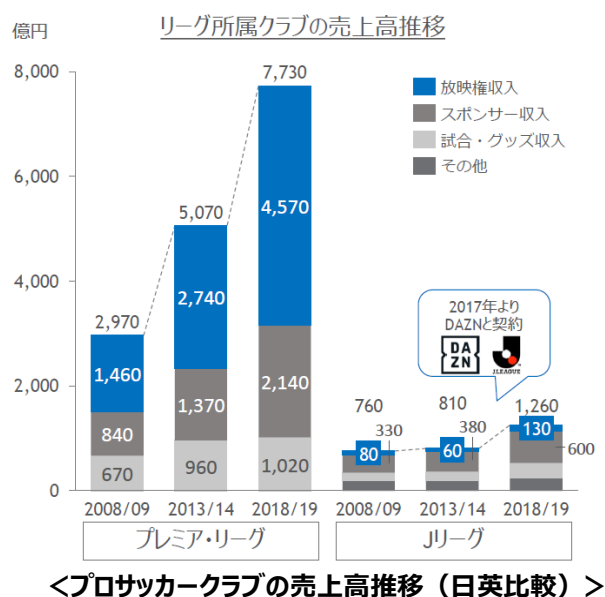
⁷ 日本中学校体育連盟が実施した「加盟校調査集計」によると、全国の中学校、高等学校の部活動数は、陸上などの一部の競技を除き、大半の部活動で減少している一方、複数の学校で合同部活動を実施するチーム数は拡大傾向にある。全体として部活動への参加率は低下している。（第 26 回スポーツ審議会 配付資料（参考 1-4））https://www.mext.go.jp/sports/content/20210421-spt_sseisaku01-000014339_8.pdf

⁸ 総合型地域スポーツクラブの指導者の内、有資格指導者であっても、その 45%は無償で指導を実施している。「令和元年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果」https://www.mext.go.jp/sports/content/20200805-spt_kensport01-00000902_02.pdf

ツクラブへの様々な公的助成などの上で、「子ガメ」に当たる地域スポーツクラブが安定的に成長していく関係性も見られる。

しかし、我が国のトップスポーツの市場規模は欧米に比べ、圧倒的に小さいままである。

例えば、右図⁹⁾のように、2008-2009 シーズンから2018-2019 シーズンの間の、プレミア・リーグとJリーグの売上の伸びの比較を見ると、その差は一目瞭然である。また、もちろん個別のクラブごとに収益構造には違いがあるが、プレミア・リーグ全体の売上の伸びの大宗を、「放映権収入」「スポンサー収入」が占めている収益構造は注目すべきポイントであろう。



次世代トップアスリート育成やスポーツ人口の拡大に向けた「裾野」支援を行う余裕を生み出すためには、我が国トップスポーツの収益力を抜本的に向上させ、そこから次世代育成や裾野支援に資金を向かわせる「資金循環」の仕組みづくりを考える必要がある。

スポーツ産業の DX（デジタル・トランスフォーメーション）と「資金循環」

海外のトップスポーツの場合、観客が集まるスタジアム・アリーナの収益力も高く、その背景に様々な工夫がこらされているが、こうした物理的な場の工夫のみならず、スポーツ産業の DX に対応したコンテンツ産業としての成長ぶりに注目する必要がある。たとえば、アメリカにおいて 2018 年のスポーツ・ベッティング解禁前に広まったファンタジー・スポーツ¹⁰⁾や、欧州では長い歴史をもち、米国でも解禁されたスポーツ・ベッティングが日本に存在しないこともトップスポーツの成長に影響しているとの指摘がある¹¹⁾。

もちろん日本においても toto（スポーツ振興くじ）が大きな役割を担っているが、スマートフォンと PayTV（有料の専門チャンネル）が社会インフラ化し、スポーツビジネスも DX が進む中で、「見るスポーツでの楽しみ方」の選択肢の多様化が、スポーツ産業の成長に与える影響は今後一層大きくなると想像できる。

⁹⁾ Jリーグの「その他」には、アカデミー収入、サプライヤーからの収入、移籍金、ファンクラブ収入が含まれる。

また、Jリーグは、放映権収入を元手に支払われる「Jリーグ配分金」を放映権収入としている。（Jリーグ「クラブ経営情報開示」

2009: https://www.jleague.jp/docs/aboutj/club2009_02.pdf, 2014: <https://www.jleague.jp/docs/aboutj/club-h25kaiji.pdf>,

2019: https://www.jleague.jp/docs/aboutj/club-h30kaiji_3.pdf, Deloitte 「Annual Review of Football Finance」

2010: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/uk-sbg-arff-2010-highlights.pdf>,

2015: <https://www2.deloitte.com/hr/en/pages/about-deloitte/articles/annual-review-of-football-finance.html>,

2020: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2020.pdf>

¹⁰⁾ ファンタジー・スポーツとは、好きな選手を集めて自分のチームを作り、実際の成績結果をもとに他チームと対戦し、対戦結果をもとに現金の損得が生じる予想ゲーム。主に米国で利用が拡大しており、世界市場は 2018 年時点で 8 億ドルにのぼる

¹¹⁾ 「ギャンブル市場の拡大は、露出の劇的な増大につながるのはもちろんのこと、（中略）試合結果を予想するデータビジネスの高度化をはじめ、様々な周辺産業を連鎖反動的に刺激する、日本のスポーツビジネスの産業革命になると考える。」（日経 BP『スポーツビジネスの未来 2021-2030』、132 ページ）

そこで、海外におけるファンタジー・スポーツや、スポーツ・ベッティング市場の進化・拡大¹²¹³の姿を下敷きにして、我が国のトップスポーツの未来を考えてみてはどうだろうか。ファンタジー・スポーツや、DX を活かして不正や様々なデメリットに対する徹底的な対策を講じた上でスポーツ・ベッティング市場を上手に活用することは、人々の「観るスポーツ」の楽しみ方を増大させるのではないか。そこに資金を投じる人々は「スポーツを支える人々」であり、リーグやクラブの経営・成長、裾野拡大に大きく寄与する。スポーツ環境づくりのためにトップスポーツが稼ぎ頭としての役割を果たす上でも、これは見逃せない論点であろう。

我が国においてもトップスポーツが稼ぎ、それが生み出す収益やセカンドキャリア人材が各地域における地域スポーツの裾野を広げ、さらにそこから次世代アスリートや分厚いスポーツファン層を生み出すという「資金・人材の太い循環」の構築に向けて、世界のトップスポーツの成長戦略も注視しつつ戦略的に考える必要がある。

2. 【活動場所】自治体とスポーツクラブ産業とそれぞれの、施設運営・改修負担の緩和

地域スポーツクラブが安定して利用できる、安価な活動場所

「サービス業としての地域スポーツクラブ」が収益性のある事業として広がるための大きな課題に、「学校施設や社会体育施設など、安定して利用できる安価な活動場所を確保しにくい」という問題がある。一方で、多くの自治体においては、学校施設や社会体育施設は、昭和 40 年代～平成初期に建てられたものが多く、改築や長寿命化改修等¹⁴の対策が急務となっている。しかし地方財政は社会保障関係費の増加もあり逼迫しており、投資的経費は大幅に縮小される傾向にある中、民間資金等も活用し、将来需要も見据えた合理的な施設再整備（統合・機能分化等）の検討が求められている。

老朽化した学校施設・社会体育施設の官民連携による建て替え・共同利用の可能性

一方で、フィットネスクラブは新型コロナウイルス感染症で大きな打撃を受けたが、これは、莫大な家賃や光熱費がかかり続ける固定費の重いビジネスモデルという、元々の構造的課題が顕在化したという側面も指摘される。こうした中、自社施設を閉鎖して、自治体の社会体育施設の指定管理者事業に重きを置き、その場所で自治体からの健康教室事業等の委託を受けてコンテンツや指導サービスを提供するビジネスモデルに転換するという動きも出ている。また、コロナ禍でオンラインのパーソナル・トレーニングやフィットネス動画を配信するような取り組みも広がっており¹⁵、自治体との Win-Win の施設運営によってできる限り固定費を軽くした上での、オンライン・オフラインを最適に組み合わせたサービスの構築が模索されている。

このように、自治体の側には「財政逼迫の中で学校施設・社会体育施設の改修ニーズ」があり、フィットネス等のスポーツクラブ産業の側は「重い固定費構造（家賃・光熱費等）と自社施設改修ニーズ」という経営課題があるのならば、今後の学校施設・社会体育施設の改修にあたり、学校施設のうち体育施設の部分を、高い稼働率を望める社会体育施設として再整備することや、その際のフィットネス産業等の指定管理者・コンセッション方式での

¹² 欧州では古くから合法であったスポーツ・ベッティングが、2018 年からは米国でも解禁。既に 26 の州で合法化され、20 の州で事業が開始されている。

¹³ スポーツリーグがベット事業者と提携し、高付加価値な公式データを提供する代わりに、公式スポンサー契約を締結して win-win な関係を築いている例もある。（株式会社ミクシイ木村社長プレゼン資料 P.12）

https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/chiiki_sports_club/pdf/006_05_00.pdf

¹⁴ 公立小中学校の 99%で構造体の耐震化が進む中、非構造部材の耐震対策未実施は 50%以上（令和 2 年度公立学校施設の耐震改修状況フォローアップ調査の結果について）https://www.mext.go.jp/content/20202803-mxt_sisetujo-000009172_01.pdf

¹⁵ 世界の市場規模は 2019 年の約 60 億ドルから 2027 年には 10 倍の約 600 億ドルに急拡大の見込み。（日本経済新聞）

<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO69368270U1A220C2EAC000/?unlock=1>

参画とサービス提供など、官民双方の利害が一致する理想的な整備計画が進むための仕掛けを考える必要があらう。

3. 【指導者】プロフェッショナルとしての（専業・兼業）スポーツ指導者の確保

スポーツ指導者の質的向上・量的確保

学校部活動から地域スポーツクラブへの移行が進むにせよ、「指導者の数の確保」は必要だが、この改革を機に、「指導者の質の向上」にも取り組む視点を併せもつことが有益であろう。現実的な選択肢としては、スポーツ指導に意欲の高い学校教員が専門的にスポーツ指導を学んで指導資格を得た上で兼業することや、元アスリートなどが同様の役割を果たすことが考えられる。

本来、人の健康・安全・成長機会を預かるスポーツ指導者には、プロフェッショナルとしてのスキルが求められる。たとえば人体の仕組み・動かし方・鍛え方の理解、心身のコンディションの整え方の理解、数学的な思考も伴う戦略の構築、チーム内での有効なコミュニケーションなど様々なスキルが必要だが、こうした常識が日本のスポーツ指導現場に定着するには課題が多い。

また、セカンドキャリアを歩むスポーツ選手が専業・兼業で、または学校教員が兼業でスポーツ指導を行う場合の指導スキル等の学習機会をどのように提供するのか。さらに、学校教員の場合、兼業を行うには制約が付きまとうが、現在文部科学省から示されている通知文に照らせば地域スポーツクラブでの兼業は本当にどの程度認められるのか。こうした点も、論点にならう。

「スポーツ指導＝無償または低額」から抜け出す

スポーツ指導者にプロフェッショナルとしてのスキルが必要であるとの常識が定着しない背景には、「子どものスポーツ指導＝無償または低額」という消費者の意識も強く作用しているのではないだろうか。スポーツ指導の基本をきちんと学んだ人が教えるのであれば、指導者に相応の自己投資を求めることになり、相応の対価が発生して当然である。しかし保護者の側に「スポーツで身に付くのは体力と根性くらい」といった誤解や偏見があり、質の高いスポーツ環境に相応の対価を払う価値を見いだせないのだとすると、その認識を転換させる必要もあらう。

4. 【派生需要】リアルとデジタルが融合した「総合放課後サービス業」への発展

EdTech の登場による「学習支援業」のコモディティ化

地域スポーツクラブは、学校や学習塾と同様に「リアルな場所」の存在を前提にした場であるが、スポーツ・学習支援・文化芸術といった分野横断の事業者連携や、対面サービスとオンラインサービスの融合によって、子どもたちにとっての充実した「総合放課後サービス」を提供するサービス業へと発展していく可能性も考えられる。つまり、現存する放課後児童クラブや放課後子ども教室のような存在が果たしている機能に、さらに付加価値をつけてサービス提供ができるか、という視点をもってはどうだろうか。

学校教育現場では、生徒 1 人 1 台端末環境配備を進める政府の「GIGA スクール構想」の上で、EdTech（エドテック：デジタル学習ツール）を活用した「教育 DX（デジタル・トランスフォーメーション）」が始まった。これにより、従来は民間教育業界の売りであった「学校の講義より分かりやすく、高度な講義」「学力に応じたきめ細やかな指導」といったサービスが、自律的で個別最適な学習機会の提供を可能にする EdTech の登場によって学校においても提供可能になれば、こうしたサービスもコモディティ化が進み、現状と同じサービスを提供するままでは価値が目減りして行く可能性もある。

スポーツと学習の組み合わせ、非認知能力と認知能力のバランス

こうした中、スポーツクラブ産業と民間教育業界が手を組む形で、子どもたちにとって大切な基盤的な力である認知能力・非認知能力をバランスよく育むサービスの再編に向かう可能性はないだろうか。たとえば、第3章の中で紹介するが、経済産業省「未来の教室」実証事業で STEAM Sports Laboratory が委託事業として開発してきたプログラム群も、学校教育でも放課後の民間教育である地域スポーツクラブでも活用可能な、「スポーツ」を通じた STEAM 思考（課題発見・課題解決アプローチ）やライフスキル（自己認識能力、コミュニケーション能力等）を磨くプログラムの構築を目指してきた。

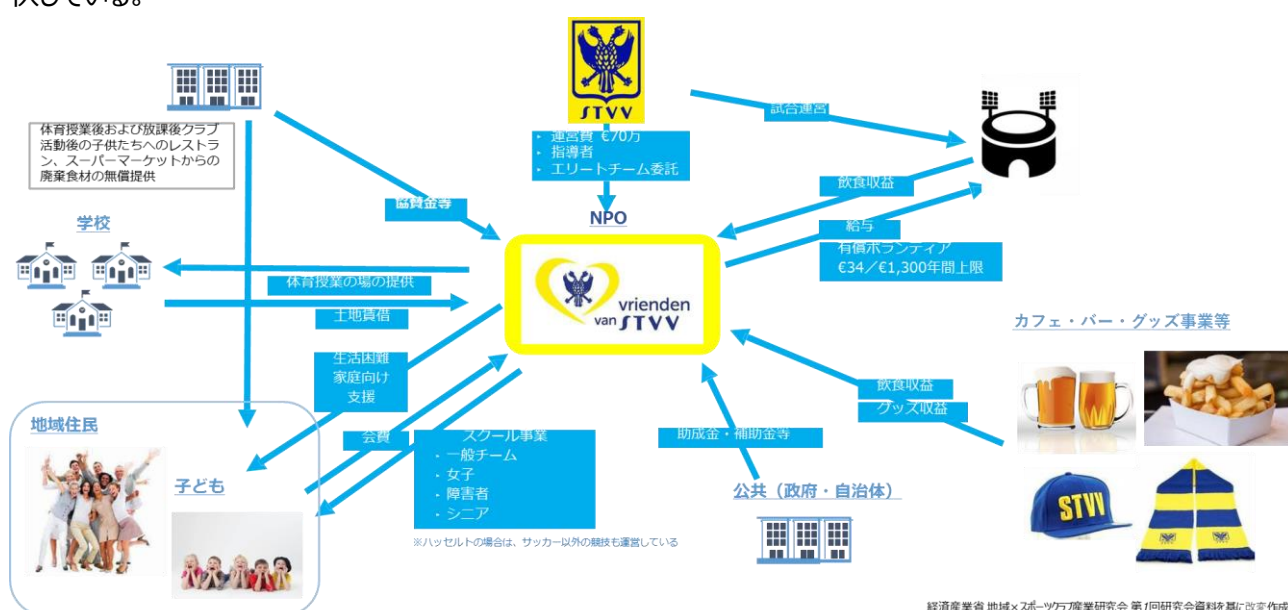
また、地域スポーツクラブの姿を構想する上では、「リアルな場で集まるだけでなく、オンラインでつながって何ができるか」はもちろん、「スポーツ以外のほかのアクティビティに触れる機会も、指導人材の地理的な偏在を越えて実現できるか」にも想像を巡らせたい。特に地方においては、一つのスポーツクラブに遠くから子どもが毎日集まるのが難しいこともあるし、日々指導者からのコーチングを受けることは難しいかもしれない。そんなときも、スマートフォン越しに指導者からのオンライン・コーチングを受けたり、集合して対面でのコーチングを受けたりすることで、これまで実現不可能だったレベルのコーチングに出会うチャンスが広がる可能性も見逃せないポイントであろう。

第2章 議論のベンチマークとした、国内外の先行事例

本研究会ではここまで、欧州のスポーツクラブ事例も意識しつつ、国内各地で既に育ってきた地域スポーツクラブを参考にしながら議論を進めてきた。プロスポーツクラブの傘下で運営される地域スポーツクラブやスクール事業、学校部活動の指導を外部委託して運営する事例など、様々なサービス形態をとる先行事例をご紹介したい。

1. 欧州プロサッカークラブ傘下のクラブ（フレンズ・オブ・シント＝トロイデン）

ベルギー・プロサッカー 1 部リーグ所属の「STVV（シント＝トロイデン VV）」は、ベルギー東部にある人口 4 万人の地方都市シント＝トロイデン市をホームタウンとする、1924 年設立のクラブである。この STVV は下部組織として 1948 年設立の NPO 法人「vrienden van STVV（英語ではフレンズ・オブ・シント＝トロイデンの意味）」を有し、地域住民に対して「する」「観る」スポーツ環境や、飲食等の場の運営を通じた人的交流機会を提供している。



経済産業省 地域×スポーツクラブ産業研究会 第1回研究会資料を基に改定作成

<NPO 法人フレンズ・オブ・シント＝トロイデン ステークホルダー関係図>

ベルギーには、プロサッカー選手が納めた所得税の 8 割が当該選手の所属クラブに還付され、還付された税金の用途は所属クラブやその傘下の団体において青少年（21 歳以下）のスポーツ環境支援に限定され、その用途は事後監査される仕組みになっている。こうした独特の税制などを活用しながら、「フレンズ・オブ・シント＝トロイデン」は、プロチームである「シント＝トロイデン」から、この税制を原資にした投資を受けて地域の子どもを対象にしたスクール活動を展開している。さらに、自治体からの補助金等を受け、地域の学校に場所を提供すると共に、会費を払ってスクールに通うことが難しい子どもへの支援を実施している。

また、「フレンズ・オブ・シント＝トロイデン」は、「シント＝トロイデン」のグッズ販売や、ホームスタジアムの中にある飲食店の経営などの事業を担当しており、それが地域スポーツクラブの収益源となっている。

なお、スタジアムでの試合の運営に際しては、90%以上を有償ボランティアに委託しており¹⁶、その給与はフレンズ・オブ・シントトロイデンから支払われている。日本のJリーグの試合のスタッフ構成は、「（イベント会社等の）プロが半分、事実上の無償ボランティアが半分」で、さらに警備員を雇って試合が運営されているのが一般的であるのとは大きく異なる。

さらに、試合が行われるスタジアムは、ホテルやショッピングモール、イベントスペース、スポーツクラブやオフィスや大型駐車場も入る複合施設であるため、「スポーツを見る、スポーツをする」目的ではない多くの人も毎日集まる場所であり、試合開催日以外も毎日経済活動があるにぎわいの場所になっている。となっている。スタジアムの中には、フルコースのディナーを楽しめるスイートルームを備えたレストランがあり、試合開催日にはスイートルームを借りきり、観戦前にここで食事をするような楽しみ方ができる。

スタジアム施設 シント＝トロイデン



97年の歴史を誇る
地域トップレベルのサッカークラブ



年間40試合（20試合がホームゲーム）
優勝目指して戦う



平均6,000人のファンが
毎試合クラブをサポート



14,600人動員
年間契約のビジネスシートは約2,500



試合前にフルコースのディナーを
楽しめる「スカイボックス」



大型イベントスペース「レヴィー」
試合後にはDJとともにダンスフロアに



スタジアム併設のホテルには
年間20,000人以上が宿泊



スタジアム地上2階および地下2階
に完備された大型駐車場完備



大型スーパーマーケットが2店舗、ホーム
センター、美容室、玩具店、ペット
ショップなど様々なテナント



スタジアム併設のカフェ&レストラン
ピッチを眺めながら食事を楽しめる



高級会員制スポーツクラブ
チームやホテル宿泊者の利用も可能



最上層には、複数の一般企業が入居して
いる賃貸オフィスフロアー

<シント＝トロイデンのスタジアム運営>

2. 欧州の原点に学ぶ日本のクラブ（YC&AC 横浜カントリー & アスレチッククラブ）

欧州の地域スポーツクラブには共通する5つのポイントがあると指摘される。

まず、①地域住民の生きがいの場や、②子ども達の社会教育の場であり、学校教育からは切り離された存在である点である。そして、③スポーツクラブが地域住民の誇りとなることや、④公共の施設・土地を有効活用しており、⑤地域の活性化にも繋がっている点である。地域住民の自主的運営や、運営費の獲得努力により、毎年日本円で数億円規模の収益をあげるようなスポーツクラブも存在し、地域密着型のサービス業のひとつであると言える。

たとえば、フランスのボルドーにある Girondins de Bordeaux は東京ドームの8倍の広さの土地の中に複数のサッカー場やテニスコート、インドア施設等を保有している。クラブハウスには宿泊施設や、レストラン、サウナ等も完備されている。これは欧州の各地にある典型的なスポーツクラブだが、こうしたクラブには長い歴史があり、地域住民の充実したスポーツ環境の基盤であり、住民たちは子どものころから、そして大人になっても、生涯にわたってここに通い、スポーツに親しむ。欧州のスポーツクラブが全てこのように広大な土地とたくさんの施設を保有しているわ

¹⁶ ベルギーでは、有償ボランティアで収入を得た場合、年間€1,300を上限として税額控除の対象となる。

けでなく、学校の土地の上に立てられた施設や、公営のスポーツ施設の中で運営されるスポーツクラブもあるが、全てに共通しているのが「地域に密着し、住民が低料金で生涯を通じてスポーツを楽しむことが出来る」ことである。

日本にも、欧州の原点に学んだ古い歴史をもつ地域スポーツクラブが存在している。**公益財団法人横浜カントリー&アスレチッククラブ**は1868年に設立され、150年も経つ、現在も約550人の会員を抱え運営されている。クラブ内で複数のスポーツが楽しめるほか、レストラン・バーやボールルーム（ダンス・パーティ会場）なども存在し、会費収入とともに、その事業収入が収入の大部分を占め、クラブハウスは地域のコミュニティ拠点となっている。

<公益財団法人 横浜カントリー&アスレチッククラブ>

- ・ 会員数：550人(投票権を有する数)
- ・ 家族会員 & 一般：18,000円/月¹⁾
(クラブへの貢献度等により変動あり)



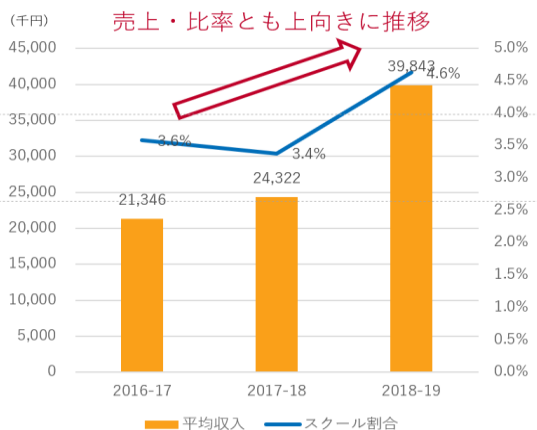
<YC&AC 横浜カントリー&アスレチッククラブ>

3. Bリーグ（プロ・バスケットボール）のクラブが主催するスクール事業

全国38都道府県にあるBリーグ所属のプロバスケットボールクラブでは、次世代エリート選手の育成の場としてユースチームを有するほか、一般向けのスクール事業を展開している。スクール事業は各クラブにとっての貴重な収益源であり、売上高の水準も、その営業収入全体に占める割合のいずれも上向きに推移している。

バスケットボールを「楽しく、正しく学べる」という理由で、「厳しい」学校部活動の環境ではなくスクールを選んで通ってくる子どもたちは多く、社会貢献的な意義が大きい。プロクラブの経営面でも、子どもの頃からのファンづくりにより、ユニフォーム購入や親子観戦によるチケット購入に潜在的に貢献するというインパクトを与える仕組みになっている。

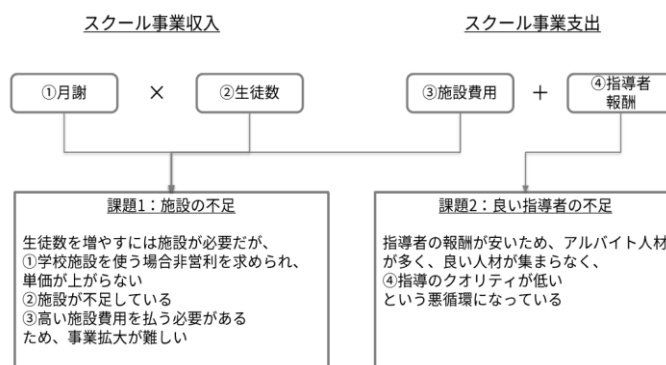
B1クラブ 平均スクール事業収入と営業収入に占める割合



<Bリーグスクールの事業収入推移>

しかし、こうしたスクール事業においては、「安価に利用できる施設の不足」が事業拡大のボトルネックになっていると指摘され、そうした事業拡大の難しさが収益性向上の限界につながり、「指導者に支払う報酬とクオリティを同時に向上させる上での限界」にもつながるという。

つまり、スクール事業収入（＝月謝×生徒数）とスクール事業支出（＝施設利用費＋指導者報酬）の差が収益にあたるが、生徒数を増やすには施設が必要になる。しかし、①**多くの自治体において学校施設を使用してスポーツ教室を開催する場合には条件として「非営利団体が運営する事業であること」といった求められる実態**があり、株式会社形態のプロのスポーツクラブは門前払いになってしまう。また、②**使用できる学校施設の絶対数が不足**しており、③**代替施設を使おうとすると利用料が高く採算が取れなくなる**、といった制約がかかり、事業拡大が難しい現状がある。



＜Bリーグのスクール事業の収益構造と課題＞

4. 大学のスポーツ施設や指導者を活用したクラブ（ワセダクラブ）

スポーツの普及・振興事業を行い、青少年の健全育成や市民の健康増進、地域コミュニティの活性化を図ることを目的として、**早稲田大学内部に2003年に設立されたNPO法人がワセダクラブ**である。**早稲田大学が保有する施設やノウハウ等を活用し、大学の体育会各部や協賛企業とも連携しながら運営されている。**

このクラブが発足したきっかけは、2002年に立ち上げた「スポーツメセナ研究所」における、「大学と民間企業が連携することで地域スポーツクラブが成り立つか」「大学のブランドイメージを使ったスポーツ関連ビジネスはいかに実現するか」についての研究であった。その成果として、このクラブは発足した。

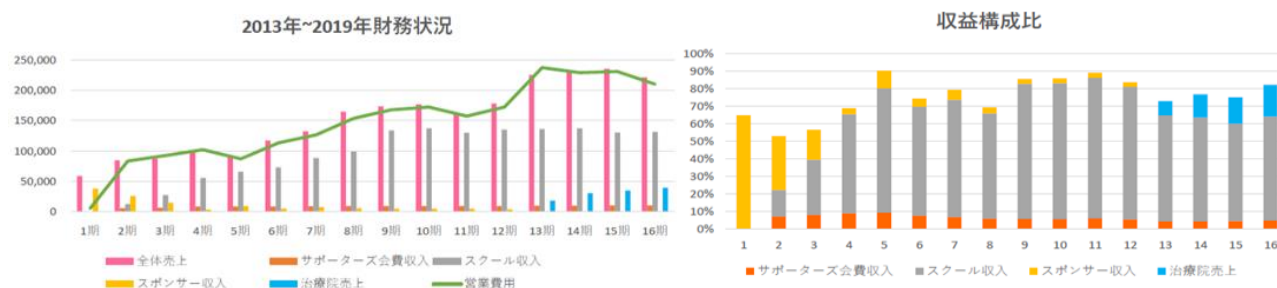
このクラブで行われる競技の数は、徐々に増えていき、**現在では子どもと大人を合わせて2000人程度が在籍**し、様々なスポーツに親しんでいる。**子どもの競技は16競技（ラグビー、サッカー、チアリーディング等）、大人の競技は9競技（ラグビー、アメフト、ゴルフ等）**である。ここでのサービス従事者は、早稲田大学生のアルバイトが大半を占めている。また、2005年にワセダクラブ北信越支部、2009年には関西支部を設立。**2015年には、スポーツはケガが伴うことから、リハビリを中心とした鍼灸接骨院を立ち上げ、2020年からは学習塾も開業**をしている。



＜ワセダクラブのあゆみ＞

このクラブの設立当初は収入に占めるスポンサー収入の割合が多かったが、現在はスクールの会費収入とサポーターズ会費収入に加え、接骨院・鍼灸院の売上が収入源となってきた。基本的には大学生が使用しない時間に大学の施設を利用してクラブ活動を実施しているため、活動場所を安定して確保できないことや、サポーターズクラブ会員の継続確保などは課題となっている。

しかし、大学を中心としたスポーツクラブのモデルとしてとして、特にスポーツ系や医療系の学部を有する大学における学生の出口整備という意味でも、全国へ広がっていくことを目指している。



＜ワセダクラブの財務状況、収益構造＞

5. 学校施設を社会体育施設化して活用するクラブ（ソシオ成岩スポーツクラブ）

「学校の部活動」から「街の部活動」への移行により、地域の子もたちを地域ぐるみで育てるべく、1995年に成岩地区少年を守る会を母体として「成岩スポーツタウン構想」を提唱し、「学校週5日制」を視野に学校と地域が連携して立ち上げられたのが、愛知県半田市にある「ソシオ成岩スポーツクラブ」。2002年に法人化され、設立当初は、中学校の空き教室をクラブハウスとして活用し、中学校の学校体育施設を活用したクラブ運営がなされていた。

しかしその後、**学校体育施設の老朽化に伴う建替えにあたり、学校体育施設として建替えるのではなく中学校の敷地の中にクラブハウスを併設した「社会体育施設」として整備されるに至った。**こうして中学校の敷地の中に建設された「社会体育施設」を、NPO法人ソシオ成岩スポーツクラブが指定管理者として運営し、学校とソシオ成岩スポーツクラブが共同で利用している。クラブハウスには、カフェやジャグジー等も併設され、地域住民の憩いの場になっている。



＜ソシオ成岩スポーツクラブ 施設＞

当初はボランティア主体で始められたこのクラブだが、現状では年間7,000万円規模程度の事業体として運営されている。**経営は、地域住民の13%にあたる約2,900名のソシオ（協賛会員）が持ち寄る協賛金が財政基盤となっており、国内外のトップスポーツを経験した元アスリートを含む5名の常勤スタッフを雇用する（この他ボランティアアシスタントは53名）**ほか、経済的に恵まれない家庭の子どもたちへのクラブ扶助制度（就学援助制度の要保護・準要保護にあたる家庭に対する会費の全額扶助制度）も備えている。今後、短期的展開として自己投資による施設の高機能化や、会員数目標を地域人口の15%まで引き上げることを目指している。現在、約2,900名のソシオ（協賛会員）のうち、「未就学児と小学生・中学生」（40%）とその親世代に当たる「30～40代の大人」（38%）が会員の大半を占める。

小中学生の多様なニーズに応える取り組みとして、中学校部活動にはない種目も含め、陸上・硬式テニス・チアリーディング・ホッケー等の種目を提供しており、特にバスケットボール・バレーボール・硬式テニス・ホッケー等の種目ではアスリートによる質の高い指導を受けるプログラムも実施している。クラブで育った子どもたちには学校を卒業しても「引退」がない。そして、大人になって指導者としてクラブに戻ってくる好循環も生まれてきた。

6. フィットネス企業が指定管理者として管理運営するクラブ（ヴィスポことひら）

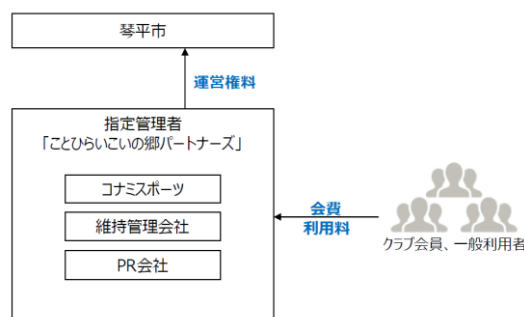
香川県琴平町の総合型地域スポーツクラブ・ヴィスポことひらでは、コナミスポーツ株式会社が体育館や屋外グラウンド等を指定管理者として運営管理する他、総合型地域スポーツクラブの運営も担う形態でマネジメントされている。

ジュニア世代向けには小学校の水泳指導や高校の部活動指導、さらに近隣の地元宿泊施設と連携して地域外クラブの合宿誘致も展開しており、シニア世代向けには介護予防のための運動指導等、幅広い事業を展開している。市民の 6.3% に当たる 900 名が会員であり、地域コミュニティの交流の場としても機能している。

自治体としては民間企業ノウハウを活かした効率的な施設運営と高いサービスレベルによって、住民福祉の向上・スポーツ振興・地域交流を財政負担の軽減と併せて実現することが狙いである。コナミスポーツとしては、スポーツクラブの会員からの月額利用料収入を確保しつつ、地域におけるインストラクター養成の研修プログラムを導入して自社スポーツクラブと同等のサービスレベルを実現し、自治体のニーズに応えている。



運営スキーム：指定管理者 ※事実上のコンセッション



<ヴィスポことひら 外観・運営スキーム図>

7. スタジアムを活用し、地域企業・住民が支えるクラブ（アザレアスポーツクラブ）

アザレアスポーツクラブは、ラグビーワールドカップ 2019 日本大会のレガシーとなるべく、（その 1 年後には日本代表が強豪アイルランド代表を撃破する場となった）静岡県小笠山運動公園（エコパスタジアム）を拠点に、2018 年 11 月に設立された総合型地域スポーツクラブである。

スポーツクラブ・大学・医療機関・企業・行政の協働によるまちづくりの実現を目的に、「複数のトップレベルスポーツを持つ地域スポーツクラブとしての潜在価値を地域と共有すること」をクラブの存在意義として掲げている。スポーツ支援活動を通じて①地域のスポーツ文化の象徴になるよう尽力（トップスポーツ支援）、②地域の健康的・文化的ライフスタイルの創成（スポーツ地域普及）、③地域経済活性化と地域密着度拡大を目指す（スタジアム集客活動）という 3 つのミッションを掲げている。

「アザレア・セブン」という女子 7 人制ラグビーチームや、「アザレア・ナイン」という女子野球チームを保有しており、また、アザレア・キッズスポーツ、アザレ아가ールズプログラムなど「女性と子ども」に特化して事業を展開していることが特徴である。

地域共生を理念として掲げており、エコパスタジアムという地域のシンボルを拠点に活動を行っている。また、スポンサーには静岡銀行や静岡新聞をはじめとした地元企業が多く、GOLD PARTNER、SILVER PARTNER という区分けに応じて年会費や会員特典を設定し、持続可能な経営基盤を確保している。



■AZSCスポンサーおよび後援会法人会員 (2020年9月末現在)

SPONSOR		後援会 法人会員	
GOLD PARTNER	静岡銀行 静岡新聞 SBS Suzuyo YAMAHA YAMAHA	株式会社三井物産 東海グループ	
SILVER PARTNER	NEFFUL 丸明建設株式会社 RSTC アザレア・スポーツクラブ後援会	おいもや ZEXIIM	
OFFICIAL PARTNER	株式会社アスリートアドバイザー 遠州トラック	サンワNETS 静岡クラブ	
OFFICIAL SUPPLIER	SWITCH 遠電バス株式会社		
REGIONAL PARTNER	adidas X-PLORION TOELL		

＜アザレアスポーツクラブのスポンサー一覧＞

8. 外部指導員がマネジメントする学校部活動クラブ（聖学院中学校高等学校）

聖学院中学校高等学校では、「主たる業務である授業に注力できる体制」を作るべく、「顧問教員の熱意で運営してきた部活動」を「学校全体で組織的にマネジメントする部活動」へとリデザインすべく部活動改革を開始した。毎日 8 時 15 分開始で生徒の最終下校時刻は 18 時 30 分だが、放課後にはクラブ顧問業務のほかに授業準備、家庭連絡や各種会議、さらに新学習指導要領対応の準備など教員の負担が増えていた。このように**1 日 10 時間以上の労働が前提となっている教員の働き方改革を進める上で、「学校部活動」に大きくメスを入れた。**

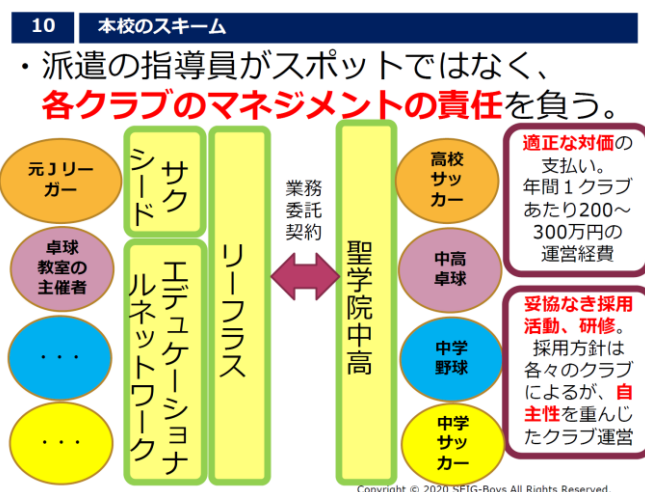
もともと、学校の中には、「先輩教員の部活動顧問としての思いが強かったクラブであるほど、現在の教員では引き継げない」という課題があった。そこで教員に対して「働く中での負担感調査」を実施し、一生懸命にクラブ顧問を頑張ってきた教員を含めて実態把握を行った。その結果を受けて校内プロジェクトチームが発足し、理事会の説得にも成功したため、学校が初期費用を全て負担する形でこのプロジェクトはスタートした。

まず、高校サッカー部、中高の卓球部に対してリーフラス株式会社から外部指導員（元 J リーガー、卓球教室の主催者等）を入れ、スポット指導の形ではなく、適正な対価を支払って各クラブのマネジメントの責任を負う契約となっている。これを、1 クラブあたり年間 200～300 万円の運営経費でスタートさせた。

良質な指導員の供給を継続して受ける仕組みとなっており、指導員の質に問題がある際には交代してもらうこともでき、指導員が問題を起こした場合はリーフラス株式会社側に損害賠償を請求できる契約になっている。このため、教員としてはこれまで高度に求められてきた安全配慮義務を負わなくて済むようになり、従来は当たり前のように行ってきた教員の部活動顧問業務が可視化され、**教員のクラブ活動に関与する時間と精神的負荷が軽減され、時間外労働・連続勤務日数規制（連続6日）からも解放されることになった。**

生徒へのアンケート・ヒアリング調査によれば、「コーチの指導を受けて、技術やチーム力の向上を実感している」と答える生徒が56%から95%に上昇し、「もっと上手になりたい、成長したいと思っている」という生徒の割合が78%から89%に上昇しており、効果がでていることが確認できている。

このシステムを回す上での絶対条件は「生徒の満足度を下げない」ことであり、最も重要なのは継続性である。それを担保するためには十分な資金の確保による、良質な指導員の継続確保が必要になる。今後、学校内での経費全体の見直しやPTAや同窓会からの支援、学校の体育施設に設備投資をした上でのスクール事業向け貸し出し、ユニフォームへの企業ロゴ活用など、資金集めのためのあらゆる可能性を模索できるという問題意識が示された。



＜聖学院中高等学校のクラブ活動改革スキーム＞

9. 企業支援型の学校部活動クラブ（沖縄県うるま市教育委員会）

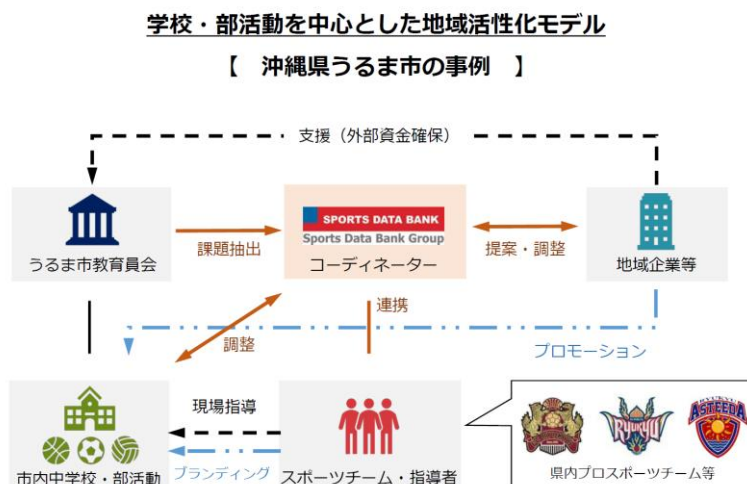
2017年2月より沖縄県うるま市では学校部活動の民間委託モデルをスタートした。「うるまモデル」の特徴は、活動が自治体からの予算ではなく、地域の企業等からの支援（企業が学校内でのPRやサンプリングを実施することを条件に学校部活動に協賛する形）によって運営されている点である。

スポーツデータバンク株式会社が事業設計や指導者のマッチング・マネジメントまでコーディネートし、指導者（元Jリーガー、元Bリーガー、大学野球部監督経験者等）が学校現場でクラブ指導に当たる。市内2校6クラブで始まったこのモデルは、2020年度からは9校27クラブでの実施に発展し、今後の自走化に向けた企業協賛モデルの広がりを模索している。

協賛企業群の中には、まず「県内プロスポーツチーム」という一群があ

Ver.3.0 民間委託モデル

スポーツデータバンクグループ



＜沖縄県うるま市での民間協賛型部活動＞

る。サッカーJリーグのFC琉球やバスケットボールBリーグの琉球ゴールデンキングスなどのクラブとしては、地域に根ざしたクラブ運営の土台になるジュニア世代との接点づくりに関心が強い。

さらにもうひとつ、一般の「地元企業」という一群がある。これらは、学校内でのダイレクトマーケティングを行う機会と地域の子どもたちへの支援を行う会社というブランディング機会に価値を感じる地元企業群である。企業がCSRのみを目的として学校部活動クラブ支援を行うのは難しく、教育委員会・学校が認める種類の製品・サービスに限定はされる前提で、学校内での企業プロモーションを行える仕組みの構築を目指している。

10. 地域内での合同部活動モデル（磐田スポーツ部活：静岡県磐田市教育委員会）

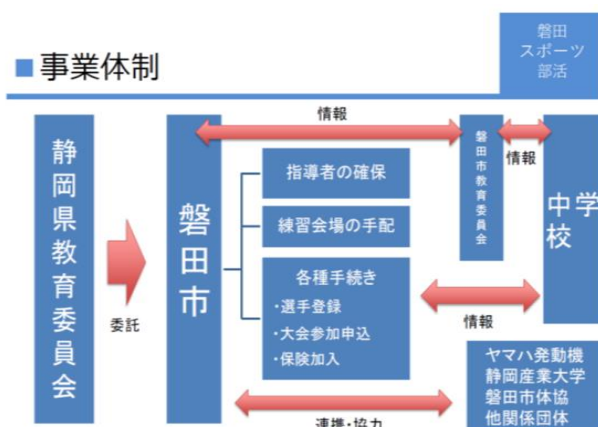
静岡県磐田市では、市内の中学生スポーツ活動の機会充実と教職員の負担軽減、そして学校部活動の枠を超えた企業・大学等地域内スポーツ連携の促進を目的に3種類の事業が展開されている（磐田スポーツ部活）。

これは自治体主導で進められて来た事業であり、企業や大学等と連携した地域部活動のモデル事業を行い、在籍する学校に希望する競技種目が部活動として存在せず、「やりたい競技」と「できる競技」が一致しない環境にある生徒に対して、競技レベルに応じた専門的指導や新たなスポーツ活動場所の提供やスポーツ塾、体験教室を提供されている。

自治体の社会体育施設や企業保有施設を活用し、「部活」として陸上競技とラグビー、「スポーツ塾」として卓球や男子バレーボール等の指導を実施している。ラグビーでは地元のプロクラブの指導者が指導に当たり、陸上競技部では大学陸上部OBが指導を担当している。市（磐田市）が、各競技の指導者との連絡調整を行うとともに、保険加入や大会出場手続き、学校行事等にも配慮した日程調整を行うことで運営されている。

区分	概要
部活	学校に希望する部活がない生徒に対して、活動の場を定期的に提供するため、必要な合同部活を設置する。
スポーツ塾	学校の部活に所属している生徒、あるいは他の部活で活動しているが興味・関心がある生徒を対象に、競技レベルに応じた専門的な指導を行う。
体験教室	新たなスポーツの体験を希望する生徒に対して、学校部活の他に、スポーツ教室等を開催する。

<事業内容>



<事業体制>

第3章 地域スポーツクラブを軸に描きうる社会システム像と、検討すべきポイント

【1】地域スポーツクラブを軸にした、新しい社会システムのイメージ

この第1次提言ののち、「2025年頃には、以下のような社会システム変革が、先行的なNF（中央競技団体）や地方自治体・学校設置者等の力によって、目に見える形で進んでいる」というイメージをもって、社会を挙げて、スピード感のある仕事を進めてはどうだろうか。

<スポーツ+α（アルファ）の場合>

- ◆ 「サービス業としての地域スポーツクラブ」（以下、地域スポーツクラブ）が全国に広がり、「スポーツ+α」のサービスを提供する産業クラスター（集積）が生まれている状態。各クラブのクラブハウスは「地域の社交場」となり、地域経済・社会の力を増す好循環を生み出す力になっている状態。【図表1】

<ジュニア世代にとっての地域スポーツクラブ（【図表2】）>

- ◆ ジュニア世代にとっての現在の「学校部活動」は、学校・企業・NPO等の多様な主体が運営する地域スポーツクラブによる社会教育活動へと移行している。2020年代を通じて進められる学校部活動改革がトリガー（引き金）になり、全国各地に広がる。
 - ・ クラブ運営の形態としては、【図表2】の整理のように株式会社、地域のNPO法人や一般社団法人等（自治体に関与する場合も含む）が運営する「一般法人クラブ」のほか、学校法人やそれに関与する法人が運営する「学校関連法人クラブ」がある。
 - ・ 全ての種目のNF（中央競技団体）や中体連・高体連が主催する、あらゆる大会の参加資格は「一般法人クラブ」「学校関連法人クラブ」に区別しない完全な世代別（U15・U18等）に変わっている。
 - ・ 学校の卒業に際して訪れる「引退」という概念が消え、生涯、競技を楽しめる。
 - ・ 子どもたちは多くの種目に触れ、複数種目に参加登録が可能な競技環境が実現する。
 - ・ コーチは科学的な指導を学んだ有資格者であり、「有償」でコーチするのが常識になる一方、経済的困窮世帯向けにスポーツ機会を保障するための資金循環が機能する。

<シニア世代（親世代・祖父母世代等）にとっての地域スポーツクラブ>

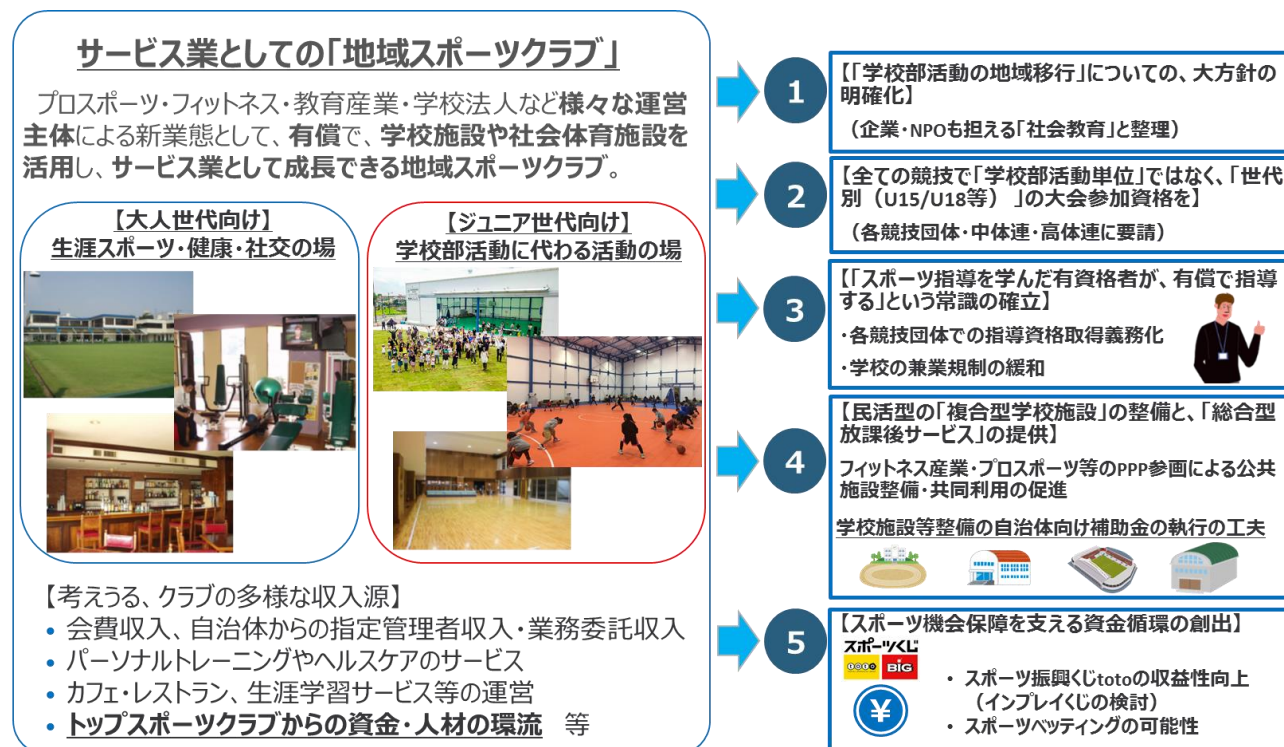
- ◆ ジュニア世代の学校部活動改革をきっかけにして全国に広がる地域スポーツクラブは、子どもの活動に付き合ううちに自分もスポーツに再び親しむようになる親世代（30-50代）や祖父母世代を含めた全世代的な生涯スポーツ環境として、成人のスポーツ実施率や、競技人口増加に貢献するようになる。生活の中にスポーツが根付くことで、健康寿命の延伸や医療費の低減といった社会課題解決に繋がる（人口動態的にも、経済的・社会的なインパクトはこちらの方が大きくなっていく）。

<社会の様々な公益を支えるスポーツ産業へ>

- ◆ 全世代的なスポーツ実施率の向上により、「（試合会場や映像で）観るスポーツ」への関心が高まり、トップ・スポーツの収益力拡大に向かう。そこから安定的にスポーツ機会保障財源も生まれ、スポーツ全体が「助成される対象」というよりは「社会の様々な公益を支えるサービス産業」へと成長していく。

【図表3】。

【図表 1】サービス業としての地域スポーツクラブを可能にする社会システム



【図表 2】ジュニア世代について（「学校部活動」から様々な「地域スポーツクラブ」への移行）

	会員の考え方① 所属学校を問わずオープン	会員の考え方② 特定の学校の生徒に限定
一般法人クラブ ・株式会社、地域のNPO 法人や一般社団法人（自治体が関与する場合も含む）等が運営	【A 類型】 多くのプロスポーツチーム傘下のスクールや総合型地域スポーツクラブの発展形 例）第 2 章で示した事例では、フレンズ・オブ・シント＝トロイデン（1）、YC & AC（2）、B リーグスクール事業（3）、ソシオ成岩スポーツクラブ（5）、ヴィスポことひら（6）、アザレアスポーツクラブ（7）のイメージ	【B 類型】 学校が部活動運営を外部委託する形態等 例）第 2 章で示した事例では、聖学院中学校高等学校のリーフラスへの部活動外部委託（8）のイメージ
学校関連法人クラブ ・学校法人やそれが関与する法人が運営	【C 類型】 学校法人またはそれが関与する法人が、学校管理外の社会教育事業の主体として、参加生徒の所属学校を問わず運営 例）第 2 章で示した事例では、ワセダクラブ（4）のイメージ	【D 類型】 学校法人またはそれが関与する法人が、学校管理外の社会教育事業の主体として、自校生徒向けに運営

※なお、いずれの類型においても、スポーツ指導を学んだ教員も指導者として兼業参画可能であることを想定

【図表3】トップスポーツと地域スポーツが「車の両輪」として成長

■ トップスポーツの成長

トップスポーツクラブ
ーDX時代のビジネスモデル構築ー



■ 地域スポーツの成長

サービス業としての
地域スポーツクラブ



(※1) 株式会社マイネット提供資料：プロ野球#LIVE2021、(※2) 上：B.LEAGUE提供資料、中下：シント＝トロイデンVV NV提供資料、(※3) ジャングルX株式会社提供資料

【2】検討されるべき5つのポイント

上記の姿を実現するために、以下5つの点について、早急に検討される必要があるだろう。

1. 「学校部活動の地域移行」についての方針の明確化

（1）学校部活動は「社会教育」（学校も企業もNPOも担いうる教育課程外の活動）

「学校教育」なのか、「社会教育」なのか、を明確に

スポーツは「ライフスタイル」であり、スポーツを「教育」として捉えることへの違和感も指摘されるところでもあるが、人がスポーツを通じて人生全般に転用が可能な大切な学びを得られることは事実であり、スポーツはライフスタイルでありつつ、学習機会である。

しかし、「学校部活動の地域移行」という論点を考える上では、そもそも学校部活動は「**全ての学校が提供すべき、学校教育活動**」なのか「**必ずしも学校が提供する必要はない、社会教育活動**」なのかについて、文部科学省による明快な整理と、そのことの全国の学校教育現場への共有が求められているのではないだろうか。

以下のように、社会教育法の第二条「社会教育の定義」を素直に読む限り、**教育課程外で青少年に対して行われる組織的な教育活動である「学校部活動」は、社会教育の一類型**であろう。

社会教育法（抄）

（社会教育の定義）

第二条 この法律において「**社会教育**」とは、**学校教育法**（昭和二十二年法律第二十六号）又は就学前の子どもに関する教育、保育等の総合的な提供の推進に関する法律（平成十八年法律第七十七号）**に基づき、学校の教育課程として行われる教育活動を除き、主として青少年及び成人に対して行われる組織的な教育活動（体育及びレクリエーションの活動を含む。）をいう。**

しかし一方で、令和2年9月1日付の事務連絡「学校の働き方改革を踏まえた部活動改革について」によれば、**学校部活動は、「学校教育の一環として、学習指導要領に位置づけられた活動である」と**明記され、「教科学習とは異なる集団での活動を通じた人間形成の機会でもある」「豊かな学校生活を実現する役割を有する」と、その学校教育上の意義が強調されている。

実際にそうした教育的効果はあるとしても、本来は「社会教育（学校教育課程外の教育活動）」であるはずの学校部活動が、同時に学校教育法に基づき教育課程の編成基準を告示する文書である学習指導要領に位置づけられ、その意義が特に強調され、教育課程との関連性を担保することまで要請されている。**このことと、「学校部活動の地域移行」を進めようとするメッセージは、整合性がとれているだろうか。学校現場や、地域移行の受け皿をつくらうとするスポーツクラブ産業の双方にとって混乱を生じさせるものではないだろうか。**

学校の働き方改革を踏まえた部活動改革について（令和２年９月１日。文部科学省からの事務連絡）

○学校の働き方改革も考慮した部活動改革の考え方

・部活動は、（略）**学校教育の一環として、学習指導要領に位置づけられた活動である。**

・部活動に参加する生徒にとっては、（略）教科学習とは異なる集団での活動を通じた人間形成の機会でもある。部活動は多様な生徒が活躍できる場であり、**豊かな学校生活を実現する役割を有する。**

中学校学習指導要領（抄） 第１章第５の１のウ

ウ **教育課程外の学校教育活動と教育課程の関連が図られるように留意するものとする。**特に、生徒の自主的、自発的な参加により行われる部活動については、スポーツや文化、科学等に親しませ、学習意欲の向上や責任感、連帯感の涵養等、学校教育が目指す資質・能力の育成に資するものであり、**学校教育の一環として、教育課程との関連が図られるよう留意すること。**その際、**学校や地域の実態に応じ、地域の人々の協力、社会教育施設や社会教育関係団体等の各種団体との連携などの運営上の工夫を行い、持続可能な運営体制が整えられるようにするものとする。**

「学習指導要領上の位置づけ」は解消されるべきではないか

上述のとおり、学習指導要領は、学校が教育課程を編成する上での指針を示す行政文書である。ここに学校部活動の教育的意義が記載されていること自体が、学校部活動の地域移行を進めたい学校現場の足を引っ張ることにならないだろうか。

つまり、校長や教員が「学校部活動の意義と教育課程との関連づけが学習指導要領上でも強調されているのに、学校部活動指導を地域に移行させて、本当によいのだろうか？」と、職業倫理的な葛藤に悩まされても不思議ではない。同時に、受け皿となる地域スポーツクラブの担い手（企業や NPO 等）にも混乱を与え、必要な投資や準備を逡巡させるのではないか。

学校部活動の地域移行を本当に進めるのであれば、**学校部活動は「必ずしも学校が提供する必要はない、企業や NPO 等でも学校でも担いうる社会教育活動である」**旨を明確にし、**少なくとも学校の教育課程を定める文書である学習指導要領の中での位置づけを外す**など、文部科学省による明快な整理が必要ではないだろうか。

（２）平日も含めた「学校部活動の地域移行」に向かう方針の明確化

学校部活動の地域移行問題に関する「本気度」の明確化が必要ではないか

文部科学省からは「令和５年度から休日部活動の段階的地域移行」という方針は示され、「長期的には地域に移行すべき」という見通しは示された。しかし、「休日のみ、段階的に」と「長期的には移行すべき」といった程度の方針では、学校部活動を地域移行させる側の学校現場も、受け皿を準備する側のスポーツクラブ産業も、政策の「本気度」を図りかねるだろう。

「平日も含めて全面的に地域移行する学校部活動がかなりの数にのぼり、学校関連法人クラブと一般法人クラブが併存して競い合う競技環境」に向かうのか、そのために大会を主催する全ての NF や中体連・高体連の協力をどう仰ぐのか、どのようなスケジュール感で進むのか、といった詳細なビジョンまでは明らかになっていない。

少なくとも、「休日だけ移行」という中途半端な規模感では、学校側の部活動実施方針に混乱をもたらすだけでなく、地域スポーツクラブという地域移行の「受け皿」を担う企業や団体の側にとっても計画的な事業投資判断が難しくなる。さらに有償サービス化が進むのであれば、低所得世帯に向けてのスポーツ機会保障策も必要となるのであり、こうした総合的・具体的なビジョンが、文部科学省からも早急に明確に示される必要があろう。

「やりたいスポーツ」と「やれるスポーツ」の一致、「自分に適した場の選択」へ

少子化によって学校単位でのチーム編成が難しい競技もたくさんある中で「やりたいスポーツ」と「やれるスポーツ」を一致させにくくなっている。

また、学校部活動の場合、ひとたび一つの競技部活に入部した後は、「転部は正当な理由のある場合に、本人、保護者、顧問、担任の協議により認める。」といったルールが置かれている学校の事例もあるように、転部や兼部をすることが難しい場合も多いと言われる。こうした文化を引きずりやすい学校部活動のままでは、子どもたちが様々なスポーツに触れて楽しみ、自分に合った指導者やチームを探し、自分の適性をいろいろと試して探り、人生全般に転用可能な学びを得ながら、生涯親しむスポーツ習慣を身につけるのは困難ではないだろうか。

「引退」のない競技環境の創出へ

さらに、学校部活動では一般的に中学 3 年次、高校 3 年次などで「引退」を迎えることになるが、それが少年期から青年期にかけてスポーツ習慣が継続しない要因の一つであることも指摘されている。もし、地域スポーツクラブが多世代が集う生涯スポーツの場として全国各地に広がれば、引退によるスポーツ機会の中断・断絶という問題も解消されるのではないだろうか。

また、多種目競技を提供する多様なクラブがどの地域にも存在していれば、障害者スポーツを含む様々なスポーツを経験することも今より容易になるだろう。

2. 全ての競技で、「学校部活動」に限らない「世代別（U15/U18 等）」の大会参加資格に転換を

大会出場時に求められる「学校単位」という制約

「学校部活動の地域移行」が平日も含めた移行へと進むのであれば、企業や非営利団体が事業投資を積極的に進めるだろうが、もう一つ大きな障壁がある。それが大会出場権の問題である。

競技大会は、他者と技を競い合い磨き合う楽しさを知る上で不可欠な機会である。しかし、我が国のジュニア世代のスポーツの活動単位は学校部活動やスポーツ少年団等の地域スポーツクラブなど「所属」別に細分化されており、ほとんどの大会参加資格に制限がある。中学校や高等学校の学校部活動の場合、現状、**所属が学校部活動でなければ参加できない競技大会がほとんどであり、地域スポーツクラブ単位での参加が認められていないものが多い**。このことは、今後、学校部活動の全面的な地域移行を進める上で立ちちはだかる、大きな障壁となるはずである。

学校の運動部活動の大会としては、中学校なら公益財団法人日本中学校体育連盟（中体連）が主催する「全国中学校体育大会（全中大会）」、高校なら公益財団法人全国学校体育連盟（高体連）が主催する「全国高等学校総合体育大会（インターハイ）」や、各種目の中央競技団体（NF: National Federation）が主催する大会が存在する。基本的に、中体連、高体連が主催する大会の参加資格は「学校部活動単位」が原則であり、例外として学校を跨いだ「合同チーム」も参加できる種目もあるが、「合同チーム」の参加も認められていない種目もある。いずれにしても、アドホックな存在である「合同チーム」は、その組合せも安定せず、指導体制も一貫性をもちづらいとも言われている。本来なら、一つの法人のもとで地域スポーツクラブを組成して、一貫的な指導のもとで行われる方が望ましい場合も多いのではないだろうか。

①学校部活動が地域単位に段階的に移行するために

課題を解消していくための3つのポイント

- | | |
|--|--|
| <p>学校部活動単位で出場する大会
全国中学校体育大会（中体連）
インターハイ（高体連）
の将来の未来像を明確にする</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ 学校部活動においては頂点とされる「全中大会」と「インターハイ」のあり方が、地域スポーツクラブへ移行していくためには重大なポイントである ■ 部活動を基礎にした学校にあるスポーツ関連施設や学校教員が担っている指導者がスポーツをするために欠かせない地域もある。学校部活動のメリットを生かし、デメリットを解消していく方法を地域の実情に合わせて検討が必要 |
| <p>今後、運営主体となっていく
地域スポーツクラブが責任を
果たせるために必要な体制を明確にする</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ 今まで学校や教育委員会、県などに管理責任があったものが、地域スポーツクラブに移行することが想定される。責任を果たせるに相応しい法人格に移行や、体制維持など支援の検討が必要 ■ 指導者と管理者、経営者の業務や責任をいゆる「契約」として、その業務範囲を明確にすることが必要 |
| <p>公共施設の維持管理運用が
行政の予算如何によって存続が
左右される状態を解消していく</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ 自治体の予算縮小で、真っ先に削減の対象となるのが体育館などの施設である。「スポーツをする場」の維持管理の仕組みに長期の持続性・安定性などの観点を入れた仕組みにする必要がある。（例：広域化など） ■ 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。 |

日本のスポーツをどうしていくのか、全体のビジョンを更に具体的に

<第3回研究会 池田委員発表資料「大会の在り方の明確化の必要性」>

「社会教育」であるなら、大会参加資格を「学校部活動単位」に限る合理的な理由はない

つまり、現在の学校部活動が学校の教育課程からは距離を置いた「社会教育」だとして、あらためて明確に整理がされるなら、上述の整理のように「一般法人クラブ」であろうが「学校関連法人クラブ」であろうが、「社会教育」を担う同列の主体として整理される。そうであれば、現行の中体連・高体連・NF 主催の大会のような、「運営主体の違い」に着目し、「参加は学校部活動チームに限る」と、様々な地域スポーツクラブの大会参加に制限をかけることの合理的理由はないのではないだろうか。

つまり、所属チームの運営主体の区別なく、競技に取り組む全ての生徒に平等に参加資格が与えられることになり、それは「学校関連法人クラブ」も「一般法人クラブ」も同じ土俵で競い合う、融合への近道にもなりうるのではないだろうか。

全ての競技団体で「既存大会の参加資格を世代別に変更」や「世代別の新大会の設立」を

「学校部活動の地域移行」を本格的に進める場合、この「大会参加資格」の見直しが急務になるだろう。少子化が進み、各学校単位でチームを組成することが難しい種目が増える中、一つでも多くの種目で少しでも多くの選手に競技機会を与えることは意義のある話だと思われる。

従来の「学校単位」での参加資格に限定することなく、「U15（アンダー15＝15歳以下）」や「U18（アンダー18＝18歳以下）」、または「中学生」や「高校生」など、世代別カテゴリー分けの徹底により、所属によって出場権を差別しないことは、学校部活動の地域移行に向けて不可欠の措置ではないだろうか。

ここは各 NF（中央競技団体）や中体連・高体連の判断によるところではあるが、「既存大会の参加資格を世代別に変更」か「世代別の新大会の設立」を積極的に進めるべきではないか。特に、競技人口の拡大が至上命題であるはずの各 NF のリーダーシップが期待されよう。

「補欠・控え」を生まない競技環境の実現を

大会の見直しに当たっては、「控え選手は公式戦に出られない」といった競技環境についても、合わせて検討すると良いのではないだろうか。1つのクラブからAチームもBチームもCチームも、その競技レベルに応じて公式戦に出場し、同じクラブのチーム同士の対戦もありうる環境づくりも検討に値するだろう。

たとえば少年硬式野球のポニーリーグでは、同じ球団から複数チームの出場が可能であると同時に、投手の投球数や球種の制限や、交代後再出場も認めるなど、ひとりでも多くの選手の出場機会を体の成長にも配慮した大会を提供している。従来の学校部活動の集まる大会とは大きく異なる、クラブ文化の良い点が広がることも期待できる。

大会参加費用やスポンサーを集め、教員を「事実上の無償ボランティア」から解放すべき

そしてこれは、同時に教職員の負担も確実に軽減する。現在、中体連や高体連は、学校の教職員が主な構成メンバーとなり大会運営や審判等の大会実務を担っているが、参加者から大会参加費用を徴収し、スポンサーを集め、同じボランティアでも有償ボランティアとしての貢献によって運営される形態に移り、こうした実務を今とは別の主体が担うのであれば、無償ボランティアとしての負担は激減するであろう。また、教員による大会運営や引率のために、平日の学校授業に穴が空いた場合、学校ではその調整をしなければならないといった点も解消されるであろう。

サッカー、バスケットボールという先進事例に続く NF が待たれる

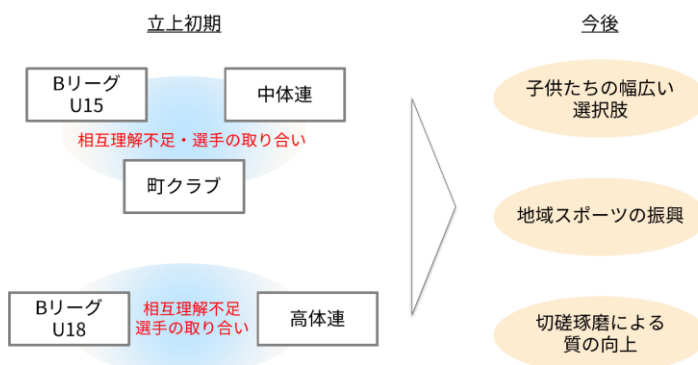
この大会参加資格の改革については、集団競技としてはサッカーが先進的であり、バスケットボールがそれに続いている。例えばサッカーでは、その他の競技と同様に、中学校単位での出場が原則とされる「全中大会（全国中学校サッカー大会）」と、クラブチームの大会である「全国クラブチームサッカー選手権大会」はそれぞれ存在するが、それらの大会の他に、第3種（中学年代）カテゴリーのNF加盟チーム全てが参加できる「高円宮杯 JFA 全日本 U-15 サッカー選手権」がある。学校部活動と地域スポーツクラブのコンフリクトが起こりにくい大会設計になっている。

また、学校部活動と地域スポーツクラブでの選手の取り扱いというコンフリクトは発生するかもしれない。たとえば、Bリーグのユースチーム立ち上げ当初は、学校部活動とBクラブユースとの間で、お互いの指導の質や進め方についての相互理解の不足もあり、有望選手の奪い合いにつながるという懸念も見られた。しかし現在では、相互理解が進むとともに地域スポーツクラブの数も増え、子どもたちにとっての幅広い選択肢が与えられることによるスポーツ全体の振興や、切磋琢磨する機会の増加で指導・プレーの質的向上につながるが見込まれている。

学校スポーツとBクラブユースの関係



- ・ Bクラブユースの立上当初は相互の進め方や指導の質に関する理解の不足、選手の取り扱いにつながるという懸念が見られた
- ・ 現在では相互理解が進むとともに町クラブも増えて、子供たち / 地域 / 環境を提供するBクラブユース・部活動にとってもよい環境になることが見込まれる



JAPAN PROFESSIONAL BASKETBALL LEAGUE

| STRICTLY CONFIDENTIAL | 4

<第4回研究会 島田委員 発表資料「Bクラブユースと学校部活動との関係」>

保険の違い：地域スポーツクラブは学校管理下「外」の活動

さらに、学校部活動と地域スポーツクラブのコンフリクトという点では、保険も論点になる。現状、学校部活動は災害共済給付¹⁷の対象となるが、学校管理下外のスポーツ少年団や総合型地域スポーツクラブ等での活動は、別途加入し個人が掛金を支払うスポーツ安全保険¹⁸で補償されていることが多い。地域スポーツクラブ等の活動も、当然災害共済給付の対象にはならず、別途スポーツ安全保険等、別保険への加入が必要になる。つまり、現状方針が示されている休日の地域移行を実現する場合には、平日は災害共済給付の対象、休日は別途加入する保険の対象ということになる。両制度には掛金の負担の在り方や補償内容に違いがある。地域移行が進んだ場合には、まずは経済困窮家庭に対して、スポーツ安全保険の保険料に対する支援が必要になろう。災害共済給付制度の掛金は、傷害の発生率等に応じて適時見直されているが、地域移行の進行に応じ、加入者数の変動や傷害の発生率も大きく変化すると考えられるため、掛金の変化がスムーズに行われることが望まれる。

3. 「スポーツは、有資格者が有償で指導する」という常識の確立

現在、スポーツ指導を体系的に学んだことのない者による指導の常態化やハラスメントの問題、さらに「指導現場を探すスポーツ指導者と、指導者を求める現場のミスマッチ」など、一定のクオリティの指導者の確保をめぐる課題は山積している。

日本においては、「子どものスポーツ指導＝事実上の無償ボランティアで提供されるもの」という意識は根強く、学校における教師の日々の顧問活動から大会運営に至るまで、そうした犠牲を前提に成立してきた。多くのスポーツ少年団等も同様に、地域住民等による無償ボランティアの上に成立している。こうした慣習は「スポーツを気軽に始めるきっかけ」を広げる反面、多くの指導者にとっては、自己負担をしてまで指導者としての資質能力の向上に努める動機が湧き起こりにくい仕組みでもあろう。

また、子どもを預ける保護者としても、仮に指導者の振る舞いに不安があっても「無償で面倒を見ていただいているのだから、無理も言えない」という遠慮を生みがちである。すでに水泳・体操・テニス・ゴルフなどの個人競技の世界はすでに「指導は、質に応じて相応の対価を払う」ことが常識であることにも鑑み、他のスポーツ指導にも、「指導スキルに応じた対価が発生する、普通の学習支援業」としての性質をもたせることは可能だろうか。

学校の教員をはじめ、多くの方々による事実上の無償ボランティアという犠牲¹⁹の上に無理を重ねて来たスポーツ現場のひずみは限界に来ており、システムを根本的に設計し直すべき段階であろう。現在のスポーツ指導者への報酬レベルを前提にしている限りは、スポッ指導に入る程度の頻度の関与ならまだしも、たとえ兼業であってもキ

¹⁷ 独立行政法人日本スポーツ振興センター（JSC）と学校の設置者との契約（災害共済給付契約）により、学校の管理下における児童生徒等の災害（負傷、疫病、障害又は死亡）に対して災害共済給付（医療費、障害見舞金又は死亡見舞金の支給）を行うもの。運営に要する経費を国、学校の設置者及び保護者（同意確認後）の三者で負担しており、我が国のほとんどの学校部活動はこれに加入している。（日本スポーツ振興センターHP）<https://www.jpnsport.go.jp/anzen/saigai/seido/tabid/76/default.aspx>

¹⁸ 学校管理課外のスポーツや文化などの団体・グループ活動（社会教育活動）に安心して参加できるようにするために作られた補償制度。スポーツや文化などの団体・グループ活動の構成員を被保険者し、小さな掛け金で大きな補償が得られる公益目的事業。加入手続きを行った「団体の管理下」における団体活動中の事故が対象。公財）スポーツ安全協会が加入の取りまとめ機関・契約者となり、東京海上日動火災保険（株）を幹事会社とする損害保険会社8社との間で保険契約を締結し運営されている。（公益財団法人スポーツ安全協会 HP）<https://www.sportsanzen.org/>

¹⁹ 例えば、土日休日の活動もする部活動顧問には、家庭生活を犠牲にしている事が多い事が指摘されている。内田良「「部活未亡人」妻たちの嘆き」<https://news.yahoo.co.jp/byline/ryouchida/20170717-00073370/>

キャリアとしての選択肢にはなりにくい。そもそも、「スポーツ指導では生計を立てられない」という構造的課題の解消を考える必要がある。

（１）プロフェッショナルとしての（専業・兼業）スポーツ指導者市場の構築

スポーツ指導者に必要な資質・能力

近年、学校部活動を取り巻く体罰やパワハラ、セクハラ等が問題視されている²⁰。こういった問題を防ぐため、スポーツ指導者には、競技に関する知識・技能のみならず、安心・安全に関する知識やコミュニケーション能力などが求められる。そのためには、それらの資質能力を担保するに足る育成システムの下で学んだ有資格者が指導するという体制を作ることが必要である。

そもそも、「逆上がりや跳び箱が出来るか出来ないか」といった点が評価に繋がってしまう学校体育での指導が、運動嫌いを生んでしまっているという指摘もある。科学的にも正しく、さらにスポーツの楽しさや豊かさを伝えられる指導は、このような現状を改める好機とすることもできる。また、子育て世代の女性が指導に参画しやすいようにする配慮も、女性スポーツ人口の増加やスポーツ現場における多様性の確保という側面からより一層必要であろう。

必要な資質・能力は何か。有効なコミュニケーションスキルを身につけることを土台として、たとえば、①認めて、褒めて、励まし、勇気づける力、②プレーヤー自身が自分自身の目標設定を行い、自ら考えて判断をする機会をたくさん提供できる力、③フェアプレー等の規範意識を養う力、④フィットネスやケガ防止など安全と体づくりに関する十分な科学的知識、⑤競技ごとの専門的知識・技術的指導力などを身につけることが必要であろう。

その上で、指導者のジョブ・ディスクリプション（求められる業務内容・資質）が明確化され、指導実態のエビデンス評価をもとにした報酬体系に基づく対価をもって資格保有者による指導が行われる新しい社会システムを整備する必要がある。

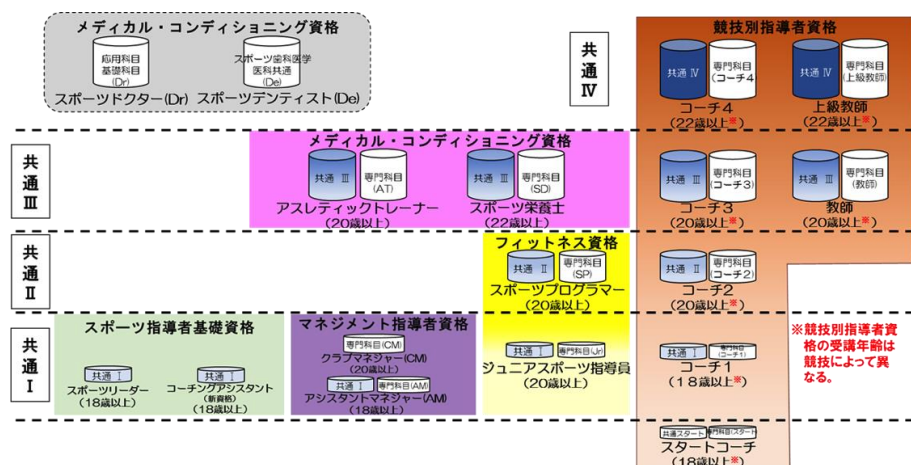
まず、以下に述べるような何らかの指導資格の取得などをクラブとして義務づけるなどの工夫は必要となろう。さらに、今後の学校部活動の地域移行を見据えた時、学校教員やOB/OGの兼業や元アスリートの関与なくしては指導者の絶対数は圧倒的に不足するため、兼業・専業問わずスポーツ指導者としての資質能力を身に付けた人材を確保することが急務になろう。

日本スポーツ協会（JSPO）の公認スポーツ指導者資格

日本スポーツ協会（JSPO）が各競技団体等と協同認定している公認スポーツ指導者資格は、各競技団体等と連携してカリキュラムが作成され、競技や資格の特性を踏まえたものとなっている。また、2019年には、いわゆる「人間力」と称する「思考・判断（スポーツの意義と価値の理解、コーチングの理念・哲学等）」と「態度・行動（対自分力、対他者力）」に関する内容の比重を増やしたカリキュラム「モデル・コア・カリキュラム」の内容を反映するため、カリキュラムや講習形態が変更されている。なお、競技によっては、チームの大会出場資格において、チーム指導者は公認スポーツ指導者資格の有資格者でないといけないとされるなど、その積極的な活用は広がっている。

²⁰ ヒューマン・ライツ・ウォッチ報告書「数えきれないほど叩かれて-日本のスポーツにおける子どもの虐待」では、学校部活動での体罰やハラスメントの事例が報告されている <https://www.hrw.org/ja/report/2020/07/20/375777>

たとえば、日本オリンピック委員会（JOC）が各競技種目のトップコーチ・スタッフを対象に実施しているナショナルコーチアカデミーの受講条件は、2021 年度からは「原則、JSPO 公認コーチ 3 または 4 をもっていること」となっている。また、2016 年のリオオリンピックの代表コーチ等における資格保有率は水泳・サッカー・テニス等で 100% になった。国民スポーツ大会においては、監督への公認スポーツ指導者資格の保有が義務づけられているほか、各競技の NF（中央競技団体）レベルでも、水泳・ホッケー・ソフトボール等では国際大会帯同コーチに資格保有を完全義務づけたほか、バレーボール・バスケットボール・自転車競技では一部大会での義務づけがされた²¹。



＜第 8 回研究会 泉オブザーバー発表資料「公認スポーツ指導者資格」＞

進化する民間のライセンス制度や育成メソッド、EdTech としての成長

一方、民間のフィットネス事業者やスクール事業でも独自のライセンスや研修制度を整備し指導者を育成しており、独自に発展し続けている。以下、事例を紹介する。いずれもビジネスとして提供されるサービスであるがゆえ「学習者を飽きさせない、学習者視点」に立ちやすいことに加え、スマートフォンを通じて動かす EdTech（学習用のデジタル・テクノロジー）の要素を取り入れることで、「いつでもどこでも、分かるまで学べるサービス」に進化しているものもある。

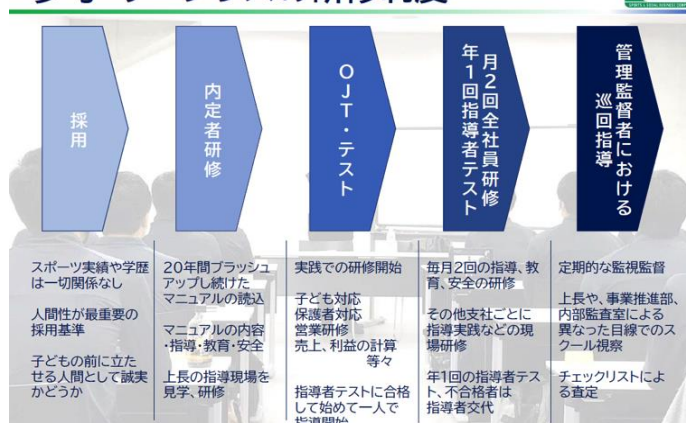
上記の JSPO 公認スポーツ指導者資格との間での連携や、ひとつひとつの指導資格がもつ強みを相互補完し合う形の連携など、「良い指導者が育ち、スポーツ指導がビジネスにできる人が増える」ためにも、EdTech としての進化の可能性が探られるべきであろう。

²¹ 一方で、JSPO 公認スポーツ指導者資格以外に、様々な団体が資格認定を行っているが、資格の中には、資格試験の水準にバラツキがあったり、更新制ではないため資格取得後のメンテナンスが難しかったりする資格も存在している。さらに、そのような資格においては、セクハラやパワハラ等で不祥事をおこした場合でも処罰に関するルールがなかったり、ルールがあったとしても内容が軽かったりといった点などは、今後の課題として指摘されている。

（事例 1）リーフラス株式会社における指導者研修制度

学校の部活動支援や体育授業支援、スクール指導や放課後等デイサービスや学童保育でのスポーツ指導を行うリーフラス株式会社では、指導者研修制度を設けてサービス提供をしている。入社時点では「子どもの前に立たせる人間としての誠実さ・人間性」が最重要の資質でありスポーツ実績や学歴は一切問わないが、内定者研修の段階から派遣現場での OJT（On the Job Training）を通じて子ども対応・保護者対応、営業スキル、売上・利益の採算性といったビジネス感覚を習得したのち、指導者テストを経てはじめて「独立した指導者」になり、その後も年 1 回の指導者テストの可否査定があり不適格な場合は指導者交代となる。スクールごとに事業推進部門や内部監査部門など異なる視点からの各スクールの視察や査定が入る仕組みもある。

参考：リーフラスの研修制度



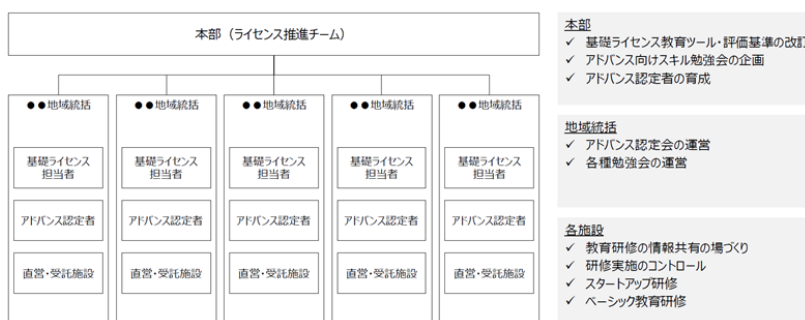
<リーフラス株式会社における指導者研修制度>

（事例 2）コナミスポーツ株式会社における指導者人材育成体制

コナミスポーツ株式会社では、スポーツクラブ運営にあっては、①スポーツにおける専門性のみならず、②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2つの観点から人材の育成が必要であるとの方針の基、必要な能力・スキルの習得度によりライセンスを6段階に分け、それぞれのライセンスにおける到達点を網羅的かつ詳細に定義し、組織的に評価をすることで提供するサービスの品質を標準化している。社内でのライセンスのグレード付けも行い、全社的な人材育成体制を構築するとともに育成のノウハウを共有している。また、テクノロジーの進化により、オンライン講義を活用した指導者育成や、スポーツ指導も可能となっていることから、指導者同士での指導方法等のシェアも広がりつつある。

コナミスポーツにおける組織的な人材育成体制

当社はスタッフのスキルアップを促進させるために施設を横断した全社的な人材育成体制を構築すると共に、人材育成のノウハウを共有し効果的な育成につなげている。



<コナミスポーツ株式会社における人材育成体制>

（事例３）株式会社デポルターレ・テクノロジーズにおける“健康を促進・触媒する人”の育成

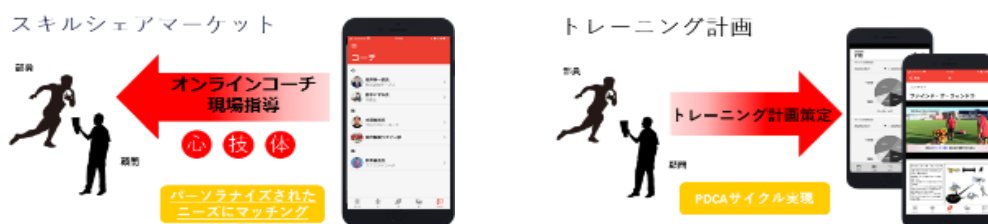
株式会社デポルターレ・テクノロジーズでは、東京西麻布のデポルターレクラブでトップアスリートやアーティスト、会社経営者達のコンディショニングに携わり蓄積した 10 年間のナレッジを、デジタルの力で拡散する事業「ヘルスケアカタリストカレッジ」を 2021 年から開始した。この事業は、スマートフォン等のデバイスを通じた e-ラーニングをベースにして、トレーナーのほか医師・アスリート・経営者等によるオンライン授業・セミナーの受講と資格認定試験を行い、人々に寄り添い働きかけ、トレーナーと顧客との間の「約束と習慣」を基盤に健康管理のエキスパートとして働く人を「ヘルスケアカタリスト」として民間資格を付与するもの。この事例では、資格取得後にも、常に進化する最先端のナレッジをアップデートして提供することのみならず、カタリスト同士が切磋琢磨する研修やコミュニティ、就労機会の提供も実施を予定している。「1 人あたり 40 人のケアをするカタリストが 300 万人生まれれば日本国民全体をカバーできる」という構想をもつが、同じような発想で学校部活動や地域スポーツクラブで仕事に当たる資質をもつ人材を広げることは可能かもしれない。



＜株式会社デポルターレ・テクノロジーズにおける“健康を促進・触媒する人”の育成＞

（事例４）住友商事株式会社におけるアプリを通じた部活動支援

住友商事の社内ベンチャー事業 0 → 1（ゼロワン）チャレンジとしてスタートし、経済産業省「未来の教室」実証事業とスポーツ庁「運動部活動改革プラン」の支援を受けて開発された BUKATOOL（ブカツール）のように、①デジタルコーチ機能、②マネジメント支援機能、③エンタテインメント機能を有する EdTech/Sports-Tech も登場した。種目としては「ラグビー」「野球」からスタートしており、アスリート一人ひとりが伸ばすべき目標やメンタリティのマネジメント、チームのリーダーシップ・マネジメントに着目した講座を提供している。具体的にはラグビーで言えば多数の日本代表選手を擁する神戸製鋼コベルコスティーラーズが協力し、ラグビーの各ポジションやフェーズ（試合中の局面）ごとに必要とされる基礎スキルを網羅し作成・監修された指導コンテンツが掲載されているほか、全てのフィールド競技共通の走力の向上に向けた Jリーグやプロ野球の選手を指導してきたプロのスプリントコーチ作成・監修した指導コンテンツや、顧問や部員向けコミュニティも開始している。





＜住友商事株式会社におけるアプリを通じた部活動支援＞

（事例５）株式会社 STEAM Sports Laboratory における指導者育成プログラム

経済産業省「未来の教室」実証事業で株式会社 STEAM Sports Laboratory が委託事業として開発してきたプログラムも、学校体育や学校部活動、地域スポーツクラブの現場において STEAM 学習機会を提供できる指導者を育成するプログラムになっている。スポーツの２大特性である「遊び」と「競争」の要素から、子どもたちの能力開発をより科学的に行いうる仕掛けづくりと言える。「遊び」ゆえに興味関心を喚起しやすく「競争」ゆえに結果と原因のフィードバックが明快で豊富であること、身体運動と思考活動は深く実は連携しておりスポーツでの学びは人生に多様に転用可能なことを踏まえ、スポーツを通じて考える力を養う「数理的に現象を把握し自ら問いをたてる動作解析／データ解析、科学的知見を踏まえて考えるコンディショニング、戦略思考（サッカーのパスや野球の打順、ラグビーの戦略などのシミュレーション他）、チームビルディング」等のプログラムを提供している。



Copyright © 2021 STEAM Sports Laboratory Inc. All Rights Reserved.

11

＜株式会社 STEAM Sports Laboratory における指導者育成プログラム＞

（事例 6）海外でのスポーツ教育プログラム（First Tee/Jr. NBA Asia）

海外では、人間形成と、競技を楽しむことに重点を置いたスポーツの育成プログラムが存在する。First Tee プログラムは、生きていく上で必要な能力（ライフスキル）をナイン・コア・バリューと呼ばれる 9 つの重要な価値観として示し、ゴルフを通じた人間形成に主眼を置いている。また、Jr. NBA Asia プログラムは、子ども達だけではなくコーチを継続的に育成するプログラムも提供している。



<The First tee/Jr. NBA asia>

（2）教員の「兼職・兼業」環境整備（「可能だが実際は許可されない」状態の脱却）

学校部活動の全面地域移行が実現した場合、地域スポーツクラブは約 350 万人の中学生・高校生に対応する必要が生まれる²²。日本スポーツ協会公認スポーツ指導者資格の有資格の指導者は全体で約 19 万人いるが、指導者不足になることが懸念されている。一方で、学校教員も含め、スポーツ指導に関する資格を保有していない（場合によってはスポーツ指導を学んでいない）者が指導している実態や、指導現場を探すスポーツ指導者と指導者を探す指導現場とのミスマッチなどの課題もあり、対策が急務である。

その解決策の一つとして、学校部活動に積極的な教員が兼業できる環境整備や、アスリートのセカンドキャリアとしての活動を可能にするための環境整備が必要となる。特に、学校の教員が、スポーツ指導者として必要な資質能力を身に付けスポーツ指導に関する資格を取得した上で地域スポーツクラブとの兼職・兼業の形で指導に当たることは、先述した「企業・NPO 等運営クラブ」「学校運営クラブ」のいずれの形態の地域スポーツクラブにおいても重要なポイントとなる。

文部科学省からは「教員の兼職・兼業は許可を得れば可能」という通知文は出ている

教員の兼職・兼業については、現在も制度上は可能である。2021 年 2 月 17 日には文部科学省から都道府県・指定都市教育委員会に対して『「学校の働き方改革を踏まえた部活動改革について」を受けた公立学校の教員等の兼職兼業の取扱い等について（通知）』が発出された。その中には、地方公務員法第 38 条、教育公務員特例法第 17 条等に基づき、**教育委員会の許可を得た場合に営利企業等に従事も可能であると明記されている**。よって、企業・NPO 等運営型クラブであっても対価を得てコーチとして指導に当たることは可能である。

²² 令和元年度における中学校と高等学校における運動部活動の参加人数の和（スポーツ庁 第 1 回スポーツ審議会スポーツ基本計画部会 参考 2-4 P.57-58）https://www.mext.go.jp/sports/content/20210426-spt_sseisaku01-000014466_15.pdf

そして、教員が兼職・兼業をした結果、通算して時間外労働及び休日労働の合計が単月 100 時間未満、複数月平均 80 時間以内とならない場合は、「労働基準法との関係から許可を出さないことが適当」と整理されている。つまり、学校における働き方改革が進み、教員の仕事内容が精選され、**学校の教育課程に関する残業がほぼ解消されるならば、地域スポーツクラブで対価を受けて兼職・兼業することは妨げられない**とは整理されよう。

しかし「実際に許可を得るのは、相当困難」という現場の声

一方、同通知では、教育委員会が兼職兼業を許可する際の留意事項として、「**形式的に運営主体である地域団体が学校とは別に存在したとしても、その活動に係る教員の業務が実質的に引き続き校長等の指揮監督下にあると判断されるような場合は、当該活動は学校部活動と一体的な活動として学校の業務の一部であるとみなされ、兼職・兼業の対象ではなく、学校の本来業務の一部と整理されるべきであること。**」との記載がある。

さらに、平日の部活動に関しては、「一般論として平日において地域団体の業務に係る兼職兼業の許可を行うことも可能であるものの、例えば**当該活動が学校の業務である学校部活動との切れ目がないような場合は正規の勤務時間終了時に学校の業務から地域団体の業務に自動的に切り替わると整理することは困難**と考えられるなど、（中略）当該活動の指揮命令系統、活動の実施場所、指導体制、活動形態、活動内容等に鑑み、**個別具体の活動ごとに総合的に判断することが必要**」とされている。つまり、地域スポーツクラブにおける指揮命令系統や実施場所、指導体制、活動形態、活動内容等が、「**外形的にも」「実質的にも**」学校業務と切り離されていないければ、兼職・兼業を認めることは難しいということである。

本章冒頭で述べたように、**学校部活動の地域移行の受け皿となる地域スポーツクラブ**で考える「一般法人クラブ」「学校関連法人クラブ」のパターンの、**いずれの類型においても、学校の教職員によるコーチング活動は、引き続き「校長等の指揮監督下にある」と判断されてしまい、兼業の対象にはならない懸念が指摘されている**。たとえば、教員が地域スポーツクラブのコーチを兼業しようとしても、そのクラブが活動場所として自分の勤務先学校施設を使っていたり、選手やコーチの大半が当該学校の生徒・教職員であったりする場合、「**実質的には学校業務から切り離されているが、外形的には切り離されていない**」と判断され、兼業許可されないのではないかと、という懸念である。

つまり、学校の教職員が引きつづきスポーツ指導の担い手となるには、地理的・指導体制的に学校と離れた場所にある地域スポーツクラブで兼職・兼業の許可を得て実施するか、これまでと同様に学校業務として事実上の無償ボランティアとして従事し続けるかしかないのではないかと、という懸念が指摘される。

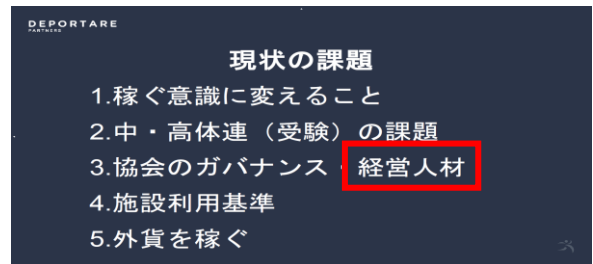
過剰労働問題は、無償労働問題でもある

第 1 章で触れたとおり、昨今話題になり始めた学校部活動改革は、そもそも教員の過剰労働問題に端を発しており、教員による献身に頼っていた部活動を学校教育から切り離し、教職員が本来業務である「教育課程」に専念できる環境を整える意義がある。

その目的を完遂し、その上で引きつづきスポーツ指導を教職員が担う場合には、**学校業務から切り離し、兼職・兼業として追加報酬を得て従事できる労働環境整備を行うべき**であろう。学校部活動は社会教育か学校教育か、学習指導要領上の位置づけは外すべきではないかという点の整理とも合わせ、**実効性のある兼職・兼業体制の構築が必要ではないだろうか。**

(3) クラブの法人格・経営人材・ライセンスなどの基盤整備

現在全国に存在する、総合型地域スポーツクラブやスポーツ少年団等の地域スポーツクラブの多くは、法人格を持っていない²³。学校に管理責任があった学校部活動が地域スポーツクラブに移行することを契機に、地域スポーツクラブは、責任を果たすに相応しい法人格へ移行し、経営人材を確保するとともに、経営者・指導者・顧客との間での業務と責任について契約を交わし、業務範囲をジョブ・ディスクリプションとして明確にすることなど、マネジメント体制の質的な最低保証の仕組みの構築も考えるべきではないだろうか。



<第5回研究会為末委員発表資料「現状の課題」>

たとえば、スポーツ振興くじ toto やスポンサー企業が地域スポーツクラブに支援を行う際に、活動実態や運営形態、組織ガバナンス・マネジメント等の基準を備えた「総合型地域スポーツクラブ」登録・認証制度²⁴への登録を義務付けるなどの措置も有効ではないだろうか。

4. 学校の「複合施設」への転換と開放、「総合放課後サービス」の提供

我が国において学校部活動が中学生や高校生の運動実施率の高さを支えてきた背景には、学校によっては「部活動への参加が必須だったから」という面もあるが、およそ全ての学校に校庭・体育館・プールなどの体育施設がほぼフルセット型で備えられているという、世界的にも珍しいスポーツ環境があったことも影響しているだろう²⁵。

今後、学校部活動の地域移行を進めるにしても、受け皿となる地域スポーツクラブにとっての大きな課題は「活動場所の確保」である。現存する総合型地域スポーツクラブにせよ、プロチーム傘下のスクールにせよ、その多くは活動場所の確保に苦労している。そこで、**全国各地にある学校体育施設の有効活用や改修を機にした社会体育施設への転換を促し、施設の質的な充実を官民連携の投資で進めること（PPP:Public-Private-Partnarship）**ができればさらに望ましい。

たとえば、フィットネス事業者のように自社でスポーツ施設を運営する企業は、施設の維持・管理・補修のコストが非常に大きく、経営上の負担が大きいという課題を抱えている。一方で高齢化に伴う財政負担が大きくなっている自治体にとっても、少子化が進む中での学校改修・再編に際して民活型で社会体育施設への転換を進めることは Win-Win の関係になろう。また、福祉施設やカフェやフィットネスなどの商業施設との複合施設化など、さらなる可能性も模索できないだろうか。

(1) 学校施設の開放基準の明確化：企業は学校体育施設でサービス提供できるか？

学校体育施設の「本当の開放度」は、どの程度なのか？

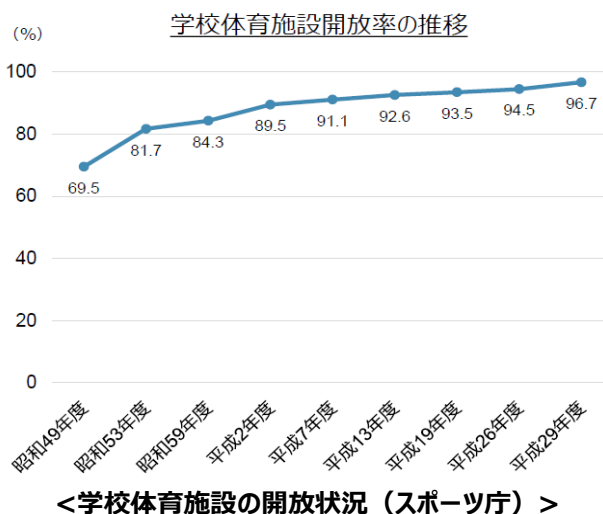
²³ スポーツ庁「令和元年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果」によると、全国に3,604ある総合型地域スポーツクラブのうち、法人格を取得しているのは899と、全体の25%に満たない。

²⁴ 第2期スポーツ基本計画に基づき、国が枠組みを示し、日本スポーツ協会が整備。令和4年4月1日から運用開始予定。

²⁵ 例えば、中学校設置基準第十条では「中学校には、校舎及び運動場のほか、体育館を備えるものとする。ただし、地域の実態その他により特別の事情があり、かつ、教育上支障がない場合は、この限りでない。」とされており、近接して社会体育施設等がある場合などの例外を除き、全ての中学校に運動場と体育館が備えられている。

現在の学校体育施設に関しては、スポーツ庁の資料²⁶によれば「学校体育施設の開放は進んでいる」とされているが、その根拠となる開放実施率の数字は「年間に1日以上開放した施設」の割合を表しているに過ぎず、「年間365日のうちの程度の時間で活用され、一般にも開放されているのか」という「本当の稼働率」や「本当の開放度」を表す数字は明らかではない。

また、開放されている場合でも、その利用率は固定されているとの指摘や、開放の手法がアナログで効率的ではないなどの指摘もある。また、「ママさんバレーなどの、昔からの固定利用者が枠が埋まっており、新規の団体は事実上利用ができない」「昔からの利用者が地域コミュニティの核となる人材の場合もあり、新しい枠を作るときの説得が難しい」「学校体育施設開放のスケジュール調整は登録団体が集まって「紙」をベースに行われるなど、利用者の負担が大きく非効率な運営となっている」等の声がある²⁷。



「旧法」（スポーツ振興法）を引きずり、現行スポーツ基本法に対応しない自治体条例の存在

現在、学校施設開放については、自治体ごとに条例や規則等が設けられているが、「営利目的」の団体の使用を禁止している例が多く、多様な主体が活用できていない。これは、旧・スポーツ振興法（以下「旧法」）の時代に作られた条例が、現行のスポーツ基本法が施行された後も改正せずに残されている結果と思われる。（旧法第3条第2項に「この法律に規定するスポーツの振興に関する施策は、営利のためのスポーツを振興するものではない」とある）

むしろ、現在のスポーツ基本法には、そもそも第7条に「国、独立行政法人、地方公共団体、学校、スポーツ団体及び民間事業者その他の関係者は、基本理念の実現を図るため、相互に連携を図りながら協働するよう努めなければならない」とあるほか、第18条にはスポーツ産業の事業者との連携等について「スポーツ団体とスポーツ産業の事業者との連携及び協力の促進その他の必要な施策を講ずるものとする」と定めている。その上で施設開放について具体的に第13条に「国立学校及び公立学校の設置者は、その設置する学校の教育に支障のない限り、当該学校のスポーツ施設を一般のスポーツのための利用に供するよう努めなければならない。」とあり、現在、国の関係法令は、営利事業者が学校体育施設を使ってビジネスを行うことを妨げていない。

²⁶ スポーツ庁「第4回スポーツ施設の整備・運営等に関するオンラインセミナー」https://www.mext.go.jp/sports/content/20210311-spt_stiiki_000012759-6.pdf

²⁷ 経済産業省によるヒアリング結果

今後の学校部活動の地域移行に向け、地域スポーツクラブが営利・非営利問わず学校体育施設を活用出来るよう、自治体が旧法の理念をひきずるのではなく、現行スポーツ基本法の理念に基づき、条例や規則を改正することを促す必要がある。

部活動の課題 会場



民間(営利企業)への使用を条例で規制されているため、活用できる団体が限られている。**法律と条例のねじれが発生、解決すべき課題**

関連条例(要綱等含む)	参考URL	該当文言
・江戸川区教育委員会 学校開放事業	https://www.city.edogawa.tokyo.jp/e068/kosodate/kyoiku/kyouiku/s_hisetukaiho/gakkokaiho.html	・以下に該当する場合は、使用できません。該当していることが判明した場合、使用ができなくなります。 営利目的 で使用する場合
・文京区学校施設使用	https://www.city.bunkyo.lg.jp/kyoiku/kyoiku/gakko/campus/shisetu.html	1 使用できる方 営利行為 を目的としない方であれば、どなたでもご使用いただけます。
・港区立学校施設等 使用事前届出団体の 登録について	https://www.city.minato.tokyo.jp/sports/jizentodokededantait.html	登録条件 区内で継続的に社会教育活動・スポーツ活動・地域活動を行い、 営利 や特定の政治・宗教活動を目的とする団体でないこと。
・千葉市立学校の学校 体育施設開放の規則	https://www1.g-reiki.net/chiba/reiki_honbun/g002RG00000316.html	2 開放校においては、 営利行為 その他スポーツの場としての利用に反することをしてはならない。
・横浜市立学校施設 使用規則	https://cgi.city.yokohama.lg.jp/somu/reiki/reiki_honbun/g202RG00001163.html	(2) 政治、宗教及び 営利 を目的とする使用であるとき。

＜第3回研究会 伊藤委員発表資料「部活動の場所における課題」＞

(2) 学校施設を、首長部局管理で民間投資も入れた「複合施設」に転換できるか？

スポーツ施設の全体最適化

全国に体育施設は公共・民間合計で約19万施設存在するが、その内訳は、全体の6割を占める約12万施設が「学校体育施設」、約5万施設が「社会体育施設」と「公共社会教育施設に付帯するスポーツ施設」であり、「民間体育施設」は約1.6万施設という構成である。

今後、過去に建設された多くの学校体育施設や社会体育施設が更新時期を迎える²⁸。また、現存する社会体育施設は、スポーツ振興や生涯学習等それぞれの目的で建設されてきているものの、施設用途には重複も多く、合併市町村ではますます施設の重複感が増していることも指摘されている。自治体の財政状況も逼迫する中、**学校体育施設も含め、より一層稼働率が高く、収益性のある利用を可能にする施設再編計画が必要**なはずである²⁹。更新費や維持管理費に係る財政負担を軽減するためにも、施設の区分にとらわれず、また、現状の制度の枠組みを超えて、全体最適となる在り方を考えるべきではないだろうか。

まず、学校体育施設の「社会体育施設」化と、地域スポーツクラブとの共用による稼働率・収益力の向上

例えば、学校体育施設を日中の「学校」の利用のみならず、地域スポーツクラブやその他の主体が多目的に高い稼働率で活用できるようにすることも有効であろう。学校施設は、新築・改修時に建築基準等の条件を満たすことで「社会体育施設」として整備することが可能である³⁰。

²⁸ 公立小中学校施設は、建築後25年以上経過した建物の面積が全体の約8割とされる。また、2021年～2050年までの30年間で公立社会体育施設の更新費用として約8兆～11兆円を要すると試算される。https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/zyosei/1334433.htm
https://www.mext.go.jp/sports/content/20210331-spt_stiiki-300000723_1.pdf

²⁹ 平成30年3月にスポーツ庁から示された「スポーツ施設のストック適正化ガイドライン」にも、既存施設の運用改善を図るとともに、安全なスポーツ環境の持続的な提供のために、自治体ごとに必要な施設の質と量、利用状況や人口動態等を踏まえた施設計画が必要として、大規模施設の有効活用のポイントや検討フローなど方向性が提示されている。

³⁰ 改修時に社会体育施設に転用する場合、補助金等適正化法に基づく手続が必要となる場合がある。

たとえばフィットネスクラブ等のスポーツクラブ産業と自治体が共同で建設し、「学校の利用を優先する」という条件をつけつつ、社会体育施設として地域スポーツクラブも利用する稼働率の高いサービス拠点として機能しう。

さらに、**教育委員会の管理ではなく首長部局の管理施設として計画されることで、自治体内の財政状況や公共施設全体を俯瞰し、まちづくり全体の観点からの計画や調整が容易になり、高い稼働率を意識した施設マネジメントも可能**になろう。また、施設の利用予約や鍵の管理にスマートフォン経由の予約管理システムや電子錠を導入するなどの工夫により、**より稼働率が高く、セキュリティレベルの高い管理も効率的に実現**できよう。なお、学校施設については、学校教育法に基づく設置者管理主義の下、指定管理制度を採ることができないとされている³¹が、現行学校施設のさらなる有効活用や高機能化を考える観点から、その在り方も見直す余地があるのではないかと。

全ての学校にプールは必要か：メリハリのある施設改修の必要

たとえば、学校体育施設の中でも特に稼働率の低い施設の代表であるプールについて、多くの自治体が維持コスト（一度の水の入れ替えだけで 25 万円程度の負担がかかると言われる）や老朽化対策等に頭を抱えている。プールの多くは屋内・温水プールではないため、年間で夏場の 2 週間以下の開放しかできない施設も多いと指摘される。そもそも全ての学校に自前のプールがある必要はなく、近隣の複数学校で 1 つのプールを共同利用する形とするなり、特定の学校のプールを屋内型・温水で一年中使用可能なプールとしてフィットネスクラブと共同で整備運営するなどして、普段は社会体育施設として地域住民が活用出来るようにすれば、効率的で地域の健康増進にも繋がる施設運営が可能になるだろう。

下記の委員提出資料イメージのように、ある学校では屋内型・温水で一年中使用可能な立派なプールが整備され、ある学校の体育館はジム機能も併設されたアリーナで、ある学校には素晴らしいフィールドスポーツに適した人工芝や天然芝の校庭が整備されているというメリハリのある学校体育施設改修が志向されるべきではないかと。

また、ある学校にはスポーツ施設は特に存在せず、アートに取り組むアトリエやエンジニアリングに取り組めるファブラボ、音楽にとりくむスタジオが充実していて、学校の生徒のみならず、様々な民間教育サービス業が近隣住民に向けてサービスを提供できる施設へと転換して行くための、合理的な投資を PPP の形で行えないだろうか。

近隣エリア内の複数校

○×△町
3校が徒歩圏内

	A校 インドアスポーツ 特化校		B校 フィールドスポーツ 特化校		C校 教育特化校	
	改修前	改修後	改修前	改修後	改修前	改修後
校舎	○	○	○	○	○	○
体育館	○	○	○	×	○	×
校庭	○	×	○	○	○	×
プール	○	○	○	×	○	×
飲食施設※1	×	○	×	○	×	○
その他施設※2	×	○	×	○	×	○
一部敷地の売却※3	×	・校庭	×	・体育館 ・プール	×	・体育館 ・校庭 ・プール

※1 カフェ、レストラン
 ※2 ダンス、ヨガ、ジム、治療院、ATM、コンビニ等
 ※3 駅近など土地の相場が高いエリアの学校は、校庭や体育館などを計画的に売却し、校舎だけを残す教育特化型校にする等の工夫も可能

＜第 5 回研究会 立石委員発表資料「メリハリのある学校改修イメージ」＞

³¹ 平成 15 年 7 月 17 日付け総行第 87 号総務省自治行政局長通知

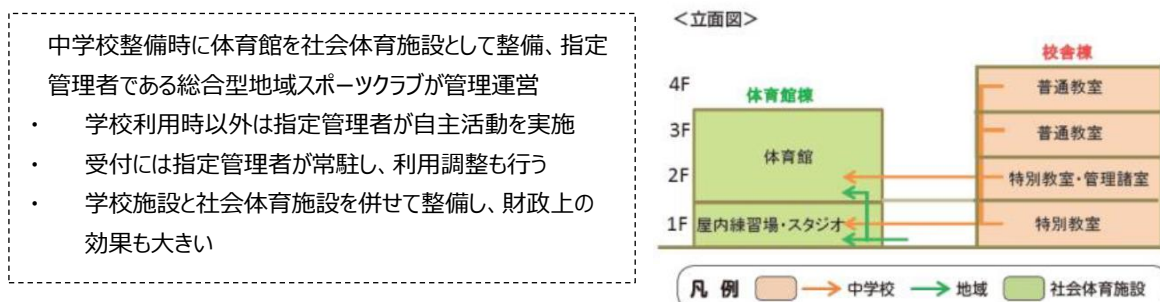
さらに学校施設の管理を教育委員会から首長部局に移し、カフェ等商業施設やオフィス等の「複合施設化」

今後、少子化と学校老朽化の進行が同時に進む中での学校建て替えや、また一部自治体では少人数学級の実現に対応した学校新設も必要になる。このとき、生徒のセキュリティ確保の観点からの動線・設計を工夫すれば、学校体育施設はフィットネス産業の施設と融合する形で建設・運営されるほか、学校施設は保育所や老人福祉施設、近隣の人が集うカフェ・レストランや日常の買い物をする小売店等も入る地域の複合施設として生まれ変わる可能性も追求できよう。

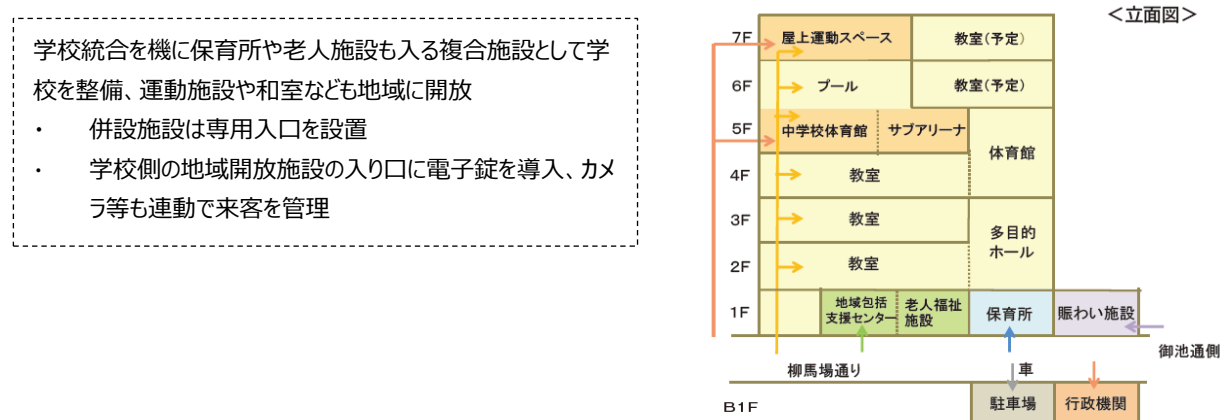
さらに、ベンチャー企業向けのインキュベーション（起業支援）施設や貸しオフィスも入居できる公共・民間の複合施設として建設・運用できるのであれば、「社会の中にある学校」が実現できる。普通教室のほか音楽教室や理科実験室や図書館などの空間も、放課後の時間は学習塾や音楽教室やプログラミング教室などの民間教育サービスによって利用されるなら、学校施設は収益力のある施設に転換されつつ、地域の生涯学習の場やコミュニティ拠点となる未来が描けるのではないかと。

すでに全国各地でこうした志向の施設整備へのチャレンジは始まっているが、こうした動きを本格的させるには、**構造改革特区制度活用などにより学校施設の管理業務を教育委員会から首長部局に移す必要**もあろう。また、**国から地方自治体に対する学校体育施設改修の補助スキームを工夫することを通じて、「最低でも学校体育施設ではなく社会体育施設として整備」「さらなる複合施設として整備」「いずれにせよ民間投資の活用（PPP）」を自治体を選択することにインセンティブ付けを行うことが有効ではないだろうか。**

（事例１）体育館を社会体育施設として整備した事例（かほく市宇ノ気中学校）³²



（事例２）学校施設の複合化事例（京都市京都御池中学校）³³

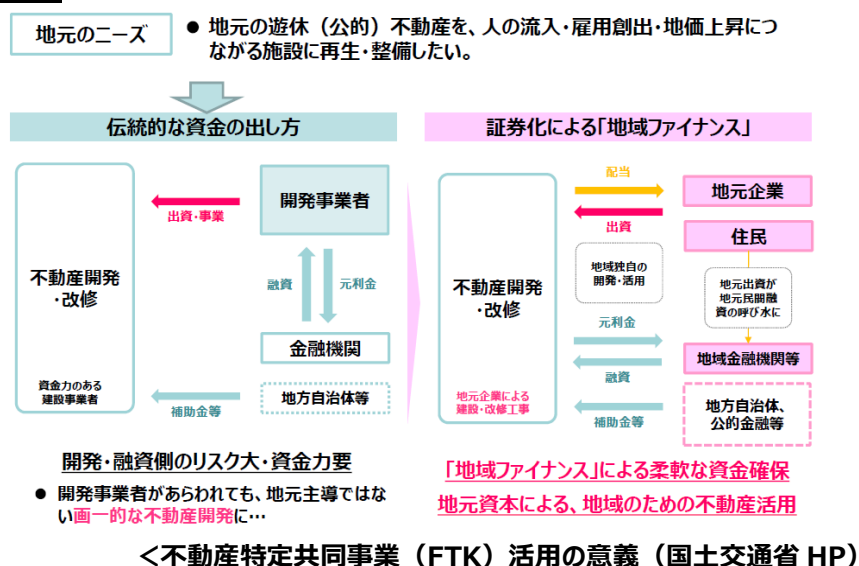


³² スポーツ庁「学校体育施設の有効活用に関する手引き」から https://www.mext.go.jp/sports/content/20200331-spt_stiiki-1385575_00002_2.pdf

³³ 同上

PPP/PFI 等、民間ノウハウや資金の活用促進

施設の新築・改修に際しては、財政負担を軽減するためにも、PPP や PFI をうまく活用することがポイントとなろう³⁴。また、施設の維持管理においても、PPP/PFI のほか、指定管理制度や包括施設管理委託等によってフィットネスクラブ等のスポーツ産業のノウハウを活用し、日頃から安定した稼ぎを生む収益施設とすることは可能であろう。自治体による条例の整備と入札の工夫により、民間事業者者に質の高いサービス提供機会をもって参入するインセンティブを十分に与える学校施設・社会体育施設の整備・運用は可能であろう³⁵。



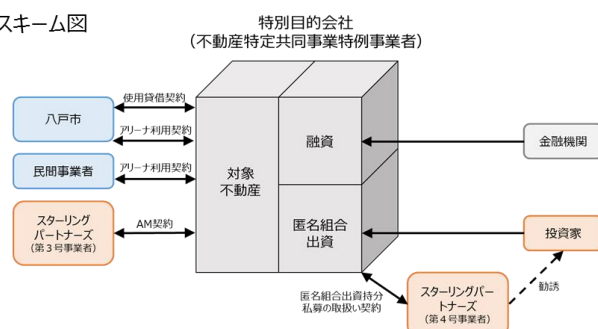
学校施設等は小規模投資案件であるため PPP/PFI の魅力に欠けるという弱点もあるが、地元企業や地域住民から出資を受けることのできる「不動産特定共同事業」³⁶の活用や、複数の施設をまとめて投資を集めることも有効ではないだろうか

（事例 3）多目的アリーナ「FLAT HACHINOHE」での不動産共同事業活用事例³⁷

八戸市から土地を無償で借り受け（貸借期間：30 年）、不動産特定共同事業（FTK：SPC 型特例事業スキーム）により、多目的アリーナ「FLAT HACHINOHE」を開発した事例。年間約 7,000 時間の営業時間のうち、八戸市が 2,500 時間分を借り上げ、各種スポーツ大会や練習、学校体育、市主催事業で活用。その他の時間は、民間事業者に貸し出すこととしており、官民が連携した新しい運営手法を採用。

事業概要	
所在地	青森県八戸市（八戸駅西口から徒歩 2 分）
用途	多目的アリーナ（通年型アイスリンク）
敷地面積／延床面積	15,000.3㎡ / 7,162.2㎡
事業費	約 31.9 億円

■スキーム図



■施設外観



³⁴ 文部科学省：PFI を活用した公立学校施設の整備 https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/zyosei/pfi.htm

³⁵ 文部科学省：文教施設における多様な PPP/PFI 事業等の事例集 https://www.mext.go.jp/a_menu/shisetu/ppp/1406650_00001.htm

³⁶ 国土交通省：不動産特定共同事業等について https://www.mlit.go.jp/totikensangyo/const/1_6_bt_000263.html

³⁷ 国土交通省提供資料から経済産業省作成

また、こうした手法を活用し、施設利用権を付与する等により、必ずしも金銭的リターンに依らない投資家からの投資も考えられるのではないかと。少子化による生徒数減少や市町村合併等の影響により多くの学校が廃校となり、遊休施設となっている施設も多く存在する中、廃校となった学校体育施設を地域スポーツの場として活用し、収益の上がる施設にできる可能性もあり、本事業の活用は十分に検討に値するであろう。

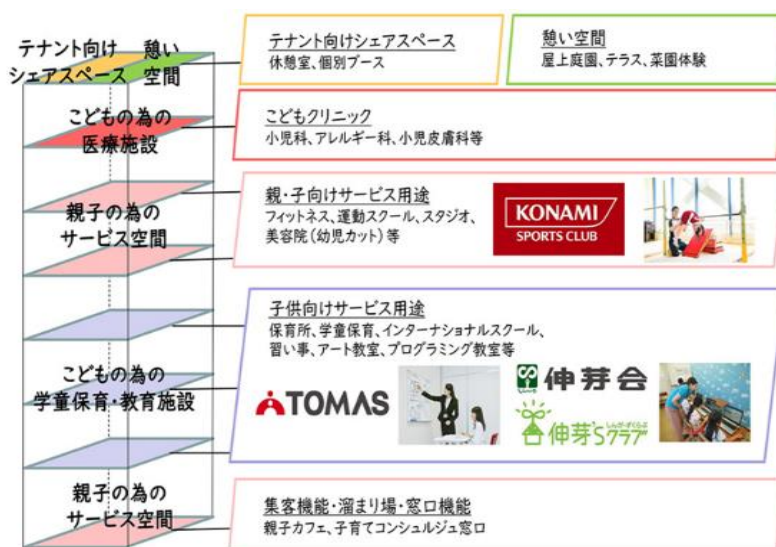
(3)「総合放課後サービス」への発展

(2)で述べたように、学校体育施設を含む学校施設そのものの立て替え・新設に際しての複合施設化が進む際に、教育産業やプロスポーツチーム等、様々な事業主体の参入を促すことによって、特にジュニア世代向けには「総合放課後サービス」と呼びうる新しい付加価値の提供が期待されよう。このとき、大きなハードルは「学校部活動＝指導は無償」に慣れた保護者の常識である。つまり、「質は高いが、指導は有償」のサービスを提供する地域スポーツクラブに対して保護者が対価を払う際の「納得感」がカギになる。

「スポーツは学力の足しになるのか」「スポーツだけでなく学力も」など、スポーツと学力をトレード・オフのように考える保護者も少なくないかもしれない。こうした問題に対しては、スポーツ指導がいわゆる非認知能力や科学的思考・論理的思考力といった「学力が伸びて行くための素地」に大いに関係するという「保護者の納得感」を得られるような総合放課後サービスが提供されることも、解決の近道にはならないだろうか。

特に小・中・高のジュニア世代に絞って考えても、スポーツ・文化芸術・学習支援などのサービスをワンストップで提供する機能を持てるのであれば理想的であろう。たとえばプログラミングを始めとしたデジタルスキルを身につける機会、音楽などのアート活動の機会、学習塾が同居していて受験勉強を指導もできるならどうであろうか。また、大学のキャンパスを活用した地域スポーツクラブであれば高大接続型で中高生が大学レベルの研究に触れ、研究の入口に立つ機会も提供できる。

こうした多様なサービスをワンストップで提供できる場であれば、またクラブの活動拠点が中学・高校の校舎や大学キャンパスなどといった学校施設や、その他の公共施設で展開されるなら、近隣交通機関までの送迎バスの活用等も合わせれば、生徒達の移動やそれによって生じる親の送迎の負担軽減も期待される。



＜コナミスポーツ株式会社×ヒューリック株式会社×株式会社リソー
教育の業務提携による子ども向けワンストップサービスイメージ＞

5. スポーツ機会保障を支える、資金循環の創出

学校部活動の地域移行や外部委託を考えると、スポーツ指導者に科学的・合理的で安全なコーチング・スキルの習得を求める上では、スポーツの「受益者負担」も大きくなるだろう。このとき、世帯収入の格差によって子どものスポーツ機会に格差が生じないようにする仕組みが必要になるだろう。例えば、民間スポーツクラブの月謝を参

考に、一人当たり 7,000 円/の負担が発生すると仮定した場合、経済的困窮家庭³⁸の生徒のスポーツ活動を支援するために、必要となる額は全国で約 440 億円/年と試算できる。**各家庭の所得格差がスポーツ機会格差につながらないようにするため、クラブ運営において様々な収益源を確保し、会費を抑える工夫や、クラブ運営や個人への支援を可能にする新たな財源創出が必要**となる。スポーツ産業や、国・地方自治体をはじめとした社会全体で、**スポーツ機会を保障する資金循環の仕組みを構築する必要がある**だろう。

たとえば、以下のような手段を幅広く検討すべきではないだろうか。

（１）クラブ収益源の多様化（会費、指定管理料、企業とのマーケティング連携等）

①会費、指定管理料・業務委託料、スタジアム運営収入、カフェ・レストラン等の収入

先に紹介したベルギーのシント＝トロイデングループ傘下の NPO 経営の地域スポーツクラブでは、プロチームの試合日のスタジアムの飲食・グッズ販売の収入が入るほか、カフェやレストランの収入など多様な財源を有している。

また、地域スポーツクラブが学校体育施設³⁹や社会体育施設の維持管理・運営について指定管理や業務委託を受けられるのであれば、地域スポーツクラブは安定的・基盤的な収入を手にすることができるだろう。また、契約内容によっては、その体育施設において自主事業としてのスクール事業等を実施することも可能になるだろう。

一方で、社会体育施設等の指定管理等については、指定管理者となる企業として事業収支が成り立たないレベルの料金での募集がかかる場合も多いとも指摘されている。受託する企業が自らの創意工夫と責任のもと自社のノウハウを活かしたサービスを提供し、その対価として利用料金収入を受け取るコンセッション方式の活用も重要であろう。例えば、学校体育施設等の学校施設の老朽化に際し、社会教育施設と学校施設の複合施設としてコンセッション方式により建替え、施設内に飲食店やインキュベーション施設等も入った施設として整備すれば、4.（3）で描いたような「総合放課後サービス」が実現できるのではないかな。なお、このような事例の創出を促していくに当たっては、社会体育施設等の運営における PPP/PFI 等の官民連携制度の運用上の課題についても洗い出していく必要があるだろう。

②クラブと企業とのマーケティング連携

企業がスポンサーになる価値の更なるアクティベーション

デジタルマーケティングの発達により、プロスポーツクラブとスポンサー企業の連携による新ビジネス創出などの動きに期待が大きくなっている。共通のプロスポーツクラブを支えるスポンサー企業同士のマッチングによりスポンサー企業の経営課題の解決につながることや、更なるアクティベーション（スポンサーに与えられる権利を活用して事業機会を拡大したり、事業課題の解決機会を増やしたりしている状態）につな



＜第 8 回研究会 プラスクラス・スポーツ・インキュベーション
株式会社 平地様発表資料「スポンサー同士のマッチング」＞

³⁸ 文部科学省「就学援助実施状況等調査結果」、文部科学省「高校生等の就学支援に関する参考資料」によると、中学生の約 16%、高校生の約 14%が就学援助を受けている。

³⁹ 現状、学校施設については、学校教育法に基づく設置者管理主義の下、指定管理制度を採ることができないとされている。（注 34）

げることなどにより、地域スポーツクラブがスポンサー企業の売上向上・利益向上のハブとして機能するモデルを構築することが重要になる。

地域の異業種企業とのパートナーシップ 例：中国経済産業局「スポコラファイブ」

経済産業省中国経済産業局が事務局として2017年よりスタートしている「スポコラファイブ（スポーツ×コラボレーション×5県：ちゅうごく5県プロスポーツネットワーク）」に見られるように、プロスポーツクラブの経営基盤のためには、異業種連携による派生事業の成長は重要なカギになる。たとえば「スポーツ新連携パートナーシップ事業」の1号案件として成立した野村乳業株式会社とヴィクトワール広島と広島大学の連携は、選手が植物性乳酸菌飲料「マイフロー」を日常的に摂取する中でコンディションとパフォーマンスに関するデータを取得・検証するという事業提携が生まれている。



<第5回研究会二宮委員発表資料「スポーツ新連携パートナーシップ事業」>

スポンサーシップの可能性（例：Bリーグ千葉ジェッツによる大会スポンサーシップ）

企業にとっては、地元の子どものための地域スポーツクラブを支援することは地域貢献の形としてモチベーションを維持しやすいほか、保護者を含む地域住民との接点になるとの利点もある。

現在、中体連や高体連の主催する大会ではユニフォームにスポンサーの記載を入れることは認められていないことが多いが、大会運営の在り方を工夫することで、地域企業のスポンサーシップは、企業にとっても有効な広報手段にもなりうる。

例えば、バスケットボール Bリーグの千葉ジェッツは、千葉県内で開催される一般社団法人千葉県バスケットボール協会主催の小中高生の大会の権益を買取り、これまで学校の先生が中心に行っていた資金集めを実施している。具体的には、プログラムへのロゴ掲載や大会冠、CM 放映、企業 HP や広報物へのロゴ使用权等を提案し、地元の企業スポンサーを募ることや、大会オープニングの演出、チケット販売などを実施している。それにより、大会運営側の千葉県バスケットボール協会や学校の先生方の負担が減る上、安定した資金集めも可能となり、大会演出などにも工夫が加えられることとなっている。

③ふるさと納税・寄付の活用

ふるさと納税は返礼品等のメリットにより受入額・件数は10年で急激に増えており、活用者は全納税義務者の約6%と推定され、今後さらなる拡大も見込まれる。しかし、年に1回の入金のため、金額の見通しが立ちづらい不安定な財源であることや、多くのNPOによる競合もあり、「団体としてやりたいことを自由にやるための主たる財源」としては利用づらい側面もあることを踏まえて活用することが重要である。一方で、企業版ふるさと納税については、スタジアム整備などで資金調達手段の一つとして活用する事例も出てきているところであり、今後の活用拡大が期待される一方、自治体を含めあまり活用方法が知られていないとの指摘もあり、活用事例の積極的な周知なども必要であろう。

ふるさと納税にせよ、寄付にせよ、寄付者との最初の接点から寄付につながるまでの導線設計が必須であり、大義の作り方、web マーケティングの知識・ノウハウから、事業管理フローの設計も必要となる資金調達であるため、周知な準備が必要になることは間違いない。

1

寄付金もふるさと納税も獲得するためには、寄付で集めるための大義名分とそれを社会に伝えるための一定のノウハウや経験、リソースが必要である。

2

ふるさと納税は財源としては不安定で、確実性が低い。また、使い勝手についても課題は多く、事業としてやりたいことを自由にやるための財源としては利用しづらい。

3

寄付にしても、ふるさと納税にしても、最初の接点から次の寄付につながるまでの動線設計が必須。そのためには、Webマーケティングの知識、ノウハウや管理フローの設計が必要。

＜第 10 回研究会 NPO 法人フローレンス今井様ご発表資料＞

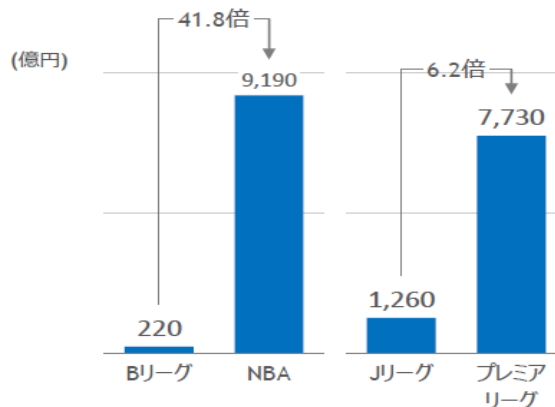
（２）スポーツ産業の DX（デジタル・トランスフォーメーション）とボーダーレス化に対応した「資金循環」の実現

２．の中で登場した欧州の事例を見ても、トップスポーツの稼ぎが生み出す原資は、スポーツ人口の増大と普及や、スポーツ産業全体の市場拡大につながる資金循環を生み出す起点になると考えるべきであろう。では、そのために必要な方策としては何が考え得るか。

スポーツ庁と経済産業省が合同事務局を務めた「スポーツ未来開拓会議」が 2016 年に出した中間報告の中で示した市場規模目標は「2020 年で 10.9 兆円（現状の約 2 倍）、2025 年で 15.2 兆円（現状の約 3 倍）の市場規模への拡大」という規模感であった。しかし、2018 年時点では約 8.7 兆円、その後のコロナ禍によるスポーツ界への打撃にも鑑みれば、この目標の達成は容易なことではない。

日本のトップスポーツの産業としての収益力では欧米に比べて大きく見劣りしている⁴⁰。日本のトップスポーツの「みるスポーツ」としての成長産業化の成否は、広く一般の「するスポーツ」の普及を含めたスポーツ市場全体の今後を大きく左右すると考えるべきであろう。日本のプロスポーツの側でも、海外の合法的なスポーツ・ベッティング市場に向けたデータ販売収入や、グローバルな放映権収入の増加といった形で、合法的に外貨を獲得する「コンテンツ産業」「データ産業」としてのビジネスモデルは登場しているが、こうした世界における近年のトップスポーツの成長軌道に注目する必要がある。

民間スポーツリーグ所属クラブの売上高合計比較（2018-19）



＜リーグ所属クラブの営業収入推移＞

欧米スポーツ産業の資金循環を増幅させ、大きな税収も生んでいるスポーツ・ベッティング

米国では、2018 年の連邦最高裁によって、連邦政府がプロ・アマスポーツ保護法（PASPA）により、各州がスポーツ・ベッティングを公式に認めて税収を得ようとする州の自治を制限していることは違憲であるとの判決が出さ

⁴⁰ B リーグ「クラブ決算概要 発表資料」https://www.bleague.jp/files/user/about/pdf/club_financial_settlement_2018.pdf、NBA Statistics（Forbes）、J リーグ「クラブ経営情報開示」https://www.jleague.jp/docs/aboutj/club-h3okaiji_4.pdf、プレミア・リーグ Statistics（「Annual Review of Football Finance 2020」Chart 7）、<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2020.pdf>、から 1 ドル=110 円、1 ポンド=150 円で計算。

れた。これにより、米国の各州では次々にスポーツ・ベッティングの合法化が進んでいる（2020年11月現在で、26州で合法化）。米国では1992年にPASPAが制定された後、ネバダ等の一部の州を除き、（競馬を除く）スポーツ・ベッティングは合法化されていなかったが、実際には家族間や友人間での賭けは行われ、海外のオフショア市場や違法のスポーツ・ベッティング市場への莫大な資金流出があったと指摘される。また、スポーツ・ベッティングが違法とされていた米国では、その代わりにファンタジー・スポーツ（実在の選手を編成してチームを作り、各選手の実績の合計点で勝負し、勝者は賞金を獲得するもの）が繁栄してきた。

解禁後の各州では、スポーツ・ベッティングの広がりとともに、放映権収入が拡大している。また、スポーツ・ベッティングのブックメーカー自身が、高付加価値な公式スタッツを提供するクラブのスポンサーになる事例も見られる。スポーツ・ベッティングは、州政府の財政にも貢献しており、合法化から2年で200億円以上の税収を確保している。スポーツ・ベッティングの市場拡大は地方財政にも貢献する可能性がある。

すぐ考えるべきことと、世界の趨勢を見て考えるべきこと

スポーツの楽しみ方として、古くからスポーツ・ベッティングが社会に根付き長い歴史をもつ英国や欧州、ファンタジー・スポーツや私人間の賭けや非合法市場の存在はあれど近年合法化されたばかりの米国。そして、競馬・競艇・競輪・オートレースといった人気の公営競技を除けば射幸性の高いスポーツ・ベッティングは合法化されておらず、あくまで「富くじ」としてのtotoを認めている日本。

多くの競技の日本代表チームに競争力があり、多くの日本人アスリートが海外メジャー市場で活躍も進み、そもそもスポーツ産業のDXが進む中で、スポーツというコンテンツビジネスのボーダーレス化は止まらない。そんな中で、「日本のスポーツ」がさらに大きな産業セクターへと成長し、そこが生み出すお金が社会に循環する資金循環は「すぐに考えるべきこと」「世界の趨勢を見て考えるべきこと」に分けながら、検討がなされるべきだろう。

1-5：政府の財政にも貢献

政府は、スポーツベット合法化から「わずか2年」で「200億円以上」の税収を得た

合法化後の税収内訳(2018/5-2020/5の2年間)

\$224.5M

(約247億円。年平均123.5億円)

63.82 28.4%	ニュージャージー州
62.62 27.9%	ペンシルバニア州
40.50 18.0%	ネバダ州
22.25 9.9%	デラウェア州
35.31 15.7%	他の州

*ベッティング市場調査会社H2 Gambling Complianceの各州売上データに各州税率を掛けて仮算出。ドル円110円とする

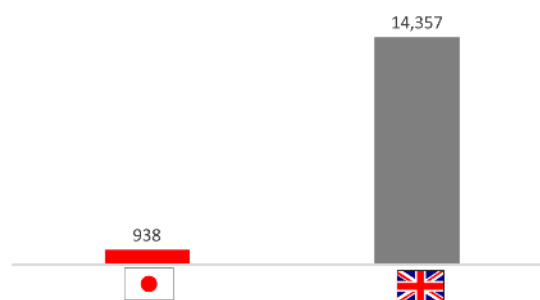
11

＜第6回研究会ミクシイ木村様発表資料 「スポーツ・ベッティングの米国政府財源への貢献状況」＞

3-2：海外との差

サッカーを対象とするベットの売上額でも、英国に大きく差をつけてられている

2019年売上額比較(単位:億円)

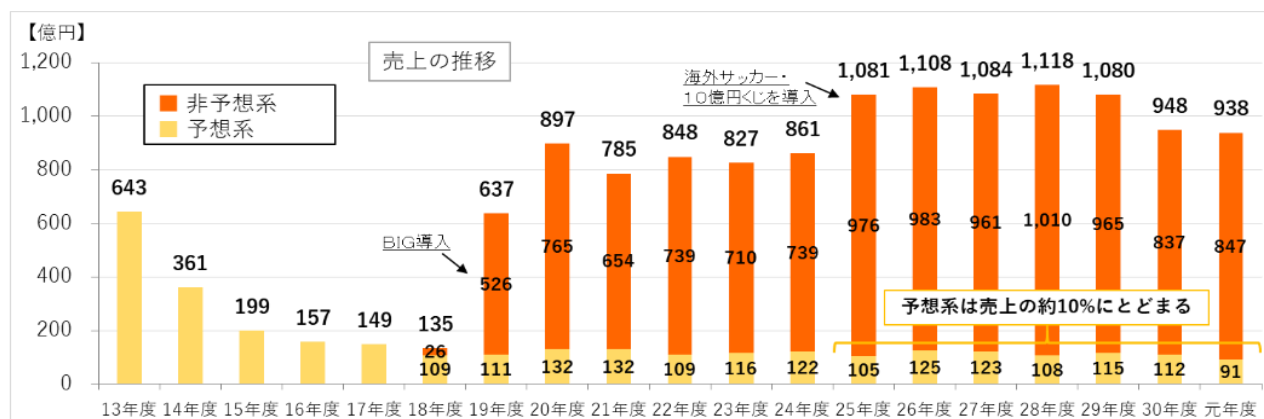


＜第6回研究会ミクシイ木村様発表資料 「サッカーを対象とする売上額の海外との差」＞

①改正 toto 法の活用と、「更なる可能性」の追求

2020 年改正 toto 法への期待

我が国ではスポーツ・ベッティングは違法であり認められていないが、例外的に富くじ販売を認める toto 法（スポーツ振興投票の実施等に関する法律）に基づき販売されるスポーツ振興くじが、これまで様々なスポーツ環境整備の原資を稼ぎ出してきた。

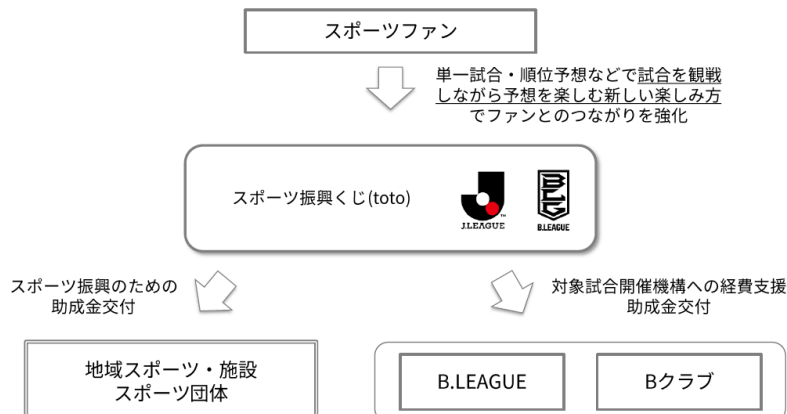


<第 6 回研究会スポーツ庁今泉様発表資料「toto における予想系と非予想系の売上」>

そして、2020 年 12 月の toto 法（スポーツ振興投票の実施等に関する法律）改正により、**改正法の施行後にはスポーツ振興くじの対象競技にバスケットボール B リーグが加えられるとともに、投票法として、これまでの「全試合結果の予想」だけでなく「単一試合結果の予想」も追加されることとなった。**これにより、スポーツファンが、試合会場に直接足を運んだり、テレビやスマートフォンから映像で観戦したりしながら、スポーツ振興くじを買って試合結果や順位の予想を楽しみ、ファンとチームのつながりを強めるきっかけが増えることになろう。

toto法改正によるインパクト

- toto法改正により、スポーツファンには試合を観戦しながら予想を楽しむ新しい楽しみ方を提供できる
- totoの売上はスポーツ全体の振興に寄与するとともに、対象試合開催機構に対する経費支援は、Bリーグ・クラブの財政上大きな助けになる



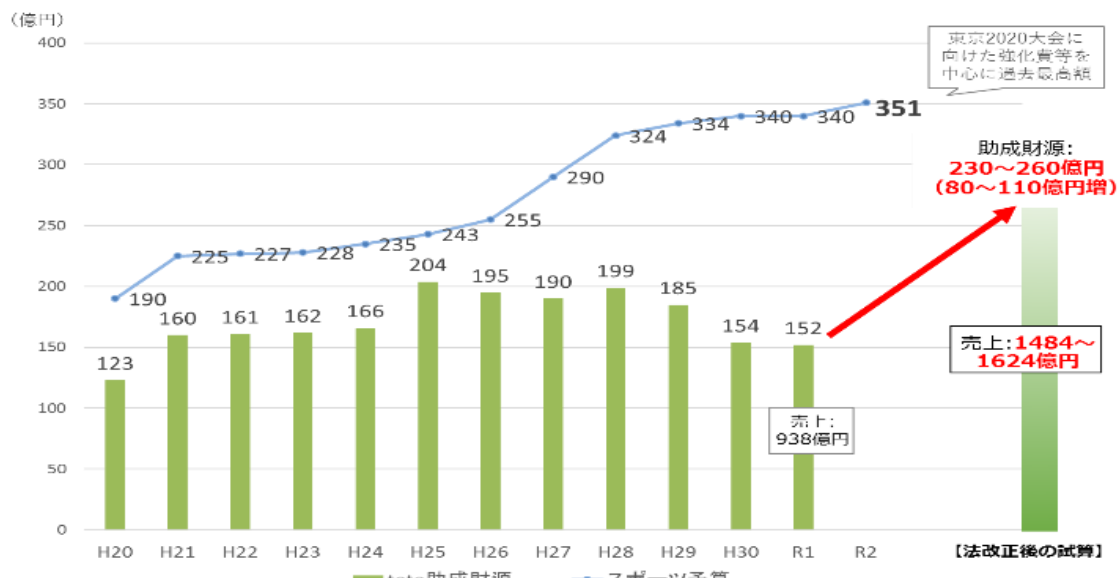
JAPAN PROFESSIONAL BASKETBALL LEAGUE

| STRICTLY CONFIDENTIAL | 5

<第 4 回島田委員発表資料「toto 法改正によるインパクト」>

地域スポーツクラブで使える「スポーツ・バウチャー」配布の可能性はないか

ここで、「今後さらに toto が収益を上げられれば」という仮定の話になるが、収益金の分配についても工夫の余地が生まれるのではないだろうか。toto の分配金はスポーツ施設整備や競技団体への支援、総合型地域スポーツクラブの立ち上げ助成等に使われてきたが、今後、学校部活動の地域移行が本格的に進むとなれば、子どものスポーツ環境が家庭の所得格差に影響されないための助成金（スポーツ・バウチャー）への使途拡大も検討できないだろうか。そして、そのために toto の一層の収益確保策も検討できないだろうか。



<第 6 回研究会スポーツ庁今泉様発表資料「助成財源の推移、toto 法改正による見込み」>

観るスポーツの楽しさを拡大させる「インプレイクジ」導入の可能性はないか

たとえば、2020 年 12 月スポーツ振興くじ法改正によって、今後、1 試合ごとの勝敗を当てるくじが導入される toto について、さらに、競技によって前後半ハーフやクォータごとの勝敗や得点差などを試合中に考える「インプレイクジ」、つまり試合中にも予想をする機会を提供する商品が生まれる余地はないだろうか。

たとえ前半で点差が開いた試合であっても、後半まで観客に「考える楽しさ」を提供でき、観客の興味を失わせない仕掛けづくりを、あくまで「富くじ」である toto の範囲内でも、更なる楽しさを追求する商品開発の可能性はないだろうか。それが稼ぎだす原資が、学校部活動の地域移行に伴う、経済格差に左右されないスポーツ機会の保障にも活用しうるのではないだろうか。

②Sports-Tech とスポーツ・ベッティング市場も活用した、新しい資金循環の可能性

一方、「選挙の投票結果すら、賭けの対象」という文化のある英国をはじめ、欧州・米国・豪州など合法的なスポーツ・ベッティング市場を有する国々を中心に、世界のスポーツ産業では DX と国境を越えるボーダーレス化が進み、スポーツビジネスの映像・ゲーミング等のコンテンツ産業としての進化が加速している。

人々はスマートフォンやテレビ画面で PayTV（有料放送）を見ながら、また実際にスタジアムやアリーナの試合会場に足を運び、試合中に起こる様々な事象や試合結果の予想を楽しみ、配信される詳細な試合映像コンテンツを見て、より深くスポーツを考え、賭けて楽しむ（ウオッチ・アンド・ベット）姿が、そこにはある。このとき、プロリーグやクラブの側は、オッズをつける上で必要となる高付加価値な公式スタッツ（選手やチームの競技パフォーマンスを示すデータ）

や肖像権の使用権をベット事業者等に与えるかわりに公式スポンサー契約を結んで収入を得たり、Pay TV を含む放送事業者からは莫大な放映権収入を得るチャンスが広がる。



日本にはこうした合法のスポーツ・ベッティング市場はないが、合法なスポーツ・ベッティング市場のある国ではベット事業者のサイトを通じて、日本のサッカーやバスケットボールなどのスポーツも賭けの対象にして予想と試合映像の観戦を楽しんでいる現実がある。しかしこうしたコンテンツを有している日本のスポーツ界は、世界中のスポーツファンによる、こうしたボーダーレスな「消費行動」があっても、そこから正当な稼ぎを得られていない場合が多いのである。

これが、**DX とボーダーレス化が進む世界のスポーツビジネスの現状**であり、選手やチームの肖像権やデータなどの取扱いが緩いままである**日本のトップスポーツのリーグやクラブが、本来手にする収益を取り逃しているという現状**である。

国	ステータス	詳細
イギリス	合法	1961年にbookmakerが政府公認に
イタリア		2006年より民間開放 (以前はオリンピック委員会のみ許可)
フランス		2010年より民間開放 (以前は国有企業が独占)
ドイツ		2012年より民間開放(以前は州傘下企業が独占)
アメリカ		2018年より州ごとの合法化が可能に
ブラジル	検討中	2021年6月頃合法化予定
カナダ		2020年11月に刑法特例の原案を公表、現在審議中
インド	違法	公営競技、宝くじ以外は違法 (一部の州のみ合法)
中国		公営宝くじ以外は違法 (香港とマカオでのみ合法)
韓国		公営競技、宝くじ以外は違法 (一部施設では合法)
日本		公営競技、宝くじ、パチンコ以外は違法

＜GDP 上位 10 カ国＋韓国のスポーツ・ベッティング民間参入状況＞

こうして欧米を中心に世界で成長するスポーツ・ベッティング市場についても、その向き合い方次第では、日本のトップスポーツを「助成の対象」から「様々な公益を支援する稼ぎ頭」へと転換し、スポーツ機会保障をはじめとする様々な社会の福祉を支える大きな原資を稼ぎ出す可能性を秘めていることは間違いないだろう。

1-4：スポーツ産業への好循環例（データ）

スポーツリーグがベット事業者と提携し、高付加価値な公式データを提供する代わりに、公式スポンサー契約を提携している



<第6回研究会ミクシイ木村様発表資料「スポーツ産業への好循環例」>

Sports-Tech とスポーツ・ベッティング：「楽しみ方」「インテグリティ」（不正防止）の進化

公営競技である競馬・競艇・競輪・オートレースに親しむ日本人は昔から多い。こうして、進化を続ける Sports-Tech を通じた映像とデータを活用して、人々がスポーツの展開と結果を考え、予想する知的な楽しみ方を増やす可能性を、今後日本のスポーツ産業がどのように取り入れて行くのかは、「スポーツの成長産業化」という命題を考える上での大きな論点となる。

2-2：依存症対策などにも有効

Sports-Tech によって DX が進む試合観戦スタイルの中で、さらに様々なスタイルで予想を楽しめるならば、観客が競技の本質を理解するチャンスが増え、試合中のひとつひとつのパフォーマンスへの興味・関心が高まることから「目の肥えたスポーツ愛好者」が増える効果につながる可能性がある。また、DX 化された環境で予想を行えるのであれば、よりの確に不正対策や依存症対策を実行できる可能性も高まると指摘されている。

オンラインでのスポーツベットは、依存症対策や不正対策などの顧客保護につながる



米国のオンライン
スポーツベット事業者

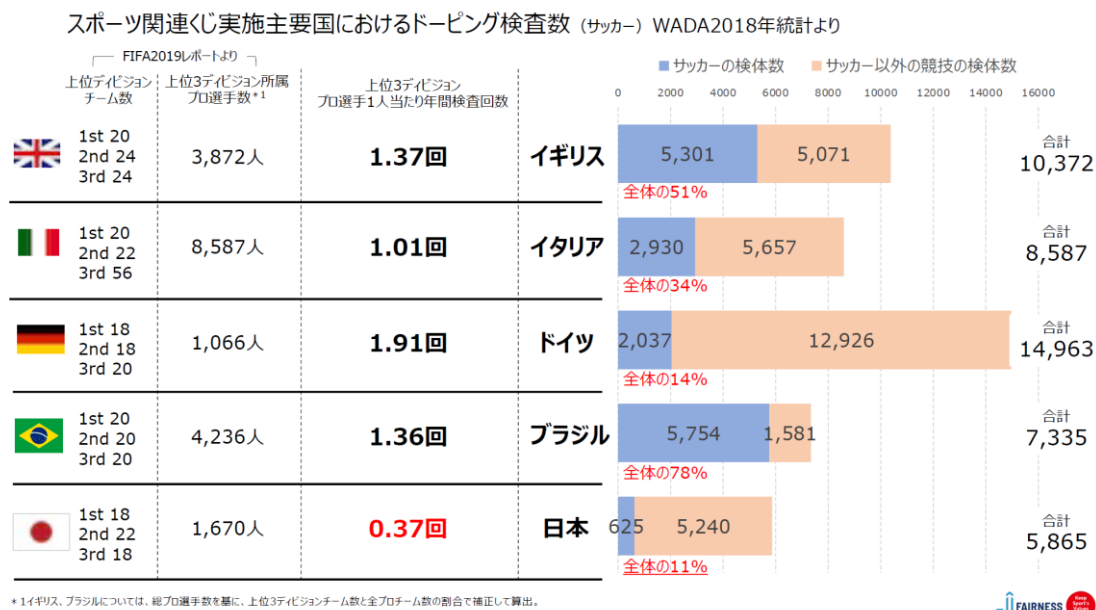
身分確認の際には、姓名、住所、生年月日、社会保障番号、ユーザーの位置情報を確認

ユーザーが自分でデポジット、限度額を設定するセーフガードを提供

ユーザーは取引履歴から、全勝敗、プレイの概要など、全てのベットに関して詳細情報を確認できる

<第6回研究会ミクシイ木村様発表資料「オンラインでのスポーツベットは、依存症対策等にも有効」>

なお、スポーツ・ベッティング市場には、様々な不正対策、つまりアスリートがクリーンであることを保ちつづける仕掛けが必要になる。実際、イギリス・イタリア・ドイツ・ブラジルといった諸国との比較であるが、スポーツ関連くじ実施主要国においては、ドーピング検査数は日本に比べて格段に多い状況であることが報告されている。こうした点にも留意が必要であろう



<日本スポーツフェアネス推進機構「スポーツ関連くじ実施主要国におけるドーピング検査数」>

自民党スポーツ立国調査会スポーツビジネス小委員会による提言（2021年5月）

世界のスポーツ産業は、こうした Sports-Tech の進化によって DX（デジタルトランスフォーメーション）が進むスポーツ・ベッティング市場を活用して、どのような成長軌道を描きはじめているか、それがどのような効果を社会に与えているか。我が国も、この点について目をつぶることなく、世界の趨勢をよく注視して考え続ける必要がある。海外のスポーツ・ベッティングというサービスは、社会の DX を大前提にした環境の下で、一層の不正防止や依存症対策への有効性を増す努力が進んでいる現状を認識する必要もある。

そんな中、2021年5月20日、自由民主党スポーツ立国調査会（会長：馳浩衆議院議員・元文部科学大臣）のスポーツビジネス小委員会（委員長：片山さつき参議院議員・元地方創生特命担当大臣）から「スポーツの成長産業化に向けて」と題した提言書がまとめられた。以下に関係部分を抜粋する。

（抜粋）『欧米のスポーツ産業では、DX化されたスポーツベッティングがスポーツコンテンツの価値を増し、スポーツ産業の拡大に寄与している。（略）英国では、市場の9割以上をオンラインベッティングが占め、（略）税金は年間900億円にも及ぶという。』

我が国でも、DX化されたスポーツベッティング市場がスポーツ産業に与えているインパクト、スポーツ界に与える影響、及びスポーツベッティングをめぐる文化的・社会的背景などの外縁について理解を深め、その活用の可能性について検討することも有益と思われる。

その際スポーツベッティングはDXの範囲で行われるため、地域におけるDXデバイドの解消やDX弱者の支援に収益の一部を活用することを含めて考えるべきである。この点を含め、我が国スポーツ産業が収益をあげ、それがすべての人に向けたスポーツ機会の保証につながるスポーツ産業の資金循環システムをいかに強化するか、スポーツ団

体におけるガバナンスの確保と経営力強化とともにスポーツ庁と経済産業省を中心に政府をあげて検討すべきである。』

この自民党提言からも読み取れる通り、**日本におけるスポーツ産業の新しい資金循環や人材循環を創り出し、「トップスポーツの成長」と「地域スポーツの成長」を車の両輪で回すための仕掛け作りが必要**であろう。スポーツ指導を生業とする雇用を生み、ジュニア層からシニア層まで経済格差に左右されない生涯スポーツ環境を実現することのほか、DX の進む社会において取り残される層を生み出さず、DX 社会に適合して生涯学習を続ける環境整備をはじめ、様々な公益的な大義と併せて考えられるべき話題であろう。



(※1) 株式会社マイネット提供資料：プロ野球#LIVE2021、(※2) 上：B.LEAGUE提供資料、中下：シント＝トロイデンVV NV提供資料、(※3) ジャングルX株式会社提供資料

<「トップスポーツ」と「地域スポーツ」の資金循環・人材循環（“車の両輪”）>

結びに スポーツを軸にした「新しい地域社会システム」の詳細デザインへ

「総合型地域スポーツクラブ」という発想には長い歴史があります。

2000 年のスポーツ振興基本計画の中に盛り込まれた総合型地域スポーツクラブ。「数」としては伸びたが、サービス業として成り立つ団体は少ない要因のひとつとして、本来は総合型地域スポーツクラブの育成と「表裏一体」の関係にあるはずの中学校・高校の部活動改革がこの 20 年間、ほぼ進まなかったことがあるはずです。この研究会では、「教員の過剰労働」という社会課題の大きな要因として注目された「学校部活動を地域移行するか、しないか」という問題を契機にして、日本にも地域密着型の「スポーツクラブ産業」が育ち広がり、地域の新しいサービス・クラスター（集積）へと発展していく可能性について議論を重ねてきました。

学校部活動は日本スポーツ界の重要な育成基盤であり、今後もスポーツが「ライフスタイル」であると同時に「学習機会」でありつづけることは間違いありません。しかし、それが「学校部活動」として実施されるべきか、または「地域の社会教育活動」として実施されるべきなのか。また、部活指導を続けたい教員は「兼業として行う社会教育活動の指導者」としてこれに関与するのが普通になるのか。これらについて具体的な政策の方向性はまだ不明確なままです。今の学校部活動の地域移行が「教員や地域住民のボランティア頼み」の前提であるならば、企業・NPO・大学なども、地域スポーツクラブ事業の検討を進める事すら難しいままでしょう。文部科学省を中心とした政策の方向性の明示が急がれます。

一方、地域や事業者の側も「ニワトリ（政策）が先か、タマゴ（事業）が先か」と立ち止まるのではなく、各地域において（経済産業省の「未来の教室」実証事業等の機会を活用し）「部活の地域移行のカたち」についてフィジビリティ・スタディを始めるべきではないでしょうか。たとえば、中学生の硬式野球など既に「クラブチームの世界」が確固たる地位を得ている種目、サッカーのように「学校部活動チーム」と「クラブチーム」が一緒に競う大会が定着した種目、「クラブチーム」育ちの選手が中央競技団体・中体連・高体連が主催する大会に出場することが珍しくない水泳・卓球等の種目のほか、学習塾や音楽教室やプログラミング教室などの機能も併せて「事業採算性のある、新しい地域スポーツクラブ」づくりを始めてはどうでしょうか。その上で、指導力を磨いた指導者は「内容に見合った対価」を得る、教員は「指導資格を持ち、副業で地域スポーツクラブにて指導する」のが当たり前になるためには何が必要か。そして、親の所得水準に左右されず、すべての子どもが一定レベル以上の指導を受けられるよう助成を行いうるための財源はいかに確保されるべきか、など検討がなされるべきでしょう。

いずれにせよ、この「地域スポーツ」の成長というテーマは、「トップスポーツの成長」という話題と「車の両輪」のように、資金循環・人材循環を伴いながら進むことを構想する必要があります。トップスポーツが DX によって大きく変化するグローバルなスポーツ消費市場の中での稼ぎをあげるためのビジネス基盤整備など、一見「遠い」話題について、同時に詰めていく必要があります。

本研究会は、この第 1 次提言の内容に、今夏より経済産業省が公募・実施するフィジビリティ・スタディからの示唆を加え、第 2 次提言（地域スポーツクラブビジョン（仮称））をまとめる予定です。政府では 4 月よりスポーツ基本法に基づく「第 3 期スポーツ基本計画」の検討が始まりました、この第 1 次提言で示した「スポーツの新しい社会システム」全体のデザインを、文部科学省・スポーツ庁と経済産業省はじめ、関係省庁横断でタテ割りを打破して急ぐことを要請し、この産・官・学・民プロジェクトチームによる新しい社会システムづくりにむけた、第 1 次提言の結びとします。

委員等名簿

(◎は座長、すべて敬称略)

(委員)

◎ 間野 義之	早稲田大学スポーツビジネス研究所 所長
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	リーフラス株式会社 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
清宮 克幸	公益財団法人日本ラグビーフットボール協会 副会長 一般社団法人アザレアスポーツクラブ 代表理事
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
島田 慎二	公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ 理事長 (チェアマン)
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
為末 大	株式会社 Deportare Partners 代表取締役 CEO
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

(オブザーバー)

泉 正文	日本スポーツ協会 副会長 兼 専務理事
勝田 隆	日本スポーツ振興センター 理事
文部科学省・スポーツ庁	
経済産業省 商務・サービスグループ	ヘルスケア産業課

(事務局)

経済産業省 商務・サービスグループ	サービス政策課
BCG ボストンコンサルティンググループ	

(ゲストスピーカー)

第6回研究会

木村 弘毅	株式会社ミクシィ 代表取締役社長
川崎 大	住友商事株式会社 デジタルソリューション事業第一部 部長代理

第7回研究会

朝倉 博美	日本スポーツ振興センター 学校安全部長
平地 大樹	プラスクラス・スポーツ・インキュベーション株式会社 代表取締役
太田垣 大将	東京海上日動火災保険株式会社 公務第二部次長兼文教公務室長
海鋒 勇司	東京海上日動火災保険株式会社 公務第二部文教公務室

第8回研究会

竹下 雄真	株式会社デポルターレ・テクノロジーズ 代表取締役 CEO
山羽 教文	株式会社 STEAM Sports Laboratory 代表取締役
中島 さち子	株式会社 STEAM Sports Laboratory 取締役

第9回研究会

日野田 昌士	聖学院中学校・高等学校 総務総括部長（教頭）
玉城 貴志	沖縄県うるま市企画部企画政策課 政策調整係長

第10回研究会

今井 峻介	認定 NPO 法人フローレンス こども宅食事業部 マネージャー
-------	---------------------------------