

## 地域スポーツクラブづくりにおける形成過程 およびその取り組み

－「NPO 法人 スポーツクラブ エストレラ」6年間の歩み－

高藤 順

### Formation process and management of community sports club

－ Six years of “NPO Sports Club Estrela” －

Jun TAKAFUJI

#### Abstract

“Formulating city identity” and “building a city through soccer” has been the fundamental concept of the Community Sports Club Estrela established in April, 2000 which will celebrate its sixth year next March. The members of a small committee for Promotion of Technical Instructions of the Himeji City Hyogo Prefectural Football Association devised and developed an unique sports environment through bottom-up rather than top-down method of instruction. Initially this approach encountered various as well as numerous issues and by overcoming them, it has matured to a stage for further development. This paper will focus on the formation process and management of this community sports club.

**Key words** : community sports club, management, formation process, nonprofit organization

キーワード：地域スポーツクラブ、運営、形成過程、非営利活動組織

#### 1 はじめに

「シティアイデンティティの確立」「サッカーを通してのまちづくり」さらには、長期ビジョンとして「総合型スポーツクラブの設立」を基本コンセプトに、2000年4月設立された地域スポーツクラブ『NPO法人スポーツクラブエストレラ』（以下、SCエストレラ）は、来年3月で6周年を迎える。兵庫県姫路市サッカー協会の「技術委員会育成部」という小さな組織のメンバー7名が中心となり「トップダウン」ではなく「ボトムアップ」方式によるスポーツ環境づくりを行ってきた。このような取り組みにおいて、スタッフの様々な工夫と日々の努力が、現在の発展につながっていると思われる。

その形成過程および取り組みについて報告する。

#### 2 『SCエストレラ』設立経緯

兵庫県姫路市は人口約50万人都市であり、野球・バレーボール・ソフトテニスなどを中心に多種多様のスポーツが盛んな土地柄である。サッカーに関しても、姫路市サッカー協会が設立され40年以上経過し、1種（社会人）から4種（小学生）および女子も含め100チーム以上がサッカー協会に登録し、活動している。

しかしながら、かつての姫路市におけるサッカー事情は、「強化」「普及」「育成」の三位一体の活動が順風満帆に行われているとは言い

難かった。

一例を挙げれば、中学3年生の姫路市選抜の選手がサッカーを中心に進学を考えたとき姫路市内の2強といわれている高校に分かれたり、神戸・阪神地区のサッカー強豪校といわれる私立高校へ進学したりしていた。したがって、2種（高校生年代）における「強化」という点では、神戸・阪神地区と比較し遅れていたといえる。さらに、高校卒業後大学進学や地元企業への就職においても、「サッカー」を進学や就職の選択肢に入れることは少なかったと思われる。言い換えれば、社会人で行うサッカーは、「競技スポーツ」としてのサッカーではなく、「生涯スポーツ」としてのサッカーであったといえる。

また、「普及」および「育成」の点においても、毎年甲子園球場で行われる全国高校野球大会で全国優勝経験のある東洋大姫路高校や同じく甲子園常連校である姫路工業高校の活躍もあり、小中学生年代では、サッカーよりも野球の競技人口が多かった。姫路市の野球については、新日鉄広畑という企業の野球部の活躍も要因のひとつであると思われる。

そのような状況の中、姫路市サッカー協会技術委員会育成部を中心に1998年から2年間にわたり周的な準備や計画のもと、2000年4月『エストレラ姫路フットボールクラブ』（『エストレラ姫路フットボールクラブ』は、『SCエストレラ』組織の中のひとつの部門）の活動を中心に『SCエストレラ』の活動がスタートした。

### 3 『SCエストレラ』発展経緯

2000年4月、ボランティアスタッフ7名、『エストレラ姫路フットボールクラブ』（以下、エストレラ姫路FC）ジュニアユース部員（当時、全員中学1年生）18名、レディース部員3名でスタートした。ジュニアユース（中学生）部員は、小学校6年生の卒業前に姫路市内を中心に近隣の高砂市、相生市、赤穂市などからセレクションで合格した選手たちである。したがっ

て、ほぼ全員が小学生年代では地区選抜選手もしくはそれぞれのチームの主力選手であった。

「来るものは拒まず」ではなく「セレクション」という選抜方式で部員募集の方法が、姫路のサッカーにおける「強化」への第一歩だったといえる。すなわち、選抜した選手を中・高6年間一貫指導を行うことが「強化」につながるという方法である。その18名が自分の通学している中学校のサッカー部ではなく、立ち上がったばかりの初年度のクラブチームである『エストレラ姫路FC』を選択した理由は、やはり「何らかの魅力」を『エストレラ姫路FC』に感じたからである。練習施設は、地元企業のグラウンドやスタッフの勤務先の高校のグラウンド、さらには、市内の公共施設を利用するなどジブシーの状況だった。ちなみに、レディースについてはまだまだ「普及」「育成」のレベルであり、女の子も「サッカーをする楽しみ」を体感するというレベルだった。練習も地元で唯一高校女子サッカー部が存在する日ノ本学園高校のグラウンドで日ノ本学園高校のサッカー部員の中に入って行った。

クラブの運営費用は、ジュニアユース部員の会費129万6000円（月6,000円×12ヶ月×18人）およびジュニア（小学生）、『エストレラ姫路FC』以外の中学生のサッカースクール会費108万円（月3,000円×12ヶ月×30人）、そして、クラブの趣旨に賛同してもらえる賛助会員からの後援会費のみであった。したがって、年間予算約250万円で運営していたのである。（レディース部員からは「普及」および「育成」が目的だったため、会費は徴収しなかった。）もちろん、『エストレラ姫路FC』の公式戦や練習試合などの対外試合や遠征等にかかる費用もすべて選手の自己負担（公共交通機関または保護者の車での送迎）であった。

2001年4月、『SCエストレラ』は2年目を迎えたが、2年目の理事会において宇野津理事長から『SCエストレラ』を「NPO法人化」することが提案された。「NPO法人化」によって、ク

ラブにとっては利潤を様々な面で有効活用ができるということで、理事会全員一致で賛成し、同年7月に申請、11月に認証され『NPO法人スポーツクラブエストレラ』とクラブの名称が変更された。

2005年度の現在、中学1年生だった『エストレラ姫路FC』1期生だった部員が高校3年生になった。「強化」を目的とした中・高6年間一貫指導体制が6年目の完成年度を迎えたのである。『エストレラ姫路FC』の部員は、ジュニアユース（中学生男子）70名・ユース（高校生男子）35名・レディース（中学生・高校生・社会人女子）15名の合計120名に増大した。また、「普及」および「育成」を目的としたサッカースクール会員も初年度の30名から350名に増大した。

戦績として、ジュニアユースチームは姫路地区ではもちろん上位であるが、兵庫県大会でも上位の常連チームになり、関西大会出場まであと一歩というところまできている。またユースは、昨年度の関西クラブユース地域リーグ戦で優勝し、今年度の関西地区2種（ユース年代）の最大のトップレベルリーグである「JFA プリンスリーグU-18関西大会」にJリーグの下部組織以外のチームで唯一クラブチーム代表として出場したことは特筆される。さらに、「サッカーの楽しさを味わおう!!」レベルからスタートしたレディースチームは、「関西女子リーグ・チャレンジリーグ2部」に今年度からチーム登録し、4勝1敗2分でリーグ2位、「全日本女子ユース大会兵庫県予選」「全日本女子選手権大会兵庫県予選」もともにベスト8と公式戦初出場年度にしては大健闘した。今後、3チームとも活躍が期待され、「強化」という視点ではどの部門もさらにレベルアップが図られると思われる。

経営資源（ヒト・モノ・金・情報）の面でも、6年間で飛躍的に発展した。人的資源であるスタッフの数は、ボランティアスタッフ7名（理事10名）でスタートしたが、現在は専任ス

タッフ5名・ボランティアスタッフ7名の計12名（理事10名）である。物的資源である施設も利用料金が安価、または無料で使用できる施設が膨大に増えた。経済的資源である運営費は、現在年間予算約3600万円となり初年度に比べ14倍以上になった。情報の資源においては、後述するがたくさんの情報を取り入れ、その情報をクラブ運営に活かすことによって具体的事業（活動）を拡大しつつ展開している。

このように『SCエストレラ』は、順調にクラブとして発展してきたが、様々な要因のなかでも大まかな要因は以下の4点に集約される。

## I 「強化」（『エストレラ姫路FC』の戦績）と「普及」「育成」（スクール会員の増加）の両面で結果

「強化面」については、姫路市および近隣の市町から選抜した選手を6年間の一貫指導でチームとして公式戦で結果を残したことにより、地元少年団の有望選手が『エストレラ姫路FC』に入部するようになった。また、かつてのように、高校進学によって指導者が代わるという選手にとっての弊害がなくなった。さらに、地元少年団の指導者や保護者の『エストレラ姫路FC』の指導スタッフに対する信頼も厚くなった。

したがって、「『エストレラ姫路FC』の指導者は、選手（子どもたち）にとって『よい指導』をしてくれるからサッカースクールに入会させよう。」という評判が大きくなり、その結果サッカースクール会員が増加した。

「普及面」および「育成面」については、スクールの対象も小学校5・6年生と中学生のみでスタートしたが、現在ではキッズ（保育園・幼稚園）、小学校1・2年生、3・4年生、5・6年生、中学生、ママさん等カテゴリーが拡大した。特に、キッズコースと小学生のコースについては、スクール生が多いため、会場を2カ所に分け行っている。

また、サッカースクールだけでなくテニス

スクールも週1回のペースで行われるようになり、初心者・経験者問わず、毎回約10数名の会員が楽しく汗を流している。

## II 周辺外部組織との連携

### ① 地元企業との連携

初年度から週2回借りていた地元企業のグラウンドが、企業の「地域貢献」という名目で、ナイター使用料金も含め一般的なスポーツ施設の利用料金よりも安価でかつ、平日は毎日使用できるようになった。したがって、ユースチームは、平日サッカーコート一面を使って練習ができる。さらに、ジュニアユースの3年生チームも週1回は、ユースチームと練習できるようになった。

また、施設面だけでなく賛助会員というかたちで経済的支援も受けている。

### ② 地元の他の地域クラブとの連携

少年団クラブからは選手派遣だけでなく、公共スポーツ施設利用も優先的に便宜を図ってもらっている。したがって、定期的にグラウンドが利用できることで練習計画も立てやすくなる。また、地元企業同様、地域クラブからも賛助会員というかたちで経済的支援を受けている。

### ③ 民間スポーツ施設との連携

民間スポーツ施設の受託運営を『SCエストレラ』で行うことにより、『SCエストレラ』のスタッフの収入源になるとともに、スクール事業も安価で施設を利用できる。

### ④ 公共スポーツ施設との連携

地元クラブの利用ということで、無料で利用できる。したがって、施設利用料金がかからないので経済面では、非常にありがたい。

### ⑤ 行政との連携

地元の広報誌や広報新聞等で姫路市民に『SCエストレラ』の活動等を紹介⇒PR効果。また、国際交流支援事業においては、行政との連携は必要不可欠である。

### ⑥ 学校施設（高校）との連携

姫路市立高校のグラウンドや教室（会議室）等

を、練習だけでなく様々な『SCエストレラ』の活動に利用している。

### ⑦ 学校体育連盟（高校体育連盟・中学校体育連盟）との連携

高体連・中体連所属のサッカー部（学校の運動部）との交流および練習試合やトレーニングセンター活動においてタイアップした活動を行っている。また、サッカー専門の指導者のいない、中学・高校のサッカー部に『SCエストレラ』コーチングスタッフが派遣され専門的な指導をしている。

### ⑧ サッカー協会との連携

姫路市サッカー協会主催行事等のスポーツボランティア支援⇒スタッフ・選手とも運営ボランティアを行っている。また、行政との連携同様、国際交流支援事業においては、サッカー協会との連携は必要不可欠である。

### ⑨ 他種目の競技団体との連携

スポーツ健康教室事業のひとつでもある小学生対象の「スポーツ探検隊」における「アイスホッケー教室」や「スポーツチャンバラ教室」を実施している。

### ⑩ マスコミ・マスメディアとの連携

新聞の地元（地域）のページや地元のFMラジオ局などで『SCエストレラ』の活動等を紹介してもらっている。また、今年度はサンテレビ（兵庫県のテレビ局）にもサッカー教室番組に『エストレラ姫路FC』の選手およびスタッフが1年間通じて出演している。⇒PR効果。

## III クラブスタッフの人材育成およびレベルアップ

指導者には、「コーチング能力」と「マネジメント能力」を兼ね備えることが必要不可欠と言われる。また、『ロジェ・ルメール』サッカー元フランス代表監督は、「指導者は学び続けなければならない。学ぶことをやめたら、教えることをやめなければならない」と述べている。

その点、『SCエストレラ』のスタッフは、

『エストレラ姫路FC』の選手たちやスクールの子どもたちに対する「コーチング能力」、チーム運営やクラブ運営における「マネジメント能力」をよりレベルアップするため、絶えず学び続けている。スポーツ指導者支援事業（指導者養成のための研修会の開催、指導者養成のための研修会の支援、学校やスポーツクラブ、競技団体の活動への指導者の派遣）の参加だけでなく、毎月定期的に行われるスタッフ会議・2ヶ月に1回行われる定例理事会など、スタッフそれぞれがレベルアップする機会は非常に多い。

また前田副理事長は、昨年日本サッカー協会記念事業推進委員会が行った「JFAスポーツマネジャーズカレッジ」に兵庫県サッカー協会の承認を得て参加した。この事業は、スポーツ組織マネジメント能力開発（スポーツクラブマネジャー育成）を目的に行われた。約半年にわたるカリキュラムで、延べ32日間の集合学習に参加し、クラブのビジョンや具体的な活動内容、ビジネス展開などを示した「スポーツ事業計画書」を提出。最終的には、カレッジで学んだことを基に、次年度以降に担当するスポーツ組織の事業計画書を再度、作成提出し、それをもって修了というハードな研修会である。前田副理事長は、『SCエストレラ』の現場での実践を踏まえた事業報告書および計画書を提出された。

前田副理事長は、「スタッフ全員が『SCエストレラのクラブ哲学』の本質を理解した上で、自分自身をしっかりもち、自分のよさをクラブに貢献させることが大切である。」と述べている。

#### IV 事業（活動）の拡大および充実した内容

『エストレラ姫路FC』の活動およびサッカースクール事業からスタートした『SCエストレラ』は、多種多様な事業が行われるようになった。また、それぞれの事業内容が充実していることが、会員数の増加（運営費用の増加）につながっている。このように拡大した要

因は、やはりクラブの基本コンセプトである長期ビジョンとして「総合型スポーツクラブの設立」というベースの部分スタッフ全員が認識し、そのためにアイデアを出し合い実践された結果だといえる。

一例として、樽本理事は姫路市立琴丘高校のサッカー部監督であり、平素は保健体育科教諭であるが、カウンセリングや心理学の勉強をされ自分自身の父親としての経験も踏まえ、「子育て教室」の講師を担当されている。その講演の中で「サッカーをしていた親ほど、（自分の経験を押しつけるように）子どもに無理矢理サッカーを教えて、サッカー嫌いの子どもをつくる。」といった内容のお話は、サッカーをしてきた親にとっては非常に納得のいく、そして胸に突き刺さるお話であった。

#### 4 『SCエストレラ』概要

##### ※ 設立目的

姫路市および近隣市町において、スポーツおよび子育てに関するイベントやセミナー等の開催、総合型地域スポーツクラブの運営、支援やスポーツに関する指導者の派遣、養成等の事業等、自己を確立し豊かに生きるための環境・場の提供を通じて、市民一人ひとりが年齢、性別を問わず目標やレベルに応じてスポーツを楽しむ、自分たちの住む地域に関心を持ち、地域に誇りを持つことが出来る心身ともに健全な青少年の育成に寄与することを目的とする。

##### ※ 取り組みの概要

- ① 地域の人々が経験年数・年齢・性別を超えて、誰もがスポーツを楽しめる環境づくり。
- ② 選手自身が能力・目標に応じてチームを選択できる環境づくり。
- ③ 地域の子どもたちを地域の人たちが、地元で育てるシステムの確立。
- ④ 地域で育った選手が将来的に地元に戻り、スポーツに関わるができる環境

づくり。

## ※ 事業（活動）内容

### I スポーツクラブ運営事業

- ① フットボールクラブ（ジュニアユース）
- ② フットボールクラブ（ユース）
- ③ フットボールクラブ（レディース）
- ④ テニスクラブ
- ⑤ ゴルフクラブ
- ⑥ おしゃべりお散歩クラブ

### II スポーツ指導者支援事業

- ① 指導者養成のための研修会の開催（コーチング・サッカーレフリー・トレーナーアカデミー）
- ② 指導者養成のための研修会の支援（サッカー協会コーチングサロン支援）
- ③ 学校やスポーツクラブ、競技団体の活動への指導者の派遣

### III スポーツ健康教室事業

- ① 各種スポーツスクールの開催（サッカースクール・テニススクール・スポーツ探検隊）
- ② 健康づくり教室の企画開催や受託
- ③ 健康相談

### IV 子育て支援事業

- ① 子育て教室の開催
- ② 教育講演会の開催
- ③ 三世代交流のイベントの開催（幼児vs.おじいちゃんサッカー大会、写真展など）
- ④ 青少年ケアサポート

### V スポーツ活動支援事業

- ① 医科学サポート（専門家の登録派遣、医科学データの管理・活用、大会へのメディカルサポート）
- ② スポーツ講演会・講習会の開催
- ③ スポーツフェスティバルの開催・支援

- ④ スポーツ施設の受託・運営（民間スポーツ施設のフットサルコート）
- ⑤ スポーツボランティア支援
- ⑥ 各種情報の収集と発信

### VI 国際交流支援事業

- ① 各種スポーツの海外キャンプサポート
- ② 海外よりスポーツ指導者・選手の招聘
- ③ 外国人帰国子女のためのスポーツ機会の提供

## 5 『SCエストレラ』今後の展望

このように現在のところ『SCエストレラ』は、順風満帆に発展していると思われる。クラブ発展の陰には、クラブ運営に携わるすべてのスタッフの情熱と努力が結集された結果である。

今後の『SCエストレラ』のビジョンとしては、姫路市スポーツ振興財団とタイアップし、お互いが確認しあう拠点（スポツェリア）を確保し、トータルスポーツコーディネートを行うことである。

また、具体的取り組みとしては、下記の3点である。

- ① 『エストレラ姫路FC』のプロ化（Jリーグを目指すチーム）
- ② スポーツ施設のネットワーク化
- ③ スポーツクラブ21のネットワーク化

これまでの6年間以上に、ハードルの高い取り組みであるが、このハードルを超えないことには、長期ビジョンとしての「総合型スポーツクラブの設立」は、まだまだ先の話になる。大きな目標に向けて、また一歩踏み出した。

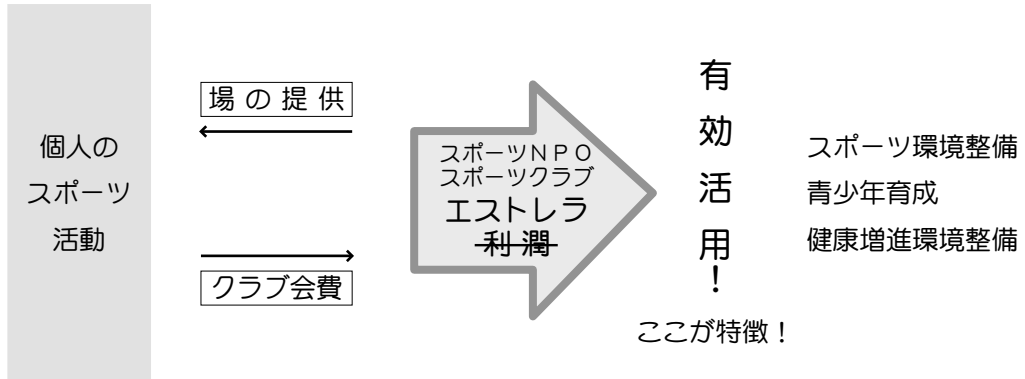
## 6 おわりに

今回の『SCエストレラ』の実践事例は、クラブ発展における光と陰の光の部分にスポットを当てて報告した。実際は、たくさんの課題や幾多の困難など紆余曲折があったと思われる。今後の研究課題として、陰の部分にスポットをあ

ただでなく、さらに細かく「コーチング現場」「マネジメント現場」「クラブ員」さらには「クラブ員の保護者」や「サポーター」など

様々な立場からのインタビュー調査・アンケート調査等を行い分析したいと思う。

**NPO法人スポーツクラブエストレラの取り組み**



**参考文献**

中村 敏雄 [1998] 「スポーツの見方を変える」、平凡社  
 泉 優二 [1998] 『サッカー批評』 「日本サッカーへの提言～いま日本の少年たちはどのような環境でサッカーをしているのか～」02号、双葉社  
 大野 晃 [1996] 「現代スポーツ批判」、大修館書店  
 高藤 順 [1999] 『体育科教育6月号』 「子どものスポーツ環境づくりと競技団体」、大修館書店  
 鈴木 徳昭 [2004] 『コーチング・クリニック10月号』 「JFAスポーツマネジャーズカレッジ2004の概要と展望」、ベースボールマガジン社  
 山本 ター [2005] 『スポーツマネジメントの時代を迎えて』 「スポーツマネジメント人材育成」、創文企画  
 吉田 忠彦 [2005] 「地域とNPOのマネジメント」、晃洋書房  
 玉木 正之 [2003] 「スポーツ解体新書」、NHK出版