

# 「スポーツ政策調査研究事業(スポーツ参画促進好事例調査)」

## ヒアリング結果の取りまとめにつきまして

2018年3月9日

株式会社日本総合研究所  
リサーチ・コンサルティング部門

# 1. ヒアリング結果の取りまとめについて

- ヒアリング調査の結果を踏まえ、「スポーツガイドライン骨子(案)」に示された大項目ごとに求められる方向性」、及び「取組効果を高めるためのポイント」について取りまとめを行った。
- ヒアリング対象事例の取組効果は多岐にわたっているケースが多かったため、「スポーツガイドライン骨子(案)」に示された大項目ごとに求められる方向性については、各事例収集項目に該当する事例へのヒアリングから得られた示唆に加え、該当項目以外の事例へのヒアリングから得られた示唆も加えて、取りまとめを行っている。

※以下の「2. スポーツガイドライン骨子(案)」に示された大項目ごとに求められる方向性」を参照。

- また、事例収集項目に関わらず、スポーツ参画人口拡大に向けた取組効果を高めるための、横断的な取り組みのポイントについては、「取組効果を高めるためのポイント」として、「スポーツガイドライン骨子(案)」に示された大項目ごとに求められる方向性」とは別途取りまとめを行った。

※以下の「3. 取組効果を高めるためのポイント」を参照。

## 2. スポーツガイドライン骨子（案）に示された大項目ごとに求められる方向性

- 以下の大項目（8項目）ごとに、ヒアリング結果の取りまとめを行った。
  - (1)-1) 子供世代のスポーツ参加促進に向けた方策
  - (1)-2) ビジネスパーソン・子育て世代のスポーツ参加促進に向けた方策
  - (1)-3) 高齢者世代のスポーツ参加促進に向けた方策
  - (1)-4) 多世代にまたがるスポーツ参加促進に向けた方策
  - (1)-5) 障害者のスポーツ参加促進に向けた方策
  - (1)-6) 共通して取り組むべき方策
  - (2)「みる」スポーツ人口の拡大
  - (3)「ささえる」スポーツ人口の拡大

## (1) - 1) 子供世代のスポーツ参加促進に向けた方策

- **スポーツ少年団や運動部活動以外で子供がスポーツできる場づくり**
  - 子供たちの中には、元々スポーツに関心があったにもかかわらず、地域のスポーツ少年団での活動や通っている学校での運動部活動が肌に合わない、やりたい競技種目が無いなどの理由でスポーツから離れてしまっている者や、運動部活動でレギュラーではなく十分に試合や練習に参加することができず楽しくない、そういったこともあって周囲との実力差がどんどん開いてしまいそのスポーツをやりたくなくなってしまう者などが一定数存在している。
  - **総合型地域スポーツクラブなどは、スポーツ少年団や運動部活動での活動に満足できない子供たちの受け皿としての役割を担うことが求められている。**

### ヒアリング での示唆

- ✓ 近隣の小中学校は生徒数が多く、部活動においても施設の利用調整が難しいため、部活動では十分に練習の時間を確保できない子供たちがいる。そうした子供たちは星空スポーツ広場に来ることによって練習時間を補完している。逆に、部活動でレギュラーではない子供たちは「自分は試合に出ないけれど遠征に帯同し、一日費やした」などの経験をする場合もある。彼らは競技が嫌いになるまでは至らないものの、部活引退後も競技を継続する割合は高くない。そうした子供たちが星空スポーツ広場で自分の練習時間を確保することで、競技を継続する可能性を高めることができる。(NPO法人浦和スポーツクラブ)
- ✓ 参加者の中には、少年団などでの活動が厳しすぎて肌に合わず、辞めてしまったような子供や、通っている小中学校にはやりたい運動部活動がないような子供もおり、そういった子供がやりたいスポーツを楽しく継続できる場を提供することが可能。(きゅぼらスポーツコミュニティ)

- **学校体育施設の有効活用(学校開放の促進)**
  - 施設を提供する学校側の負担が大きく、学校体育施設の開放が進みづらい現状があり、総合型地域スポーツクラブなどが代表して体育施設の管理を引き受けることなどにより、効果的に運用することも可能になる。
  - **地域住民のスポーツ活動において、安価に利用できる学校体育施設の役割は非常に大きい。**

### ヒアリング での示唆

- ✓ 埼玉県では小中学校の開放は進んでいたものの、成人の利用にも適している高校の体育施設の開放は進んでいなかった。「総合型地域スポーツクラブが代表として高校の体育施設を借り、地域住民に開放する」ことで、施設を提供する高校側の負担を抑えながら、地域住民の健康・体力づくりや交流の場を提供することが可能になった。(NPO法人浦和スポーツクラブ)

## (1) - 1) 子供世代のスポーツ参加促進に向けた方策

### • 運動への苦手意識を幼少期から克服

- 子供の運動能力は、早熟・晩熟に依存する部分が大いだが、晩熟な子供は早熟な子供と比較されることでスポーツに苦手意識を持ち、運動嫌いになってしまいうことも多い。自分にあったトレーニングを行うことで、運動能力を効果的に高めることができれば、苦手意識からくるような運動嫌いは克服できる可能性が高い。
- その際に、子供本人、保護者、指導者(教員など)が科学的な知見を共有して、子供自らの気づきを促すとともに、保護者や指導者が個々の発育状況を理解した上で働きかけを行うことで、子供自身のモチベーションを高めていくことが重要。
- 運動嫌いをなくすためには、幼少期こそ、科学的なアプローチが必要。

### ヒアリング での示唆

- ✓ 科学的な知見に基づいて子供たちの運動能力を評価し、効果的なトレーニングを実施することで、運動嫌いを防ぐことができる。科学的トレーニングの継続により、子供たちが自分にどのようなトレーニングが必要か、自ら判断できるようになる可能性がある。(アローズジャパン株式会社(2018年4月より株式会社日本スポーツ科学に改称))
- ✓ 小学生時点での運動能力は早熟・晩熟に依存する部分が大いだが、往々にして保護者はこうした科学的知見を有さないため、他人と比較して子供の運動能力を評価してしまい、子供の運動嫌いのきっかけとなる。子供自身の過去の記録と比較した成長を重視した評価を行うことで、子供のモチベーションを高め、スポーツを好きになっもらうことを目指している。(アローズジャパン株式会社(2018年4月より株式会社日本スポーツ科学に改称))

## (1) -2) ビジネスパーソン・子育て世代のスポーツ参加促進に向けた方策

- **ビジネスパーソンが利用しやすい早朝・夜間等におけるスポーツ機会の提供**
  - － 早朝や夜間などに体を動かしたいというニーズがある者はおり、プロスポーツチームが使用しているスタジアムの開放など、早朝や夜間だからこそ可能なちょっとした仕掛けが魅力となり、近隣に住む住民のスポーツ実施に結びついているケースもある。
  - － **空き施設を有効利用した早朝や夜間だからこそ可能なちょっとした仕掛けが、ビジネスパーソンのスポーツ実施につながる。**

### ヒアリング での示唆

- ✓ ファンや野球愛好者にとっては、プロ野球選手がプレーしている場所でキャッチボールができるということに特別な価値を見出しているようである。平日は近所に勤めるサラリーマンが友人同士で誘い合って来場することが多く、土日は親子連れが多い。(横浜DeNAベイスターズ)
- ✓ スタジアム内のウォーキングコースを利用するウォーキング無料会員は20,000名に達している。特に夜間の利用者が多く、約300~400人/日程度が参加している。平日は主婦や高齢者、働いている人(夜間)が多いが、休日は子供連れなども多く見られる。地元ということもあり、アントラーズが好きという会員が多い。近いという理由に加えて、スタジアムでやっているからという理由で来ている人もいると思われる。(鹿島アントラーズ)

- **健康経営の推進**
  - － 高齢化の進展や生活習慣病の広がりを背景に、会社として社員の健康づくりを支援する動きが広がっている。経営トップによる健康宣言や、全社的な実施体制の構築、応援金などのインセンティブの付与など、会社として社員の健康づくりに積極的に関与するような取組が進展。職場内での運動実施や企業運動会などが、コミュニケーション活性化や社内の一体感醸成という観点から見直されており、会社としてスポーツに取り組むメリットも見直されてきている。
  - － **企業としてスポーツに取り組むメリットを改めて認識するとともに、全社での取組体制を整えること、職場単位で取組を推進する仕組みを作ること、そういった様々な取組を積み重ねながら好事例を横展開し、継続していくことが重要。**

### ヒアリング での示唆

- ✓ 社会的な高齢化の進展や生活習慣病の広がりを背景に、疾病予防中心の取組に加え、若いうちから健康意識を持続するための支援策を強化し、食習慣や運動習慣の見直しによる健康づくりを推進。健康宣言を機に、健康経営に向けた社内体制を見直し、全社の中央安全衛生委員会の下部組織として、健康協議会を設置。それまでは健康推進部が「Do!ヘルシーライフ推進委員会」という組織で、個別的に関係各部と調整を図りながら施策を推進してきたが、全社的な体制の中に位置付け。(株式会社デンソー、デンソー健康保険組合)
- ✓ ウォーキングを始めたり、食習慣を見直したりする人を応援するためのStart-up! 応援金制度を設置。(株式会社デンソー、デンソー健康保険組合)
- ✓ 職場に健康リーダーを配置し、部単位で取り組む体制を構築。リーダーは職場単位(部単位)で、健康に関するアクションプランを策定。体力づくり教室や出張健康スクールなど健康協議会が推奨する健康づくり支援メニューや職場の自主活動(イベント・勉強会等)を組み合せ、職場メンバーが取り組みやすい活動計画を立案し実施している。個人の健康意識を高め、健康づくり活動を促すきっかけづくり・場の提供をするとともに、職場内でのコミュニケーションの活性化につなげることが狙い。リーマンショック後に一度は途絶えた全社運動会を復活。費用削減の観点から一時中止となったが、一緒に練習を行うことなどによる職場内のコミュニケーションの活性化や、社内の一体感醸成の観点から復活。(株式会社デンソー、デンソー健康保険組合)



## (1) -2) ビジネスパークン・子育て世代のスポーツ参加促進に向けた方策

- 一人で気軽に参加できるような場づくり
  - 会社勤めしているビジネスパークンは、地域で仲間を作りづらく、休日ちょっとスポーツをやってみたいと思っても、競技経験が少ないような人が、飛び込みで参加できるような場所がなかなか見つけられない現状がある。
  - **居住地において一人でも楽しく気軽に参加できるような場があると、スポーツを始める(再開する)きっかけになる。**

### ヒアリング での示唆

- ✓ 3DCGコンテンツを活用することで、指導者役の学生がいなくても住民が自主的に集まり、運動を実施することができる。事業実施のために常時運動指導のスキルを持つ人員を確保しておく必要がないため、今後の横展開が期待できる事業モデルである。北部生涯学習推進センターの1室に3DCGコンテンツを設置し、毎日夕方に地域住民向けに無料で開放している。(名桜大学)
- ✓ 会社勤めをしていると、地域で仲間を作ろうという感覚が持ちづらくなりがちだが、こういった場に参加することで、地域でのつながりを持てるようになっている。ちょっとスポーツをやってみたいが、気軽に参加できる場や機会がないという人が、一人でも気軽に参加する場を提供することで、スポーツを始める(再開する)きっかけを付与。(きゅぼらスポーツコミュニティ)
- ✓ 団体スポーツは仲間がいないと場所の確保ができず、参加のハードルになっている。浦和は他地域から転入してきた人も多く、特にサッカーについては既存アマチュアチームのレベルが高いため、飛び込みで参加しづらいと感じる人も少なくない。総合型地域スポーツクラブが場所を確保することで、団体スポーツをやってみたいと考える人の参加機会が拡大する。(NPO法人浦和スポーツクラブ)

- 20～40代女性にターゲットを絞り込んだ取組
  - 女性の中でも、子育て中の20～40代は特に多忙で、スポーツを実施する余裕が持てない状況にあることが多い。「20～40代の女性」のスポーツ実施を促すためには、その世代の女性特有の課題にフォーカスした取組が必要である。
  - **商業店舗など20～40代の女性が自然と立ち寄りやすい場所でのメニュー提供や、子供の通う幼稚園・保育園、小学校などを通じたアプローチなど、20～40代女性にターゲットを絞り込んだ取組が必要。**

### ヒアリング での示唆

- ✓ 20～40代の子育て中の女性をメインターゲットとしているため、幼稚園の園長、小学校の校長、児童館などの協力を得て、「ふらっと健康運動体験教室」のチラシを子供に配布し、母親に渡してもらうなど、ターゲット層にダイレクトにアプローチできるようなPR方法をとっている。(日野市、イオンモール株式会社)
- ✓ 子育て中の女性が参加しやすいように工夫している。例えば、子育て中の女性は子供の在宅中に家を空けにくいと、学校が長期休暇になる4月や8月の開催は避けたり、子供が学校から帰宅する前にはプログラムを終了したりしている。また、子供連れでの参加も可能としている。イオンモールの利用者のボリュームゾーンも30～40代の女性であるため、このような層の女性がふらっと立ち寄りやすい環境にある。(日野市、イオンモール株式会社)
- ✓ 高齢者が大半を占めてしまうと、どうしても若い世代が入っていきにくい雰囲気になってしまうため、高齢者のみが定着しすぎず、20～40代が参加しやすい環境作り、雰囲気作りに取り組んでいる。(日野市、イオンモール株式会社)

## (1) - 3) 高齢者世代のスポーツ参加促進に向けた方策

### ・ 自然と健康になれるようなまちづくり

- 健康増進やスポーツ実施への関心が高い自治体では、関心層への取組は徐々に浸透しつつあり、今後は無関心層へと取組対象を拡大していくことが課題。従って、健康増進、スポーツ実施への関心を無理矢理促すのではなく、まちなかでの歩行距離を増やすことや、インセンティブの付与、健康情報に接する機会の増加など、無関心層が自然と取組めるようなまちづくりが進みつつある。
- **無関心層への取組拡大に向け、健康やスポーツを意識させすぎないようにしながら、日常生活の中で自然と運動量が増えていくような仕掛けづくりが必要。**

#### ヒアリング での示唆

- ✓ 運動への意識が高くない無関心層へ取組の対象を拡大。普段の生活で自然と必要な運動量が満たされるまちづくり「歩いて暮らせるSmart Wellness City」の実現を目指す。平成26年度から健幸ポイント制度を開始。健康運動教室や総合型地域スポーツクラブ等のプログラム参加や、歩行数、健康改善効果などに応じてポイントが付与され、商品券などを受け取れる仕組みで、無関心層が健康への取組みを始めるきっかけづくりを企図。(見附市)
- ✓ 一次予防、二次予防、三次予防から、ゼロ次予防へとシフトし、居ながらにして健康になれるようなまちづくりを推進していきたい。(船橋市)

### ・ 地域コミュニティを通じた健康づくり

- 高齢者のスポーツ参加を定着させるためには、近隣の住民が誘い合い、地域単位で自主的にスポーツを実施していくような地域内でのつながりや習慣、仕組みを作っていくことが効果的であり、そのためには地域組織(町会、自治会など)との連携が不可欠である。
- **コミュニティ創出を促しながら、地域単位で健康づくりを進めることができるような仕組みを作るために、長期的な時間軸で取り組んでいくこと必要とされる。**

#### ヒアリング での示唆

- ✓ コミュニティ創出を促しながら、地域単位で健康づくり、元気づくりを進めることができるような仕組み作りを企図。昭和50年代初めに、柏市をふるさとのように感じてもらうため、ふるさと運動を開始。中学校区ごとに町会、自治体の代表者で構成される「ふるさと協議会」を設置し、地域の防災や、イベントなどを自主的に実施する仕組みづくりを開始。スポーツ実施と地域での仲間づくりをコンセプトに仲間同士で「会話しながらできる運動」を念頭に置いていたことや、ウォーキングが血圧低下に寄与することなど、運動実施による健康増進効果がエビデンスとして提示されるようになっていた時代背景を踏まえて、ウォーキングを取組の中核に位置付け。(柏市)
- ✓ 船橋市では、行政と住民のつながりが強く、そのことが健康づくりの取組に貢献していると思われる。船橋市では保健師が地区ごとに配置され、町会、自治会に出向いて、健康教室などを手厚く提供してきた歴史がある。行政が町会や自治会などの地域組織と連携するベースが育っているため、市民が施策の意義を理解し、お互いに伝え合い、活動へとつなげていけるような仕組みがうまく機能している。基礎的な医学知識や指導技術を学ぶことができる市民を対象とした体操指導士養成講習会を設置。認定を受けた体操指導士は、それぞれの地域において、自治会などと連携しながら、住民を対象にシルバーリハビリ体操の実践指導を行う。市民がお互いに助け合いながら、健康づくりをすることで、地域住民の健康寿命延伸へとつなげることを企図。(船橋市)
- ✓ 地域の人たちの口コミを活用して、既に参加している人からの紹介などにより、参加者を拡大していけるようにしたい。地域で正しい健康情報の拡散を担う健幸アンバサダーを養成し、アンバサダーの影響で運動・スポーツに関心を持った人が健幸スポーツの駅(市民からの相談に応じて、市内各所で行われている運動・スポーツプログラムの中から希望に合うものを紹介)を訪れることを企図。(見附市)



## (1) - 4) 多世代にまたがるスポーツ参加促進に向けた方策

### • 幅広い年齢層の参加者を受け入れられる場づくり

- スポーツ実施の場は年代ごとに区分されることが多く、異なる世代のコミュニティには参加しづらい。一方で、20～40代であっても、これまであまりスポーツ経験がなかったり、大きなブランクがあったりする者は同世代のみのコミュニティに参加することがハードルになることもあり、幅広い年齢の参加者が一緒にスポーツを楽しんでいるような場の方が参加しやすい場合もある。
- **幅広い年齢層が参加しやすい場をつくることにより、初心者や体力が劣る者でも気軽に参加できる場づくりが求められている。**

#### ヒアリング での示唆

- ✓ 他の総合型地域スポーツクラブは、(対象を限定はしていないものの、実際には、)子供やシニア層をターゲットにしているものが多く、民間も含め子供やシニア向けのサービス(習い事や教室など)は既にある程度充実していると考え、20～40代の現役世代をメインターゲットに差別化を図った。10代から60代まで幅広い世代が参加し、バドミントンやバレーボールでは多いときには半数近くが女性。親子での参加(最年少は小学生)もあり。(きゅぼらスポーツコミュニティ)
- ✓ 土日の夕方に開催していること、また幅広い年齢の参加者が一緒にスポーツを楽しんでいることから、「これまであまりスポーツをした経験はないが新しくやってみたくて久しぶりに運動を再開したい」と考える人に「参加しやすい場所である」という印象を与えている。(NPO法人浦和スポーツクラブ)
- ✓ 世界ゆるスポーツ協会が主催する運動会参加者の構成を見ると、20～49歳が60～70%を占めており、50～69歳が15～20%、残りが20歳以下となっている。運動経験別に見ると、ほとんど運動経験がない人、年に1回程度実施している人、週に1回程度実施している人、週に数回程度実施している人がそれぞれ1/4を占めている。年齢構成、運動経験ともに、非常に多様な人が参加していることが特徴。(一般社団法人世界ゆるスポーツ協会)

### • ファミリーで楽しめる仕掛けづくり

- 体を動かすことにのみフォーカスすると親子ではニーズもばらばらになりがち。単に体を動かすだけでなく、ファミリーで楽しむ要素(プロ野球など)を取入れることで、親子が一緒に楽しめる要素を取入れていく必要がある。
- **「みる」スポーツなどとも連携させながら、ファミリーで楽しめる仕掛けを作っていくことを通じて「する」スポーツへの参加を促すような取組が必要。**

#### ヒアリング での示唆

- ✓ 小学生以下(未就学児～小学校低学年が主たるターゲット)の野球未経験者を対象に、野球に関心を持ってもらうとともに、体を動かすきっかけにってもらうことを企図しており、親子で楽しめることがスポーツ実施の継続性に寄与すると考え、キッズデーの開催や、土日の第二球場の開放、親子キャッチボール(親子を対象としたキャッチボール教室。)などの取組に力を入れている。(埼玉西武ライオンズ)
- ✓ 市民に、ベイスターズや横浜スタジアムを身近に感じてもらいたいという狙いで、誰もが自由に入ってキャッチボールができる開かれた場としてDream Gate Catchballを開始。ファミリー層やアクティブサラリーマン(30～40代のアクティブな男性サラリーマン層)に好評。(横浜DeNAベイスターズ)
- ✓ 当初は親子でスポーツを楽しめるようなものを念頭に入れていたが、親子でも体を動かすことへのニーズはバラバラであるため、スポーツ以外の要素も含めてプログラム化。1回きりの参加で終わってしまう家族が多く、参加者は入れ替わりが多い。(きゅぼらスポーツコミュニティ)

## (1) - 5) 障害者のスポーツ参加促進に向けた方策

- 障害の有無にかかわらず誰でもスポーツを楽しめる環境づくり
  - 障害者のスポーツ参加には、障害者スポーツの普及とともに、障害の有無に関わらず誰もがスポーツを楽しめる場や、健常者と障害者が一緒に楽しむことができるスポーツコンテンツを提供していくことが必要である。
  - **障害者のスポーツ参加が特別なこととならないように、障害の有無にかかわらず誰でもスポーツを楽しめる環境づくりが求められている。**

### ヒアリング での示唆

- ✓ オリパラ開催を、まちを変えるためのチャンスと捉え、パラリンピックに重点を置き、ダイバーシティ(多様性)とインクルージョン(様々な人が自分らしく社会の中に混ざり合えること)を実現するためのまちづくりの推進を目指している。障害者への理解を促すための啓発活動(心のバリアフリー)に力点が置かれており、障害者と健常者が様々な活動と一緒に取り組んでいけるような地域コミュニティが築かれていくことが期待されている。(川崎市)
- ✓ 日本スポーツ振興センターや高津総合型スポーツクラブSELFとの連携で、川崎スポーツインクルージョン縁日(障害者と健常者が一緒に楽しむことができるスポーツ縁日)を開催(延べ500人以上が参加)。単に障害者スポーツのイベントを開催するだけでなく、障害者への理解を促すための啓発活動に着目し、地域におけるサポートシステムの構築を進めている。(川崎市)
- ✓ 障害者スポーツへの見方も変わってきているように感じる。太陽の家がある別府市では、車いすの人がいることが普通の風景となっており、特別視されることがなくなっている。また、障害者スポーツ普及促進事業などをきっかけに、障害者の日常生活上の問題などについて学ぶ機会が増え、校内のバリアフリー化や障害者施設と学校の交流会の実施など、障害者への理解や自主的な取組が地域に根付くきっかけとなっている。(大分国際車いすマラソン大会事務局)

## (1) -6) 共通して取り組むべき方策

### ・ 指導内容への信頼性を担保する仕組みづくり

- 高齢者の中には体力低下に悩んでいる方や、服薬している方も多いため、参加可否を判断し、問題があった場合に高齢者の変化に早めに気づき、対応できるスキル、ノウハウを持った指導者が必要。同時に、一般に普及している資格を有した指導者であることを示すことで、そのプログラムに参加することの具体的なメリットが明確になり、知見を持った指導者として、参加者の信頼を得やすくなることも期待できる。
- **参加者にスポーツを安全・安心、かつ効果的に指導してもらえると感じてもらうためには、必要なスキル、ノウハウを習得し、そのことが保有資格として明確化されているような指導者が有用。**

#### ヒアリング での示唆

- ✓ 貯筋運動(毎日行いながら筋筋していく道具のいない筋カトレーニング)の開始に当たり、健康運動指導士や健康運動実践指導者と連携。貯筋運動のプログラムの作成、実践のために、指導士や実践指導者との連携が求められることはもちろん、このような専門資格取得者が講師として参加することで、安心して事業を実施することができた。貯筋運動に参加する高齢者の中には体力低下に悩んでいる方や、服薬している方も多いため、この様な方の参加可否を判断し、問題があった場合に高齢者の変化に早めに気づき、対応できるスキル、ノウハウを持った指導者が必要になる。(特定非営利活動法人Let'sたるい)
- ✓ 地域住民からの信頼感を高めるために、貯筋運動の指導者に限らず、クラブが提供するプログラムの指導者には有資格者以外は採用しないこととしている。資格を取得しているということは勉強もしており、指導方法等に関する最新の情報にも詳しいということで安心して任せられる。プログラムの参加者も最新のプログラムや指導方法の情報に詳しくなってきたので、他事業者との差別化という意味でも、有資格者に限定している。(特定非営利活動法人Let'sたるい)

### ・ メディアを活用した無関心層への圧倒的なリーチ力を活用

- 従来メディアで取上げられにくかった「参加して楽しむもの」としてのスポーツに焦点をあて、テレビの持つ圧倒的な数のメッセージの受け手に対して、「体を動かそう」というメッセージをリーチすることが可能となっている。
- **無関心層にリーチしていくためには多様な視聴者をもつテレビの力は非常に有用。**

#### ヒアリング での示唆

- ✓ 1週間、日本テレビが放送する番組の大半において「体を動かそう」というメッセージを発信するというのが基本的なコンセプトであり、キャンペーン開始以来一貫して実施している。今年40以上の番組で、カラダに関する情報や、アスリート出演によるトレーニング方法などの特別企画が行われたほか、特番も放送された。メッセージの受け手の圧倒的な多さ(特に無関心層得のリーチ力)を考えると、取組効果は他を圧倒する程非常に高い。さらに「カラダWEEK」当該週にも日本テレビは視聴率三冠王を獲得。早朝から深夜まで1週間に亘る大半の番組で発信していることから、メッセージの受け手は数千万世帯に上ると考えている。さらにテレビ視聴者は多様であり健康・スポーツ無関心層への訴求力も高く、放送実施後のアンケートでも視聴者の健康への関心度の高まりが大きく上昇している。(日本テレビ放送網株式会社)

## (1) -6) 共通して取り組むべき方策

### ・ スポーツでツーリズムを設計

- 日本のツーリズムは、自然環境や歴史、食文化などにも恵まれた100点満点のサービスでなければダメだと考えすぎている傾向があるが、環境や食に恵まれないエリアであっても、スポーツを活用することで一定の需要を喚起することが可能。
- **100点満点を目指して総花的な観光キャンペーンに陥ることを避け、特定のスポーツを愛好している人たちにアプローチしていくことで、一つ一つのマーケットは小さくても、競争を避けながら、効果的にスポーツツーリズムの需要を喚起していくことが可能。**

#### ヒアリング での示唆

- ✓ 裾野の広さはスポーツの特性の一つである。同一競技内でも人数制、世代別、男女別、技量別など多様なカテゴリが存在し、それぞれに地方から全国、場合によっては世界大会まで様々な大会があるため、同一競技の大会誘致であっても他都市と競争するというよりは、その地域特性に応じて大会を誘致することが可能である。SSCが行なっているインバウンド事業は「スポーツに参加する」というコンテンツをはっきりと打ち出した上で、参加した方達に周辺の回遊を促している。目的がはっきりとしたコンセプトを、当該コンテンツに関心がある人たちのコミュニティに持ち込むことで良い反応が得られると考えている。(さいたまスポーツコミッション)
- ✓ スポーツ合宿には一定のニーズがあるものの、ターゲットのニーズを満たすような施設は不足しているという認識があった。特に近年は後継者不足から、従来合宿の受け皿となってきた民宿等の廃業が相次いでいる。「東京近郊に自然に恵まれた素晴らしい土地があるのに日本人は気付いていない」。(株式会社R.project)
- ✓ 豊富な公共スポーツ施設、「ささえる」(もてなす)ことを楽しむ市民の特性、スポーツが盛んな風土等、地域にすでにあるものを生かした取組を推進している。そういった風土が築かれてきたことによって、スポーツボランティアへの自主的な参加など、地域住民の積極的な参画が得られている面がある。(十日町市スポーツコミッション)

### ・ どんな人でも自分が楽しめて、活躍できる種目を提供

- 老若男女健障、誰もが参加できるようなスポーツ(体力や体格の差が現れにくいスポーツ)がたくさんあれば、どんな人でも自分が楽しめて活躍できるような種目を一つは見つけることができるはず。
- **一つ一つの種目は愛好者が少なかったとしても、多様な「する」スポーツを継続的に開発していくことで、各自が自分が好きな種目を選択できるような環境を作り上げていくことが重要。**

#### ヒアリング での示唆

- ✓ スポーツが苦手な人、スポーツ弱者の人たちのための新たなスポーツのルール作りを目的に、2015年に世界ゆるスポーツ協会を立上げ、活動開始。「スポーツ弱者を、世界からなくす」というコンセプトの下で、協会の運営を担うコアメンバーと、協力してくれる200名程度のスポーツクリエイターが連携して、ゆるスポーツの開発を実施。「老若男女健障、誰もが参加できる」、「ビジュアルとスポーツの名称がキャッチー」、「勝ったら嬉しい、負けても楽しい」、「プレイヤーも観客も笑える」、「社会課題を解決している」という五つのポイントを抽出。(一般社団法人世界ゆるスポーツ協会)
- ✓ 「する」スポーツに多様な選択肢を提供することによって、どんな人でも自分が楽しめて活躍できるような種目を提供することが可能となっている。「する」スポーツは、そもそも選択肢が少なすぎるのが問題で、各自が自分が好きな種目を見つけられるよう、多様な種目を開発。いざスポーツを始めるまでに、準備や練習、メンバー集めなど様々な手間が発生する団体スポーツをライト化し、面倒なプロセスを省略することにより、アクセシビリティを高めている。(一般社団法人世界ゆるスポーツ協会)



## (2) 「みる」スポーツ人口の拡大

- ルールを知らないような人にも楽しいと感じてもらえるサービスの提供
  - 「みる」スポーツ人口の拡大のためには、当該スポーツのルールを知らないような人にも楽しんでもらえるようなサービスを提供することが必要。そのためには、観戦時間の消費に値するだけの経験を、観戦時全体としていかに提供していくかを考えることが必要で、競技自体の魅力だけが重要なわけではない。他のサービス業同様に、顧客満足度を高めるための工夫を一つ一つ積み重ねていくことが必要である。
  - 「みる」スポーツの価値は競技そのものの魅力のみで構成されているわけではなく、スタジアム、アリーナの設備やそこで提供されるサービス全てで構成されているのであり、そういった工夫を一つ一つ積上げていくことが必要。

### ヒアリング での示唆

- ✓ 観戦に訪れるファンを増やしたいのであれば、「見てみたい」と思ってもらえるような価値を提供するというに尽きると思う。スポーツ観戦をサービスとして購入してもらえるかは、観戦時間の消費に値するだけの経験を提供できるかどうか依るわけで、見てみたいと思うような価値があれば、取引として成立する。つまり試合観戦において、競技自体の魅力はone of themであり、全体としていかに見に行きたいと思わせるような価値を作れるかが重要である。プロダクトはあくまで試合を主とした経験であり、試合そのものではない。会場の雰囲気や快適さ、音響や選手を格好良く見せる演出、舞台装置など、見たいと思わせるような価値を付与していくことが必要である。バスケのルールを知らないような人に、よく分からないけど楽しいと感じてもらえるように、トータルで楽しんでもらうためのサービスを考え、バスケの魅力を強調しすぎないことの方が重要である。ライト層、ミーハー層にリーチし、楽しい、魅力的だと感じてもらえることで、ファン層が拡大し、ビジネスとしての広がりができる。(琉球ゴールデンキングス)
- ✓ クロススポーツマーケティングは日本のスポーツ施設がプレイヤーファーストの視点のみ考慮されており、観戦者の視点が欠けていることが「みる」スポーツの大きな課題であると認識。選手や審判員向け設備の充実は当然達成されるべき水準ではあるものの、観客を入れて試合をするのであればスポーツの社会に対する提供価値を考えなくてはならず、「見やすい環境」はその一例ではないかと考えていた。「来場者満足度を向上させるために、映画館・レストラン・コンサートホールなど他のサービス業では一般的に行われている「普通の」工夫を一つずつ積み重ねること」を心がけている。例えば座席にドリンクホルダーを取り付ける、通路の幅を十分に確保する、前の座席の観客に視界をさえぎられないよう観客席に傾斜をつける、遅延なく音が聞こえるよう観客席にも小型スピーカーを設置するなどの工夫を行っている。(クロススポーツマーケティング株式会社)

## (2) 「みる」スポーツ人口の拡大

### ・ 地域の文化としてのスポーツチームの定着

- 「みる」スポーツ人口として継続的に観戦に訪れてもらうように定着してもらうためには、スポーツチームが地域に文化として根付いていくこと求められる。そのためには、様々な工夫をひたすら継続していくことが必要であり、試合開催日のみでなく非開催日も含めて、地域で何ができるかということを考えていくことが必要。
- そのためには、指定管理制度の活用も含めた行政との連携や、地域内の他のスポーツチームとの連携など、地域内の様々なステークホルダーと連携した取組が必要になってくる。
- チームを地域に文化として根付かせるための即効性のある取組はなく、ノンマッチデーも含めた様々な取組を積み重ね、行政等の地域のステークホルダーと連携しながら、長い時間をかけて取り組んでいくことが必要。

### ヒアリング での示唆

- ✓ 短期的な取組効果を求められることが多いと感じるが、チームを地域に文化として根付かせるために、長期的な視野で取組を進めていくことが必要。アメリカの事例などを見て、即効性のありそうな仕組みを真似ようという議論がよくできるが、アメリカでは地域に文化として根付いているからこそ効果的なのであり、真似すればすぐに効果が出るというものではない。文化として根付かせるためには、チームが成長していくプロセスを共有してもらうなど、長い時間をかけたアプローチが必要であり、そういった積み重ねなしに、表面的な取組だけ真似ても効果が出るものではない。(琉球ゴールデンキングス)
- ✓ スタジアムの指定管理者としてノンマッチデーにどういうことができるかが課題。スタジアムでのイベント開催など様々な取組を試しながら実施している(リアル脱出ゲーム、宝探しゲーム、カシマゾンビスタジアム、お化け屋敷などなど)。どんなものが効果的かを模索しながら進めている状況。ピッチの貸出しは県大会の決勝などに限っているが、CMやドラマの撮影などへのスタジアムの貸出し、地域住民や企業向けに、会議室やエントランス(展示会などに活用)、駐車場などの貸出しなどを行っている。コンコースでのビアガーデンは今年で9年目を迎える。平均120~130名/日、多いときでは、200名/日が訪れる。(鹿島アントラーズ)
- ✓ 2015年以降、本拠地である所沢周辺の地域を中心に、埼玉県内の22の市町村と連携協力に関する基本協定(フレンドリーシティ協定)を締結し、「スポーツ振興に関すること」、「青少年の健全育成に関すること」、「地域振興に関すること」を協働事業項目として各自治体と様々な事業を推進。取組を通じて地域住民に西武ライオンズへの関心を高めてもらうことにより、球場を訪れてもらい、スポーツ文化への関心を高める機会を拡大することができている。(西武ライオンズ)
- ✓ トップス広島は、市内の九つのトップレベルのスポーツチーム(サンフレッチェ広島、JTサンダーズ、ワクナガレオリック、広島メイプルレッズ、広島ガスバドミントン部、NTT西日本ソフトテニス部、中国電力陸上競技部、コカ・コーラレッドスパークスホッケー部、広島東洋カーブ)が連携して独自に設立したNPO法人であり、参画チームが年に数回程度会合を持ち、運営。事業資金は参画チームからの拠出で賄われており、予算は年間500万円程度。トップス広島の様々な活動を通じて、スポーツへの関心が高まっている。(広島市)



## (3) 「ささえる」スポーツ人口の拡大

### ・ スポーツを「ささえる」魅力の発信

- 「ボランティアはあくまでボランティア」と思われがちであり、「イベントの雰囲気と一緒に作っている仲間」としてのボランティアの楽しさ、面白さを伝えていくことが必要。また、ボランティア以外にも地域スポーツの担い手など多様な「ささえる」スポーツへの関わり方があることを発信することが求められている。
- 地域スポーツを盛り上げていく一体感や達成感を得られるというようなスポーツを「ささえる」魅力の多様性を、より具体的に発信していくことが必要。**

#### ヒアリング での示唆

- どうしても「ボランティアはあくまでボランティア」と思われてしまうケースもある。そうではなく「試合の雰囲気と一緒に作っている仲間」というメッセージを発信したい。活動中はトラブル対応など精神的に負荷がかかる局面もあるが、後でどれだけの達成感・充実感が得られるかが重要だと思っている。まだ地域においてボランティアの役割が十分理解されていない。「大変そう」、「登録したら全試合手伝わなくてはいけない」というイメージが強く、取っ掛かりにくいというイメージを抱かれがちである。先日北海道新聞にCVS(コンサドーレボランティアスタッフ)の活動を紹介する記事が掲載された際には新たに20人ほどが登録したが、「面白そうだった」、「記事を読んで参加のハードルが下がった」などの声があった。今後も気軽に参加してよい活動であるというメッセージを発信したい。(北海道コンサドーレ札幌)
- スポーツを「ささえる」魅力の発信。「ささえる」スポーツというとボランティアに注目が集まりがちだが、地域スポーツの担い手という点で「ささえる」役割を果たしている人にもっと注目しても良いのではないかと。社会としてそういった情報を発信していくことも必要だと思われる。(きゅぼらスポーツコミュニティ)
- ボランティアとして、地域の健康づくりを促す活動に参加することが、住民の社会参加にも寄与。シルバーリハビリ体操指導士(自治会などと連携しながら、住民を対象にシルバーリハビリ体操の実践指導を実施)に認定され人前で指導できるようになったことで、これまで家庭内にとどまっていた女性が自分に自信を持てるようになり、社会参加に前向きになったというような声も聞かれている。(船橋市)

### ・ 特定スポーツの継続誘致によるメッカづくり

- 競技種目に加え、年齢、性別など、スポーツのカテゴリーは細分化されている。スポーツの持つ裾野の広さをいかして、他地域との差別化をはかりつつ、ニッチでも良いので、地域ならではのスポーツ(カテゴリー)を構築していくことが重要である。その上で、当該スポーツの競技団体等と継続的な関係を構築し、定期的にイベント等を開催していくことで、当該スポーツのメッカにしていくことが可能になる。
- スポーツ大会・イベント等の開催・誘致という観点では、ニッチでも良いので地域の独自色を出すこと、一度誘致しただけで終わらせず、関連競技団体等と継続的な関係構築を心がけることが必要。**

#### ヒアリング での示唆

- まだ特定地域の色がついていないスポーツについて市独自のステイタスを築くことを目標とし、女子サッカー、女子野球、バドミントンの試合・大会誘致に注力した。同一競技内でも人数制、世代別、男女別、技量別など多様なカテゴリーが存在し、それぞれに地方から全国、場合によっては世界大会まで様々な大会があるため、同一競技の大会誘致であっても他都市と競合するというよりは、その地域特性に応じて大会を誘致することが可能である。(さいたまスポーツコミッション)
- クアアチアとは代表合宿を誘致した当初から、ただ合宿をしてもらうだけでなく、継続的な関係構築を念頭に置いており、大会後にクアアチアまで出向いて「今後もメモリアルイベントを開催したい」とサッカー協会と交渉を行った。国内のチームについても、合宿誘致などを行ったチームとは継続的なつながりづくりを意識している。(十日町市スポーツコミッション)

### 3. 取組効果を高めるためのポイント

- 以下のポイントについて、取りまとめを行った。

#### 【スポーツ参加促進に向けたポイント】

- ポイント① 関心の喚起
  - インフルエンサーの育成
- ポイント② 参加しやすい場づくりの工夫
  - ふらっと気軽に参加できる場づくり
  - 場の雰囲気づくり
- ポイント③ 自主的な参加を持続させる工夫
  - 地域コミュニティによる自主的な取組促進
  - 自治の仕組み作り
- ポイント④ 地域への定着
  - スポーツの文化としての浸透

#### 【担い手の持続性に向けたポイント】

- ポイント⑤ 産業化の促進
  - 小規模でもビジネスとして成り立たせる
- ポイント⑥ 現場の創意工夫を促す仕組みづくり
  - 実際の担い手の主体的参画の促進
  - トップダウンとボトムアップの組合せ
- ポイント⑦ ノウハウの蓄積、共有
  - 議論の活発化
- ポイント⑧ 指導者不足の解消
  - 指導者ネットワークの活用
  - 専門家がいなくても提供できるサービスの確立

## ポイント① 関心の喚起

### ・ インフルエンサーの育成

- スポーツ実施率を高めるためには、無関心層の関心を喚起していくことが必要。
- そのためには、マスでの情報発信に加えて、身近な人が関心を喚起するインフルエンサーとしての役割を担うことが重要。
- そういったインフルエンサーになれるような人材を育成していくことも求められている。

### ヒアリング での示唆

- ✓ 健康運動教室や健幸ポイントの参加者が頭打ちとなっており、無関心層の関心を喚起していくことが課題。市の企画としてプログラムを提供しても、参加者が構えてしまい、効果が限定的であるため、地域の人たちの口コミを活用して、既に参加している人からの紹介などにより、参加者を拡大していけるようにしたい。また健幸アンバサダーには、正しい健康情報の拡散役を担ってもらいたいと考えている。(見附市)
- ✓ 基礎的な医学知識や指導技術を学ぶことができる市民を対象とした体操指導士養成講習会を設置。認定を受けた体操指導士は、それぞれの地域において、自治会などと連携しながら、住民を対象にシルバーリハビリ体操の実践指導を行う。市民がお互いに助け合いながら、健康づくりをすることで、地域住民の健康寿命延伸へとつなげることを企図。(船橋市)
- ✓ 好きなタレントが運動したり、体に気を使っている姿を目にしたりすることで、これまで無関心だった人が、自らの健康の維持や運動に関心を持つようになることが期待できる。従来メディアでは取り上げられにくかったスポーツの「参加して楽しむもの」としての意義に焦点を当てており、視聴者がスポーツの目的価値を再認識するきっかけになる。(日本テレビ放送網株式会社)

## ポイント② 参加しやすい場づくりの工夫

### ・ ふらっと気軽に参加できる場づくり

- スポーツ実施からしばらく離れてしまったような人が、スポーツをしてみたいと思った際に、飛び込みで参加できる場が少ない。これまであまりスポーツをした経験はないが新しくやってみたい、久しぶりに運動を再開したいと考える人にとって参加しやすい場所であることがポイント。
- そのためには、例えば、事前申込みとせずに、当日ふらっと参加できるようにする、気軽に参加できるような場を探している人がHPを見ただけである程度は内容が理解できるように、できるだけ多くの動画やQ&Aを掲載するなどの工夫をすることが重要。

### ヒアリング での示唆

- ✓ 土日の夕方に開催していること、また幅広い年齢の参加者が一緒にスポーツを楽しんでいることから、「これまであまりスポーツをした経験はないが新しくやってみたい／久しぶりに運動を再開したい」と考える人に「参加しやすい場所である」という印象を与えている。団体スポーツは仲間がいないと場所の確保ができず、参加のハードルになっている。浦和は他地域から転入してきた人も多く、特にサッカーについては既存アマチュアチームのレベルが高いため、飛び込みで参加しづらいと感じる人も少なくない。総合型地域スポーツクラブが場所を確保することで、団体スポーツをやってみたいと考える人の参加機会が拡大する。(NPO法人浦和スポーツクラブ)
- ✓ 事前申込み制とせず、当日ふらっと参加できるものになっている。事前申込み制にすると参加者の規模が読めるのに対し、自由参加制は、当日になってみないと参加者の人数が分からないというデメリットがあるが、一方で、予約制、登録制にしてしまうと、多忙な子育て女性は来づらくなるため、事前申込みなしにこだわっている。(日野市、イオンモール株式会社)
- ✓ ちょっとスポーツをやってみたいが、気軽に参加できる場や機会がないという人が、一人でも気軽に参加する場を提供できることで、スポーツを始める(再開する)きっかけを付与。気軽に参加できるような場を探している人がインターネットで検索してHPを見つけ参加できるように、できるだけ多くの動画やQ&Aを掲載し、HPを見ただけである程度は内容が理解できるようにしている。(きゅぼらスポーツコミュニティ)
- ✓ 北部生涯学習推進センターの1室に3DCGコンテンツを設置し、毎日夕方に地域住民向けに無料で開放している。(名桜大学)
- ✓ いざスポーツを始めるまでに、準備や練習、メンバー集めなど様々な手間が発生する団体スポーツをライト化し、面倒なプロセスを省略することにより、アクセシビリティを高めている。スポーツをやってみようと思った人が、自分が好きな種目、活躍できそうな種目を見つけられるように、多様な種目を提供することが重要。(一般社団法人世界ゆるスポーツ協会)

## ポイント② 参加しやすい場づくりの工夫

### ・ 場の雰囲気作り

- 「する」スポーツ、「みる」スポーツ、「ささえる」スポーツのいずれにおいても、場の雰囲気は参加意欲に直結する。
- 「する」スポーツについては、競技レベルに差がありすぎたり、年齢層が違いすぎると、それだけで参加意欲が大きく低下するため、本当に誰でも気軽に参加できるように幅広い参加層を募るか、逆にある程度参加者の属性を絞り込み、ターゲット層が参加しやすい雰囲気を作り上げていくような工夫が必要。
- 「みる」スポーツにおいても、専門家ばかりが観戦していると、競技をよく知らない観戦客が純粋に楽しむ雰囲気が作りづらく、ライト層、ミーハー層が純粋に楽しめるような場の雰囲気を阻害してしまう可能性があることは、顧慮しておく必要がある。また、プレイヤーファーストでなく、クライアントファーストの施設運営も必要になる。
- 「ささえる」スポーツについても、異なるモチベーション、目的で参加している人を同列に扱うことは避ける必要がある。例えばアルバイトとボランティアでは同じような業務を担当させるとしても、別系統で管理するなど、工夫が必要。

### ヒアリング での示唆

- ✓ 部活動に参加しており、既に競技レベルが高い子供たちが参加すると、ファミリーや一般の参加者が入りにくい雰囲気になってしまうことがある。場の雰囲気作りは難しい問題だが、せつかくの参加者を排除するわけにはいかないため、ある程度は流れにまかざるをえない。(NPO法人浦和スポーツクラブ)
- ✓ 高齢者が大半を占めてしまうと、どうしても若い世代が入っていきにくい雰囲気になってしまうため、高齢者のみが定着しすぎず、20~40代が参加しやすい環境作り、雰囲気作りに取り組んでいる。(日野市、イオンモール株式会社)
- ✓ ファンを増やすことを考える際に、バスケ経験者を中心とした取組を考えすぎないことが重要である。むしろ、バスケのルールを知らないような人に、よく分からないけど楽しいと感じてもらえるように、トータルで楽しんでもらうためのサービスを考え、バスケの魅力を強調しすぎないことの方が重要である。ライト層、ミーハー層にリーチし、楽しい、魅力的だと感じてもらうことで、ファン層が拡大し、ビジネスとしての広がりができる。バスケットボール関係者に動員をかけるような集客方法は避けている。関係者やコアなファンばかりが会場に足を運ぶようになると、ライトなファンが楽しみにくい雰囲気が生まれてしまう。バスケットボールを知らない人、関係ない人に見てもらい、楽しいと思ってもらうような雰囲気作りが重要である。(琉球ゴールデンキングス)
- ✓ クロススポーツマーケティングは日本のスポーツ施設がプレイヤーファーストの視点のみ考慮されており、観戦者の視点が欠けていることが「みる」スポーツの大きな課題であると認識。選手や審判員向け設備の充実は当然達成されるべき水準ではあるものの、観客を入れて試合をするのであればスポーツの社会に対する提供価値を考えなくてはならず、「見やすい環境」はその一例ではないかと考えていた。「来場者満足度を向上させるために、映画館・レストラン・コンサートホールなど他のサービス業では一般的に行われている「普通の」工夫を一つずつ積み重ねること」を心がけている。例えば座席にドリンクホルダーを取り付ける、通路の幅を十分に確保する、前の座席の観客に視界をさえぎられないよう観客席に傾斜をつける、遅延なく音が聞こえるよう観客席にも小型スピーカーを設置するなどの工夫を行っている。(クロススポーツマーケティング株式会社)
- ✓ 現在ではアルバイトスタッフはほとんど雇入れていない。雇入れる場合は、特定の業務のみを任せるとし、ボランティアとは別系統で管理している。同じ業務を担当している者の中で報酬をもらっている者／もらっていない者を区別せずに混ぜてしまうとトラブルになりうるほか、責任関係も曖昧になってしまう。アルバイトを雇入れる際には事前に職員・アルバイトチーフ・CVSリーダーで打合せをするようにしている。(北海道コンサドーレ札幌)



## ポイント③ 自主的な参加を持続させる工夫

### ・ 地域コミュニティによる自主的な取組促進

- 行政機関が運動・スポーツ実施を促す際に、行政主催のイベントやプログラムの実施では一過性のもので終わってしまうため、地域コミュニティがイベント・プログラムを主催し、地域住民の参画を促すことがポイント。
- 日常生活とリンクしながら運動・スポーツを継続的に実施してできるような仕組みを作ることが重要であり、近所に住む住民同士のグループが中心となり、居住エリア近隣の施設や公園、名所などを活用しながら運動・スポーツできるような仕組みを作っていくことが重要。
- そのためには、時間をかけながら、地域コミュニティを作り上げていくような取組も必要になる。

### ヒアリング での示唆

- ✓ 地域における自主的な取組を促すことが重要であり、地域コミュニティの再生にも力を入れている。(見附市)
- ✓ 地域の自主的な活動を促したことがポイント。ウォーキングなどの事業に関する市の予算は500万円程度で、あとは職員の人件費負担のみ(ハードの整備も特に行っていない)。地域単位で実施するイベントも、基本的には自主的に協賛金を集めて、独自に実施してもらっている。柏市内では、ふるさと協議会をベースに、地域での様々な活動をリンクさせ、地域のつながりを重視して活動を展開している。柏市民健康づくり推進員が重要な役割を担っており、各地区のふるさと協議会とも密接に連携して活動している。日常生活で運動が継続されるような仕組みを作ることが重要ということで、講座のプログラムの中に、ウォーキングルート(マップ)作りとウォーキングを一緒にする仲間づくりを取り入れた。具体的には、近所に住む住民同士でグループを作り、居住エリア近隣の名所や公園を取り入れたウォーキングルートを作成させる作業をプログラムに組み込むことにより、講座終了後も、一緒にマップを作ったグループの仲間同士で、ウォーキングが継続されることを企図した。(柏市)
- ✓ 船橋市では、行政と住民のつながりが強く、そのことが健康づくりの取組に貢献していると思われる。船橋市では保健師が地区ごとに配置され、町会、自治会に出向いて、健康教室などを手厚く提供してきた歴史がある。行政が町会や自治会などの地域組織と連携するベースが育っているため、市民が施策の意義を理解し、お互いに伝え合い、活動へとつなげていけるような仕組みがうまく機能している。市民主体の健康づくりの取組については、スポーツや健康などに関するイベントを行政の補助だけに頼るのではなく、企業の協賛を得ながら、自律的に推進できるようになると良い。(船橋市)
- ✓ 行政だけでなく、多様なステークホルダーの参画を促すための仕組みの構築を進めている。市民が主体的に活動できるような場(プロジェクトチーム形式を想定)の構築を検討しており、市民団体等と対話しながら、現在進行形でビジョンがローリングされていくような仕組みを作りたい(これから具体的な検討を開始するという段階)。(川崎市)
- ✓ ボランティアは年々増加しており、約2,000名が協力(以下の自主的な協力者含む)。多くの方々の協力を得ていることがポイント。大会事務局に正規に登録しているボランティア以外にも、居住地域周辺で自主的に沿道の清掃などを行ない、陰ながら協力いただく有志の地域住民が多数存在している。大会の回数を重ねるごとに、地域住民の理解が得られ、協力の輪が自発的に広がり、地域全体の取組となっていることが成功の要因の一つ。(大分国際車いすマラソン大会事務局)
- ✓ 地域住民のスポーツを通じた地域活性化への自発的な取組が誘発されており、特に組織化されているわけではないが、スポーツ大会などのイベント時には多数のボランティアが参集する。クアアチア代表の合宿時には10日間で延べ1,500人ほどのボランティアが参加していた。(十日町市スポーツコミッション)



## ポイント③ 自主的な参加を持続させる工夫

### ・ 参加者が主体となった自治の仕組みづくり

- プログラムや取組への参加者の自主的な参加を促すためには、ある程度参加者の自治によって運営され、参加者の主体性が発揮されることが望ましい。
- ただし、完全な自治は難しいため、運営者が参加者とのコミュニケーションを密にしながら、参加者の意見をフィードバックしていけるような仕組みを作ることが必要。

### ヒアリング での示唆

- ✓ 試合時現場でボランティアを指揮するのは「CVSリーダー」である。札幌ドームは広いので、普段ボランティアスタッフは8班に分かれて作業している。各班のリーダーに該当するのが「CVSリーダー」であり、現場対応を一定程度任されている。リーダーの選出経緯は自薦・他薦・職員の指名など様々である。参加頻度や現場でのトラブル対応の様子などから総合的に判断する。各活動の終了後には参加者に対するアンケートを実施している。リーダーのパフォーマンスに関する質問項目を設けることで、各人の相性を判断し、次回以降の班分けなどに反映させている。アンケートを活用して職員が認識していないところで処理されていたトラブルについても把握し、次回以降の対応を検討する。試合時には職員が会場を巡回し、なるべく1対1でのコミュニケーションをとるようにしている。(北海道コンサドーレ札幌)
- ✓ あえて枠を設けたくないという思いで始めた取組であり、参加者の自治によって運営されるのが望ましいと考えている。ただし、実際にはクラブの側で参加者全員に均等にプレーの機会があるよう配慮したり、声掛け役の方をお願いしたりしている。(NPO法人浦和スポーツクラブ)
- ✓ トップス広島と連携し、地域のスポーツ振興を推進している。トップス広島は参加企業からの拠出で自主的に活動しており、広島市はその活動をバックアップする形での連携を図っている(金銭的な補助はない。)(広島市)

## ポイント④ 地域への定着

### ・ スポーツの文化としての浸透

- スポーツが地域の文化として定着するには、長い時間をかけたアプローチが必要である。
- 他地域の取組を真似してもすぐに効果が出るとは限らず、取組によっては10年以上のスパンで、地道に積上げていく覚悟が必要。
- 直近で特徴的な取組をしていなくてもスポーツ実施率が高い自治体の歴史を紐解くと、長期間をかけてスポーツ文化が形成されてきた歴史があるようなケースも少なくない。

### ヒアリング での示唆

- ✓ キングスについて知ってもらいきっかけを作ることと、一度来てもらった人にもう一度来てもらうことが一番大変。そのためには、ひたすら継続するしかなく、相当な時間がかかることは認識しておくべき。短期的な取組効果を求められることが多いと感じるが、チームを地域に文化として根付かせるために、長期的な視野で取組を進めていくことが必要。アメリカの事例などを見て、即効性のありそうな仕組みを真似ようという議論がよくできるが、アメリカでは地域に文化として根付いているからこそ効果的なのであり、真似すればすぐに効果が出るというものではない。文化として根付かせるためには、チームが成長していくプロセスを共有してもらおうなど、長い時間をかけたアプローチが必要であり、そういった積み重ねなしに、表面的な取組だけ真似ても効果が出るものではない。(琉球ゴールデンキングス)
- ✓ 市民に、ベイスターズや横浜スタジアムを身近に感じてもらいたという狙いで、誰もが自由に入ってキャッチボールができる開かれた場としてDream Gate Catchballを開始。ベイスターズの市民への定着をさらに進めたい。市民の会話の中に、自然と「ベイスターズ」という単語が入ってくるのが、地域に定着することの一つのポイントだと考えており、そのためにはどうすればよいかを考えることが、全ての取組の出発点になっている。(横浜DeNAベイスターズ)
- ✓ 昭和50年代から、各エリアの「近隣センター」を活動拠点とした地域住民主体のスポーツ活動が盛んになる。柏市教育委員会が市民向けのウォーキング講座を開講するとともに、講座受講者のOBが中心となり自主的に「柏市歩こう会」を発足(昭和56年)。平成8年度から健康推進課の保健師が中心となり、ウォーキングを取り上げて活動を推進。イベントなど単発で終わってしまう事業が多かったことへの反省から、地域住民にスポーツ習慣を根付かせるために、担当者や年度予算に縛られずに継続的に事業を展開できるよう、地域住民主体の取組へとシフト。(柏市)
- ✓ 昭和58年に全国に先駆けてスポーツ健康都市宣言を実施。これをきっかけに、市全体でスポーツ実施に対する意識が高まるとともに、健康や保健福祉に関する各種施策を整備。スポーツに関するボランティアや、自治会、関係団体の活動が盛り上がるようになった。(船橋市)
- ✓ 1981年に第1回大会を開催。2017年大会(台風のため中止)で37回目を迎えた。第1回大会から37年間連続の出場者もいる。最高齢は91歳。(大分国際車いすマラソン大会事務局)
- ✓ 元々スポーツが盛んな土地でもあり、昭和30年代に著名な陸上選手を輩出し、卓球についても実業団チームが全国制覇したことがある。豊富な公共スポーツ施設、「ささえる」(もてなす)ことを楽しむ市民の特性、スポーツが盛んな風土等、地域にすでにあるものを生かした取組を推進している。そういった風土が築かれてきたことによって、スポーツボランティアへの自主的な参加など、地域住民の積極的な参画が得られている面がある。日韓W杯で代表キャンプを誘致した当初から、その後の交流継続や地域活性化を視野に入れて取組を推進しており、誘致後もクロアチアサッカー協会との継続的な関係構築や、キャンプ誘致時の盛り上がりをまちづくりに生かすための総合型地域スポーツクラブ及び十日町市スポーツコミッションの立ち上げなど、レガシーを活用して継続的な取組を展開した。大会後にクロアチアまで出向いて「今後もメモリアルイベントを開催したい」とサッカー協会と交渉を行った。2002W杯後も駐日大使を通じて交流を続けており、U17代表の合宿誘致や「クロアチアカップサッカーフェスティバル」の継続的な実施につなげている。(十日町市スポーツコミッション)

## ポイント⑤ 産業化の促進

### ・ 小規模でもビジネスとして成り立たせる

- スポーツが持続的であるためには(特にマイナースポーツほど)、受益者負担のもとできちんと収益を上げて、それを未来に投資していくという循環を作ることが不可欠。
- スポーツビジネスは事業所などの拠点が必ずしも必要なく、それ程資金をかけずにスタートすることが可能である。ただし、積極的な情報収集やネットワーク作りなど、起業家としてのマインドを持って活動することが不可欠。

### ヒアリング での示唆

- ✓ スポーツがサステナブルであるためには、事業で得られた収入を、未来に向けて投資していくことが必要。競技力向上に投資した方が短期的にはわかりやすい成果が出やすいが、子供たちの観戦機会拡大など将来的に競技者や観戦者になってくれるような層に対して、バランスよく投資していくことが重要。既に関心を持っていて人以外にも対象を広げていかないと、パイは増えない。資源が限られているからこそ効果的な使い方を考えなければならない。投資するお金がないと言われることもあるが、お金がないのであれば、稼ぐ努力をすべき。地域レベルの小規模なアマチュア競技大会であっても、数百円でもよいので入場料を取り、その資金を使って地域の小学生を招待するなど、小さな取組であっても、収益を上げ、未来に投資するという循環を作っていくことが必要。その際に、例えば地域のプロスポーツチームと連携した方が効果的に運営できるのであれば、協業することは可能。(琉球ゴールデンキングス)
- ✓ 拠点も持たず、基本的に携帯とメールだけあれば運営できる形態とし、立上げ資金がそれ程必要にならなかった。社会的起業を目指す上では、起業家としてのマインドが重要。飛び込みでアポイントを取得するなど積極的に情報収集やネットワーク作りができること、直面した出来事に対してプラス思考で考え対応していくことなど。特にスポーツのようなエンターテインメント性の高いサービスを提供するのであれば、ネガティブな雰囲気を出しては成功しない。大変そうと思わせないようにすることが重要で、夢を持たせるような存在であるべき。大きな収益性が見込める事業ではないが、他の総合型地域スポーツクラブとは異なるコンセプトでコンテンツを提供し、新たなモデルを作り上げていくことが大きなモチベーションとなっている。(きゅぼらスポーツコミュニティ)
- ✓ R.projectの取組のストロングポイントは空き公共施設を経済性ある形で活用していることである。遊休公共施設の運営権を取得し、リノベーションや運営方法の改善によって施設稼働を高めるとともに、スポーツ施設と宿舍の距離は近づけている(宿泊施設の周辺に自社所有のスポーツ施設があるか否かは集客に大きな影響を及ぼす。)(株式会社R.project)

## ポイント⑥ 現場の創意工夫を促す仕組みづくり

### ・ 実際の担い手の主体的参画の促進

- コンセプトや目標は共有される必要があるが、具体的なプログラムやメニューへの落とし込みや事業の運営は、日々顧客と向かい合い、主体的に変化に対応するインセンティブを持つ者が担う必要がある。
- 特に事業として運営していくのであれば、リスクを負うものとリターンを得るものを一致させることが重要。
- また、スポーツのようなコンテンツにおいては、提供者自らが楽しみながら取り組むことで、周りを巻き込んでいくことも重要である。

ヒアリング  
での示唆

- ✓ アリーナは多目的に対応した運用が可能であり、多様なコンテンツを呼び込めること、稼働率を高められることが一つの価値である。特定の用途に特化すると価値は低下してしまう。顧客目線での設計や採算性ある施設運営に取り組む上で、日々マーケットに向き合い、主体的に変化に対応するインセンティブを持つ民間企業が主導することが重要であると考えている。また、リスクを負うものとリターンを得るものを一致させるという観点からも民間企業による施設運営が重要であると考えている。収益責任と運営管理責任が不一致だと、赤字前提の運営管理が行われることにつながり、結果的に赤字分を行政が地域住民からの税金で補てんすることになりかねない。運営管理者がリスクをとり、収益に責任を持てるような体制を取るべきである。(クロススポーツマーケティング株式会社)
- ✓ 自主事業化したことにより、利用者のニーズに応じた柔軟な取組が可能になった。パワープレートを活用したプログラムなど、鹿島アントラーズの強みを活かしたサービスを提供することが可能になったことに加えて、営業時間なども見直し、定休日をなくし(ホームゲーム開催日のみ休業)、営業時間を22:00まで延長した。営業時間の延長は、近隣の工場などで働いている人の要望に応えたもの。自主事業化を契機に、会員数は大幅に増加し、2011年に500~600人だった有料会員が、2017年現在、800人程度に増加。また、運営を委託していた時期は、収入のほとんどを委託料として支払っていたため、収益はほとんどゼロだった。自主事業化に伴い、様々なサービスを拡充した結果、収益は向上した。(鹿島アントラーズ)
- ✓ コアメンバーのほかに、200名程度のスポーツクリエイターが、プロジェクトごとに連携。スポーツを作りたいと思う人であれば誰もが参加でき、それぞれが自分のモチベーション(ビジネス化、社会貢献、自己実現など)に応じて参加。「スポーツ弱者を、世界からなくす」というコンセプトのみを共有し、どういう方向性で開発するかは開発に携わるクリエイターに委ねられており、クリエイターが新たなゆるスポーツを開発すること自体を楽しめるような大人のサークル活動のような関わり方を志向。(一般社団法人世界ゆるスポーツ協会)
- ✓ 雇用・調達では可能な限り地元の人材・事業者を活用することで、地域とwin-winの関係を構築している。(株式会社R.project)
- ✓ 現在SSC自体は任意団体であるため、契約行為などにおいて法的責任が曖昧であるという問題がある。また、SSCが事務局を置く観光協会は公益社団法人であり、事業内容には県の承認を要するため、当初計画の枠組みから外れるような事業は実施しにくい。このことから、現在SSCの法人化を検討しており、法人化によって体制の拡充や、収益事業などへの事業展開により、よりスポーツによる地域振興の推進機関としての取組が可能になることを期待している。(さいたまスポーツコミッション)
- ✓ 面白いと感じてもらえるコンテンツでないと見てもらえないのが大前提。見てもらえなければ本企画の継続も難しい。そこで各番組内における企画は各番組側に委ねるスタイルとし、各番組そのもののコンセプトを活かしつつ「カラダweek」のメッセージが視聴者に届いていく様な構造としている。各番組には視聴率アップという絶対的数値目標があるが「カラダWEEK」は必ずしも視聴率向上に直結する企画ではない。そのため各番組側とキャンペーンの意義を共有した上で、各番組企画がキャンペーン主旨から逸脱しないよう調整しつつ番組のコンテンツ価値を高めていく必要あり、高度な企画力・実行力や、番組を横断する連携力が求められ続けている。(日本テレビ放送網株式会社)



## ポイント⑥ 現場の創意工夫を促す仕組みづくり

### • トップダウンとボトムアップの組合せ

- 行政サービスや、社内向けサービスであっても、原課レベルでの主体的な活動を促すことが不可欠。
- そのためには、トップがコンセプトを明確に示して、トップダウンで全社的(全庁的)な対応をうながしながら、原課レベルの創意工夫を喚起すること求められる。
- そのためにはスポーツに関連するセクションに閉じた仕組みにせず、関連する組織が効果的に連携していく仕組みを構築することが重要。

### ヒアリング での示唆

- ✓ 健康協議会を、全社の中央安全衛生委員会の下部組織に位置付けたことにより、健康関連の取組みについて、グループ会社を含めた組織的な対応が可能となった。加えて、職場単位(部単位)でのアプローチ(部単位での健康リーダーの配置)と、個人単位でのアプローチ(インセンティブの提供、成果の見える化)の両面からアプローチしていることが取組みのポイント。(株式会社デンソー、デンソー健康保険組合)
- ✓ まちづくり全般に関わる取組であるため、見附市の全ての部署が積極的に参加することが求められている。国内初という取組が多く、試行錯誤しながら進めている面も強い。したがって、市長のリーダーシップというのは非常に重要なポイントになっている。(見附市)
- ✓ 他自治体に先駆けて、スポーツ健康都市宣言を行い、取組の方向性が明示されたことが重要な契機となっている。加えて、トップの考え方が明示され、具体的な指針が示されたことが重要である。宣言時の市長から数えて現市長が3代目だが、市長のリーダーシップの下で市民の頑張りが促進され、力が発揮されてきた。(船橋市)
- ✓ 全局区が参画するかわさきパラムーブメント推進本部が設置され、全庁をあげての取組として推進(スポーツに限った取組ではない)。所管する各部局が、ダイバーシティとソーシャル・インクルージョンという理念を共有し、それぞれに工夫して様々な取組を進めていくことになる。まずは「目指すもの」や「理念」を定めた上で、「目指すもの」や「理念」を実現するために必要とされる「レガシー」をバックキャストで策定し、「レガシー」の策定に当たっては、ワークショップなどを開催して、関係する各部局に自ら考えてもらうことで、主体的に取組む雰囲気醸成を図った。(川崎市)
- ✓ 広島市は、広島市スポーツ振興計画の中でも、「トップス広島等との連携によるプロスポーツ・企業スポーツ等の振興」を掲げている。トップス広島は設立の経緯から活動が活発であり、市としてはその活動を尊重しながら、必要な部分を適宜サポートしていくこととしている。(広島市)

## ポイント⑦ ノウハウの蓄積、共有

- 議論の活発化
  - 情報発信を進めることにより議論が活発化させることが、知見の深化や取組の拡大に寄与する。

### ヒアリング での示唆

- ✓ 情報発信を進めたい。自分たちの取組を発信することで、忌たんのない意見が寄せられること、研究者がアローズジャパン株式会社(2018年4月より株式会社日本スポーツ科学に改称)の取組に関心を持つことを期待している。(アローズジャパン株式会社(2018年4月より株式会社日本スポーツ科学に改称))
- ✓ 職場ごとの取組みの中で、好事例が生まれれば、それを他部署に横展開していきたい。(株式会社デンソー、デンソー健康保険組合)
- ✓ 「ささえる」スポーツというとボランティアに注目が集まりがちだが、地域スポーツの担い手という点で「ささえる」役割を果たしている人にもっと注目しても良いのではないか。社会としてそういった情報を発信していくことも必要だと思われる。(きゅぼらスポーツコミュニティ)



## ポイント⑧ 指導者不足の解消

### ・ 指導者ネットワークの活用

- － 特に地方においては、資格を持ったインストラクターやマイナー種目の指導者が不足している現状がある。
- － 指導者情報の共有、スポーツクラブ間での指導者の融通、民間指導者の部活動での利活用の促進など、限られた指導者人材を有効活用していくことが求められている。

#### ヒアリング での示唆

- ✓ 種目によっては指導者が不足している。この地域はサッカーの指導者は比較的潤沢だが、バドミントンについてはクラブ内にコーチができる人材がいない。総合型地域スポーツクラブ間での指導者の融通や会員の紹介を進めていく必要がある。(NPO法人浦和スポーツクラブ)
- ✓ 体操や陸上などは数が限られており、確保しにくい。一番確保しにくいのが健康運動指導士や健康運動実践指導者。登録している有資格者は近隣の市町に居住し、複数のクラブに登録して活動している方がほとんど。地方の市町では、有資格者の数も限られているため、町民の中だけでは必要な人数を充当することは難しい。学校体育においてダンスが必修化されたが、学校には指導者がいないので、指導者派遣などについても検討しており、部活動との連携などについても模索していきたい。学校運動部活動の顧問(教師)は異動があり、専門的知見を持った指導者がいなくなってしまうリスクもあるので、地域の指導者をうまく活用し、継続的な指導が可能になると良い。(特定非営利活動法人Let'sたるい)
- ✓ インストラクターや指導者の維持、確保は難しいテーマ。有能なインストラクターはできるだけ社員として雇用している。バイトスタッフの中で、やる気のある者は、育成指導して、雇用につなげている。将来的にはアントラーズのOBをスタッフとして雇用することも検討したい。(鹿島アントラーズ)

### ・ 専門家がいなくても提供できるサービスの確立

- － 指導者がいなくても、自主的に集まり、それなりの満足度が得られる運動・スポーツを実施できることがポイント。
- － そのためには、習慣化するまでの指導は行いながらも、民間で提供される製品、サービスなどを活用して指導者無しでも実施可能なメニューを普及することや、身近な場所に運動用具等を揃えて提供する、などといった環境整備が必要になる。

#### ヒアリング での示唆

- ✓ 3DCGコンテンツを活用することで、指導者役の学生がいなくても住民が自主的に集まり、運動を実施することができる。事業実施のために常時運動指導のスキルを持つ人員を確保しておく必要がないため、今後の横展開が期待できる事業モデルである。(名桜大学)
- ✓ ライオンズによる事業はきっかけづくりで、地域における自立的な取組を促すことが目的であるため、取組のキックオフにはライオンズのOBを活用しつつ、その後は地域で独自に活動していけるような仕組み作りを目指している。ゆうボール(硬式ボールと同じデザインながら当たってもけがをしないボール)やグローブを寄贈し、公園を利用する地域住民に無料で、自由に使ってもらう取組を実施。(埼玉西武ライオンズ)