

総合型地域スポーツクラブの持続的発展に向けた 育成支援に関する研究 新潟県の事例から

菅 美 幸

Abstract

The purpose of this article is to review and examine how to promote the Comprehensive Community Sports Club (CCSC) on a sustainable basis, and develop a support system for this movement. This article focuses on the comparative analysis of CCSC based on the overall patterns of area sports club, taking the example of Niigata prefecture case. Based on the analysis, this article stipulates the new system model for promoting the CCSC and sports promotion in the Niigata prefecture. It is hoped that the proposal to organize various activities under the CCSC can be revitalized.

キーワード……スポーツ振興基本計画 総合型地域スポーツクラブ 総合型地域スポーツクラブの経営資源 新潟県の育成支援体制

I. はじめに

文部省（現文部科学省）より2000年9月13日付で「スポーツ振興基本計画（以下「基本計画」と称す）」¹⁾が策定された。この基本計画は、国が1961年に制定した「スポーツ振興法」を受けたものであり、生涯スポーツは、国や自治体のスポーツ行政において地域スポーツを中心に振興されている。

各自治体では「総合型地域スポーツクラブ」（以下総合型クラブと称す）の取り組みもはじまり、今後は自治体単位での地域の実情に即した計画を立案し実施していく方向にベクトルが向いている。新潟県においても、2008年4月現在では31のクラブが創設済みであり、9のクラブが創設準備段階である。基本計画における総合型クラブとは「地域住民が主体的に運営するスポーツクラブ」²⁾であり、地域住民が主体となり経営資源の獲得に貢献するクラブである。

総合型クラブは地域住民主導型とされているが、現状では行政主導型の総合型クラブが多く見受けられ行政依存型となっているケースがある。更に創設することが目的となっているケースが多々ある。

また、経営資源とは、企業あるいは組織が事業活動に必要な資源である。それは「ヒト・モノ・カネ・情報」であり、換言すれば、経営資源がなければ活動は出来ないということである。具体的には、総合型クラブを運営する財政基盤、活動の中心となる人材及びマネジメントの指

揮をとる人材、活動拠点となる施設、そして活動に関する情報の共有化や情報発信などである。総合型クラブのマネジメントの現状と課題を経営資源に着目した研究は永田秀隆他³⁾の研究がある。総合型クラブの各種支援事業を活用することは、資金的資源の調達として有効であるとしている。即ち「カネ」という経営資源を調達することにより、総合型クラブは持続的発展の可能性が高まるということである。しかし、各種支援事業で投入される補助・助成金は永続的なものではない。現在では補助・助成金に依存したクラブ運営になっているケースが多く、今後創設される総合型クラブも同様なケースとなる可能性が高い。しかし、永田は総合型クラブを持続的に発展させるために経営資源の必要性を述べてはいるが、経営資源に着目した評価に関しては言及していない。

次に新潟県における総合型クラブの研究において、鷲尾尚子⁴⁾は事例調査を基にスポーツ振興の現状と展望を述べてはいるが、経営資源については明らかにしていない。また支援育成体制の現況を明らかにしているが、今後の展望については言及していない。

そこで本稿では、新潟県における総合型クラブの事例から経営資源の直近のデータを用い、現況を概観する。次いで全クラブの中から特徴のある6クラブの事例調査比較研究をする。それにより新潟県における総合型クラブの持続的発展に向けての課題及び新潟県における支援育成体制を考察、検討することを目的とする。

II. 総合型地域スポーツクラブの育成

1. スポーツ振興基本計画

現在、日本におけるスポーツ組織と体制は文部科学省が中核を担っている。文部科学省保健体育審議会において1960年代から学校運動部活動のあり方や、対外運動競技の基準、体育やスポーツに関する普及振興の方策について答申を掲げており、2000年に基本計画が策定された。基本計画のスポーツ振興政策は3つの重点目標が掲げられた。3つとは、地域におけるスポーツ環境の整備充実方策、我が国の国際競技力の総合的な向上方策、生涯スポーツ・競技スポーツと学校体育との連携推進方策である。また10年計画である現行の「基本計画」の進捗状況を踏まえ2006年に計画案の見直しを行い後半5年間分の計画が改定された。それによるとスポーツ振興に通じた子どもの体力の向上、生涯スポーツ社会の実現、国際競技力の向上の3つの施策が新規・拡充された。

さらに、「生涯スポーツ社会の実現に向けた、地域におけるスポーツ環境の整備充実方策」に関する政策目標として、「国民の誰もがそれぞれの体力や年齢、技術、興味・目的に、いつでも、どこでも、いつまでもスポーツに親しむことができる生涯スポーツ社会を実現する」こと、その目標として「出来る限り、成人の週1回以上のスポーツ実施率が50%以上となることを目指す」ということが挙げられている。そして、政策目標達成のために必要不可欠である最重点施策として、総合型クラブの全国展開を挙げ、その到達目標を「2010年までに、全国の各市区町

村において少なくとも1つは総合型クラブを育成する」こととした。将来的には中学校区程度の地域での定着を目指している。「基本計画」が策定された背景には、昨今の我が国の社会変化に起因している。それは、少子高齢化、ライフスタイルの変化による躁鬱病⁵⁾、メタボリックシンドロームなどの患者の急増⁶⁾、地域コミュニティの希薄化、地方分権化という諸問題の顕在化である。また、現在我が国では、地方分権一括法が2000年4月に施行され、それに伴い市町村合併が進行している。1999年には、市町村数3,232であったが、2008年の11月には市町村数1,784となり、実に44.8%減少している⁷⁾。新潟県では、1999年には市町村数112であったが、2008年の11月には市町村数31となり、実に72.3%の減少であり、減少率は、広島県に続く全国で2番目となっている⁸⁾。

以上のような社会的な側面を概観すれば、地域密着型の総合型クラブは、様々な社会問題や地域の諸問題に対する解決策の1つとして提唱されるようになったといえる。

2. 総合型クラブの持続的発展要因

総合型クラブに関する先行研究・調査から様々な問題が指摘されている。山口泰雄⁹⁾は、総合型クラブの存在意義が理解されず、地域における競技団体を統括する体育協会などの既存団体との連携、協力がうまく構築されておらず、地域に公共スポーツ施設を設置し管理運営のコスト等には税金の投入が必要であるということが理解されていない点を指摘している。黒須充¹⁰⁾は、会員数合わせ・行政依存・補助金依存・マネジメント不在という点を指摘している。

以上のように従来の研究でも経営資源の獲得の必要性が大きな課題となっており、総合型クラブを持続的に発展させるためには、経営資源に着目した評価が重要となる。それにより、各々のクラブの阻害要因を確認し見直しをすることが次なる発展へとつながっていくであろう。

現状では、基本計画の2010年までに各市町村に1つの総合型クラブを創設するという目標に向けて、行政主導により創設されるクラブが多くみられる。いくつかの研究が指摘しているように、クラブをつくること自体が目的となり、クラブの持続的な発展を重要視せずに形だけ整えるケースが多々ある。そこで、総合型クラブの育成状況を調査し、今後の持続的発展を促進するための要因

を探求するため、新潟県の総合型クラブを事例に取り調査・研究を行うことにした。新潟県では、先述したとおり、現在31の総合

表 - 1 新潟県における総合型クラブの育成状況

創設年月日	市町村名	クラブ名	対象範囲	創設年月日	市町村名	クラブ名	対象範囲
1 1998/4/1	妙高市	NPO法人 スポーツクラブあらい	市全域	17 2005/3/24	新潟県市	NPO法人 新潟県市総合型地域 スポーツクラブ えらい夢	市全域
2 2001/9/22	新潟市	NPO法人 総合型地域スポーツクラブ ハビスカとよさか	市全域	18 2005/4/1	聖籠町	NPO法人 総合型地域スポーツクラブ アルビレッジスポーツクラブ	県全域
3 2003/2/15	上越市	飯小校区総合スポーツクラブ	小学校区	19 2005/5/28	上越市	さんわスポーツクラブ	市全域
4 2003/2/23	新潟県市	藤塚浜スポーツドリームクラブ	小学校区	20 2005/10/16	上越市	かきざきスポーツクラブ	中学校区
5 2003/3/8	上越市	TMTクラブきたすわ	小学校区	21 2006/2/12	村上市	総合型スポーツクラブ ウェルネスむらかみ	市全域
6 2003/3/28	南魚沼市	総合型地域スポーツクラブ 南魚沼スポーツパラダイス	市全域	22 2006/2/19	聖籠町	総合型地域スポーツクラブ NPO法人 スポネットせいらう	町全域
7 2003/3/29	上越市	総合型地域スポーツクラブ 高土地区体育協会	小学校区	23 2006/2/26	上越市	総合型地域スポーツクラブ 津有北部地区スポーツクラブ	中学校区
8 2003/4/11	三条市	学区総合型クラブますがたクラブ	小学校区	24 2007/2/18	佐渡市	元氣 x 2 トキめきクラブ	市全域
9 2003/5/18	村上市	かみはやし総合スポーツクラブ 希楽々	市全域	25 2008/2/24	上越市	おおがたスポーツクラブ	区全域
10 2003/6/29	燕市	NPO法人 クラブスポーツバイキングぶんすい	市全域	26 2008/3/2	三条市	三条市総合型地域 スポーツクラブりんぐる	市全域
11 2003/7/6	魚沼市	NPO法人 エンジョイススポーツクラブ魚沼	市全域	27 2008/3/15	十日町市	十日町市総合型地域スポーツクラブ ネージュスポーツクラブ	市全域
12 2003/10/22	上越市	NPO法人 ユートピアくびきスポーツクラブ	区全域	28 2008/3/20	上越市	上越市障がい者 スポーツクラブ翔	県全域
13 2004/3/28	十日町市	西田スポーツクラブ	中学校区	29 2008/3/23	見附市	見附市総合型地域スポーツクラブ	市全域
14 2004/8/30	上越市	いたくろスポーツクラブ	区全域	30 2008/3/29	十日町市	中里総合クラブY O - B E	市全域
15 2004/11/3	上越市	NPO法人 うらわらスポーツクラブ	市全域	31 2008/3/29	妙高市	妙高高原スポーツクラブ	市全域
16 2004/12/12	上越市	やすづかスポーツクラブ	区全域				

新潟県「総合型地域スポーツクラブ育成状況(2008)」に基づき筆者作成

型クラブが創設されている。表 -1 は、新潟県における総合型クラブのクラブ名と地域対象範囲を示した表である。これによると 31 クラブの中で対象範囲が市全域、区全域、県全域にわたるクラブは 23 クラブあり全体の 74%を占める。10%は中学校区であり残り 16%は小学校区となっている。全体的には市全域を対象としているクラブが多いことが分かる。

3. 新潟県における総合型クラブの育成・支援体制

新潟県では 2006 年度「県民スポーツ振興プラン」¹¹⁾ が策定され、2016 年度までの 10 年計画となっている。このプランは「スポーツに関するもの」「地域社会に関するもの」の 2 点の課題に対して重点施策を設定している。注目すべきは、「スポーツ」と「地域」の 2 つがキーワードとなっている点である。計画は 4 つの重点施策が柱となっている。地域スポーツ活動の充実、子どもの体力向上、本県競技力の向上、スポーツを通じた地域の活性化という施策である。この中で地域スポーツ活動の充実の中での成果指標として、2016 年度までには成人の週 1 日以上スポーツ実施率を 50%以上にするという具体的な数値を掲げており、国の施策と同様な数値である。計画策定時点では、県民のスポーツ実施率は週に 34.4%であり、全国平均の 44.4%¹²⁾ を下回っている。この現状を全国平均以上の値に定着させるために、学校、家庭における取り組みはもちろん、地域における環境整備を戦略として掲げている。

新潟県におけるスポーツ行政は、新潟県総合政策部国体局県民スポーツ課（以下、県民スポーツ課とする）を中心におこなっている。施策として、スポーツを通じた地域活性化、国際スポーツ交流、スポーツに関する総合調整がある。この組織は、教育庁保健体育課、福祉保健部、高齢福祉保健課・障害福祉課・健康対策課、土木部都市局都市政策課・都市整備課でのスポーツに関する総合調整を担っている。「基本計画」は、文部科学省で策定されたが、新潟県では、厚生労働省の管轄である福祉保健部と総合調整をおこなう県民スポーツ課が存在しているということは評価出来るであろう。2004 年度までは県民スポーツ課を中心に、総合型クラブの育成・支援事業が展開されてきたが、2005 年度より財団法人日本体育協会が、文部科学省の「総合型地域スポーツクラブ育成推進事業」を委託したことに伴い、傘下である財団法人新潟県体育協会（以下、新潟県体育協会という）において育成事業活動を推進している¹³⁾。それに伴い支援事業は県民スポーツ課において、育成事業は新潟県体育協会を中心に推進し、二者連携のもとに取り組みが行われている。

また県や新潟県体育協会を中心に各自治体などが連携し、2004 年には「新潟県総合型地域スポーツクラブ連絡協議会（以下、協議会という）」を設置した。協議会では総合型クラブの創設及び継続的かつ安定的な運営等について協議し、新潟県の生涯スポーツの振興に寄与することを目的としている。

4. 新潟県の市町村における総合型クラブの創設状況

現在、新潟県は 31 市町村あり、下越地方には 12 市町村、中越地方には 15 市町村、上越地域

には3市町村、佐渡地方には1市町村がある。新潟県の市町村における総合型クラブの創設数と各自治区における中学校数を比較し中学校区における創設数の割合を表-2に示した。

表-2より、新潟県においては、2008年7月現在で市町村数に占める総合型クラブの創設率は64.5%であるが、中学校区での創設率は準備中を合わせても14.4%である。我が国では公立中学校数10,104校における創設率は27.3%であり、国と比較をすると新潟県の中学校区での創設率は低い傾向であった。

表 II-1 新潟県の市町村中学校区における総合型クラブ創設状況

地方	市町村名等	公立中学校数	クラブ数	創設率 (%)	地方	市町村名等	公立中学校数	クラブ数	創設率 (%)
上越地方	上越市	22	12	54.5	下越地方	新発田市	10	2	20.0
	糸魚川市	5	0	0		村上市	8	2	25.0
	妙高市	4	2	50.0		五泉市	5	0	0
中越地方	長岡市	26	0	0		阿賀野市	4	(1)	25.0
	三条市	9	2	22.2		胎内市	4	0	0
	柏崎市	12	(1)	8.3		聖籠町	1	2	200.0
	小千谷市	5	(1)	20.0		阿賀町	2	0	0
	加茂市	5	0	0		関川村	1	0	0
	十日町市	10	3	30.0		粟島浦村	1	0	0
	見附市	4	1	25.0		新潟市	58	1	1.7
	燕市	5	1	20.0	佐渡地方	佐渡市	15	1	6.7
	魚沼市	6	1	16.7	合計(設立済)	236	31	13.1	
	南魚沼市	6	1	16.7	合計(設立準備中)		34	14.4	
	弥彦村	1	0	0					
	田上町	1	0	0					
	出雲崎町	1	0	0					
川口町	1	0	0						
湯沢町	1	0	0						
津南町	2	0	0						
刈羽村	1	0	0						

公立中学校数	クラブ数	創設率
上越地方 31	14	45.2%
中越地方 96	10(2)	10.4%
下越地方 108	8(1)	7.4%
佐渡地方 15	1	6.7%

()の数字は、創設準備中
 創設数は、創設準備クラブを含む
 註)未創設市町村数(設立準備含む) 15

新潟県「平成20年度学校基本調査」公立中学校数より筆者作成 (2008年度4月1日現在)

また、各市町村別中学校区創設数の割合によれば、上越地方は45.2%に対し、佐渡地方は6.7%、下越地方は7.4%、中越地方は10.4%と較差が生じている。上越地方で高い比率がみられたことは、県より教育委員会派遣社会教育主事を中心とし積極的に総合型クラブの育成を推進したことも一つの要因である。更に、対象範囲が中学校区・小学校区とターゲットを絞りこんだ小規模な総合型クラブとなっているのが特徴である。新潟県における総合型クラブ育成・支援の課題は、各市町村に少なくとも1つの総合型クラブを創設するという点であるが、現状分析においては、上越地方を除けば中学校区創設については進展していないのが実情といえる。

III. 経営資源についての調査概要

本調査では、「基本計画」に基づき、新潟県における総合型クラブの育成・支援活動を推進するために、各々の経営資源の特に「カネ」を検証し、事例調査を実施することにより「カネ」が持続的発展に与える影響を考察することを目的とした。

1. 新潟県の総合型クラブ別の収入支出構造調査方法

- (1) 調査期間 2008年5月から2008年8月まで
 (2) 調査対象 2007年度までに創設済の24の総合型クラブ表 -1

2008年に創設されたクラブは創設より1年経過しておらず調査対象から外した。

表 III-1 2007年度までに創設済の24の総合型クラブ

創設年月日	クラブ名	創設年月日	クラブ名
1 1998/4/1	NPO法人 スポーツクラブあらい	13 2004/3/28	吉田スポーツクラブ
2 2001/9/22	NPO法人 総合型地域スポーツクラブ ハビスカとよさか	14 2004/8/30	いたくろスポーツクラブ
3 2003/2/15	飯小校区総合スポーツクラブ	15 2004/11/3	NPO法人 うらがわらスポーツクラブ
4 2003/2/23	藤塚浜スポーツドリームクラブ	16 2004/12/12	やすづかスポーツクラブ
5 2003/3/8	TMTクラブきたすわ	17 2005/3/24	NPO法人 新発田市総合型地域 スポーツクラブ とらい夢
6 2003/3/28	総合型地域スポーツクラブ 南魚スポーツパラダイス	18 2005/4/1	NPO法人 総合型地域スポーツクラブ アルビレッジスポーツクラブ
7 2003/3/29	総合型地域スポーツクラブ 高土地区体育協会	19 2005/5/28	さんわスポーツクラブ
8 2003/4/11	学区総合型クラブ ますがたクラブ	20 2005/10/16	かきざきスポーツクラブ
9 2003/5/18	かみはやし総合スポーツクラブ 希楽々	21 2006/2/12	総合型スポーツクラブ ウェルネスむらかみ
10 2003/6/29	NPO法人 クラスポーツバイキングぶんすい	22 2006/2/19	総合型地域スポーツクラブ NPO法人 スポネットせいろう
11 2003/7/6	NPO法人 エンジョイススポーツクラブ魚沼	23 2006/2/26	総合型地域スポーツクラブ 津有北部地区スポーツクラブ
12 2003/10/22	NPO法人 ユートピアくびきスポーツクラブ	24 2007/2/18	元気×2 トキめきクラブ

- (3) 調査項目 2007年度の収入・支出内容を調査

本調査では、以下の調査項目の設定をおこなった。各々のクラブにて呼称は異なるが、収入は6つに大別し、支出は4つに大別した。

- i) 収入項目 会費 事業費 委託費 助成金・補助金 寄付金 その他収入項目
 ii) 支出項目 クラブ管理費 事業活動費 広報費 その他支出項目

2. 収入支出構造調査結果

各クラブの継続年数・会員数規模・財政規模・財政種別・財政収入・財政支出を調査し、その結果を以下に示す。

- (1) クラブ創設継続年数と会員規模

クラブ会員数を表 -2 に示す。28名から約4,000人までと様々な規模があり、1,000人以下が約50%を占める。会員規模が2,000人以上を越えるクラブが3つあったが、その中には対象地区の住民全員が会員であり自治会費として会費徴収をしているクラブもあった。

会員数	n	%
0～50人	1	4.2
51～100人	0	0.0
101～200人	3	12.5
201～400人	4	16.7
401～600人	2	8.3
601～1000人	4	16.7
1001人～2000人	5	20.8
2000人以上	3	12.5
無回答	2	8.3
合計	24	100.0

継続年数	n	%
1～2年	4	16.7
3～4年	4	16.7
4～5年	14	58.3
6年以上	2	8.3
合計	24	100.0

クラブ創設して以来の継続年数を表 -3 に示す。クラブ創設継続年数が6年以上は2クラブで全体の8.3%で、5年以下が多いことが分かる。このことから、新潟県では比較的新しい総合

型クラブが多いといえる。

(2) 財政規模と財政種別

表 -4 は、24 クラブの財政規模を示した表である。約 25 万円から約 9,000 万円までと非常にバラつきがある。1,000 万円以上は 37.5%を占めている一方、100 万円以下は全体の 20.8%を占めている。図 -1、図 -2 は、24 クラブの財政の収入・支出の種別毎の総計を示した図である。収入においては、会費は会員からの収入、事業費は主催プログラム事業の参加費収入、委託費は行政からの施設管理費やプログラム等の事業委託費収入、補助・助成金は行政をはじめ公的機関からの収入、その他は自動販売機設置に伴う収入や講演料等が含まれる。

表 -4 クラブ財政規模

財政規模	n	%
100万円以下	5	20.8
100万-300万円以下	3	12.5
300万-600万円以下	4	16.7
600万-1000万円以下	2	8.3
1000万円-2000万円以下	2	8.3
2000万-3000万円以下	4	16.7
3000万円以上	3	12.5
無回答	1	4.2
合計	24	100.0

支出においては、クラブ管理費は人件費や事務管理費等の支出、事業活動費は主催プログラム事業実施に伴い講師料や活動スペースの賃料等の支出が含まれる。図 -1 より、収入の中で多く占めるのが委託費であるが、委託事業を行っていないクラブは 11 ある。しかし、一方では委託費が 5,000 万円以上のクラブもある。これは、各クラブの地域特性や規模、事業内容などの様々な事由から委託費には大きな較差がみられる。

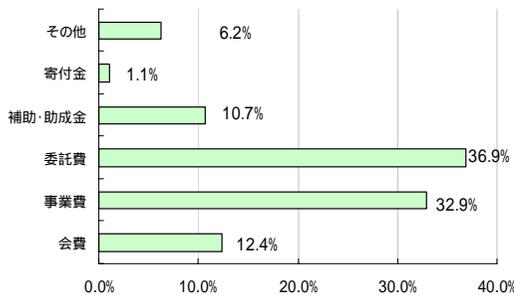


図 -1 財政収入種別(クラブ総計)

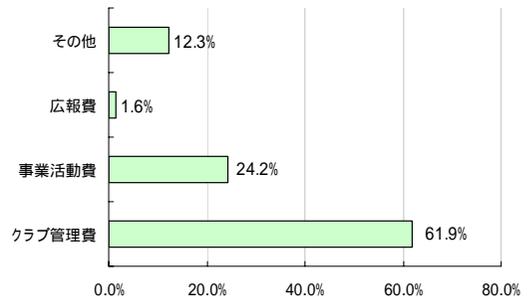


図 -2 財政支出種別(クラブ総計)

図 -2 は、支出における財政種別を示しているが、クラブ管理費が最も多い。これに人件費を含む事務管理費が含まれるが、クラブ管理費の比率が多いクラブと事業活動費の比率が多いクラブが混在している。

(3) 財政収入

年間の財政収入総額に占める収入種別の割合を表 III-5、表 III-6、表 III-7、表 III-8 に示す。

表 -5 年間収入額に占める会費の割合

会費/年間収入	n	%
0～10%以下	6	25.0
11～20%以下	5	20.8
21～30%以下	3	12.5
31～40%以下	3	12.5
41～50%以下	1	4.2
51%以上	5	20.8
無回答	1	4.2
合計	24	100.0

表 -6 年間収入額に占める事業費の割合

事業費/年間収入	n	%
0～10%以下	12	50.0
11～20%以下	1	4.2
21～30%以下	5	20.8
31～40%以下	1	4.2
41～50%以下	0	0.0
51%以上	4	16.7
無回答	1	4.2
合計	24	100.0

表 -7 年間収入額に占める補助・助成金の割合

補助金・助成金/年間収入	n	%
0～10%以下	11	45.8
11～20%以下	4	16.7
21～30%以下	1	4.2
31～40%以下	2	4.0
41～50%以下	2	8.3
51%以上	3	12.5
無回答	1	4.2
合計	24	100.0

表 -8 年間収入額に占める委託費の割合

委託費/年間収入	n	%
0～10%以下	15	62.5
11～20%以下	3	12.5
21～30%以下	1	4.2
31～40%以下	0	0.0
41～50%以下	0	0.0
51%以上	4	16.7
無回答	1	4.2
合計	24	100.0

表 -5 の会費においては、総収入に対しての会費収入率 20% 以下は全クラブの 45.8% を占めており、年間財政収入総額において会費の占有する割合は少ない。表 -6 の事業費においては、0～10% 以下が最も多く、クラブ事業活動費を徴収していないのか、事業活動が少ないのか、原因は不明であるが、事業費の占有する割合は極めて少ない。表 -7 の補助金・助成金の占有率については、10% 以下は 11 クラブあり、補助金・助成金の支給期限が切れたクラブも見受けられる。その一方、収入総額の約 50% 以上にあたる 1,000 万円以上の補助金・助成金収入があるクラブもある。表 -8 の委託費に関しては、表から二極化傾向にあるといえる。全く委託事業を行っていないクラブは 11 あり、約半数を占める。一方で委託事業を推進しているクラブでは、その額が約 500 万円を越えているのが 25% に当たる 6 クラブある。

(4) 財政支出

年間の財政支出総額に占める各々の費用の割合を表 -9、表 -10、表 -11、表 -12 に示す。

表 -9 のクラブ管理費においては、財政規模の大きなクラブ程、占有率が高い。表 -10 の事業活動費においては、種目数ではなく実施プログラムの総数により変化がみられる。表 -11 広報費は、どのクラブも大変少ない。行政発行の広報誌への掲載やホームページでの告知等に限られている。広報費はクラブにおけるマーケティング活動の重要な活動費であるが、現状では予算は極小であり、告知という手法に限定されていると云わざるを得ない。

表 -9 年間支出額に占めるクラブ管理費の割合

クラブ管理費/年間支出	n	%
0～10%以下	4	16.7
11～20%以下	3	12.5
21～30%以下	2	8.3
31～40%以下	4	16.7
41～50%以下	2	8.3
51～60%以下	2	8.3
61～70%以下	3	12.5
71%以上	3	12.5
無回答	1	4.2
合計	24	100.0

表 -10 年間支出額に占める事業活動費の割合

事業活動費/年間支出	n	%
0～10%以下	4	16.7
11～20%以下	3	12.5
21～30%以下	0	0.0
31～40%以下	4	16.7
41～50%以下	2	8.3
51～60%以下	2	8.3
61～70%以下	5	20.8
71%以上	3	12.5
無回答	1	4.2
合計	24	100.0

表 -11 年間支出額に占める広報費の割合

広報費/年間支出	n	%
0～1%以下	7	29.2
1.1～5%以下	10	41.7
5.1～6%以下	1	4.2
6.1～10%以下	0	0.0
11～15%以下	3	12.5
16～20%以下	2	8.3
無回答	1	4.2
合計	24	100.0

表 -12 年間支出額に占めるその他の割合

その他/年間支出	n	%
0～10%以下	16	66.7
11～20%以下	2	8.3
21～30%以下	2	8.3
31～40%以下	0	0.0
41～50%以下	0	0.0
51%以上	3	12.5
無回答	1	4.2
合計	24	100.0

3. 新潟県の総合型クラブの事例研究

調査1により、収入・支出構造が特徴的な6クラブに聞き取り調査を実施した。(表 -13)

- (1) 調査対象 調査対象クラブは表 -13の6クラブである。
- (2) 調査日程 2008年5月から2008年8月まで

事前に各クラブに連絡を取り、クラブマネージャー等のクラブ事業運営責任者との面会を試みた。

表 -13 調査対象クラブ

クラブ	創設年	市町村名	主なる特徴
A	2001	新潟市	会員数が少なく収入の中で委託費が90%以上占有する
B	2003	村上市	会費・事業費を合わせた費用が50%以上占有する
C	2003	燕市	収入の中で会費が35%以上占有する
D	2003	魚沼市	収入の中で委託費が80%以上占有する
E	2005	新発田市	会費・事業費・委託費・補助助成金の割合が均等である
F	2006	聖籠町	収入の中で補助・助成金が50%以上占有する

- (3) 調査内容

表 -14 は、調査内容について示したものである。創設理念、創設の経緯、組織、会員数の推移、マーケティング活動の状況等について当該クラブの責任者にレクチャーを受け

表 -14 調査事項

1. クラブの創設理念	2. クラブのある地域背景
3. 準備期間から創設までの経緯(経営資源を中心とする)	
4. クラブの特徴	
会員推移	会費、財政規模
5. クラブの組織体制(各々の機関:人数含む)	
6. クラブのマーケティング活動	
組織(担当者数)	予算
内容	コミュニケーション方法

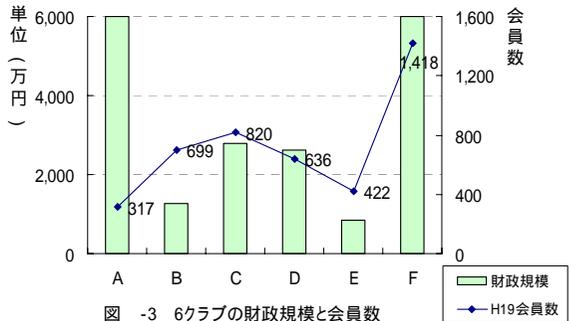
た。また創設時からの決算報告書の収支計算書、クラブ広報誌、総会資料等、必要な資料の収集にあたった。データは全て2007年度のものを使用した。但し、創設時より財政に占める助成金比率の割合に関しては各々のクラブの創設時よりの決算報告書を用いた。

(4) 調査結果

6クラブにおける財政規模と会員数の比較

図-3は、6クラブの財政規模と会員数を示したものである。クラブAの財政規模は約6,000

万円であるが、会員数は317人であり他と比較し異なる財政構造を示している。クラブCとFでは、会員数が非常に多い。特にクラブFでは会員数が1,400人超である。これは町にある既存のスポーツ団体の会員がクラブ会員となっているためである。また、クラブCでは中学校、高校との連携によりスポーツ部活動の部員が部単位でクラブ員として入会しているためである。



6クラブにおける財政収入種別の比率

図-4は、財政収入における各々の占有率を示したものである。委託費が多いのはクラブAとクラブDである。しかし、その内容は非常に異なっている。クラブAでは、約6,000万円の財政規模の中で委託費が約5,600万円の財源となっている。クラブAは市の施設の指定管理者となり、市からの委託費が主となっている。一方、クラブDは、施設の指定管理者ではないが、市のスポーツ・健康づくりに関する委託事業を主としている。その額は、約2,800万円の財政規模の中で約2,400万円を占める。クラブBでは、会費、事業費の割合が同等な数値である。会員は約700名であり、会員の事業活動が活発である。会費の占める割合が高いのは、クラブCである。新潟県24クラブの平均値は12.4%に対し、35.6%と高い数値を示している。

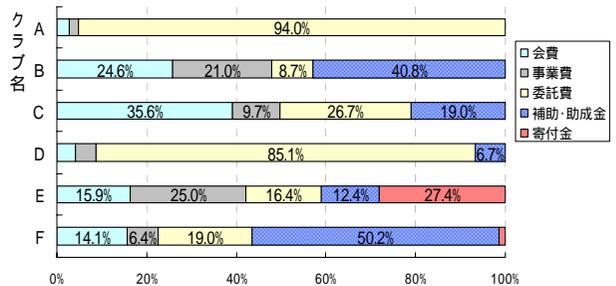


図-3で示したとおり、金額はクラブCとクラブFは多いが、クラブFでは14.1%である。クラブCでは年会費12,000万円であり、この会費は総合型クラブの中で全国的にみても高額な会費である。補助・助成金の占める割合が多いのはクラブFであり、約50%を占有する。金額は1,000万円以上となっている。創設後2年でまだ新設クラブといえる。全ての費用のバランスが取れているのはクラブEであり、他と比較し寄付金が多い。これはクラブEの活動して

いる地域において、民間企業がクラブEの事業活動に理解を示し、地域貢献の趣旨により寄付金を投入している。またクラブEでは、積極的に民間企業に働きかけ、クラブ広報誌やホームページでの紹介を提案し企業からの資金獲得を得ている。

6クラブにおける財政支出種別の比率

図-5は、財政支出における各々の占有率を示したものである。表-15では、クラブの常勤、非常勤の事務局体制を示す。クラブAでは14名の常勤スタッフを配し施設管理業務をおこなっており、それにより人件費を含むクラブ管理費が多いことが分かる。

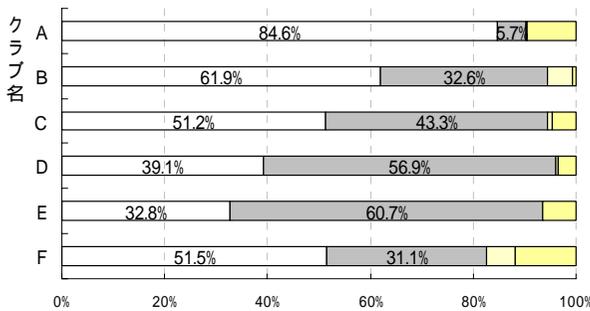


表-15 クラブ事務局体制

クラブ	常勤数	非常勤数
A	14	0
B	1	2
C	1	2
D	3	0
E	1	0
F	1	0

図-5 6クラブの財政支出の種別割合の比較

6クラブにおける創設時より財政に占める助成・補助金の比率

図-6は、6クラブの財政に占める助成金比率を創設時より年度毎の推移を示したものである。経営資源の中で「カネ」は重要な資源となっている。その内容では、創設時は外部からの助成・補助金の比率が高い。現在、総合型クラブは自主運営能力も問われている。従って、創設時からの補助・助成金の推移を調査することが、自主運営能力を計る上での一つの要因となると考えた。創設時はクラブDを除き約30%以上を助成金による財源としている。Dは民間主導で創設されており創設当初より助成金の比率が少なかった。また、A、Cは創設時より年数を追う毎に助成金の比率が少なくなっており、Bは横ばいでEは増加していることが伺える。総合型クラブに対する助成金は、2004年度より創設準備期間中に文部科学省が日本体育協会に委託し行っており、年間最大180万円(2005年度までは300万円)の委託金を受けクラブづくりを行うものである。また、創設されたクラブに関する助成金制度に独立行政法人日本スポーツ振興センターをはじめ、各自治体からの補助・支援制度もあり、クラブAを除き全て助成を受けていることが明らかになった。

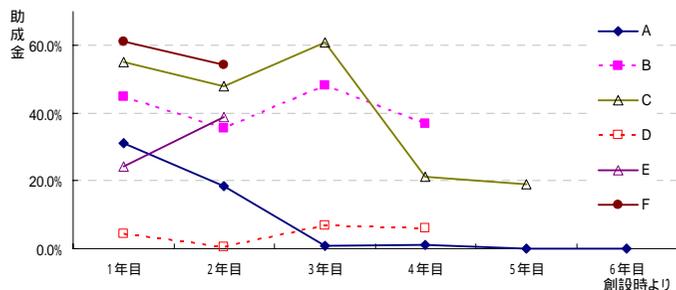


図-6 創設時より6つのクラブ財政に占める助成金比率の推移

(5) 6 クラブの内容聴取調査概要について

以下は、クラブ A からクラブ F までの聴取内容概要をまとめたものである。

A) 「クラブ A」の概要 2001 年創設 対象範囲：市区域

新潟県内のクラブの中でも財政規模が非常に大きい。年間財政規模は 6,000 万円を超える。収入では委託事業費、支出ではクラブ管理費の占有率が大きい。クラブ A は、文部科学省の「総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業」の指定を受け設立された。創設 3 年経過後に新潟市（旧豊栄市）の公共プールで受託を受けている。3 年目までは、旧豊栄市より 3 名のスタッフ人件費として助成金を運営費に充当していたが、その後助成されていない。また翌年の 2004 年度には、総合体育館の施設管理者の指定を受け、プールと 2 施設の管理運営を受託している。

2006 年度より会費を 20% アップしたため、会員数は 20% 減少したが、会費収入は横ばいである。運営施設は、自治体の各施設を活用しており賃貸料が発生している。同施設内にクラブ会員と会員外の共存が見受けられる。その為、小スペースでの自主事業運営をせざるを得ない。7 年目となった現在の運営は、受託部、クラブ事業部の 2 部門で構成されており、各々の事業部において収入・支出のバランスを取っている。事業活動スペースの事情を踏まえ、現会員数での運営が望ましいとの事である。可能な限り自主財源での運営を保持出来るように努めている。当クラブにとって 2007 年 4 月 1 日には、新潟市が広域合併をし、クラブのある旧豊栄市が新潟市に編入したという事は運営を脅かす出来事であった。新潟市では公共施設の指定管理者制を実施しており、当クラブの受託事業の柱となっている 2 施設も対象となっている。現在までは、行政との協働により自主財源率 100% で運営されているが、指定管理者になるかどうかで運営方針を修正せざるを得ない事情が伏在しているのが現状である。

B) 「クラブ B」の概要 2003 年創設 対象範囲：市区域

クラブ B では、助成金が約 40% を占有するが、会費と事業費の比率が約 1/2 であり、会員の活動が活発であることが伺える。2008 年 4 月、旧市町村でいう村上市、荒川町、神林村、朝日村、山北町が合併し村上市となったが、当初、神林村地区を対象に創設された。神林村では、1993 年に総合スポーツセンター「パルパーク神林」を設立した。村民に限らず他市町村民のヒトの輪づくりを推進したが急速に少子高齢化が進み、2001 年に住民アンケートを実施し「総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業」の開始が決定された。その後、体育指導員協議会にて設立準備をし、2003 年に設立された。2008 年 4 月に村上市となったが、旧村上市には「ウェルネスむらかみ」がある。また、旧朝日村でも新たに総合型クラブの創設機運が盛り上がっている。現況での会員数は年々増加傾向にあるが、市町村合併により隣接の旧荒川町の住民も当クラブのターゲットとなる可能性はある。旧村上市の体育施設の利用は飽和状態であるが、「パルパーク神林」には余力スペースが残されており、会員数増加を目標にターゲティングを施している。運営に関しては行政側との管理事務局を分離しており、自主運営が徹底的になされている。

る。民間の手法が多く投入され、会員との横のつながりを重視している。そのため、会員が自主的にプログラムを開発することも見受けられる。今後は安定した経営基盤の確保のために、会員数の増加、NPO 法人化による指定管理者への立候補、同市内の総合型クラブとの棲み分けにより会員数の確保等を掲げている。

C) 「クラブC」の概要 2003年創設 対象範囲:市区域

クラブCは、2003年新潟県体育協会の委託事業である「総合型地域スポーツクラブ育成推進事業」の指定クラブを受託し創設された。事務局は、創設当初より町の総合体育館内に設置され、近隣には中学校と武道館、体操施設がある。クラブCの特徴は、年間財政規模が約2,600万円の中で会費収入が約1,000万円占め、全国的にみても非常に大きな金額である。また行政からの助成金も約20%を占める。Cクラブでは近隣の中学校や高校と連携しており、運動部の生徒が会員となっているケースが多い。学校クラブ活動の延長時間はCクラブの会員の事業活動としている。そのため、学校側では延長後のクラブ活動は、Cクラブに移譲出来るため安心して活動が出来る。また、大型バスを所有し、学校クラブ活動の校外遠征に安価な使用料で貸し出している。それにより学校クラブ活動費は抑えられている。その他、学校クラブ費の徴収代行や親睦会や学校クラブ員への通知等の事務作業を請け負っている。学校クラブ側としても、子どもの入学や卒業に伴うPTAの引継ぎによる混乱も回避出来、スムーズな活動が可能となっている。学校と協力連携し共生していることが伺える。

クラブを取り巻く状況が一変したのは2006年3月である。燕市は、旧燕市、分水町、吉田町が合併し新設された。それにより、旧分水町からの助成金が縮小されることとなった。他の旧市町に総合型クラブが無いため、同一制度に従っていることによる。これまで約20%の財源を助成金で確保していたが、持続性を保持するために今後どのように資金調達を行うかが重要な問題となってくる。

D) 「クラブD」の概要 2003年創設 対象範囲:市区域

クラブDの大きな特徴としては民間主導である点と、理事長がスポーツドクターであることから中高年者の健康増進事業が活発な点である。行政からの委託事業である介護予防運動事業を主としている。クラブマネージャーを中心とした働きかけにより行政福祉事業への関連づけを行い、委託事業を提案したという経緯がある。委託費は財政の約80%以上を占有する。クラブDがある地域は中山間地域で少子高齢化が進んでおり、クラブ会員対象者は高齢者である。事業参加者の健康データはクラブ側で管理し、医療費削減に寄与したデータとなっている。プログラム実施前には血圧検査等のヘルスチェックを行い、状況に応じ参加を見合わせさせるという管理体制を敷いている。創設時より、スタッフを健康増進事業の有資格者へと育成することで外注費用を削減し、効率的な運営基盤を築いている。会員構成の約50%以上が60歳以上の女性会員であり、住民の横のつながりによるクチコミが会員数増加の一因となっている。

現在、クラブ D では高齢者を対象とした事業を主軸としつつ小・中学生を対象に新たなスポーツ事業に取り組み始めており、行政の福祉・スポーツ関連の事業提案も積極的に行っている。

E) 「クラブ E」の概要 2005 年創設 対象範囲:市区域

クラブ E は行政主導で創設され、創設後 3 年弱という比較的新しいクラブである。財源をみると助成金や寄付金が約 40%を占有している。活動場所であるスポーツ関連施設は、同市にある財団法人 A 振興公社（以下、A 公社という）が指定管理者となっており、A 公社への賃料の支払いが発生している。A 公社は町づくりの事業を営んでいるが、スポーツに関連したプログラムサービス事業をも営んでいる。ターゲットはクラブ E と同様な属性であり、活動場所も同じ施設である。即ち同様な事業が同地域で、同属性に対し 2 つの機関で実施されているということである。行政側ではクラブ E と A 公社に各々委託事業を行っているが、同様なプログラムの場合も現存する。プログラムを享受する会員は勿論のこと、住民は 2 つの機関の相違点を見出せないのが現状である。クラブ E の専属スタッフは 1 名であり、A 公社、行政からの出向により運営している。3 つの機関の事務局が同じ場所にある。

今後、クラブ E では A 公社との関係をどのように築いていくかを模索している状態である。勿論 A 公社も同様であろう。どのように同地域で棲み分けていくかが課題である。

F) 「クラブ F」の概要 2005 年設立 対象範囲:市区域

クラブ F では、創設準備段階において既存の各スポーツ団体の加盟の呼びかけを積極的に行ったことにより各団体の同意を得て創設された形成過程を辿っている。各団体の加盟者が会員となったため、会員数が多数であることが特徴的である。活動場所は既存の町の施設であるが、行政からの補助により賃料は発生していない。単一種目で多くの団体が存在し施設使用を割り振っていたが、クラブの提案により複数の単一種目同士の結びつきを促進させた。それにより施設の有効利用がなされ、結果的に会員の満足度も高まっている。会員数は 1,418 名と多いが、財政に占める会費の比率は 14.1%である。これは一般会員の年会費は 5,000 円に対し、ファミリー・団体会員は 2,500 円である。クラブ F の会員の大多数は団体会員であるため、年会費 2,500 円と小額によるところが大きい。財政面では、町に大規模な工業地帯があり行政の財政も豊かであるせいで行政からの支援額が大きい。クラブの年間財政の中で助成金が約 50%以上占有しており、財源を行政に頼っている。現況では、会員の半数以上が既存の所属団体の活動に限っており、新たなプログラムの考察や広報活動、行政依存の財源等の課題がある。

IV. 考察

新潟県における総合型クラブの育成支援体制は、県民スポーツ課と新潟県体育協会を中心に行っている。2003 年から 2005 年までの任期で派遣教育主事が中心となって創設を進めてきた経緯があるが、現在ではそのような人材が配置されていない。従って今後は各自治体において

人材の養成が急務であるといえよう。平成の大合併が推進され、新潟県でも31市町村となり地方分権・地域の自立化が推進されているが、現状では各自治体の相互間調整等に追われており、各合併市町村の統括されたスポーツ振興がおざなりになっているように推測される。

育成支援体制では県民スポーツ課と新潟県体育協会、加えて各自治体の三者連携体制が必要であり三者間の関係強化を図る広域スポーツセンターの組織作りが急務であろう。広域スポーツセンターは総合型クラブの支援育成活動や人材の育成活動を行う機関だが、図-1のように新潟県ではこの業務を二者で行っている。県民スポーツ課や新潟県体育協会は総合型クラブの育成・支援に限定した課ではないことから新たな支援育成体制モデルを検討した。図-1は、従来の支援育成体制であり、図-2は、筆者が提案する新型の支援育成体制モデルである。更に図-3は提案したモデルでの各組織の役割を考察する。

従来、県民スポーツ課・新潟県体育協会の二者が中心となって総合型クラブの育成支援にあたっているが、新たに新潟県広域スポーツセンターを創設し、続いて各4地方に地方広域スポーツセンターを創設する。広域スポーツセンターでは、各々のセンター間での連携協力体制を敷く。従来の県民スポーツ課・新潟県体育協会の二者だけではなく、市町村のスポーツ振興担当部署との連携・協力体制を強化する。より地域の特徴を把握し密着している行政機関の連携協力体制により、総合型クラブは地域の理解を得られるであろう。また民間企業や学校及びスポーツ関連団体に事業理解を求め関係を強化し、支援育成の輪に入れる。

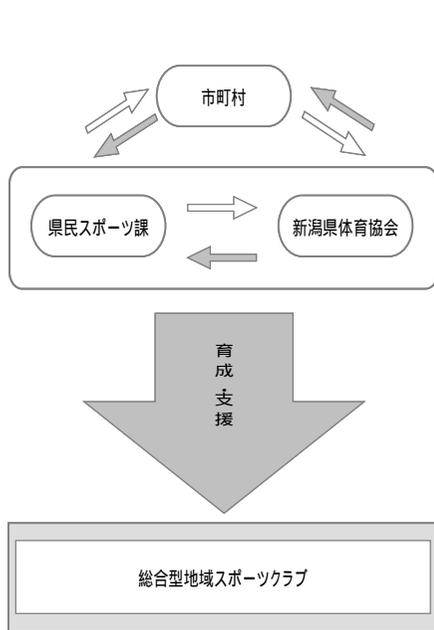


図 IV-1 従来型：新潟県での支援育成体制モデル

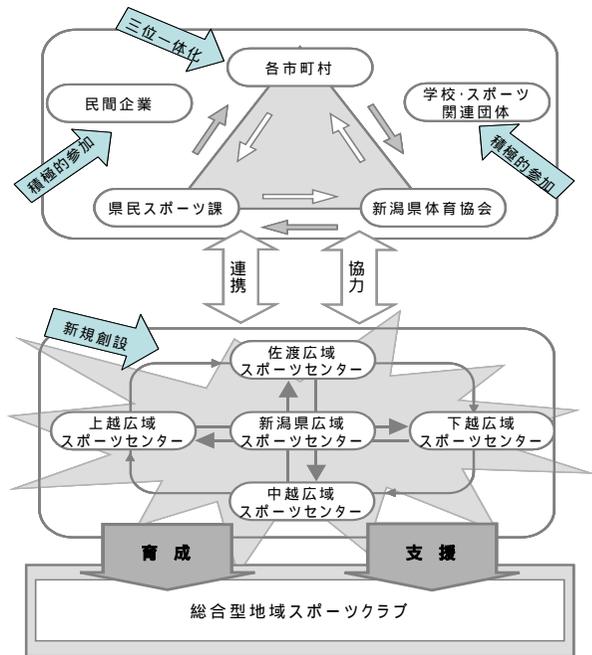


図 IV-2 新型：新潟県での育成支援体制モデル

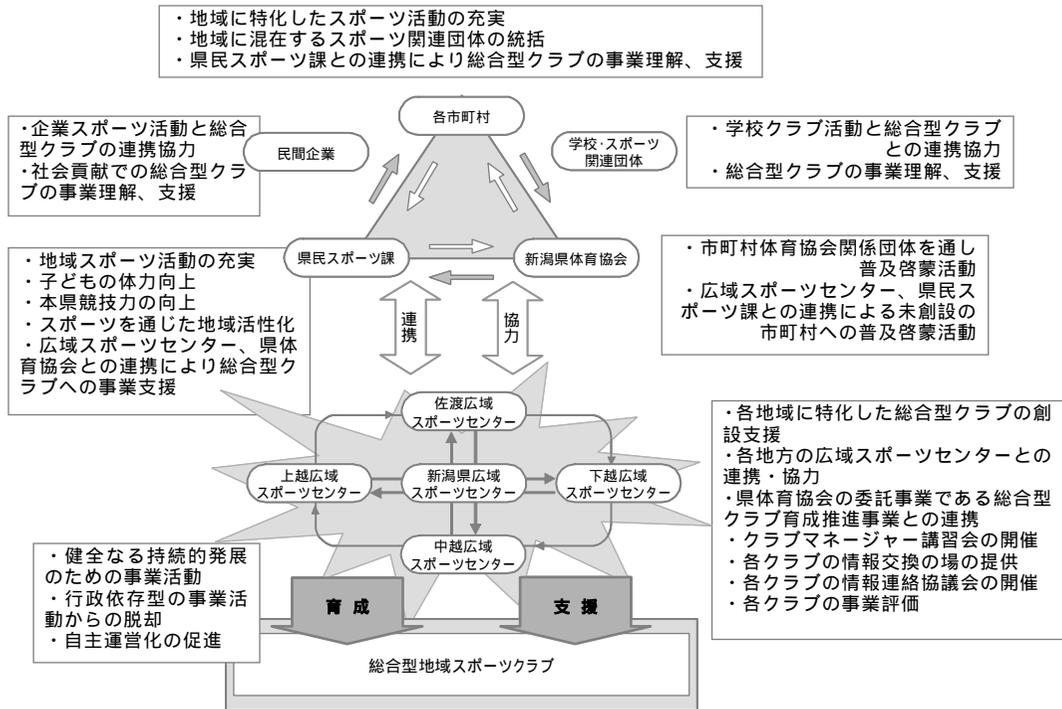


図 IV-3 新型：新潟県での育成支援体制モデルとその役割

全国の大半の都道府県には広域スポーツセンターが創設されているが、新潟県は未創設である。広域スポーツセンターを創設することで各々の機関に準じた事業展開が可能となり、市町村合併での調整機能も果たし、よりスムーズなスポーツ振興政策への転換が出来るであろう。将来的には県内に1つではなく下越・中越・上越・佐渡と地方毎にあるのが望ましい。

新潟県広域スポーツセンターでは、新潟県のスポーツ振興プラン指針に沿うよう総合型クラブの発展に向けて、全ての総合型クラブの事業を集中管理する機関とする。新潟県は、47都道府県の中で面積が5番目という広域な県であるが4地方に分かれており、地理的、文化的側面において各々の特徴が顕著にみられる。各々に広域スポーツセンターを創設することで、特徴を生かしつつ県の指針に沿うよう調整を図っていく機関とする。

また、既存の総合型クラブで小学校区・中学校区は31クラブ中8クラブあるが、全て法人化はされていない。しかし、行政では行政運動施設の指定管理者に立候補出来る条件として法人格を持っていることを規定していることが多い。即ち法人格を有しない団体はスタートラインに立てないケースがあるということである。総合型クラブはNPO法人格を有する団体が多数であるが、NPO法人格を有したための問題点も多々ある。例えば特定非営利活動促進法や定款に沿った活動に制限される。会計処理の煩雑さもその一つである。そうした場合、本来の業務に加えて対象範囲を限定した小規模な総合型クラブは、活動が困難となるケースも多々あると考える。その際に地方広域スポーツセンターが法人格を有し、指定管理者に立候補し決定した場

合、事業を各総合型クラブへ委譲するシステムが構築出来ればよいと考える。また、同一自治体内でのマーケットの調整機能としての働きも行う。企業に例えるなら、新潟県広域スポーツセンターは本社機能を果たし、地方広域スポーツセンターは支店であり、各々の総合型クラブは営業所といった組織である。

広域スポーツセンターでは、総合型クラブを育成するだけでなく継続的な業務改善をスムーズに実施出来るよう事業評価にPDCAサイクル¹⁴⁾を取り入れることにより、持続的な発展へとつながっていくと考える。更に県内各クラブの交流、指導者派遣、事業連携などの調整機関となる可能性がある。

例えば各地方の広域スポーツセンター所属の指導者が日時により各々の総合型クラブのプログラムを実施する。その効果は各々の総合型クラブにおいて指導者の確保が容易になる点である。また指導者のクォリティや画一的なプログラム防止を十分に検討しなければいけないが、指導者側でも効率的に指導できプログラムのクォリティも向上するであろう。

次に学校との連携についてであるが、事例研究のクラブCの事例にみられるように学校との連携協力により学校クラブ活動がスムーズになる。またクラブ側では、運動部所属の学生が会員になることで地域密着度が増し財政面でも安定可能となってくる。民間企業との連携協力については、クラブDの事例にみられるように医療機関との連携協力で健康づくりという理念の一つに早々に近づいてきている。また地域で事業を営んでいる企業にとって、企業スポーツにおける広告宣伝効果の費用対効果を考えれば総合型スポーツクラブとの連携を重視し、活動を委譲する方向性を検討していくことも必要であろう。

財政面に着目した総合型クラブの事業活動であるが、助成金や補助金に依存しない体制を敷く必要があり、助成が途絶えた時の運営を創設当初より考えておくべきである。財政規模の大きなクラブは、委託事業費の占有率が高いことが調査の中で分かったが、委託事業の中で施設管理を主とするのか、委託プログラムを主とするのか、また事業活動を充実するのか等を短期・中期・長期計画に則り検討する必要がある。指定管理者となった場合は、総合型クラブの会員だけではなく、地域住民全体の受益を念頭に置く必要性も忘れてはならない。

V. まとめ

明治以来の百数十年、中央集権型だった我が国も地方分権が推進されることとなった。総合型クラブはそうした多元化社会における諸問題の解決策の1つとして地域活性化の起爆剤となっていくと考えられる。総合型クラブを持続的に発展させるフレームワークを構築することは、スポーツ振興だけではなく地域が自立し、そこに暮らす人々の生活の豊かさにも通じる点で重要な意味を持っている。

本稿は、新潟県における総合型クラブの事例から現状を概観するとともに持続的発展に向けた考察をおこなった。

まず日本におけるスポーツ振興政策を概観すると、総合型クラブが市町村に一つ設置されることと、週に1回以上の成人のスポーツ実施率が50%以上になることが目標となっている。それに基づき新潟県での総合型クラブ育成状況を概観すると創設率は全国平均に比較し一見高いが、平成の大合併により市町村数が激減したことを考えれば決して高い数値とはいえない。中学校区でみると、全国平均の創設率27.3%の一方、新潟県では14.4%で12.9%の開きがあり低い傾向にある。未創設市町村数は15市町村に及んでおり、今後早急に総合型クラブを育成する必要があると考えられる。次に新潟県の支援育成体制を概観し、特徴的な収入構造がみられる6クラブのインタビュー調査を行ったところ、財政基盤の確立は極めて重要で、助成金・補助金依存では持続的な発展へつながらないことが推察された。また、行政と学校や民間企業との連携により地域に密着した運営が重要性も明らかになった。以上を踏まえて検討を加えると、新潟県下に新たに広域スポーツセンターを創設することで、各機関に特化した業務が充実し、総合型クラブの活動が活性化される図-2、-3のような育成支援体制モデルを提案できる。

個々の総合型クラブの事例に関する研究は少なくないがその基盤は「地域」である。地域とは唯一無二のモノで同様な属性は存在しない。よって成功事例を自らのクラブに当てはめることは困難を極める。しかしながら各地域の属性を生かしつつ、総合型クラブの育成支援事業に対する汎用性の高いフレームワークを見出すことは重要な課題であろう

今後は総合型クラブの事業評価制度を整備することで適正な方向へベクトルを向けることが必要である。この点に関しては今後の課題としたい。

<注>

- 1) 文部科学省『スポーツ振興基本計画』『スポーツ振興基本計画(2006年改定版)』、2006。
- 2) 財団法人日本体育協会『総合型クラブ創設ガイド』第1刷、2008。
- 3) 永田秀隆、丸山富雄『地域のスポーツ振興における経営資源の役割や機能に関する事例研究』日本体育学会大会号 Vol.52、2001。
- 4) 鷲尾尚子『新潟県における総合型地域スポーツクラブ事例調査を基にしたスポーツ振興に関する研究』新潟大学大学院現代社会文化研究科 修士論文要旨集 第1号、2006。
- 5) 厚生労働省『平成17年患者調査』、2005。
- 6) 厚生労働省『平成17年国民・栄養調査』、2005。
- 7) 総務省『市町村数の推移表』、2008。
- 8) 総務省『都道府県別市町村数の変遷』、2008。
- 9) 山口泰雄『地域を変えた総合型地域スポーツクラブ』大修館書店、2006。
- 10) 黒須充『総合型地域スポーツクラブの時代 第1巻 -部活とクラブの協働-』創文企画、2007。
- 11) 新潟県『平成20年度学校基本調査』『県民スポーツ振興プラン』、2006
- 12) 内閣府『体力・スポーツに関する世論調査』、2006。
- 13) 財団法人日本体育協会『文部科学省委託事業：平成20年度総合型地域スポーツクラブ育成推進事業育成指定クラブ委託事業』、2008。
- 14) Plan-Do-Check-Act cycle PDCA サイクルとは、Plan(計画)-Do(実施・実行)-Check(点検・評価)-Act(処置・改善)のプロセスを実施し当初のPlanの内容を継続・修正・破棄のいずれかを検討し、次のPlanを構築するらせん状のシステムであり継続的な業務改善をしていくマネジメントサイクル。

主指導教員(橋本修教授)、副指導教員(篠田邦彦教授・牛山幸彦准教授)