

第1章 スポーツクラブのデータマイニング分析

Christoph Breuer & Pamela Wicker 黒須 充訳

1. はじめに

本章は組織スポーツの決定責任者に戦略分野及びマネジメントに関して重要な情報を提供することを目標としている。2007年に実施されたオンライン調査では、全国に90,467あるスポーツクラブ（会員総数2,731万5,184人）のうち13,068クラブがアンケートに参加した。

ドイツのスポーツクラブは公共の福祉に大きな貢献をしている。スポーツクラブの存在を抜きにしてスポーツの機会が十分に住民に提供されることはほとんど考えられない。56,500のスポーツクラブが幼児と就学前の児童にスポーツの機会を提供している。84,000のクラブが子供・青少年に、84,000のクラブが60歳以上の高齢者にスポーツの機会を提供している。また移民の背景を持つ280万人の人々が同様に組織スポーツの会員となっている。

またドイツのスポーツクラブの30%（27,000強のクラブ）が健康増進、予防、リハビリテーションを目標に掲げたプログラムを提供し、住民の健康増進のために重要な貢献をしている。11,800の体育館と23,500のグラウンドを自ら所有することによって、スポーツクラブはスポーツ施設の準備に関して市町村と州の負担を大いに軽減している。ところが市町村のスポーツ施設を利用するに当たって、ドイツのスポーツクラブは2006年に2004年よりもはるかに多くの使用料を払わなければならなかった。市町村のスポーツ施設を利用するクラブで、鍵や施設の管理のような見返り義務なしに無料で利用しているクラブは29.1%に過ぎない。

ボランティアスタッフの獲得及び維持が益々困難になっている。にもかかわらず組織スポーツはドイツ市民のボランティア活動の中で依然もっとも重要な担い手である。スポーツクラブの会員でボランティアでクラブ運営に協力している人々の数は総じて約210万人に昇る。近年、ボランティアでクラブ運営に協力している人々のひとり当たりの仕事量が著しく増えている。

スポーツクラブの労働市場政策的意味がある。有償の運営スタッフを抱えるクラブ数が1.5倍に増加している。またドイツのスポーツクラブは2年前に比べて、はるかに多くのスタッフを研修に送っている。

スポーツクラブはまた外国においてドイツを代表する役割を大いに果たしている。約21,000のクラブが定期的に国際的なスポーツ大会に会員を送っている。

財政面を見ると、コーチ、コース指導者、スポーツ教師に掛かる費用と、保険に掛かる費用が最近2年間にそれぞれ平均14%増加しているのが目に付く。他のタイプの費用の削減によって出費を抑制することができなかったということがさらに問題を大きくしている。

スポーツクラブの側から見ると、クラブ事業一般に対する財政支援、ボランティア活動の奨励、会員の維持獲得のための情報と相談、タレントの発掘並びに奨励の各分野で、支援事業をさらに適切なものにしていく必要がある。

2. ドイツにとってのスポーツクラブの意味

2.1 住民に対してスポーツを提供

ドイツのスポーツクラブは住民にスポーツの機会を提供する上で欠くことのできない役割を果たしている。このことは特に人口統計学的な変化を背景に益々スポーツの重要性が増している住民グループに当てはまる。それは幼い子供、子供・青少年、高齢者のグループである。こうして56,500のスポーツクラブが幼い子供と就学前の児童に、84,000のクラブが子供・青少年に、84,000のクラブが60歳以上の高齢者にスポーツの機会を提供している（表1を参照）。

表1 対象グループ別のスポーツ機会の提供

	クラブの割合(%)	クラブ数
6歳未満の幼い子供	62.5	56,500
子供・青少年	92.8	84,000
高齢者(60歳以上)	93.0	84,100

そこで特に重要なことは、住民が広く手の届く会費で組織スポーツの提供を受けることができるように、スポーツクラブが保証していることである。こうして全スポーツクラブの50%において、月々の子供会費が最大3.50ユーロ、青少年会費が最大4.50ユーロ、成人会費が最大7.50ユーロ、家族会費が最大14ユーロに抑えられている（表2を参照）。

しかし統計的數字が示すように、最近2年間でスポーツクラブが会費を上げざるを得なくなっている（表2を参照）。

表2 月会費と会費の増減率

	中央値 (ユーロ)	増減率 (2005年=0)	平均値 (ユーロ)
子供	3.50	+16.7	9.22
青少年	4.50	+11.1	11.59
成人	7.50	+15.4	22.32
家族	14.00	16.7	40.13
賛助会員	4.00	+14.3	12.03

スポーツクラブの半数以上は入会金を上げていない。子供会員、青少年会員、家族会員の入会金についてはそれぞれ60%以上のクラブは入会金をとっていない。入会金の値上げがあった場合にも、その50%で、子供、青少年会費が最大10ユーロ、成人会費が最大16.50ユーロ、家族会費が最大25ユーロに抑えられている（表3を参照）。長期的に見た場合、入会金の平均額には変化が見られない。

表3 入会金

	入会金のない クラブの割合 (%)	中央値 (ユーロ)	平均値 (ユーロ)
子供	63.7	10.00	16.54
青少年	60.4	10.00	21.75
成人	52.3	16.50	66.68
家族	62.3	25.00	93.67
賛助会員	70.7	10.00	31.45

住民に対するスポーツの提供を見た場合、スポーツクラブがさらに非会員に対しても10万近いコースを提供していることに注意する必要がある。しかし提供されるコースの数は、非会員にコースを提供するクラブ数と同様にわずかに減少傾向にある（表4を参照）。

表4 非会員に対するコースの提供と増減率

		増減率 (2005年=0)	増減率 (2005年=0)
プログラムに占める コースの割合 (%)	33.7	-14.0	-8.2
非会員向けのコース数	99,500		

スポーツクラブの存在を抜きにしてドイツの競技スポーツを考えることはほとんど不可能である。スポーツクラブの13.7%が競技スポーツにも力を入れており、D/C、C、B、Aのカードを受けたアスリートを会員にもっている。数量的に見れば、ドイツ全国で12,400のクラブがこの基準に基づくアスリートを擁して競技スポーツに関わっている（表5を参照）。

表5 D/C-, C-, B-, Aカードに属する競技者を有するクラブ

クラブの割合 (%)	13.7
クラブ数	12,400

2.2 スポーツ施設の提供

スポーツクラブはまた、ドイツのスポーツ施設の社会的基盤を自ら担い、公共予算の負担を減らす働きをすることで、公共の福祉の重要な一翼を担っている。スポーツクラブの42.3%、ドイツ全国で38,300のクラブがクラブ所有の施設を有している（クラブハウスを含む。これについては表6を参照）。

表6 クラブ所有の施設（クラブハウス含む）を有するクラブ

クラブ所有の施設を 有する割合 (%)	42.3
クラブ数	38,300

視点を変えてみると、スポーツの社会的基盤に関してスポーツクラブがもっている役割が特に明瞭になる。ドイツのスポーツクラブのうち約11,800のクラブが自分で体育館を所有し、23,500のクラブがサッカー場またはホッケー場を有している。また3,200のクラブが陸上競技場、6,200のクラブがケーゲルレーン、4,700のクラブがフィットネススタジオと筋力トレーニング室、22,200のクラブが射撃場、5,800のクラブが乗馬訓練場、700のクラブが水泳プールを所有している。これにさらに31,800のクラブハウスと11,500の青少年ハウスが加わる。最後のふたつの施設は特にスポーツの社会的機能にとって重要な意味を持っている。

体育館とスポーツ場だけを見ると、スポーツの社会的基盤に対してスポーツクラブの果たす役割が主要な部門において増大しているのが分かる。2年前と比べてもドイツのスポーツクラブがはるかに多くの体育館とスポーツ場を提供している。だがクラブハウスを所有するクラブ数を見ると、今日その数が激減している（表7を参照）。

表7 クラブ所有の施設を有するクラブ数と増減率

	クラブ数	増減率 (2005年=0)	施設数	増減率 (2005年=0)
体育館	8,600	+15.6	11,800	+34.4
サッカー・ホッケー場	13,100		23,500	+12.7
陸上競技場	2,900		3,200	
ケーゲルレーン	2,800		6,200	
テニスコート	9,900		49,500	
フィットネススタジオ・トレーニングルーム	4,300		4,700	
クラブハウス	29,500	-7.4	31,800	-7.2
青少年室	11,100	n.e.	11,500	n.e.
射撃場	4,300		22,200	
バレーボール場	1,600		2,300	
水上スポーツ関連施設	2,800		5,600	
乗馬訓練場	2,200		5,800	
プール	600		700	
スカイスポーツ関連施設	800		1,300	
ゴルフ場	300		400	
Bouleanlagen	700		1,500	
体操、ダンス場	1,100		1,500	
冬季スポーツ関連施設	900		2,100	
釣り場	100	n.e.	600	n.e.
その他	2,900		6,400	

2.3 健康の機会を提供

ドイツのスポーツクラブの30%がはっきりと健康志向、及び予防、リハビリテーショ

ンを目標に掲げたコースを提供して、住民に健康の機会を提供する点で重要な貢献をしている。ドイツのスポーツクラブが提供するコースの総じて14%が健康との関連をもったコースとなっている（表8を参照）。

表8 健康志向型プログラムの提供

	プログラム (%)	クラブ (%)
健康増進と予防	12.0	28.4
リハビリテーション	1.4	4.6
障害／慢性の病気	0.6	2.2
健康一般	14.0	30.2

2.4 諸機関との協力

クラブが提供するコースの高度な公共性から、ドイツのスポーツクラブはまた公共の福祉を担う他の関連機関と多様な協力関係を結んでいる。例えばスポーツクラブの3分の2以上が学校と、47%が幼稚園、託児所と、36%が青少年課と何らかの形で協力関係にある。最近2年間にドイツのスポーツクラブはそれまで以上にそうした連携関係を増やしている。特に目に付くのが、幼稚園・託児所、企業、健康保険会社、青少年課、商業的なスポーツ提供機関、健康増進課との連携である（表9を参照）。

表9 諸機関との連携・強力（複数回答）

	クラブの割合 (%)	クラブ数	増減率 (2005年=0)
他のスポーツクラブ	79.4	71,800	+7.8
学校	69.9	63,200	+9.4
幼稚園／託児所	46.7	42,200	+46.1
企業	44.8	40,500	+57.4
健康保険会社	41.7	37,700	+63.5
青少年課	36.3	32,800	+34.9
民間のスポーツクラブ	36.2	32,700	+58.3
健康増進課	28.9	26,100	+105.7

その際、クラブの総じて21%が学校と、8%が幼稚園または託児所と、3%が青少年課と協働でコースを提供している。最近2年間に目立って多くのクラブが健康保険会社、幼稚園・託児所との連携を深めている（表10を参照）。

表10 協働プログラムの実施（複数回答）

	クラブの割合(%)	クラブ数	増減率 (2005年=0)
他のスポーツクラブ	13.7	12,400	
学校	20.8	18,800	
幼稚園／託児所	8.2	7,400	+25.9
企業	6.0	5,400	
健康保険会社	7.8	7,100	+43.7
青少年課	3.2	2,900	
民間のスポーツクラブ	2.9	2,600	
健康増進課	0.4	400	

2.5 社交の場を提供

本来のスポーツコースと並んで、社交的な催しやコースを主催することでスポーツクラブはまたその公共の福祉に資する機関としての意味を強めている。この種の催しに実際にクラブ会員が参加していること、こうしてクラブが公共の福祉に貢献する機関としてのポテンシャルを基本的に拡大していることが、次の調査結果からも見て取ることができる。それは会員のほぼ3分の2がそうした社交的な催しに参加しているという数字である。2006年には総じて1,300万人がクラブの社交的な催しに参加した。これはしかし減少傾向にある（表11を参照）。

表11 2006年にクラブが主催した社交的な催しへの参加状況

		増減率 (2005年=0)
参加した会員の割合(%)	47.4	-5.1
参加した会員総数	13,000,000	

2.6 市民としてのボランティア活動

公共の福祉性ということでクラブがコースを越えて持っている中心的な意味を表すのは、市民のボランティア活動に対してスポーツクラブが果たしている役割である。クラブ会員でクラブ内のポストに付いてボランティアで運営に協力している会員の数は約210万に昇る。このうち約100万人が理事レベル、110万人が運営レベル（例えばコーチ、コース指導者、審判員）の仕事を引き受けている。140万のポストに男性が、67万のポストに女性が付いている。これらの数は減少傾向にあるが（表12を参照）、それでも組織スポーツは数量的に見て市民によるボランティア活動の最も重要な担い手となっている。ボランティアに参加する人々の数の展開に対し、ボランティア活動者ひとり当たりの平均的な仕事量が著しく増えていることもこのことを物語っている。

表12 クラブ・ボランティア

	平均値 (%)	人/時間	増減率 (2005年=0)
役員や理事として	10.7	968,000	-15.0
運営スタッフとして	12.3	1,113,000	-27.5
男性	15.6	1,411,000	-20.5
女性	7.4	670,000	-19.3
合計	23.0	2,081,000	-20.1
ボランティアの時間/月	17.6	36,600,000	+13.2

ボランティア活動者は平均してひと月に17.6時間、無給で仕事を引き受けている。ここから毎月スポーツクラブで公共の福祉のためにボランティア活動者が果たしている仕事量を計算してみると、ドイツ全体で3,660万時間の仕事量になる。これをお金に換算すると、ドイツ全国のスポーツクラブで月々5億5,000万ユーロ、年間66億ユーロの給料に相当する仕事量がボランティア活動によって担われている計算になる。

ここで注意しておかなければならないことは、これらの数字に個々の催しに無給で手伝いをしてくれる人々の果たす労働力が計算に含まれていないことである（クラブのパーティ、スポーツ大会、クラブ施設の改装、清掃活動など）。スポーツクラブでは660万人の会員がその時々必要に応じて催し物やイベントの手伝いに無給で協力しているのである。

2.7 移民のドイツ社会への統合

近年の国際化を背景として、他国からの移民を社会に統合するという点でスポーツクラブの果たす役割が益々重要になっている。これもスポーツクラブの公共の福祉に対する貢献の一面を表している。ドイツのスポーツクラブ会員の10%は他国からの移民を背景に持っている。

ドイツ全体で移民的背景を持つ280万人の人々が9万のスポーツクラブの会員となっている（表13を参照）。スポーツクラブの13.5%では移民的背景を持つ人々がまたボランティアとして運営に協力している（表14を参照）。またシニアのボランティア会員の2.6%が移民的背景を持っている（表13を参照）。ドイツのスポーツクラブの8.4%には特別コースの実施に必要な設備や、意図的な話しかけ、反人種主義的キャンペーンといった移民会員を統合するために特別な措置やイニシアチブが見られる（表15を参照）。

表13 会員に占める移民的背景を有する人の割合

会員に占める 移民の割合 (%)	10.1
会員となっている移民数	2,760,000
ボランティアに占める 移民の割合 (%)	2.6

表14 クラブ・ボランティアに閉める移民の割合

	クラブの割合 (%)	クラブ数	移民の割合 (平均値)	移民人数
役員や理事として	7.4	6,700	0.2	16,900
運営スタッフとして	9.9	9,000	0.4	38,100
合計 (兼務含む)	13.5	12,200	0.6	55,000

表15 移民的背景を持つ人をクラブに統合するための特別な措置

	特別な措置 (%)	クラブの割合 (%)	平均値
特別なアクション	59.7	5.0	2.26
特別な研修プログラム	30.2	2.5	2.22
助成/支援	29.7	2.5	2.04
MH?	12.3	1.0	1.82
Gezielte Ansprache	9.1	0.8	2.35
公的な機関との連携・協力	7.1	0.6	1.75
社会的な人間関係の構築	3.9	0.3	2.39
反人種主義的なキャンペーン	3.7	0.3	1.97
MH?	1.5	0.1	1.56
その他	17.9	1.5	2.11

2.8 民主主義教育の場を提供

スポーツクラブはしばしば青少年のための「民主主義の学校」と呼ばれる。それゆえ青少年による運営参加の範囲が広がれば広がるほど公共の福祉に資するクラブの機能が高まることになる。スポーツクラブではこの青少年の運営参加が特に大きな特徴となっている。スポーツクラブの91.4%が青少年会員を有しているが、このうち49%のクラブで青少年代表、青少年管理人、青少年広報担当者のポストが置かれ、同時に理事会のうちに代表ポストを持っている。37%のスポーツクラブで青少年代表が青少年自身によって選出されている。35%のクラブで青少年に対しても総会の投票権が認められている。また29%のクラブで青少年のひとりが青少年広報担当者に選出されている。21%のクラブには青少年理事のポストと独自の青少年委員会が存在している（表16を参照）。

表16 青少年のクラブ運営への参加状況

	クラブの割合(%)	クラブ数	増減率 (2005年=0)
青少年代表理事ポスト	49.1	40,600	
上記を青少年の選挙で選ぶ	37.0	30,600	
青少年広報担当者	28.6	23,600	
総会での青少年の発言権	35.3	29,200	
青少年理事/青少年委員会	20.9	17,300	-11.2
各部門における青少年代表	13.3	11,000	
青少年のポストはない	24.0	19,800	

2.9 職場を提供

スポーツクラブの32.4%で有償のスタッフが雇われ、4.4%のクラブで有給の運営スタッフが雇われている。長期的に見て有給のスタッフを置くクラブの割合は減少している（表17を参照）。これはスポーツ指導、コース指導、トレーニング指導の分野で有給スタッフが減少していることに原因がある（表18を参照）。

表17 スタッフの雇用状況

	クラブの割合(%)	クラブ数	増減率 (2005年=0)
有給のスタッフ	32.4	29,000	-7.7
有給の運営スタッフ	4.4	4,000	+57.2

表18 有給スタッフ、スポーツ指導者、施設管理者の割合

	クラブの割合 (%)	増減率 (2005年=0)	有給スタッフ数 (平均値)	人数
運営スタッフ	13.0		0.9	84,100
スポーツ指導者	25.9	-15.7	8.9	808,800
施設管理者	16.9		1.0	94,100
合計（兼務含む）	32.4	-7.7	10.9	987,000

運営スタッフの20%近くが3,000ユーロ以上の月給（雇用者支給税込み額）を支給され、スタッフの3分の1近くが1,000ユーロと3,000ユーロの間、半数近くが1,000ユーロ未満の月給を支給されている。スポーツクラブの現在の職場は全部で4万のフルタイム職場に相当している。

スポーツクラブが労働市場政策の点で重要性を増していることが次の点からもわかる。それは最近2年間でスポーツクラブのうちに職業教育、自発的な社会研修年のための職場、失業者のための特別な職場（ハルツIVと呼ばれる追加職）が多く作られ、実際に利用されていることである（表19を参照）。

表19 雇用対策とスポーツクラブ

	vorhanden	人数	増減率 (2005年=0)	geplant
職業教育	2.4	2,200	+125.0	0.6
兵役拒否者の代替的職場	1.1	1,000		0.9
社会研修年の職場	3.3	3,000	+49.9	3.0
緊急雇用対策(Hartz IV)	8.0	72,000	+118.1	3.6

2.10 外国においてドイツを代表

またスポーツクラブは外国でドイツを代表する点で大きな役割を果たしている。約21,000のクラブが定期的に外国とコンタクトがあり（表20を参照）、そのうち13,800のクラブが定期的に外国で開かれる大会に参加している。11,600のクラブは自分たちの競技大会やトーナメントに定期的に外国のチームや選手を招待している。6,300のクラブはまた定期的に自分のクラブの青少年たちと他国の青少年たちの交流に力を注いでおり、5,000のクラブは他国のクラブまたは選手たちとの合同トレーニングに参加している（表21を参照）。

表20 スポーツクラブと国際交流

クラブの割合 (%)	21.3
クラブ数	20,900

表21 国際交流の種類（複数回答）

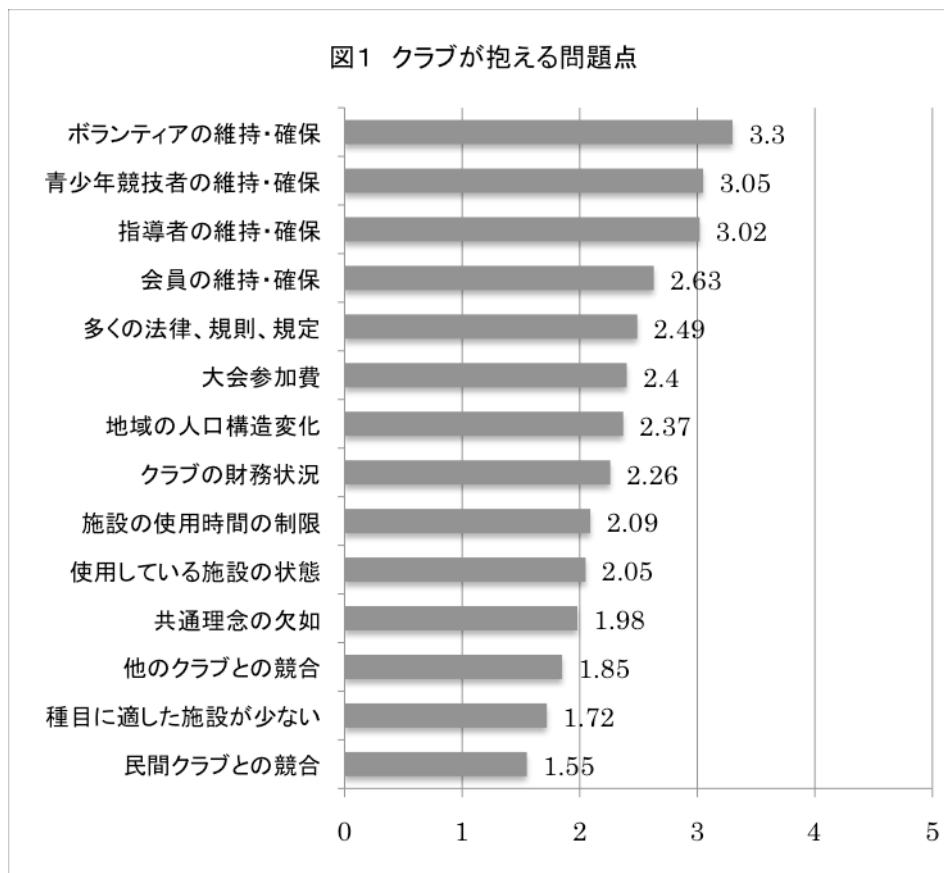
	%／実施クラブ	%／全クラブ	クラブ数
国外の大会に参加	71.2	15.2	13,800
国外の招待試合に参加	60.3	12.8	11,600
青少年の同時交流	32.7	7.0	6,300
合同トレーニング(合宿)	25.7	5.5	5,000
その他	16.4	3.5	3,200

3. クラブに対する支援の可能性と必要性

3.1 一般的な問題

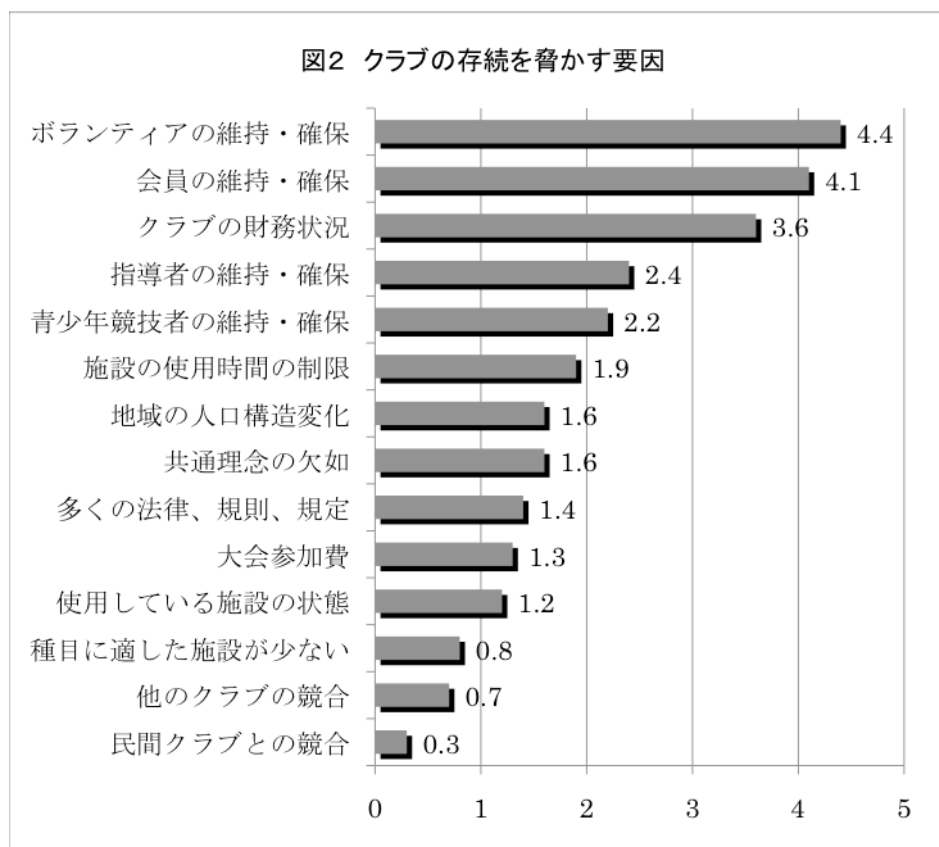
スポーツクラブが注目すべき能力を持っていることは事実であるが、その状況に全く問題がないかというところではないことも無視することができない。例えば次のようなことが問題となっている。それは(1)ボランティアスタッフ、(2)高い競技能力を持った若い選手、(3)コース指導者の引き留め・確保の問題である。また(4)会員の引き留めと

獲得、(5)スポーツクラブに関わる多くの法律、規則、規定に関してクラブをサポートすることも必要にある。そうした法律や規定が多すぎて、クラブにとって大きな負担となっているからである(図1を参照)。



最近2年間で、ボランティアスタッフの維持・獲得が人口統計学的な変化及び他のクラブとの競争のために大きな問題となっている。多すぎる法律、規則、規定による問題、及び競技大会の開催コストによる問題は減少している(図1を参照)。

金額の点でそれほど大きくないからといって、財政面で存在を脅かされているクラブが多数存在することに目をふさぐことはできない。そうしたクラブの数がドイツ全国にあるクラブの15.3%、つまり90,467あるクラブのうち実に13,800クラブに昇るのである。これに関しては、ボランティアスタッフ及び会員の確保・獲得の問題と並んで、特に財政の逼迫が多くのクラブで存在を脅かす問題となっている(図2を参照)。



3.2 公共のスポーツ施設

ドイツのスポーツクラブの61%が公共のスポーツ施設を使用している。2年前に比べると減少の傾向にある。数にするとドイツ全体で90,467あるクラブのうちほぼ56,000のクラブが公共のスポーツ施設を使用していることになる。だが苦しい公共予算と新しい税制モデルのためにこうした助成の構造が変わりつつあるように見える。つまり公共のスポーツ施設を使用しているクラブで、無料でかつ鍵や施設の管理のような見返り義務を果たしていないスポーツクラブの割合が29.1%にすぎなくなっている。スポーツクラブの48%は公共施設を使用する見返りとして何らかの義務を果たしている。スポーツクラブの43%は公共施設の使用に対して使用料を払っている。公共施設の使用に対して使用料を払わなければならないとなっているスポーツクラブの割合がここ2年間で著しく増えていることが認められる（表22を参照）。スポーツクラブは平均して公共施設の使用時間の35.8%に対して使用料を払っている。

表22 公共スポーツ施設の使用状況

	クラブの割合(%)	クラブ数	増減率 (2005年=0)
公共施設	61.4	55,500	-4.7
施設の近代化	60.7	33,700	n.e.
施設使用料を支払う	42.8	23,800	+24.9
施設の管理委託	47.5	26,400	
施設使用料なし	29.1	16,200	-16.5

3.3 財政

ドイツのスポーツクラブにとって平均してもっとも大きな負担となっているのは(1)コーチ、コース指導者、スポーツ教師に支払われる報酬である。これに続くのが(2)自分たちの施設の維持運営費、(3)スポーツ用具及び衣服にかかる費用、(4)管理スタッフにかかる支出である(表23を参照)。注目されるのは、ふたつのタイプの費用が2005年以降増えていることである。コーチ、コース指導者、スポーツ教師にかかる費用と、保険に掛かる費用が最近2年間でそれぞれ14%ずつ増えているのである。また同じ期間に他の経費の減少による負担緩和の見られないことがさらに問題を深刻にしている。

表23 2006年のクラブの収支(支出費目)

	平均値 (ユーロ)	増減率 (2005年=0)	%/全支出項目
人件費	3,122		16.6
指導者謝金	11,634	+13.9	68.5
スポーツ選手への支払い	1,076		9.9
施設管理者への支払い	2,258		25.2
スポーツ用具や衣服	3,242		70.7
施設の維持管理	6,595		47.7
施設使用料	2,410		44.3
遠征費	1,803		44.0
イベントの開催	2,101		52.4
競技団体登録費	2,638		87.2
税金	1,126		26.0
GEMA	111		28.8
事務費・雑費	1,079		64.1
保険	1,210	+14.3	68.1
スポーツ以外の催し	1,547		49.7
Kapitaldienst	2,655		24.5
Rückstellung	1,344		16.1
その他	5,079		34.7

こうした経費の増大を帳消しにしているのは、現在の所同じ期間に12%の増大を示したクラブ会費による収入の増大である。助成金収入に関しては、全てのクラブが公共機関の直接的な助成の恩恵に預かっているわけではないことに注意する必要がある。その他の資金調達の可能性も未開発に留まっていることが多い（表24を参照）。

表24 2006年のクラブの収支（収入費目）

	平均値 (ユーロ)	増減率 (2005年=0)	クラブの割合(%)
会費	26,937	+11.8	100.0
入会金	466		29.0
寄附	5,318		76.8
競技団体からの助成金	1,589		51.6
州からの助成金	697		19.3
市町村からの助成金	2,661		54.3
europäischen	31	n.e.	0.6
その他の団体からの助成金	597		4.6
財産	829		41.7
ショップ	1,886		20.1
イベント	1,487		40.5
Entgelt	1,802		16.9
社交的行事	1,480		35.0
広告費－ユニフォーム	526		11.3
広告費－Bande	919		22.7
広告費－Übertragungsrecht	234		0.6
広告費－Anzeigen	616		16.2
Wirtschaftsgesellschaft	239		1.9
スポーツ教室参加費	1,303		17.3
Nichtmitglieder	945		11.2
利息	1,892		3.5
その他	4,732		28.6

3.4 支援事業の重要性

ドイツのスポーツクラブは特にコース指導者の教育研修に対して州スポーツ連盟とスポーツ団体が種々の支援事業を行い、またコース指導者に対して助成を行っていることをたいへん重要であると考えている。またスポーツを通じた青少年保護育成事業に対して財政を初めとする種々の援助を行い、ボランティア活動を奨励していることをたいへん重要であると考えている。時間の推移による変化を見てみると、学校とクラブの連携

に対する支援の重要性が大きくなっていることが分かる。他方、マーケティングや法律/保険、品質管理のような古典的なマネジメントテーマは今でも重要ではあるが、傾向としては以前よりも意味を失っていることが分かる（表25を参照）。これらの分野ではおそらく州スポーツ連盟によって研修や相談の機会がクラブに対して提供されている。関係する満足度がたいへい肯定的な数値を示していることからそれが分かる。

表25 クラブ支援に対する満足度 (3重要である 1重要でない) (3 満足である 1不満である)

No		重要度 (平均値)	増減率 (2005年=0)	満足度 (平均値)
1	コース指導者の研修	2.66		2.71
2	コース指導者に対する助成	2.66		2.20
3	クラブ事業一般の財政支援	2.64		1.96
4	スポーツを通じた青少年育成事業に対する援助	2.56		2.27
5	ボランティア活動の奨励に当たっての援助	2.56	n.e.	1.93
6	法律・保険に関する情報と相談	2.47	-2.1	2.43
7	クラブに対する一般的な情報と相談	2.44		2.41
8	財務・税制に関する情報と相談	2.40		2.38
9	スポーツ用具の調達の際の財政支援	2.36	-4.3	2.05
10	学校とクラブの連携分野での援助	2.33	+2.8	2.22
11	スポーツ施設の建設・改修に当たっての財政支援	2.31	-6.2	2.09
12	会員の維持並びに獲得に向けた情報と相談	2.30		1.87
13	マーケティング、スポンサーシップ、広報に関する情報と相談	2.08	-4.9	2.02
14	クラブマネジメントに関する研修	2.06		2.54
15	タレントの発掘・奨励の支援	2.02		1.91
16	ドーピング対策に関する援助	2.02	n.e.	2.11
17	政治的働きかけ(ロビー活動)	1.99	-3.5	1.94
18	スポーツ施設の建設及び管理に関する情報と相談	1.99	-3.4	2.05
19	理事長やクラブマネージャー経費に対する助成	1.98	+6.2	1.72
20	パソコン操作、インターネットに関する情報と相談	1.95		1.97
21	クラブの組織や計画に関する情報や相談	1.92		2.20
22	人口構造変化に関する情報や相談	1.89	n.e.	1.93
23	スポーツにおける社会労働に関する情報や相談	1.85	n.e.	1.97
24	スポーツと自然に関する情報や相談	1.84	n.e.	2.02
25	移民の社会への統合に関する情報と相談	1.79	n.e.	2.02
26	特殊グループに対するコースの設置に関する情報	1.76		2.09
27	女性の奨励に関する情報と相談	1.72		2.01
28	スポーツバッチテストに関する情報と資料	1.69	n.e.	2.46
29	クオリティ・マネジメントに関する情報と相談	1.68	-4.7	1.93
30	イベント・マネジメントに関する情報と相談	1.68		1.98
31	人事マネジメントに関する情報と相談	1.63	n.e.	1.92
32	地域スポーツ施設の譲渡に関する情報と相談	1.61		1.84

ところで州スポーツ連盟とスポーツ団体がスポーツクラブに対する相談支援事業を最適なものにしていくにはどうすればよいかという問いが出てくると思う。どこに最適化の余地があるかを把握するには「重要度－満足度－クラスタ」が役に立つ。最適化していく必

要のあるのは、特にクラブが重要、最重要と見ているもので、同時に不満に感じている支援事業である（図3の「ここを強化！」を参照）。

スポーツクラブから見て改善の余地があるのは、(3)クラブ事業一般の財政支援、(5)ボランティア活動の奨励に当たっての援助、(12)会員の維持並びに獲得に向けた情報と相談、(15)タレントの発掘・奨励の支援、といった分野である。

これに対し、(1)コース指導者の研修、(2)コース指導者に対する助成、(4)スポーツを通じた青少年育成事業に対する援助、(6)法律・保険に関する情報と相談、(7)クラブに対する一般的な情報と相談、(8)財務・税制に関する情報と相談、(9)スポーツ用具の調達の際の財政支援、(10)学校とクラブの連携分野での援助、(11)スポーツ施設の建築・改修に当たっての財政支援、(13)マーケティング、スポンサーシップ、広報活動分野での情報と相談、(14)クラブマネジメントに関する研修、(16)クラブの立場からのドーピング対策に関係した援助、といった分野では州スポーツ連盟の事業はほぼ適切に実行されているように見える。

支援事業の効果という点では、州スポーツ連盟が適切な役割を果たしている。だが、その効率性を見ると、(18)スポーツ施設の建設及び管理に関する情報と相談、(21)クラブの組織や計画に関する情報と相談、(25)移民の社会への統合に関する情報と相談、(26)特殊グループに対するコースの設置に関する援助、(27)女性の奨励に関する情報と相談、(28)ドイツのスポーツバッジテストに関する情報と資料の提供の分野で、州スポーツ連盟の活動は（クラブの目から見て）平均して少し強すぎるようである。