

# スポーツを活用した 地域振興



公益財団法人 日本都市センター

# スポーツを活用した 地域振興



公益財団法人 日本都市センター



## はしがき

近年、都市自治体においては、少子高齢化・地域コミュニティの希薄化・人口減少・地元産業の衰退など、様々な課題を抱えている。

そうした地域の課題を解決し地域振興を図る手段として、楽しさ、喜び、感動、他者との連帯感など、スポーツが持つ要素・効果を積極的に活用する取組みが全国各地の都市自治体で行われている。国も、2022年3月に第3期「スポーツ基本計画」を策定し、その中でスポーツによる「まちづくり」を重点的に取り組むべき国の施策として位置付けた。

各都市自治体において、スポーツを活用して地域課題を解決し、地域振興を実現するためには、それぞれの地域の課題や資源を適切に把握したうえで、地域住民や関係事業者等と協働し、それぞれの地域に即した取組みを行っていくことが重要となる。

以上のことから、日本都市センターでは、2024年度に学識者や自治体担当者からなる「都市自治体におけるスポーツを活用した地域振興に関する研究会」（座長：真山達志 同志社大学政策学部教授）を設置し、スポーツを競技スポーツに限らずウォーキング等幅広い身体活動として捉え、スポーツを活用した地域振興に加え、その活用の仕方、活用のための仕組みづくりについて調査研究を進めてきた。

研究会で話し合われた論点は、その意義から可能性、スポーツ施設のあり方、都市自治体の推進体制、公民連携や民間活力の活用など、多岐にわたった。以上のような様々な論点から多角的かつ活発な議論を行い、都市自治体におけるスポーツを活用した地域振興の今後のあり方を探った。

本報告書は、上記の議論の成果及びゲストスピーカーとして招聘

した学識者・実務家の講演に加え、ヒアリング調査・アンケート調査の結果を取りまとめたものである。本報告書が、スポーツを活用し地域課題解決の糸口を模索する都市自治体の一助となれば幸いである。

最後に、アンケート調査及びヒアリング調査にご協力いただいた皆様、並びにゲストスピーカーとして研究会にご参画いただいた学識者及び実務家の皆様には、本報告書を刊行するうえで多くのお力添えをいただいた。また、研究会での議論や報告書の執筆にあたっては、真山座長をはじめ研究会委員の皆様から並々ならぬご尽力をいただいた。ここに記して厚く御礼申し上げる。

2025 年 3 月

公益財団法人日本都市センター

この調査研究事業は、公益社団法人全国市有物件災害共済会の助成を受けて実施したものです。

# 目 次

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| はしがき .....                   | i   |
| エグゼクティブサマリー .....            | vii |
| 序章 現代都市自治体の課題とスポーツ .....     | 1   |
| 同志社大学政策学部 教授 真山 達志           |     |
| 1 少子高齢化の深刻化と地域社会 .....       | 2   |
| 2 地域の「活性化」 .....             | 4   |
| 3 なぜスポーツに注目するのか .....        | 7   |
| 4 本書の構成 .....                | 10  |
| 第1章 都市自治体におけるスポーツ政策の展開 ..... | 17  |
| 筑波大学体育系 助教 成瀬 和弥             |     |
| 1 都市自治体におけるスポーツの位置 .....     | 18  |
| 2 都市自治体におけるスポーツ推進体制 .....    | 23  |
| 3 都市自治体におけるスポーツ政策の動態 .....   | 28  |
| 第2章 スポーツが地域にもたらす効果 .....     | 33  |
| 中央大学文学部 准教授 向山 昌利            |     |
| 1 スポーツを活用した地域振興の歴史 .....     | 34  |
| 2 スポーツを活用した地域振興の現在 .....     | 39  |
| 3 スポーツが地域にもたらす効果と今後の展望 ..... | 47  |

### 第3章 宇都宮市のスポーツまちづくり ..... 49

宇都宮市 魅力創造部 スポーツ都市推進課 課長 黒崎 泰広

- 1 スポーツで都市の魅力を創造する ..... 50
- 2 スポーツまちづくりの計画的な取組みに向けて ..... 53
- 3 宇都宮のスポーツコンテンツ ..... 58
- 4 むすび ..... 66

### 第4章 浜松市のスポーツ政策 ..... 69

浜松市 市民部 スポーツ振興課 課長 松野 英男

- 1 浜松市スポーツ推進ビジョン ..... 70
- 2 浜松市のスポーツコンテンツ ..... 75
- 3 新たな推進体制の構築と今後のスポーツ政策 ..... 82

### 第5章 自治体におけるスポーツを活用した

地域振興の取組み（現地調査報告から） ..... 85

日本都市センター 研究員 西川 大樹

- はじめに ..... 86
- 1 山形県上山市 ..... 86
  - 2 岩手県紫波町 ..... 92
- おわりに ..... 97

### 第6章 スポーツを活用した地域振興に関するアンケート調査

結果報告 ..... 101

日本都市センター 研究員 西川 大樹

- はじめに ..... 102
- 1 アンケート調査概要及び調査結果 ..... 103
  - 2 スポーツを活用した地域振興に取り組む  
都市自治体の現状分析 ..... 115

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| おわりに .....                                             | 125 |
| <b>第7章 都市自治体がスポーツ政策に取り組む上での諸課題</b> ....                | 127 |
| 1 スポーツによって何を実現するか .....                                | 128 |
| 中央大学文学部 准教授 向山 昌利                                      |     |
| 2 スポーツを活用した地域振興の推進体制 .....                             | 133 |
| 宇都宮市 魅力創造部 スポーツ都市推進課 課長 黒崎 泰広                          |     |
| 3 キーパーソン、人材の確保 .....                                   | 139 |
| 筑波大学体育系 助教 成瀬 和弥                                       |     |
| 4 民間活力の活用、広域連携のあり方 .....                               | 144 |
| 浜松市 市民部 スポーツ振興課 課長 松野 英男                               |     |
| 5 スポーツ政策の評価 .....                                      | 149 |
| 同志社大学政策学部 教授 真山 達志                                     |     |
| <b>終章 都市自治体におけるスポーツを活用した<br/>地域振興の今後の展望</b> .....      | 155 |
| 同志社大学政策学部 教授 真山 達志                                     |     |
| 1 取り上げる課題は何か .....                                     | 156 |
| 2 課題とスポーツのマッチング .....                                  | 157 |
| 3 先行事例から何を学ぶのか .....                                   | 159 |
| 4 地域振興におけるスポーツの可能性 .....                               | 160 |
| <b>講演録 スポーツを活用した地域振興に関する<br/>様々な取組みー理論と実践からー</b> ..... | 163 |
| プロスポーツによる地方創生 .....                                    | 164 |
| 静岡ブルーレヴズ株式会社 代表取締役社長 山谷 拓志                             |     |



|                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------|------------|
| スポーツにおける社会的インパクト評価の枠組み……………                                         | 176        |
| イリノイ大学アーバナ・シャンペーン校 応用健康科学部 教授<br>井上 雄平                              |            |
| プロ野球 66 年ぶりの「挑戦」……………                                               | 188        |
| くふうハヤテベンチャーズ静岡 球団社長 池田 省吾                                           |            |
| 諸外国のスポーツくじ・スポーツベッティング市場の動向と<br>日本における課題……………                        | 196        |
| 西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 弁護士 パートナー<br>一般財団法人スポーツエコシステム推進協議会 代表理事<br>稲垣 弘則 |            |
| 部活動地域移行の受け皿としての大学の可能性……………                                          | 202        |
| びわこ成蹊スポーツ大学 教授 黒澤 寛己                                                |            |
| <b>資料編 都市自治体におけるスポーツを活用した<br/>地域振興に関する研究会 資料……………</b>               | <b>215</b> |
| 構成員名簿……………                                                          | 216        |
| 研究会・ヒアリング調査 日程概要……………                                               | 217        |
| <b>執筆者プロフィール……………</b>                                               | <b>220</b> |

# エグゼクティブサマリー

## 序章 現代都市自治体の課題とスポーツ

同志社大学政策学部 教授 真山 達志

今日の都市自治体が直面している諸課題の中で、特に人口減少とそれに伴う都市の社会的・経済的活力やソーシャルキャピタルの低下について整理する。そのような課題に対する解決策としての地域活性化には、人口の増大、地域経済の活性化、ソーシャルキャピタルの拡大などの側面があることを指摘する。そして、地域活性化を進める際の政策手段として、スポーツは有効なコンテンツとして利用可能であることに注目して、スポーツによる地域活性化の可能性を指摘するとともに、安易にスポーツを利用することに注意を促している。そこで、地域活性化におけるスポーツの可能性と限界、利用する際に留意すべき諸点について検討する本書の意義を示す。最後に本書の構成と各章の目的とポイントを紹介している。

## 第1章 都市自治体におけるスポーツ政策の展開

筑波大学体育系 助教 成瀬 和弥

スポーツ基本法には、地方公共団体はスポーツに関する施策を策定し実施する責任があることが明記されている。都市自治体において、スポーツは、スポーツそのものの振興だけでなく、コミュニティの活性化や健康の維持増進など様々な分野に活用されている。スポーツは「遊び」であるだけでなく、多様な価値を有している。スポーツは人間の生活の質を向上させ、コミュニティや社会全体にポジティブな影響をもたらすものとして、その役割が期待されているのである。スポーツの価値を多角的にとらえ、スポーツの力を生かした政策を実施することで、都市自治体の活力が増し、より良い社

会の実現につながる可能性がある。

## 第2章 スポーツが地域にもたらす効果

中央大学文学部 准教授 向山 昌利

スポーツを活用した地域振興の歴史的動向と現状を踏まえると、スポーツは地域に対して極めて柔軟かつ多面的な効果をもたらし、地域課題の改善に貢献する重要な手段である。一方で、スポーツの価値は万能ではなく、持続的な効果を生み出すためには、慎重な計画作りと継続的な取組みが不可欠である。スポーツを活用した地域振興において重要なのは、スポーツの効果を冷静に評価し、取組みの最中で表出する課題と真摯に向き合いながら、地域特性や住民ニーズに応じて内容を柔軟に進化させることである。このような取組みにより、スポーツは単なる個別課題の解決手段にとどまらず、「より良い社会」の基盤を築くための有力な方法論となる。

## 第3章 宇都宮市のスポーツまちづくり

宇都宮市 魅力創造部 スポーツ都市推進課 課長 黒崎 泰広

本章ではスポーツをはじめ都市の魅力向上に資する取組みの一体的な推進体制整備や課内室を庁内スタートアップ的に活用する宇都宮市の組織デザインを紹介したうえで、スポーツと様々な分野を掛け合わせながらまちづくりを推進できるように新たに策定した「スポーツまちづくりビジョン」の概略を示す中で、LRTなどの公共交通と連動したスポーツまちづくりの方向性なども紹介する。

さらに、継続的に宇都宮がホストする3人制バスケットボールやロードレースの世界大会の概要とその開催効果等について示すとともに「宇都宮版 SOIP」の設置など最新の取組みを共有する。

## 第4章 浜松市のスポーツ政策

浜松市 市民部 スポーツ振興課 課長 松野 英男

1,558.04 平方キロメートルの広大な市域を有する浜松市。2025 年度から始まる新たな浜松市スポーツ推進ビジョンの紹介をはじめ、各地域や自然豊かな本市の特性を活かした取組みやスポーツ分野における様々な課題解決に向けた取組み、そして、本市が有するスポーツを「する」「みる」「ささえる」のポテンシャルを活かした官民連携・異分野融合による事業の紹介をする。

## 第5章 自治体におけるスポーツを活用した地域振興の取組み (現地調査報告から)

日本都市センター 研究員 西川 大樹

全国の自治体において、スポーツ自体の振興のみならず、スポーツを活用した地域振興として、スポーツを媒介とした地域課題の解決に向けた取組みが様々行われている。

本章では、地域資源を活かし、交流人口増加と健康増進を目的とした「上山型温泉クアオルト」に取り組んでいる山形県上山市、オガールプロジェクトとして官民連携のまちづくりに取り組んでいる岩手県紫波町の事例の内、特にスポーツを活用した事例を紹介する。

## 第6章 スポーツを活用した地域振興に関する

アンケート調査 結果報告

日本都市センター 研究員 西川 大樹

日本都市センターでは、各都市自治体の行政全体や実際にスポーツ行政を担う担当課における、スポーツを活用した地域振興の位置付け、取組みの目的等について全国的な傾向を把握するため、全国 815 の都市自治体に対しアンケート調査を実施した。本章はその結果報告である。

なお、当該アンケート調査の集計結果は日本都市センターホームページにて公開している。

## 第7章 都市自治体がスポーツ政策に取り組む上での諸課題

都市自治体がスポーツ政策に取り組む際の諸課題として、5つの論点を挙げ、執筆者それぞれの問題意識から論じている。

第1節では、スポーツによって何を実現するかについて、スポーツを活用した地域振興の先にある「より良い地域社会」の具体像の一端を描出している。第2節では、スポーツを活用した地域振興の推進体制について、国の動向や各自治体のスポーツ政策の執行体制の変化に触れつつ、「改革による有意な変化」を創出するための視座の獲得を試みている。第3節では、スポーツ政策を牽引するキーパーソン・人材について、求める資質・能力を考察しつつ、様々なアクターが交錯するスポーツ政策の中でキーパーソンの存在の重要性に触れている。第4節では、民間活力の活用、広域連携のあり方として、様々な手法や現状に触れつつ、その望ましい姿とはどのようなものであるかを検討している。第5節では、評価の必要性和難しさを整理した上で、評価の意義、役割、種類、手法等を概説する。また、スポーツ政策を評価する場合の留意点を指摘する。

## 終章 都市自治体におけるスポーツを活用した

### 地域振興の今後の展望

同志社大学政策学部 教授 真山 達志

都市自治体においてスポーツを活用した地域活性化に取り組もうという場合に押さえておくべきポイントを整理している。すなわち、まず、どのような課題に対処しようとしているのかを明確にすることである。次に、その課題解決にとってスポーツが本当に有効な手段になり得るのか、スポーツを活用する条件が整っているのかを慎

重に検討しなければならない。そして、先進事例を参考にする際に留意すべきことについても整理している。そこで整理されたポイントについて、それぞれの都市自治体が慎重に検討することによって、スポーツには地域活性化にとって有効となり得る可能性があることを指摘する。

## **講演録 スポーツを活用した地域振興に関する様々な取組み**

### **—理論と実践から—**

「都市自治体におけるスポーツを活用した地域振興に関する研究会」では、スポーツを活用した地域振興に関する様々な取組みについて、実務者・学識者をゲストスピーカーとして招聘し、講演及び研究会座長委員との活発な意見交換を行った。その模様を一部抜粋して紹介する。



## 序章

# 現代都市自治体の課題とスポーツ

同志社大学政策学部 教授 **真山 達志**



## 1 少子高齢化の深刻化と地域社会

### (1) 人口減少・高齢化による都市の活力低下

急速に進む少子高齢化によって、日本は既に人口減少社会に突入している。人口の増大が成長と繁栄の証しという時代は終わったとは言うものの、高齢化と人口減少は社会・経済の活力を低下させることは事実である。とりわけ、大都市圏から離れた自治体では、「限界集落」とか「消滅可能性自治体」<sup>1</sup>というような言葉が飛び交うような深刻な問題となっている。たしかに、人口減少に伴い、多くの商店街が衰退し、大型店舗まで買い物へ行くための交通手段を持たない高齢者などは「買い物難民」となる例も少なくない。少子化によって、地域社会の核の役割を果たしてきた小学校が廃校となることも珍しくない<sup>2</sup>。買い物が不便、学校が遠いというような状況は、少子化や人口の社会減に拍車をかけることになり、まさに悪循環に陥っている。

このような状況に置かれた都市自治体としては、「限界」とか「消滅」というようなセンセーショナルな言葉に浮き足立つのではなく、これまでのまちづくりや地域活性化の取組みを冷静に分析・評価し、これからの地域をどうするべきかを慎重かつ迅速に検討していかなければならない。地域が直面する問題に対して、市民の納得する有

---

1 20～39歳の若年女性人口が、2010年から40年までの30年間に50%以上減少すると推計される市町村のことを指している。2014年5月に「日本創成会議」が『「消滅可能性都市」リスト』を公表したことから社会的に注目されるようになった。直近では、2024年4月24日に「人口戦略会議」が発表した「令和6年・地方自治体『持続可能性』分析レポート」において、744自治体が「消滅可能性自治体」とされており、これは全自治体の4割超にあたる。[https://www.hit-north.or.jp/cms/wp-content/uploads/2024/04/01\\_report-1.pdf](https://www.hit-north.or.jp/cms/wp-content/uploads/2024/04/01_report-1.pdf) 参照。

2 文部科学省の「廃校施設等活用状況実態調査（令和3年）」によると2002年度から2020年度の間全国で延べ8,580校が廃校になっているという。[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/houdou/2021/mext\\_00975.html](https://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/2021/mext_00975.html) 参照。

効な対策を生み出すことが都市自治体に課せられた喫緊の課題である。1990年代半ばから続いている地方分権の動きの中で、都市自治体の真の政策形成能力が問われていると言っても良いだろう。

## (2) 地域社会におけるソーシャルキャピタルの低下

上述のような都市自治体においては、人口や学校の数のような統計で表れる地域の衰退だけでなく、地域社会の人間関係や人々の信頼関係、あるいはネットワークが弱体化していると言われている。中間集団（個人と社会の間にある、自治会や町内会などの地域住民組織やボランティア組織など）も機能低下に陥ったり存続できなくなったりしている<sup>3</sup>。これらについてはいわゆる「ソーシャルキャピタル（社会関係資本）」<sup>4</sup>の低下として議論されている。ソーシャルキャピタルが拡大（強化）されると、地域社会の人間関係やネットワークが安定して自助や共助がうまく機能するようになる。もっ

3 総務省の調査報告（「自治会・町内会の活動の持続可能性について（令和3年）」によると、2020年時点での自治会の組織率は、指定都市 70.3%、人口 50 万以上 57.9%、人口 30 万以上 50 万未満 66.3%、人口 20 万以上 30 万未満 64.5%、人口 10 万以上 20 万未満 63.7%、人口 5 万以上 10 万未満 67.0%、人口 1 万以上 5 万未満 74.2%、人口 1 万未満 88.3%となっている。[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000777270.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000777270.pdf) 参照。

4 1993 年にアメリカの政治学者ロバート・パットナムらの著書 *Making Democracy Work* によって一躍有名になったが、社会学では 19 世紀から使われている概念であり、その概念は一樣ではない。したがって、この言葉の使用には学術的には注意が必要だが、一般的には、OECD, *The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital*, OECD Publishing. (2001) (doi: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264189515-en>.) において定義されているような「グループ内部又はグループ間での協力を促進する共通の規範や価値観、理解を伴ったネットワーク」を基本とした理解で良いだろう。Putnam, Robert D., Robert Leonardi, Raffaella Nanetti, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press (1992). [河田潤一訳『哲学する民主主義—伝統と改革の市民的構造』NTT 出版 (2001 年)] 及び Putnam, Robert D, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster (2000). [柴内康文訳『孤独なボウリング—米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房 (2006 年)] を参照。

とも、人間関係が強くなりすぎると古いムラ社会のような状況になり、かえって住みにくい地域社会になってしまうおそれもある。

今日、現代社会にマッチしたソーシャルキャピタルを強化することによって、自助・共助・公助がバランス良く機能する都市自治体を実現して行くことが求められている。それをどのように実現するかという点でも、都市自治体の政策形成能力が問われるのである。

## 2 地域の「活性化」

### (1) 定住人口・交流人口・関係人口の増大

ここまで述べてきたような都市自治体が直面する諸問題に対処する上で、一般的に考えられている最も根本的で緊急性の高い課題が、人口減少を食い止め、できることなら人口増を目指すことである。それぞれの自治体における適正人口がどのくらいかは簡単に導き出せるものではないが、現在のトレンドを前提とする限り、何も手を打たないと大半の都市自治体で人口減少に歯止めがかからないことは紛れもない事実である。2015年度から始まった地方創生政策も「人口減少の歯止め」と「東京一極集中の是正」を主要課題としたものである<sup>5</sup>。その意味でも、地域の活性化の中核は人口の増大を図ることであるといっても過言ではない。

かつては、人口を増やすということは国勢調査人口を増やすことを意味したので、いわゆる定住人口増が目指されていた。今日でも自治体の基本的課題は定住人口増であるが、直ぐに少子化から抜け出すことが見込めず、日本全体が人口減少社会に入っている現在、定住人口を増やそうとすることは自治体間の人口争奪戦になることを意味する。そこで、交流人口や関係人口の増大という視点にも注

5 内閣官房新しい地方経済・生活環境創生本部事務局内閣府地方創生推進事務局 <https://www.chisou.go.jp/sousei/info/pdf/20141227siryou1.pdf> 参照。

目が集まるようになった。

通勤、通学、買い物、観光・レジャーなどの目的の如何にかかわらず、地域を訪れる人の数に注目するのが交流人口である。一方、継続的に地域や地域住民と関わりを持ち続ける人の数を指すものが関係人口である。いずれも、地域外の人々が地域と関わりながら活動することによって、地域の社会や経済に刺激や活力を生み出す原動力になる。しかし、これらの人口を増やすために、多くの人々にアピールできる地域の魅力がなければならないし、地域に関心を持って訪問してみようと思ってもらえるようなコンテンツが必要になる。

## (2) 経済的活力の回復・向上

商店街は地域経済の状況を象徴するような存在であるが、多くの商店街が活力を失っていると言われている。中小企業庁の調査によれば、商店街自身の認識による最近の景況は、「繁栄している」が1.3%、「繁栄の兆しがある」が3.0%となっており、日本全体で元気ある商店街はせいぜい4%程度という状況になっている<sup>6</sup>。商店街の衰退には、大型店の進出や消費者の消費行動の変化など様々な原因があるが、最も大きな原因は高齢化と人口減少による地域経済の衰退であると考えられる。まちの顔とも言える商店街の衰退は、地域全体の活力の低下を印象づけ、さらに地域の衰退を招くという悪循環に陥ることにつながる。そこで、地域経済の活力を取り戻し、さらには発展向上させることこそが地域活性化であると考えられることも少なくない。

その際、商店街の活性化というような個別の課題解決の取組みも重要であるが、根本的には地域経済全体を活性化することを目指す

---

6 「商店街実態調査報告書（令和3年度）」。[https://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2021FY/000009.pdf](https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2021FY/000009.pdf) 参照。

なければならないだろう。かつては企業誘致による税収の増大や雇用の拡大などが一般的な手法であったが、今日では限られた条件の地域で例外的に成功している程度である。また、国際的な政治経済情勢が激動する状況では、特定の企業に依存した地域経済には大きなリスクがある。

そこで最近では、2007年に施行された観光立国推進基本法に象徴されるように、観光による地域経済の活性化の取組みも活発になっている。一口に観光と言っても、従来の名所・旧跡を見物（見学）するものから、地域文化や伝統産業、あるいは農林漁業などの体験型のもの、スポーツや学習を目的とするものなど多様化が進んでいる。

このように、地域経済の活性化が喫緊の大きな課題になっている中、創意工夫で競い合うことが地域間（都市間）競争の中心となっている。このような動きに対応するためには、様々な選択肢についての情報を集め、自らの地域に合った手段、手法を慎重かつ科学的に検討することが必要である。

### (3) ソーシャルキャピタルの拡大

経済的豊かさが幸福の代名詞のような時代もあった。高度経済成長の中で、経済的合理性や効率性が追求され、伝統的地域社会の人間関係より、仕事（会社）や自らの関心が強いコミュニティへの帰属意識が強まっていった。そして、いわゆる「都市型」のライフスタイルが全国的に標準化した。古い人間関係やしきたりに縛られない暮らしは、人々の自由な時間と活動範囲を拡大することになり、個人の解放という側面もあった。一方で、地域コミュニティにおける住民間のネットワークや信頼関係が希薄化した。前述のソーシャルキャピタルの低下が起こったのである。実のところ、多くの人々はこの状況によって日常生活に支障を来しているわけではないが、

地域の様々な活性化を進めようとしたとき、地域活動の担い手となる人材の不足や住民組織の弱体化という深刻な問題を生み出している。

また、1995年に起こった阪神淡路大震災を契機に、自治体（行政）による救助・救援に限界があることが認識されるようになり、自助や共助が重要だと言われるようになった。そのため、地域のソーシャルキャピタルの重要性が改めて注目されている。さらに、21世紀に入り地球環境問題の深刻化、社会における価値観の変化などが起こり、それらに伴う経済活動、ライフスタイルの変化も起こっていることから、地域のソーシャルキャピタルのあり方が問い直されている。そこで、今日の地域社会の実情を踏まえ、人々の価値観やライフスタイルにあったソーシャルキャピタルを高めるための方策を検討しなければならない。

### 3 なぜスポーツに注目するのか

#### (1) スポーツの持つ諸価値と都市自治体

スポーツは、ラテン語の *deportare* が語源とも言われている。その意味は「あるものを他の場所へ運び去る」ということであることから、スポーツの本質には日常から離れた「気晴らし、楽しみ」という意味が含まれていることになる<sup>7</sup>。自由な楽しみを追求する活動であるスポーツそれ自体は「無価値」で「無色透明」な文化<sup>8</sup>ということになる。それゆえ、時代とともにスポーツには様々な価値が付与されるようになった。現代的な意味でのスポーツの価値とし

7 伊多波良雄・横山勝彦・八木匡・伊吹勇亮（編）『ライフスキル教育—スポーツを通して伝える「生きる力」』晃陽書房（2011年）、38-39ページ参照。

8 「突撃！研究室訪問（第66回） 無価値で無色透明なスポーツという文化を考える 菊幸一 筑波大学体育系 教授」『コーチングクリニック』2016年6月号、83-85ページ参照。

ては中西純司が次のようなものを挙げている<sup>9</sup>。

【個人的価値】スポーツは、人間の本源的な欲求（活動・競争・達成・克服・自己表現）に応え、爽快感や達成感・充実感、楽しさや喜びの体得のほか、ストレス解消などの精神的充足感や体力の向上、生活習慣病の予防、青少年の健全育成など、心身の健全な発達をもたらす。

【社会・生活向上価値】スポーツを通じた家族や地域との人間的な交流は、地域への誇りと愛着、連帯感等を醸成し、人間関係の希薄化等の問題を抱える地域コミュニティの再生・活性化につながる。

【鑑賞的価値】極限に挑戦するアスリートのひたむきな姿や、競技レベルの高いプロスポーツの試合などは、“みる”人に夢や感動、勇気を与えるとともに、スポーツへの関心や意欲を高める。

【経済的価値】スポーツ振興による関連産業の広がりや、新たな需要と雇用を創出するとともに、スポーツによる市民の心身の健康保持・増進、医療費削減等の効果をもたらす。

【国際的価値】スポーツによる国際交流は、言葉の壁や生活習慣の違いを超えて、同一のルールの下で互いに競い合うことにより、世界の人々との相互理解を促進し、国際的な友好と親善に寄与する。

【教育的価値】「スポーツはよい人間を育てる（礼儀正しさ、マナーや規則を守る、協調性、社会力・生きる力のある人間など）」ことに大きな期待が寄せられている。

スポーツにこれらの価値があるとするなら、様々な政策目的の追

---

9 中西純司『『スポーツ価値』の考え方について』「運動・スポーツガイドライン（仮称）策定に向けた有識者会議」平成28年度第1回報告資料（2016年）。[https://www.mext.go.jp/sports/b\\_menu/shingi/009\\_index/shiryo/\\_icsFiles/afieldfile/2016/09/29/1377600\\_2.pdf](https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/009_index/shiryo/_icsFiles/afieldfile/2016/09/29/1377600_2.pdf) 参照。

求に貢献し得るだろう<sup>10</sup>。とりわけ、前述した都市自治体に課されている今日的諸課題に応える上で、スポーツを活用することはきわめて有効な選択肢になる可能性がある。ただ、同じ課題に対応するにしても、全国の都市自治体の規模や経済状況に大きな差異があり、それぞれが独自の歴史的・文化的背景、地理的条件等を有していることから、スポーツが万能薬となるわけではない。したがって、スポーツについての理解を深め、スポーツを活用した地域振興の可能性や課題について検討することの意味は大きいのである。

## (2) スポーツが地域振興に果たしてきた実績と課題

上述のように、スポーツには現代の都市自治体の課題解決に対して貢献できる可能性があるのだが、単なる可能性ではなく、既に多くの都市自治体でスポーツを活用した地域振興の成功例（実績）がある。本書中でもそのいくつかを紹介しているところである<sup>11</sup>。

第6章で紹介しているアンケートの結果からも分かるように、規模の大きな都市自治体を中心に、スポーツの所管部署を従来の教育委員会から首長部局へ移管しているところが増えている。その趣旨や目的は、スポーツを教育という枠組みだけで捉えるのではなく、また、スポーツの振興だけに焦点を合わせるのではなく、むしろスポーツを政策手段として多様な政策領域で活用しようということである。その背景には、今日のような情報伝搬が活発な時代においては、スポーツが経済的な活性化に寄与したり、ソーシャルキャピタルの強化に貢献したりした事例についての情報が多くの自治体で共有されていることがある。そして、推進体制も整い、成功事例を参

10 様々な政策においてスポーツが活用されていることを検討したものとして、真山達志・成瀬和弥編著『公共政策の中のスポーツ』晃洋書房（2021年）を参照。

11 自治体においてスポーツの諸価値をどのように実現しようとしているかをまとめたものとして、成瀬和弥・真山達志編著『地方におけるスポーツ価値実現の実像』晃洋書房（2023年）を参照。



考に他の自治体でもスポーツを活用した地域振興が進められることは望ましいことである。しかし、十分な分析や検討をしないままスポーツの活用を進めると、地域振興という本来の目的が達成できないだけでなく、スポーツに対する地域住民の印象を悪化させてしまったり、スポーツの極端な産業化が起こってしまったりして、結果的にスポーツの価値を低下させるなどの弊害が起こるおそれもある。また、スポーツの所管部署が首長部局にあるか否かにかかわらず、多くの自治体でのスポーツの場は学校施設であることから、教育委員会や学校との連携を欠くことができないことにも留意しておく必要がある。

したがって、本書の趣旨は成功事例を紹介して地域振興において積極的にスポーツの活用を進めるべきであることを主張することではなく、地域振興においてスポーツを活用することの可能性と課題について、しっかりとした調査研究を行うことの重要性を示すことである。同時に、どのような検討を行うべきかについても示唆を提供しようとしている。

## 4 本書の構成

本書は、この序章と終章を含めて全 10 章で構成されている。

第 1 章では、これまで都市自治体でスポーツに関わる政策がどのように展開していたかを概説している。スポーツ政策という場合、競技人口の拡大や競技力の向上といったスポーツの発展、普及、振興そのものを主たる目的としている政策を指すことが一般的である。また、伝統的、歴史的には教育政策の中で「体育（教育）」との関わりでスポーツが扱われてきた。一方で、近年の特徴としては、スポーツを使って観光振興を図ったり健康増進を目指したりするような取組みが、観光政策や健康政策の中で扱われるだけでなくス

スポーツ政策としても捉えられる。このような、多義的で時と場所によって使い方の幅が広がるスポーツ政策について、都市自治体での位置づけや理解の仕方、政策の推進体制などを紹介している。

第2章では、スポーツが地域に対してどのような効果を生み出してきたのかを検討している。とりわけ、地域振興におけるスポーツの位置づけや役割を中心に論じている。前述のように一口に地域振興とか地域の活性化と言っても、実現しようとしている地域の姿や解決しようとしている課題は多様であるが、スポーツはどのような役割や機能を果たしてきたのかを検討し整理している。その上で、地域活性化においてスポーツがどのような効果を生み出すのかについてヒントを提供することが本章の目的である。

第3章では、宇都宮市の取り組み事例を紹介している。今日、宇都宮市はスポーツによるまちづくりを積極的に展開する都市自治体として、全国的にもよく知られる存在である。現状に至るまでの取り組み、その際の工夫、努力、苦労などがまとめられている。行政の組織体制、ビジョンや計画策定、スポーツ・コンテンツの選択などに関して、多くの都市自治体の参考になる内容である。一方で、宇都宮市レベルの成功を収めることは、そうたやすくもないことも読み取れると思われる。

第4章では、浜松市の取り組み事例を紹介している。同市は、2005年に12市町村が合併して新浜松市としてスタートし、2007年に政令指定都市に移行している。大都市であると同時に、高齢化と人口減少が深刻な中山間地域をも併せ持つ複合的な都市である。また、外国籍の市民が多いのも特徴である。このように、地理的・地勢的にも、社会的にも多様な都市であることから、それぞれの地区・地域に応じたスポーツ政策を展開すると同時に、多様な市民を包含するインクルーシブスポーツという概念も採用している。したがって、全国の多様な都市自治体にとって参考になることは多いと

思われる。

第5章は、研究会において実施した現地調査の報告である。調査対象は山形県上山市と岩手県紫波町である。上山市では「上山型温泉クアオルト」について調査し、交流人口増と健康増進を目的としたスポーツに関わる取組み事例を確認している。紫波町では「オガールプロジェクト」について調査し、スポーツを手段やコンテンツとして活用して集客力のアップを達成するという取組み事例を確認している。詳細は第5章に譲るが、いずれも公共に対する意識を持ったキーパーソンの存在や、関係する諸アクター（組織、団体等）を巻き込むことの重要性が指摘されている。そして、取組みの推進においては、首長の理解やリーダーシップ、推進に適した行政組織の存在の重要性が読み取れるだろう。

第6章では、研究会が実施したアンケート調査の結果をまとめている。このアンケートは、都市自治体のスポーツ政策への取組み状況や直面している課題を把握することを目的としたものであり、792市及び23特別区を対象として実施した。単純集計のほか、過去における類似調査の結果との比較やテキストマイニングによる解析、様々なクロス分析の結果などを紹介している。人口規模の大きな都市自治体を中心に、スポーツの主管部署が首長部局に移管されることが多くなっていることと、それに伴ってスポーツに関わる政策の展開に変化が見られる傾向などが明らかになっている。

第7章は全5節で構成されている。まず第1節では、スポーツには多様な価値があり、スポーツによって様々な課題が解決できる可能性があることを確認した上で、そうであるがゆえに、それぞれの都市自治体においてスポーツによって何を実現しようとするのか、何を解決したいと考えるのかを明確にする必要があることを論じている。

第2節では、スポーツを活用した地域振興を目指そうとした場合、

どのような推進体制が必要なのかについて検討している。研究会が実施したアンケートでも明らかになったように、全国の多くの都市自治体でスポーツに関わる政策の推進体制に変化が見られるが、それらが実質的な変革（変化）を伴ったものであるのかということを検証しなければならないことを指摘している。また、それぞれの行政組織が本当にやるべき役割や機能は何かを明確にするために「組織デューデリジェンス」を実施することも必要だとしている。スポーツの主管部署を教育委員会から首長部局へ移せばスポーツによる地域振興が推進されるというほど安易なものではないことを指摘していると言えるだろう。

第3節では、スポーツによる地域振興を進める際には、スポーツそのものはもちろん、地域社会の実態や地域振興について、あるいは行政計画の策定や実施についての知識を有したキーパーソンの存在が重要であることを指摘している。そのような人材は、いわゆる「政策起業家」の役割を果たすことになる。また、持続性・継続性のある取組みとするためには、たまたま意欲と能力に溢れた人物がいたというのではなく、公民を問わず積極的に人材を確保し、さらには養成していくことが必要であることなどについても検討している。

第4節では、スポーツによる地域振興における、民間活力の活用、広域連携について、その望ましい姿とはどのようなものであるべきかを検討している。PFIやPPPなど様々な手法によって展開されている公民連携や民間活力の導入の重要性を確認するとともに、その課題に留意することも指摘している。同様に、国・都道府県・市町村という垂直的広域連携と近隣自治体間の水平的広域連携についても、施設の設置運営やイベントの実施において今後も大きな可能性がある一方で、新たな仕組みの開発などの重要性を指摘している。

第5節は、スポーツ政策の評価についての検討である。どのよ

うな政策であっても、やりっぱなしは問題であることは言を俟たない。つまり、何らかの評価をして、当初の目標を達成したのか、期待された効果を生み出したのか、などを明らかにすることが必要である。その上で、現在の取組みを改善したり、政策そのものの見直しをしたりすることが求められている。それゆえ、誰が、何を、何のために評価をするのかを明らかにしておくことが先決問題となることを指摘している。そして、事務事業評価、施策評価、政策評価、そしてインパクト評価についての現状と課題などを紹介している。スポーツによる地域振興というような政策については、実績値（実施活動量や当初目標達成率等）による評価だけでは、政策の意義や存続の可否は明らかにならないことから、施策評価や政策評価、さらにはインパクト評価の実施を視野に入れた努力が必要であることを指摘している。

終章は本書のまとめとして、都市自治体におけるスポーツを活用した地域振興をどのように捉え、展開していくべきかを検討している。具体的には、第1章でも指摘しているように、まず取り上げる課題は何かを明確にすることが重要であること、次にその課題を解決する上でスポーツという政策手段を利用することが本当に適しているのかの検討が必要であること、そして、新たな政策の企画段階で参考にされる先進事例の検討において何に留意すべきかについて指摘している。そこでは、基本的には、都市自治体の課題解決や地域振興においてスポーツには大きな可能性があることは間違いなし、実際に成果を上げている自治体もあるということを明確化しようとしている。しかし、スポーツは課題解決にとっての万能薬ではないのは言うまでもない。したがって、慎重かつ客観的、科学的な分析や検討が必要であり、その結果次第ではスポーツを採用することを諦めるべきであることを指摘している。

最後に研究会で専門家や実務家をゲストスピーカーとして招いて

実施したインタビューの概要を、講演録の形でまとめている。いずれの講演も、研究会の検討や議論にとってだけでなく、全国の都市自治体が今日のスポーツ政策の展開を考える上で大いに参考になる有意義なものである。



## 第 1 章

# 都市自治体におけるスポーツ政策の展開

筑波大学体育系 助教 成瀬 和弥



## 1 都市自治体におけるスポーツの位置

### (1) 公共政策とスポーツ

スポーツは、すべての人が楽しむことができる世界共通の文化である。現在、日本では老若男女を問わず、多くの人々が日々、スポーツをし、観戦し、語り、支えている。スポーツは遊びとして我々の生活に深く浸透してきた。しかし、スポーツは単なる娯楽だけではなく、心身の健康を維持増進させるとともに、規律やルールを守る心の醸成など人格の形成にも寄与したり、生きがいとなったりするなど、生きていく上で豊さをもたらす。スポーツは人生をより良く変える力があるともいえよう。スポーツは、教育的、社会的、経済的などの面から様々な価値を有するものとして認識され、中央・地方を問わず、公共政策の対象として扱われてきた。スポーツは生活の質を向上させ、コミュニティや社会全体にポジティブな影響をもたらすものとしてその役割が期待されているのである。

### ア スポーツの振興

公共政策の対象としてスポーツが扱われる場合、スポーツそのものを振興することを目的とする政策がある。日本では、国民にスポーツを普及させることを第一の目的として施策が展開されてきた。現在、社会に流布しているスポーツ（サッカーやラグビーなど）の多くは、19世紀末から20世紀にかけて確立したものであるが、当時は、若者や男性といったごく限られた人々の間でしかスポーツは行われてこなかった。そのため、性別、年齢や障害の有無を問わず、すべての人が生涯にわたってスポーツに親しむことができるようにすることは、スポーツの行政課題として取り上げられ、すべての人がスポーツの価値を享受できる社会の実現が目指されたのである。その後、1980年代に入り、中国や韓国等の諸外国が、国策として

アスリートを強化し始めた結果、日本はアジア大会やオリンピック競技大会等の国際競技大会で良い結果を残せなくなった。日本の相対的な国際競技力の低下は、国会でも取り上げられ、国際競技力の向上もアジェンダに設定されるようになった。それ以降、スポーツの普及を目指す「生涯スポーツ」と競技力向上を目指す「競技スポーツ」は、スポーツ振興策の両輪として、推進されてきたのである。

自治体のスポーツ政策では、生涯スポーツ政策を中心に展開されてきた。生涯スポーツとは、1980年代に文部省で使われ始めた行政用語であったが、1990年以降、人口に膾炙した日本独自の言葉である。なお、文部省（当時）は生涯スポーツを「多様な個人的、社会的特性を有するすべての人びと、一人ひとりが、生涯にわたってあらゆる機会とあらゆる場所において自主的にその適正および健康状態に応じてスポーツを享受する文化的な活動の総体」<sup>1</sup>と定義づけており、生涯スポーツ政策とは、すべての人が生涯を通じて、スポーツを楽しむことができることを目指した政策であるといえる。

自治体は、地域住民にスポーツを普及するための施策として、スポーツ施設の整備、スポーツ教室や市民運動会などのスポーツイベントの開催、スポーツ情報の提供などの施策を実施してきたが、2000年以降は、国が主導して、地域に根ざしたスポーツクラブの設立が試みられた。しかし、地域スポーツクラブの普及は地域差が大きく、全国的に見て、各中学校区に1クラブを創設するという当初の目標の達成には至っていない。

一方、一部の自治体では、トップアスリートを支援したり、次世代のトップアスリートを育成するためのタレント発掘事業を実施したりするなど、競技スポーツ政策も行なっている。これまで自治体

---

1 成瀬和弥（2019）「文部省における生涯スポーツ政策の導入と理念」『体育・スポーツ政策研究』28巻1号 日本体育・スポーツ政策学会

のスポーツ政策は、国の指示や誘導に基づいて実施されることが多かったが、地方分権改革が進んだ今、自立的にスポーツ政策を展開する自治体が増えつつある。日本のスポーツを豊かなものにしていくために、自治体が果たすべき役割は非常に大きい。

## イ 健康の維持増進と医療費の削減の可能性

運動は、身体的および精神的な健康を向上させる手段として広く認識されている。適度な運動は、虚血性心疾患、糖尿病や肥満などに効果があるといわれており、メンタルヘルスの改善にも効果があるという<sup>2</sup>。特に、高齢化社会においては、健康寿命の延伸は重要な政策課題であり、運動習慣を確立することは医療費削減にも寄与すると考えられている。

「スポーツ」と「運動」は同義ではないが、スポーツは運動をとるものでもあり、スポーツにより身体活動量を高め、心身の健康を改善しようとする取り組みが国や自治体において積極的に展開されている。身体を動かすことによって、筋肉が収縮してエネルギー代謝が増え、心拍数が高まり、そのことが健康につながると考えられているわけだが、ただ単に身体を動かすことは単調でつまらなく、長続きはしない。そこで、スポーツとして取り組むことで、仲間ができ、楽しく運動ができることが期待されるのである。誰もが気軽に利用できるスポーツ施設の整備や市民参加型のスポーツイベントを支援することは、地域住民の健康を守るという意味からも重要な施策であるといえよう。

## ウ ソーシャルキャピタルの醸成や地域コミュニティの活性化

人々が集うコミュニティにはいろいろな種類がある。それぞれの

---

2 厚生労働省（2000）「健康日本 21」

コミュニティは、社会的、文化的、地理的な要因などによって形作られ、個人の趣向や目的に応じて、多様に存在する。近年では、インターネット上で実際には会ったことの無い人々が SNS 等で交流するコミュニティが数多く生まれている。このようなコミュニティは、地理的な制約がなく、世界中の人々と交流することができる。一方で、その場所に住む人々から構成される地域コミュニティは衰退の一途を辿っている<sup>3</sup>。その代表的な組織である自治会や町内会では、加入する住民の数は減少している。地域コミュニティは治安や防災の観点からも役割が期待されており、住民間の関係性の希薄化は地域の安全を維持する面からも危惧されている。

そのような中で、スポーツに注目が集まっている。スポーツには人々を結びつける力があるからである。地域のスポーツクラブやスポーツイベントは、住民同士の交流を促し、社会的な孤立を防ぐ役割を果たし、地域の愛着を強化することができると考えられる。ロバート・パットナムは、地域のつながりや信頼関係などを意味するソーシャルキャピタル（社会関係資本）の衰退は、社会全体の不利益に繋がることを論じた。日本の地域コミュニティが衰退することによって、ソーシャルキャピタルも減退してしまう。そこで、スポーツを用いて、地域住民の交流を促し、地域コミュニティを活性化させようとする試みが実践されている。

また、プロスポーツクラブも地域コミュニティの形成に寄与すると考えられる。Jリーグの誕生により、日本でもクラブの地域密着が理念として掲げられ、実行に移されてきた。Jリーグの創設から30年の時が経ち、クラブの地域密着化は着実に浸透しつつある。地域密着という理念はJリーグに限らず、バスケットボールのBリーグであるBリーグなどのプロスポーツにも波及している。

---

3 総務省 地域コミュニティに関する研究会（2022）「地域コミュニティに関する研究会報告書」

プロスポーツクラブはその地域の一員となるために活動を行っている。そのような地道な活動が続き、地域住民の理解が深まれば、地域住民はクラブのファンとなり、クラブへの愛着が深まることが期待される。そのようなクラブと地域住民（ファン）のつながりが深まれば、クラブを介した地域住民（ファン）同志のコミュニティも形成されよう。そして、クラブがその地域の象徴的な存在になれば、クラブへの愛着は、地域に対する愛着にもつながり、シビックプライドの醸成の力にもなると考えられるのである。

## エ 経済への効果と雇用の創出

スポーツは、産業としての側面も持っている。例えば、英国政府が公表した資料によると、2019年の英国内でスポーツに関わる雇用者数は56万3000人であり、2011年より14.5%増えたという<sup>4</sup>。このようにスポーツは、その国の産業としても位置づくものであり、今後の成長産業としても期待されている。2016年に第二次安倍政権が公表した「日本再興戦略 2016」では、スポーツ産業の成長が盛り込まれ、スタジアム・アリーナ改革などの施策が提示された。

オリンピック競技大会やサッカーのワールドカップなど大規模な国際スポーツイベントがもたらす経済波及効果は大きいとされているとともに<sup>5</sup>、プロスポーツだけではなく、地域のスポーツクラブ経営、スポーツ施設の管理運営、スポーツ用品製造など、スポーツは多様な分野で雇用を生み出すと期待されている。さらに、プロスポーツの試合観戦やマラソン大会などの地域で開催されるスポーツイベントは、観光としても成り立ち、宿泊業や飲食業など観光に関

---

4 Department for Digital, Culture, Media and Sport, DCMS Sectors Economic Estimates: Employment Quality assurance report, 2024

5 例えば、東京都は2017年の段階で、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会の経済波及効果は、東京都で約20兆円であり、全国では約32兆円であると試算した。

連する産業にもその効果は波及すると考えられる。

これにより雇用の創出や交流人口の増大などの地域経済は活性化され、都市と地方の経済格差の是正にもつながる可能性がある。

## 2 都市自治体におけるスポーツ推進体制

### (1) 法的な規定と所管部局

#### ア スポーツ基本法、地方教育行政の組織及び運営に関する法律

スポーツに関する法律として、「スポーツ基本法」がある。スポーツ基本法は、1961年に策定されたスポーツ振興法を全部改正するかたちで2011年に制定された。スポーツ基本法には、スポーツに関する基本理念やスポーツを推進するための基本的な施策が規定されている。

スポーツ基本法3条には、「国は、前条の基本理念（以下「基本理念」という。）にのっとり、スポーツに関する施策を総合的に策定し、及び実施する責務を有する。」とあり、4条には、「地方公共団体は、基本理念にのっとり、スポーツに関する施策に関し、国との連携を図りつつ、自主的かつ主体的に、その地域の特性に応じた施策を策定し、及び実施する責務を有する。」と規定されている。このようにスポーツ基本法には、スポーツに関わる国と自治体の責任について定められており、自治体がスポーツ政策を展開する根拠のひとつとなっている。

スポーツ基本法では、スポーツの推進に関する計画（地方スポーツ推進計画）の策定を奨励するとともに（10条）、自治体が担当するものと想定される具体的な施策が規定されている。すなわち、「国民の参加の促進（6条）」、「指導者の養成（11条）」、「スポーツ施設の整備（12条）」、「学校施設の利用（13条）」、「スポーツ事故防止（14条）」、「学校における体育の充実（17条）」、「スポーツに係

る国際的な交流及び貢献の推進（19条）」、「スポーツの発展に寄与した者の顕彰（20条）」、「地域スポーツクラブへの支援（21条）」、「スポーツ行事の実施及び奨励（22条）」、「スポーツの日の行事の実施（23条）」、「野外活動及びスポーツ・レクリエーション活動の普及奨励（24条）」である。このようにスポーツ基本法では、自治体にスポーツ政策を展開する責任があることを明記し、生涯スポーツを主とした施策を展開することを奨励しているのである。

自治体におけるスポーツ担当部署は、「地方教育行政の組織及び運営に関する法律（以下、地教行法とする）」に定められている。21条には、教育委員会の職務権限が列挙されており、その中にスポーツは含まれている。この規定から、自治体では教育委員会がスポーツを所掌することとなっている。しかし、この職務権限には特例が示されている。23条には条例を定めれば、社会教育、スポーツや文化に関する事項を当該自治体の首長が担当することができる」と規定されている。なお、学校における体育は教育であることから、首長部局では担当することができない。以上のことから、自治体におけるスポーツ担当部局は、教育委員会もしくは首長部局であるといえる。

文部科学省によると、教育委員会制度の意義は3点あるという<sup>6</sup>。第一に、政治的中立の確保である。人格の完成が目指される教育において、個人的な価値判断や特定の政党の影響を受けない中立公正であることは極めて重要である。第二に、継続性・安定性の確保である。教育は学習期間を通じて、一貫した方針のもと安定的に行わなければならない。首長の選挙ごとに、その地域の教育内容に大きな変更が生じてしまうことは、子どもたちにとってリスクとなる可能性が高い。また、教育の結果は時間がかかるものであり、かつ、

---

6 文部科学省公式HP「教育委員会制度について」[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/chihou/05071301.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/chihou/05071301.htm)（最終閲覧日：2025年1月9日）

明確である場合も少ない。このような特徴を有する教育の改革は、漸進的でなければならないのである。第三に、地域住民の意向の反映である。教育は、地域住民の関心の高い分野であり、一部の専門家だけでなく、広く地域住民の意向を反映させたものであるべきであるという。

## イ スポーツに関する行政計画、総合計画

スポーツ基本法では国にスポーツの推進に関する基本的な計画（以下、スポーツ基本計画とする。）を策定することを義務付ける（9条）とともに、自治体には、スポーツ基本計画を参酌しながら、その地方の実情に即した計画（地方スポーツ推進計画）の策定を奨励している。

国にスポーツに関する計画の策定を義務付け、自治体に奨励する規定は、スポーツ基本法の前身のスポーツ振興法にも定められていた。スポーツ振興法は1961年に策定されたが、初めて国がスポーツに関する計画を定めたのは、2000年である。同年9月に文部大臣（当時）は、スポーツ振興基本計画を策定した。約50年の歳月を経て、計画が策定されたわけだが、その背景には、スポーツ振興くじ（toto）の導入がある。スポーツ振興くじ（toto）の導入にともない法整備をするうえで、国にスポーツに関する計画を策定すること検討するように附帯決議がつけられたのである。2012年には第1期スポーツ基本計画が策定され、その後、概ね5年程度ごとに改定が重ねられ、2024年12月現在では、第3期スポーツ基本計画が運用されている。

2024年8月に日本都市センターが都市自治体（792市と23特別区）を対象に実施した調査（第6章参考）によると、総合計画内にスポーツを盛り込んでいる都市自治体は96.7%あり、ほとんどの自治体で総合計画内にスポーツを盛り込んでいた。また、単独



計画として地方スポーツ推進計画を策定している自治体は 61% あった。

行政計画は、政府が定めた基本理念の具現化を目指すものとして策定される。複雑で合理性が求められる行政活動において、取り組むべき課題を調整し限られた資源を適切に配分するために策定されるのが行政計画である。日本では、行政上の目標を達成するために計画を策定し、それに基づいて行政活動が行われてきた。自治体において扱われるスポーツは、スポーツ振興だけでなく、教育政策、健康福祉政策、産業政策等様々な分野にわたっている。行政計画を策定することで政策体系を整理し、自治体におけるスポーツの位置付けを明確にすることができる。

このように行政計画の策定は、政府の行政活動において欠かすことのできないものであるが、様々な分野で行政計画を策定することは、政府、特に自治体にとって大きな負担となっている現状がある。合理性を高めるために策定される行政計画が、それを策定するために多大な時間と労力をかけざるを得ないことは本末転倒であるともいえる。

そのため、2022 年 6 月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針 2022 について」<sup>7</sup>で、自治体の計画策定等に関する基本原則が示された。この閣議決定に基づき、2023 年 2 月には、地方分権改革有識者会議が「効率的・効果的な計画行政に向けて」を公表し、今後の自治体の計画行政の効率的なあり方の方針が示された。

---

7 「国が地方自治体に対し、法令上新たな計画等の策定の義務付け・枠付けを定める場合には、累次の勧告等に基づき、必要最小限のものとすることに加え、努力義務やできる規定、通知等によるものについても、地方の自主性及び自立性を確保する観点から、できる限り新設しないようにするとともに、真に必要な場合でも、計画等の内容や手続は、各団体の判断にできる限り委ねることを原則とする。あわせて、計画等は、特段の支障がない限り、策定済みの計画等との統合や他団体との共同策定を可能とすることを原則とする。」と明記された。

スポーツ基本法には、スポーツ基本計画を参酌しながらも、地方の実情に即した計画を定めるよう努めると明記されている。上述のとおり、計画の策定は多大な労力を伴うものであり、策定に際してコンサルタントなどの外部に委託するケースが多い。外部に委託した場合、見栄えの良い計画はできるかもしれないが、判で押したように似たような計画が量産される恐れもある。地域の問題を一番理解しているのは自治体自身である。計画の策定自体を目的とするのではなく、実効性の高い計画の策定が望まれる。

## (2) スポーツ政策に関わる組織とネットワーク

近年、社会的なニーズの多様化やグローバル化などにより、自治体単独で公共問題を対処することは少なくなっている。行政活動のすべてを政府部門のみが担当することは現実的ではなく、公共サービスを国や自治体と民間企業や団体等が協働して取り組む事例が増えている。官民連携ないしは公民連携（public-private partnerships: PPP）といわれるこの手法は、公共施設の建設や管理運営など様々な場面で導入され、民間のノウハウや技術を活用しながら、効率よく公共サービスの充実を図ることを目的としている。

スポーツ政策においても、その担い手は、自治体のみならず、多様な組織が関与している。スポーツ基本法7条には、「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。」と規定されており、スポーツ政策を実施する際は、国や自治体といった公的機関だけでなく、民間企業やスポーツ団体等の関係する組織が相互に連携して協力することを求めている。日本のスポーツ政策に関わる組織は、国、自治体、スポーツ団体、民間企業、学校などを挙げることができるが、これらの組織は、協働する形で政策課題ごとにネットワークを構築

している。そして、それぞれが有する資源を持ち寄って、日本のスポーツ振興や政策目標の実現を推進しているのである。

自治体のスポーツに関わるネットワークは多様に存在するが、例えば、Jリーグクラブなどのプロスポーツチームと連携をし、政策に取り組む事例がある。このようなネットワークは、自然発生的に生じるものではなく、さらに一度構築されたネットワークがその後も安定的に機能し続ける保証はない(真山 2011)<sup>8</sup>。したがって、ネットワークをどのように構築し、管理していくのが重要となる。公共的な課題を解決するためには、相当な資金が必要であり、様々な利害が複雑に絡み合うことが一般的である。そのような複雑な課題をネットワークで取り組むのであるならば、そのネットワーク管理者の役割は非常に重要である。その管理者によって、ネットワークが機能するかが左右されるからである。このような複雑な利害関係を調整するためには、正統性やある程度の強制力が必要となる。そのような意味から自治体は、ネットワーク管理者としての適性を有していると考えられるのである(真山 2011)<sup>9</sup>。昨今の社会情勢を鑑みても、PPPは推進されることが予想されるが、そのような状況のだからこそ、自治体のリーダーシップは依然として求められよう。

### 3 都市自治体におけるスポーツ政策の動態

#### (1) 所管部局の移管と政策の変容

第2節で明らかとしたとおり、自治体におけるスポーツを所管する部署は、原則として教育委員会である。これは地教行法21条の

---

8 真山達志(2011)「地方分権時代におけるネットワークの設計と管理：現代の自治体行政に求められる能力」『法学新報』118(3)中央大学法学会、pp.603-626

9 前註(8)

規定に基づく。しかし、2007年6月に地教行法が改正され、条例で定めれば、スポーツ（学校体育を除く）は、首長部局でも担当することができるようになった（23条）。

この改正により、自治体ではスポーツを教育委員会から首長部局へ移管する事例が生じた。前述した2024年8月に日本都市センターが実施した調査によると、スポーツの所管部局は、44.8%の市区が首長部局内の部署となっており、55.2%の市区が教育委員会内の部署であった。特に、人口が50万人以上の市区では88.0%が、人口が20～50万人未満の市区では85.9%が、首長部局がスポーツを担当するものとしていた。この結果から、中核市以上の自治体ではスポーツは首長部局で扱われる傾向が高いことが明らかとなった。これは、人口規模が大きい自治体ほど、スポーツがスポーツ振興だけでなく、地域振興など様々な分野に横断的に活用されている可能性があることを示唆するものである。首長部局でスポーツを担当する方が、首長の意向を反映しやすく、多様な施策に援用しやすいと考えられるからである。

では、教育委員会がスポーツを所管することでどのような長所が想定されるのであろうか。第一に、施設に関することが挙げられる。2023年3月に、スポーツ庁が公表した「我が国の体育・スポーツ施設」によると<sup>10</sup>、日本の体育・スポーツ施設の中で最も数が多いのは学校体育・スポーツ施設であり、その割合は57.7%にのぼる。次に多いのは、公共スポーツ施設であるが、その割合は24.5%で、学校体育・スポーツ施設の半分にも満たない。つまり、日本の体育・スポーツ施設の約6割近い施設が学校のものであるということができる。また、施設の種類から見ても水泳プールや体育館などは、学校に設置されているものが4分の3を占めている。学校施設や設

---

10 スポーツ庁（2023）「我が国の体育・スポーツ施設 ―体育・スポーツ施設現況調査報告―」

備の整備は教育委員会が行うと規定されているため、スポーツ政策を教育委員会が担当することで、学校体育・スポーツ施設と関連づけて一体的に運営しやすくなると考えられるのである。第二に、専門的な職員の存在である。教育委員会には、指導主事等として学校の教員も職員として在籍している。したがって、体育・スポーツに関する専門知識を有した保健体育の教員等がスポーツ政策の立案や実施に携わることができるのである。また日本では、体育とスポーツは密接に関わってきたため、学校の教員がスポーツ協会や競技団体の主要なメンバーになっていることが多い。そのため、スポーツに関係する諸団体との連携も円滑に進む可能性が高いと考えられるのである。

一方で、首長部局でスポーツを担当することはどのような長所があると考えられるのであろうか。第一に、首長部局は独任制のため、合議制の教育委員会と比べ、首長のリーダーシップを強く打ち出すことができる。したがって、議会との関係もあるが、首長の判断で、スポーツに集中的に資源を集めることが可能となる。スポーツへの理解が深い首長であれば、スポーツを活用した施策に重点的に取り組むことができるのである。第二に、組織を柔軟に編成することができる点である。スポーツの価値を多角的にとらえて、観光や地域振興などの分野にスポーツを関連させて、組織横断的にスポーツを扱うこともやりやすくなる。例えば、「スポーツを用いたまちづくり」などは、まちのグランドデザインにも関わるものであり、多様な組織が関与する。そこで、首長のトップダウンのもと、組織を再編し政策を展開することができるのである。

これまで自治体では、教育委員会がスポーツ政策を担ってきた。教育委員会が扱う事務は、教育、学術、文化、スポーツなど多岐にわたる。そのような広範な教育委員会の事務内容の中でも、特に、学校教育に事務の比重が偏ってしまうのは致し方ないだろう。公教

育においては、政治的な中立性や安定性は非常に重要であり、ここに教育委員会が担当する意義があるからである。一方で、スポーツに関して見てみると、スポーツの性格上、政治的な思想によりそのあり方が大きく変わることは考えられにくい。そのため、首長の意向を反映しやすい、首長部局への移管が進められたとも考えられるのである。



## 第2章

# スポーツが地域にもたらす効果

中央大学文学部 准教授 向山 昌利



## 1 スポーツを活用した地域振興の歴史

スポーツが社会に対してポジティブな効果をもたらすという考え方は、地域レベルを超えて国家レベルや国際レベルに至るまで広く受け入れられている。この背景には、スポーツが持つ多面的な価値があり、そうした価値が社会課題の改善に寄与するという期待がある。例えば、途上国・先進国を問わず地球規模の課題解決を目指し、政府、自治体、企業、個人が連携して取り組むべき「持続可能な開発目標（以下、SDGs）」においても、スポーツが課題改善の重要な鍵として認識されている。スポーツの貢献が期待される具体的な分野は、健康、教育のみならず、福祉、貧困、飢餓、経済、社会、コミュニティ、さらには持続可能な都市と多岐にわたる。このように、スポーツは単なる競技や娯楽を超え、広範囲にわたる社会課題の改善に資する手段として認識されているのである。

本章では、こうしたスポーツが手段として果たす役割のうち、特に地域振興に対する貢献に焦点を当て、その歴史的動向や現状を整理し、今後の取組みに向けた示唆を導き出すことを目的とする。地域におけるスポーツの活用分野は、これまで主に教育委員会がスポーツを取り扱ってきたことから、健康や教育に偏る傾向にあった。しかし、SDGs が示すとおり現代の社会課題が複雑化する中で、スポーツには従来の枠組みを超えた多様な分野で効果を発揮することが期待されている。そこで、本章ではこのような視座に基づき、以下の3つの段階で議論を展開する。第1に、日本におけるスポーツを活用した地域振興の歴史的動向を整理する<sup>1</sup>。まず、都市部と地方部の取組みを振り返った上で、特定の専用施設ではなく、道路

---

1 スポーツを活用した地域振興の歴史的動向に関しては、和田崇（2020）「地域活性化手段としてのスポーツー日本におけるスポーツの地理学的研究のレビューからー」『地理科学』第75巻1号、pp.19-32を参照した。

や公園、山や海などの「開かれた空間」を活用したスポーツの新たな潮流を概観し、地域振興におけるその役割を明らかにする。第2に、本研究会で実施した全国規模のアンケート調査と3都市（栃木県宇都宮市、静岡県浜松市、岩手県紫波郡紫波町）に関する本研究会での議論と一部フィールドワーク調査をもとに、現在の地域振興におけるスポーツ活用の特徴を検討する。第3に、スポーツを活用した地域振興の歴史的動向と現状を踏まえ、地域振興に対するスポーツの効果を整理し、今後に向けた期待をまとめる。

### (1) 都市部における地域振興

まず、目に見える形で都市空間を変化させながら、地域振興を促進するきっかけとなるスポーツイベントを取り上げる。オリンピックや国民スポーツ大会などに代表されるスポーツイベントは、経済活性化、スポーツ参加の促進、地域の魅力発信、シビックプライドの醸成など多岐にわたる効果をもたらすが、その中でも特にインフラ整備に対する影響が顕著である。これらのイベントは開催に必要なスポーツ施設の整備にとどまらず、都市生活を支えるさまざまなインフラ整備を促進する効果をもたらしてきた。例えば1964年の東京オリンピックや1972年の札幌オリンピックでは、上下水道や通信網といった基礎的な都市インフラの整備が進むと同時に、高速道路、新幹線、地下鉄などの交通網が大幅に強化され、都市インフラ全体の質が飛躍的に向上した。また、2021年に開催された東京オリンピック・パラリンピックでも、首都圏全体の交通インフラが再整備されただけでなく、「持続可能性」を主軸に据えた都市開発が推進され、再生可能エネルギーを活用した地区が新たに整備されている。このようなスポーツイベントをきっかけとするインフラ整備の促進は、都市機能の高品質化をもたらし経済活性化の基盤となる。しかし、大規模な都市開発は、都市財政の悪化や環境破壊といっ

た負の影響を引き起こす可能性もあるため、慎重な計画づくりとその展開が求められる。

次に、1990年代以降、注目されるようになったプロスポーツを活用した地域振興を取り上げる。プロスポーツの中でも、地域密着を前面に出すJリーグのクラブは、スタジアムを核として定期的に観戦者を集め、地域経済を活性化し、ソーシャルキャピタルを醸成するなど、多様な効果を生み出している。実際、クラブ運営にまつわるスポンサー収入やアカデミー事業収入、観戦者の消費、相手クラブの宿泊費などを通じて経済波及効果が生み出されている<sup>2</sup>。また、ホームゲーム観戦者のソーシャルキャピタルが、比較的高い傾向にあることも明らかになっており、クラブ活動が人と人とのつながりを強化する役割も果たしている<sup>3</sup>。こうした効果に期待を寄せる自治体は、地域振興の一環としてチーム設立への参画、競技施設の新設もしくは改修、チームに対する優先施設利用という便宜の提供、活動資金の補助などに取り組んできた。他方、Jリーグに限らずプロスポーツチームが生み出す効果に対する自治体の税金負担の程度やスポーツ振興費をめぐる競技間格差など、自治体の利害関係者間の経済的・社会的公平性に関しては、依然として批判的な意見が根強い<sup>4</sup>。したがって、投入される公的資金とその波及効果のバランスについて、事前に十分な検討が必要となる。

---

2 経済効果 NET「J1、J2クラブによるホームタウンに与える経済効果ランキングクラブ別経済波及効果計算 詳細 2023年2月17日」[https://cdn.kyodonewsprwire.jp/prwfile/release/M107586/202302173051/\\_prw\\_PA1f1\\_0lVB7tfC.pdf](https://cdn.kyodonewsprwire.jp/prwfile/release/M107586/202302173051/_prw_PA1f1_0lVB7tfC.pdf) (最終閲覧日：2024年12月26日)

3 金玟兌 (2011)「地域社会でスポーツ組織が担うべき役割に関する研究—コミュニティ機能の再生に向けたスポーツによるソーシャルキャピタルの醸成」『SSFスポーツ政策研究』第1巻1号、pp.91-100

4 安達晃史, et al. (2023)「わが国のスポーツビジネスにおける投資の現状と課題」『大阪産業大学経営論集』第24巻2号、pp.15-36

## (2) 地方部における地域振興

ここまで述べてきたようなスポーツイベントやプロスポーツの活用は、どちらかという集客を一定程度見込める都市部での地域振興策として位置づけられるが、急激な人口減少に直面する地方部ではどのような振興策が展開されてきたのだろうか。そこでまず、高度経済成長期以降、十分な積雪量や良質な雪質、都市圏からのアクセスといった条件を備えた地方部で幅広く推進されてきた、スキー場開発に注目する。スキー場開発は、地域経済に現金収入をもたらす手段として推進され、一定の成果を上げた<sup>5</sup>。具体的には、スキー場開発が関連産業や観光業の形成を促進し、新たな雇用機会や現金収入を生み出すことで、地方経済の活性化に大きく貢献した。その後バブル経済の崩壊に伴い、事業性の悪化が深刻化したが、近年のインバウンドの増加が追い風となり、再び活況となるスキー場も見られるようになる。さらに、雪が積もる期間に限定せず、トレッキングやスポーツ合宿といった年間を通じて集客できる体制を構築することで、収益の向上と安定が一層図られている。一方、スキー場開発には、いくつか配慮すべき課題も見られる。例えば、スキー場関連の雇用機会が一部の住民に限られることで生じる経済的な格差や、大規模開発に伴う土壌流出や生態系への影響が挙げられる。また、近年では外国人ペンションオーナーの増加によって、地域のソーシャルキャピタルが弱体化したり、利益が地域外に流出する懸念も指摘されており、これらの課題を踏まえた、持続可能な地域づくりが必要とされている<sup>6</sup>。

次にマリンスポーツに注目すると、その開発は沿岸部や島嶼地域

5 山本正三、石井英也、田林明、手塚章（1981）「中央高地における集落発展の一類型：長野県菅平高原の例」『筑波大学人文地理学研究』第5巻、pp.79-138

6 名倉一希、甲斐宗一郎、小泉茜彩子、王汝慈、呉羽正昭（2017）「野沢温泉村におけるスキー観光の変容：インバウンド・ツーリズムの展開に着目して」『地域研究年報』第39巻、pp.65-89

において、農漁業の低生産性を補う経済活性化策として高度経済成長期から推進されてきた。この開発は、経済的な期待を抱く自治体や住民と、観光需要を見越した外部資本との連携による大型宿泊施設の建設などに代表される。観光客や定住人口の増加による地域経済の活性化が期待されたわけであるが、実際、新たな雇用機会の創出や住民の収入増加、さらには定住人口の増加といった具体的な効果がもたらされている。近年では海水浴以外の客層を取り込むため、ダイビングやサーフィン、ヨットなどのマリンスポーツに加え、テニスや野球といった複数のスポーツに親しむことのできる環境整備が進められ、収益源の多様化や安定化が図られたことで、事業の継続性が確保されつつある。他方、観光客の増加に伴い、海域利用を巡る漁業者との競合、ゴミや騒音といった住民生活への影響には注意が必要である。また、大型施設建設による自然環境への負の影響や、収益の地域外流出といった課題にも十分留意し、持続的な発展を目指す取組みも求められている<sup>7</sup>。

### (3) 新しい地域振興の潮流

都市部、地方部を問わず、これまでのスポーツを活用した地域振興は、スタジアムやスキー場といった「囲い込まれた空間」に人を集めることで推進されてきた。しかし、大規模な施設建設による自治体財政や自然環境に対する負の影響が問題視されるようになり、近年では道路や公園といった都市インフラ、あるいは山や海といった自然環境、すなわち、「開かれた空間」をできる限り手を加えずに利用するスポーツが注目を集めている。こうした代替的アプローチは、経済的・環境的成本を抑えながら地域振興を図る持続可能な手段として支持されつつある。実際、2010年代以降、観光名所

---

7 溝尾良隆 (2004) 「ダイビング事業の進展に伴う地域社会との葛藤」『立教大学観光学部紀要』第6巻、pp.1-12

を走るマラソンや自転車ロードレース、自然の中で楽しむトレッキングなどが、地域振興の新たな方法として注目されるようになっていく。これらの取組みは、単なる地域経済の活性化にとどまらず、地域の魅力発信、シビックプライドの醸成、関係人口の拡大といった多面的な効果をもたらすことを目指している。例えば、東京マラソンは、東京都庁をスタートし、新宿、秋葉原、上野、日本橋など東京の観光名所を巡るコース設計により、国内外に東京の魅力を発信する貴重な機会となっている。2024 年大会では、約 3.7 万人のランナー、約 102 万人の観衆、約 1 万人の運営ボランティアが参加し、東京都内で約 375.7 億円の経済効果を生み出したとされる<sup>8</sup>。

以上のように、スポーツを活用した地域振興の歴史的動向を確認すると、その主な目的が地域経済の活性化にある点が明らかとなった。また、スポーツの活用によって地域課題を一定程度改善できる一方で、取組みの途中で新たな課題が引き起こされる事例も確認された。したがって、すべての課題をスポーツだけで解決することは難しく、スポーツが万能な解決策ではないことをあらかじめ認識しておく必要がある。加えて、近年、スポーツを活用した地域振興の手法が変化し、経済的コストや環境負荷を抑える「開かれた空間」でのスポーツが採用されていた。この転換は、地域財政の負担を軽減すると同時に、環境保全を実現するものであり、持続的な地域振興策として評価できるであろう。

## 2 スポーツを活用した地域振興の現在

本節では、本研究会が実施したアンケート調査や都市別調査をもとに、現在のスポーツを活用した地域振興の傾向と特徴を検討し、

8 経済効果.NET「東京マラソン 2024 経済波及効果 526 億」<https://economicimpact.net/2024/04/11/tokyo/>（最終閲覧日：2025 年 1 月 14 日）

スポーツに期待される効果を明らかにする。まず、全国の都市自治体を対象にしたアンケート調査をもとに、スポーツが地域課題の改善手段としてどのように活用されているか、その全国的な動向を確認する。次に、宇都宮市、浜松市、紫波町を事例として、地域課題に応じたスポーツ活用の実態を明らかにする。

## (1) スポーツを活用した地域振興の全国的動向

全国 815 の自治体を対象に実施したアンケート調査から、スポーツを活用した地域振興の全国的な動向を、自治体の「スポーツの活用意図」と「スポーツを活用した地域振興の実績」から確認する。まず、総合計画と個別計画におけるスポーツの活用分野（Q2-1 と Q4-1）の数値を便宜的に合計し、自治体の「スポーツの活用意図」を捉えることとする（図表 2-1）<sup>9</sup>。調査結果によると、スポーツが最も活用される分野は健康（405 件）であり、自治体が健康増進に対するスポーツの効果を非常に期待していることが示された。次いで、生涯学習（286 件）、教育（256 件）、子ども・若者（227 件）が続く。この 3 分野を合計すると 769 件となり、スポーツが健康分野以上に、世代を超える人材育成の手段として強く期待されていることが明確となる。また、観光（223 件）におけるスポーツの活用も注目されている。観光を産業（76 件）の一環と捉えると合計で 299 件となり、スポーツツーリズムやスポーツイベントを活用した経済活性化への期待がうかがえる。さらに、コミュニティ（222

---

9 スポーツを活用した地域振興について、総合計画に記載した自治体と、スポーツを活用した地域振興に関する個別計画を策定した自治体が、それぞれどのようにスポーツを活用しようとしているのかを確認することを目的としている。

なお、アンケートの具体的な質問内容は次の通りである。Q2-1 は、「(Q2 で『1. 総合計画に記載している』と回答された方にお聞きます) Q2-1. どの分野で活用すると記載していますか」。Q4-1 は、「(Q4 で『1. 策定している』と回答された方にお聞きます) Q4-1. スポーツを活用した地域振興に関する個別計画について、どの分野で活用することとしていますか」である。

件)と共生社会(136件)に、社会的包摂(63件)を加えると421件となり、スポーツが健康や経済分野以上に、人と人の関係を改善する触媒として期待されていることがわかる。なお、文化(93件)におけるスポーツの活用は比較的少ない現状にある。

図表 2-1 スポーツの活用意図

| 分野     | Q2-1 総合計画 | Q4-1 個別計画 | 合計  |
|--------|-----------|-----------|-----|
| 健康     | 292       | 113       | 405 |
| 観光     | 154       | 69        | 223 |
| 産業     | 50        | 26        | 76  |
| 教育     | 179       | 77        | 256 |
| 子ども・若者 | 139       | 88        | 227 |
| 生涯学習   | 211       | 75        | 286 |
| 文化     | 70        | 23        | 93  |
| 社会的包摂  | 42        | 21        | 63  |
| 共生社会   | 89        | 47        | 136 |
| コミュニティ | 154       | 68        | 222 |
| その他    | 50        | 11        | 61  |
| 無回答    | 0         | 0         | 0   |

出典：本研究会が実施したアンケート調査をもとに筆者作成 <https://www.toshi.or.jp/publication/19958/>

次に、Q8の結果から「スポーツを活用した地域振興の実績」を確認すると、「スポーツの活用意図」と同様の傾向が見て取れる(図表 2-2)<sup>10</sup>。すなわち、健康(899件)が最も多く、スポーツが健康増進の手段として積極的に活用されていることが明らかとなる。子ども・若者(538件)が続くが、これに生涯学習(343件)と教育(293件)を加えると1174件となり、スポーツが健康分野以上に、世代を超える人材育成の手段として広く活用されているこ

10 Q8は「昨年度実施したスポーツ活用の地域振興に関係した取り組み」である。



とが明確となる。また、コミュニティ（478件）に、数値は小さいが共生社会（148件）と社会的包摂（44件）を加えると670件となり、スポーツが人と人とのつながりを強化する手段として実際に活用されていることがわかる。続いて、観光（392件）分野の取り組みも活発であり、産業（154件）と関連づけて捉えれば546件となり、スポーツツーリズムや関連イベントが地域経済の活性化策として活用されていることがうかがえる。一方で、文化（67件）におけるスポーツ活用は依然として限定的である。

**図表 2-2 スポーツを活用した地域振興の実績**

| 分野     | Q8  |
|--------|-----|
| 健康     | 899 |
| 観光     | 392 |
| 産業     | 154 |
| 教育     | 293 |
| 子ども・若者 | 538 |
| 生涯学習   | 343 |
| 文化     | 67  |
| 社会的包摂  | 44  |
| 共生社会   | 148 |
| コミュニティ | 478 |
| その他    | 72  |

出典：本研究会が実施したアンケート調査をもとに筆者作成  
<https://www.toshi.or.jp/publication/19958/>

以上の「スポーツの活用意図」と「スポーツを活用した地域振興の実績」を踏まえると、自治体は主に、スポーツが健康や教育分野にもたらす効果を期待しており、次いで、経済分野に対する効果も見込んでいた。この傾向は、長らく教育委員会を中心に展開されてきたスポーツ政策の歴史的な基盤が、現在のスポーツ活用分野にも影響を及ぼしていることを示唆している。つまり、学校教育でのス

スポーツ展開を通じて培われた経験やネットワークが、地域振興におけるスポーツの推進にも役立てられていると考えられるのである。一方で、スポーツを経済活性化や人と人とのつながりを生み出す手段として活用しようとする意図や実際の取組みは、健康や教育分野と比較するとまだ少なく、試行段階にとどまっているように見受けられる。地域課題が多様化している現状を踏まえると、今後は、健康や教育にとどまらず、さらに幅広い分野でのスポーツの活用が求められる。

## (2) スポーツを活用した地域振興の具体例

本項では、研究会での宇都宮市と浜松市に関する議論と、紫波町でのフィールドワーク調査をもとに、スポーツがどのような地域課題を改善するために活用されているか確認していく。

### ア 宇都宮市

宇都宮市は、2024年12月時点で約51万人の人口を抱える北関東の中核都市である。周辺都市を含めると100万人を超える都市圏を形成しており、人口吸引力の高い地域として位置づけられる。この地理的利点を背景に、市は観戦型スポーツが盛んな地域としても知られており、実際、サッカー、バスケットボール、自転車のプロスポーツチームが活動している。また、アジア最高峰のレースである「宇都宮ジャパンカップサイクルロードレース」が、1990年以降ほぼ毎年開催されており、2024年大会では約13万4千人が沿道で声援を送り、約35億2600万円の経済波及効果をもたらした<sup>11</sup>。

では、同市は、スポーツを活用してどのような地域振興を目指し

---

11 毎日新聞「自転車 宇都宮ジャパンカップ 経済効果が過去最高 / 栃木」2024年12月28日 [https://mainichi.jp/articles/20241228/ddl/k09/050/138000c?utm\\_source=chatgpt.com](https://mainichi.jp/articles/20241228/ddl/k09/050/138000c?utm_source=chatgpt.com)（最終閲覧日：2025年1月15日）

ているのだろうか。今回は、この問いに対する答えを、2024年に策定された「スポーツを活用したまちづくり推進ビジョン」から確認する。このビジョンは、市内のプロスポーツチームや大学、産業団地といった多様な資源を最大限に活用し、地域課題を改善するための指針を示すものである。その中でも、シビックプライドの醸成が重要な柱として位置づけられている点が大きな特徴である。同市がシビックプライドの醸成を重視する理由は、地域社会の持続的な発展を目指していることにある。市民が地域に対して誇り（プライド）を持つことで、地域の連帯感が強化され、中長期的な発展のための基盤を築くことができると考えられているのである。実際、個別に策定された「宇都宮ブランド戦略（宇都宮プライド）」には、100年先を見据えた活力ある持続可能な都市の実現に向け、シビックプライドの醸成が不可欠であると記されている。

このシビックプライドの醸成において重要な役割を果たすのが、プロスポーツチームの活動と国際大会の開催である。地域に根ざしたプロスポーツチームは、市民が誇りや連帯感を育むとともに、地域全体が一体となる機会を創出すると考えられている。また、「宇都宮ジャパンカップサイクルロードレース」のような国際大会は、地域外からの注目を集めるだけでなく、市民が市の魅力を再認識し誇りを抱くきっかけにもなるとされている。このように、宇都宮市におけるスポーツは、エンターテインメントの域を超え、地域課題の改善に資する有効な手段として位置づけられているのである。

## イ 浜松市

浜松市は、2024年12月時点で約78万人の人口を抱える県内最大の都市である。同市は、スズキ、ホンダ、ヤマハといったグローバル企業が集積する製造業の一大拠点として知られ、これらの企業はスポーツチーム運営やイベント開催を通じて地域スポーツを支え

る重要な役割を果たしている。また、製造業に従事する外国人労働者が多く居住していることから、多文化共生の推進が市の重要な課題となっている。

こうした背景のもと、浜松市は2025年度から「浜松市スポーツ推進ビジョン」を施行し、スポーツを活用した地域振興を推進する計画である。このビジョンでは、スポーツを活用して多様な地域課題に対応することが掲げられており、中でも特に注目されるのがインクルーシブスポーツの推進である。同市が想定するインクルーシブスポーツは、障がいの有無、性別、年齢、国籍、地域を問わずスポーツを楽しめる環境を意味し、その最終目的は、全員参加型の共生社会の実現である。この取組みは、市が抱える多文化共生の課題に対応する戦略的な手段としてスポーツを位置づけるものである。

「浜松市スポーツ推進ビジョン」の施行前である執筆時点でも、同市は既に外国人住民と地域住民が共にスポーツを楽しみ、相互理解を深めるための取り組みを積極的に展開している<sup>12</sup>。例えば、市内で最も人数の多いブラジル人コミュニティとの異文化理解を目的に、2021年に開催された東京オリンピック・パラリンピックに参加するブラジル代表のホストタウンを務めた。また、市内在住の若者をブラジルのスポーツ大会に派遣するなど、市民間の異文化理解を促進する取組みを進めている。このように、浜松市は地域課題としての異文化理解や多文化共生を実現するために、スポーツを積極的に活用しているのである。

## ウ 紫波町

紫波町は、岩手県中央部に位置し、2024年12月時点で約3.2万人を抱える自治体である。自然豊かな環境と交通の便に恵まれる一

---

12 2025年1月時点

方、人口減少や地域経済の停滞といった地方部に共通する課題に直面している。そうした課題の中でも解決困難だったのが、1998年の紫波中央駅開業に伴い町が取得した駅前にある土地の未活用問題であった。この土地は、再開発計画が頓挫した後、「塩漬け地」として10年間放置され、町に継続的な財政負担を強いるとともに、地域全体に停滞感をもたらしていた。こうした状況を打破し地域経済を活性化させるためには、この土地を有効活用し、地域外から人を呼び込むことが重要であった。

かかる課題を改善するため、2009年に始まったのが「オガールプロジェクト」である。このプロジェクトは、町と民間企業が連携して進める再開発事業であるが、その最大の特徴は民間企業のノウハウを活用する点にある。具体的には、町の出資によって設立された「オガール紫波株式会社」が、民間企業としての立場を活用し公的機関と民間組織を効果的に結びつけながら、土地活用の計画立案から実施までを統括した。「オガールプロジェクト」が掲げた年間30万人の来訪者確保という目標は、新設された町役場や図書館などの行政施設で25万人を集め、残りの5万人をスポーツ施設によって補うことで達成された。

その中核となったスポーツ施設が、岩手県フットボールセンターである。同センターは、日本サッカー協会や県サッカー協会との連携によって整備され、サッカー大会や講習会を通じて安定的に訪問者を集める機会を創出している。加えて、別の民間企業によって新設されたバレーボール専用アリーナが、さらなる来訪者の確保に貢献している。このアリーナは、競合の少ないバレーボールに特化し、観客席を省いた練習専用施設として整備されたが、その背景にはニッチなビジネスチャンスを掴むという経営戦略があった。こうした戦略に基づき運営されるアリーナは、日本代表の合宿地や地域のアカデミーの拠点として、地域内外との交流を促進している。

このような一連の取組みは、当初の目標を大きく上回る成果をもたらす。2015年には年間来訪者数が90万人に達し、「塩漬け地」問題が解消されただけでなく、地域経済にも大きな効果をもたらしている<sup>13</sup>。このように紫波町は民間企業との連携により、スポーツを単なる競技や娯楽として捉えるのではなく、地域課題を改善する有力な手段として活用したのである。

以上の宇都宮市、浜松市、紫波町の事例からは、地域課題に合わせてスポーツを柔軟に活用する自治体の姿が浮き彫りとなる。そこで期待されるスポーツの効果は、シビックプライドの醸成、異文化理解や共生社会の促進、人口吸引力の強化であった。さらに、スポーツの種類もサッカー、バスケットボール、自転車、バレーボールと多岐にわたり、地域特性に応じた競技が選ばれている点が特徴的である。また、その展開においては、民間企業などとの連携を通じて地域課題の改善につなげることが可能であることも明らかとなった。

### 3 スポーツが地域にもたらす効果と今後の展望

これまで述べてきたスポーツを活用した地域振興の歴史的動向と現状を踏まえると、スポーツが地域に対して極めて柔軟かつ多面的な効果をもたらし、地域課題の改善に貢献する重要な手段であることが明らかとなった。実際、健康や教育分野をはじめ、地域経済の活性化、シビックプライドの醸成、異文化理解の促進など、スポーツは地域課題の多様な側面に適応しながらポジティブな変化をもたらしていた。

一方で、スポーツを活用した地域振興の取組みは万能ではない

---

13 スポーツ庁（2017）『まんが スポーツで創る地域の未来 東日本編』主婦の友社

め、持続的な効果を生み出すために慎重な計画作りと継続的な取り組みが求められる点も明らかとなった。例えば、大規模施設の整備が自治体財政や自然環境に与える負の影響、さらにはスポーツが生み出す便益の不公平な配分による住民間の格差など、さまざまな懸念が存在した。このような課題に対処するためには、スポーツを活用した地域振興を単発の施策やイベントとして捉えるだけでなく、変化する状況に応じて柔軟に適応していく「継続的なプロセス」として捉える視点が不可欠となる。こうした視点により、取り組みの途中で引き起こされる新たな課題を軽減しながら、スポーツが持つ効果を最大限に引き出すことが可能となるだろう。

さらに、スポーツの効果は従来の健康や教育分野に限定されるものではなく、むしろそれを超えた広範な地域課題への対応においても重要な役割を果たす点を見過ごしてはならない。例えば、貧困削減、飢餓の解消、ジェンダー平等、平和的なコミュニティ形成、環境保全といった広範な地域課題に対しても、スポーツはポジティブな効果をもたらす可能性を持つ。このようなスポーツの多面的な効果は、先述した SDGs の達成に対するスポーツの役割が、国際的に認められていることから明らかである。したがって、スポーツの効果を最大限に引き出すためには、国内だけでなく海外の先進的な取り組みも参考としながら、スポーツの価値を深く理解し、適切に活用する姿勢が求められる。そして、何よりも重要なのは、スポーツの効果を冷静に評価し、取り組みの最中で表出する課題と真摯に向き合いながら、地域特性や住民ニーズに応じて内容を柔軟に進化させることである。このような姿勢によって、スポーツは個別課題にとどまらず、持続可能な社会の基盤を築くための重要な手段となり得る。その結果として、スポーツを活用した地域振興がより豊かな未来の実現へとつながることが期待されるのである。

## 第3章

# 宇都宮市のスポーツまちづくり

宇都宮市 魅力創造部 スポーツ都市推進課 課長 **黒崎 泰広**



## 1 スポーツで都市の魅力を創造する

### (1) 組織を整え加速化させる

2024年（令和6年）4月宇都宮市に新たな組織が誕生した。市のブランド戦略の下、スポーツや文化、観光など多様な資源を結集し、市民のウェルビーイングの向上や都市の魅力の向上に資する取組みを一体的に推進するため、教育委員会事務局のスポーツ・文化行政を市長事務部局に移管し、「魅力創造部」を2012年度（平成24年度）の「市民まちづくり部」の設置以来、12年ぶりに新部として設置した。

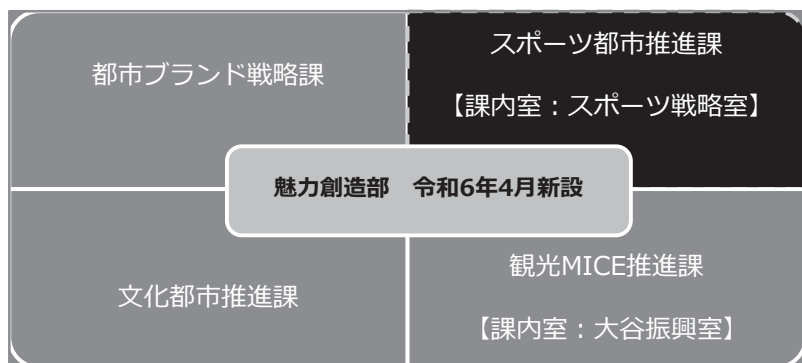
同部には、市のブランド戦略と魅力の発掘・創出・発信を担う「都市ブランド戦略課」、スポーツ活動機会の創出やスポーツ施設の整備、国際的なスポーツイベントの誘致・開催を担う「スポーツ都市推進課」及び課内室の「スポーツ戦略室」、文化・芸術活動の充実や文化財の保存・活用・普及啓発を担う「文化都市推進課」、地域資源を活用した戦略的観光やMICEの誘致・開催の推進を担う「観光MICE推進課」及び課内室の「大谷振興室」を設置した。

組織を社会状況等の変化に適合させる必要性については、田尾<sup>1</sup>によれば「組織がその目的を達成するためには、そして、より大量の、より上質のモノやサービスを得るために、さらに、クライアントなど外からのニーズに応えるためにはその枠組みをつくり替えないければならない。環境の変動に効果的に対応するためには、構造や制度を変更しなければならない。」とされており、宇都宮市においても、時代潮流の変化を捉えながら、新たな組織の整備を実施してきたところであり、こうした効果的な組織デザインのもとで、第6次宇都宮市総合計画に掲げたスーパースマートシティー（都市が持

---

1 田尾雅夫『組織の心理学』（新版）有斐閣 pp216-217

図表 3-1 「2024 年（令和 6 年）4 月に魅力創造部を新設」



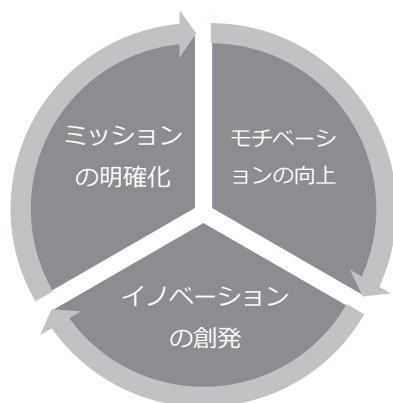
出典：筆者作成

続可能な発展をするために必要となる「社会」・「環境」・「経済」の3要素がバランスよく発展したまち）の実現に向けた諸施策を展開しているところである。

## （2）庁内スタートアップ的に課内室（時限的組織）を活用する

「宇都宮市課内室設置規則」では、臨時又は特別の事務を処理させるため、課に室又はセンターを設置する事が出来ると規定している。4月に設置した「魅力創造部」の成り立ちは、この臨時又は特別の事務を担当する課内室の制度との関連が深いものとなっている。宇都宮市における、ここ数年のスポーツ関連施策の担当組織の整備・再編については次のとおりである。2014年にそれまで、教育委員会で担っていたアジア最高位の国際サイクルロードレースであるジャパンカップサイクルロードレースの担当を経済部観光交流課に移管するとともに、総合政策部で担っていた地域密着型のプロスポーツクラブのホームタウンの担当や、スポーツを活用した地域活性化策の加速化を担う事を目的に「魅力創造室」を観光交流課内に課内室として設置した。これによりスポーツが有する多面的な価

図表 3-2 庁内スタートアップ的に新組織を活用する際に  
見込まれる効果



出典：筆者作成

値をまちづくりに広範に活用し、都市の新たな魅力創りに向けた組織的な挑戦が可能となった。魅力創造部内の都市ブランド戦略課は総合政策部政策審議室内に課内室として設置した「ブランド戦略室」に端を発するものであり、現在、スポーツ都市推進課内に設置する「スポーツ戦略室」、観光 MICE 推進課に設置する「大谷振興室」なども合わせ、魅力創造部の成り立ちや現在の執行体制は課内室の機動的な活用が起点となっている。

庁内でスタートアップ的に「課内室」を活用する際の主なメリットとして以下の事項を示すことが出来る。

- ① 新たな組織立ち上げによる「ミッション」の明確化
- ② 特命的施策の所掌による「モチベーション」の向上
- ③ 挑戦（失敗）への許容による「イノベーション」の創発

新たな行政課題に対峙した際に、限られた行政資源のもとで対応して行くために比較的容易であるのは、既存の組織の拡充や増員等により手当てする事であると思われるが、組織を変化させる過程では、現行の評価や可能性の探索を伴うことから、試行から実行に

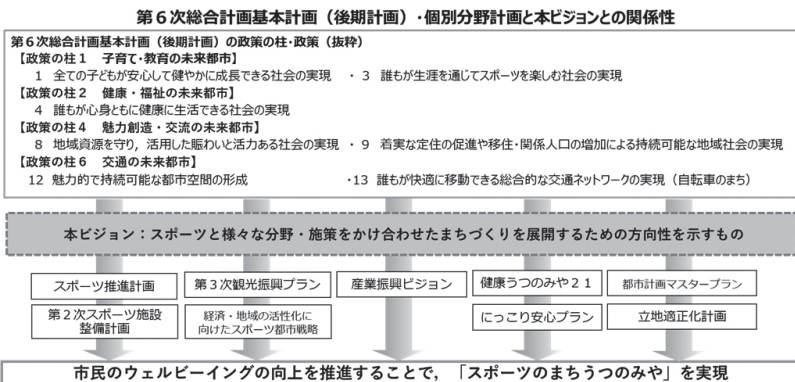
移す行程の中で、変化が導かれる可能性も高まるものと思われる。宇都宮市における、スポーツ関連施策の拡充については、課内室制度の活用を端緒として、「スポーツをまちづくり広範に活用する」ための組織的なアップサイクルが形作られつつあることを報告したい。

## 2 スポーツまちづくりの計画的な取組みに向けて

### (1) スポーツまちづくりビジョンの策定と関連計画の取組み

前節では宇都宮市のスポーツ都市推進に向けた組織体制について概観した。本節では宇都宮市のスポーツまちづくりの推進に向けた諸計画についてその概略を示したい。2024年（令和6年）1月、宇都宮市では「スポーツのまちうつのみや」の実現に向けて、スポーツと様々な分野を掛け合わせながらまちづくりを推進できるよう、第6次総合計画基本計画（後期計画）を補完する個別分野計画に対して、分野横断的に方向性を示すものとして「スポーツを活用したまちづくり推進ビジョン」（以下、「スポまちビジョン」という。）

図表 3-3 スポーツまちづくりビジョンと個別分野計画の関係性



出典：「宇都宮市スポーツを活用したまちづくり推進ビジョン」

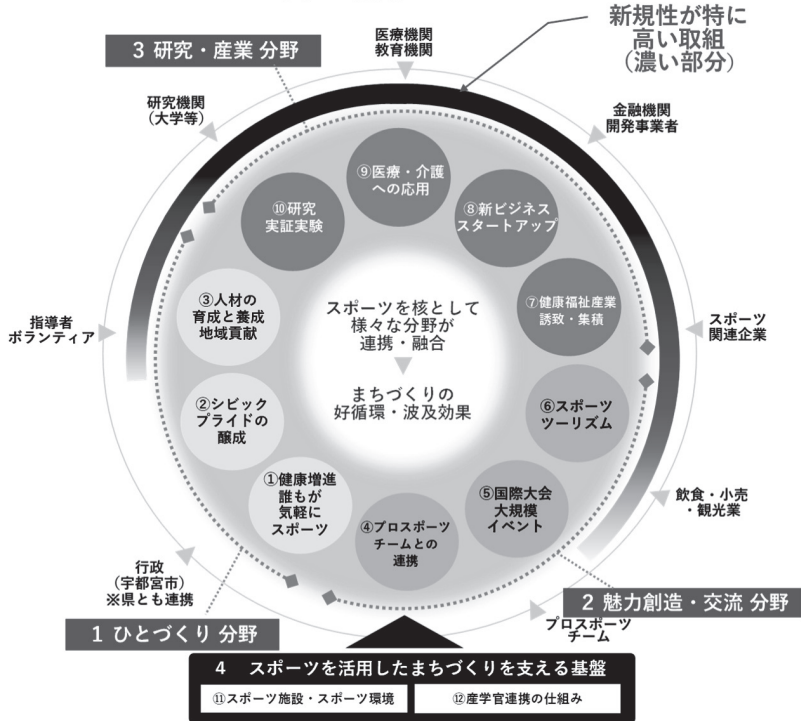
を策定した。

行政計画については、行政活動の効率性や整合性を担保するためにも必要性が広く認識されているところであるが、既往調査によれば自治体によっては、個別のスポーツ関連計画を策定していないなど、各自治体の状況に応じた対応が図られている。

宇都宮市においては、「スポまちビジョン」の策定に先立ち、「スポーツ推進計画」及び「第2次スポーツ施設整備計画」、更には「宇都宮市経済・地域の活性化に向けたスポーツ都市戦略」を策定し、「スポーツそのものの振興策」と「スポーツを活かした地域振興策」について目指すべき道標を示したうえで、計画的に取り組んできた。こうしたなか策定した「スポまちビジョン」においては、これまでの取組みも踏まえながら、行政をはじめ、大学等の研究機関や事業者などの多様な主体が連携するとともに、スポーツと様々な分野を連携・融合できる機会や場を創出し、スポーツが有する効果や価値を最大限高める取組みを推進することで、市民のウェルビーイングの向上やシビックプライドの醸成を図り、「スポーツのまちうつのみや」の実現の加速化を目指すこととしたところである。

この「スポまちビジョン」の取組みイメージについては、図表3-4に示したとおりである。子どもから高齢者まで、誰もがスポーツを通して自己実現が図られる「スポーツのまちうつのみや」の確立に向け、これまでの「ひとづくり」や「魅力創造・交流」の取組みをより充実することに加え、「ひとづくり」や「魅力創造・交流」の高度化・高付加価値化に寄与する「研究・産業」の取組みを推進するとともに、それぞれの取組みを下支えするスポーツ施設などの基盤を整備していくこととした。なお、具体的な取組みについては、個別分野計画の中でさらに検討・反映させる事としており、令和7年3月策定予定の「第2次宇都宮市スポーツ推進計画」においては、「スポまちビジョン」も踏まえながら新たに21事業を新規事業と

図表 3-4 宇都宮市のスポまちビジョン取組みイメージ  
＜取組の構成イメージ＞



出典：「宇都宮市スポーツを活用したまちづくり推進ビジョン」

して計上したところである。今後、産業や観光、健康、都市計画等の様々な分野の関連計画の改定の際においても、この「スポまちビジョン」を踏まえながら、スポーツが有する多面的な価値をまちづくりに活かすための具体的な施策を計上して行くこととなる。

「スポまちビジョン」では、スポーツを核として「ひとづくり」、「魅力創造・交流」、「研究・産業」といった異なる分野を連携・融合させながら相乗効果の発揮を目指すこととした中で、「ひとづくり」については、市域全体で、スポーツ施設の整備や地域スポーツの促

進などにより、全ての市民が身近な地域で気軽にスポーツや健康増進などに取り組める環境を整えていく方針を示したところである。

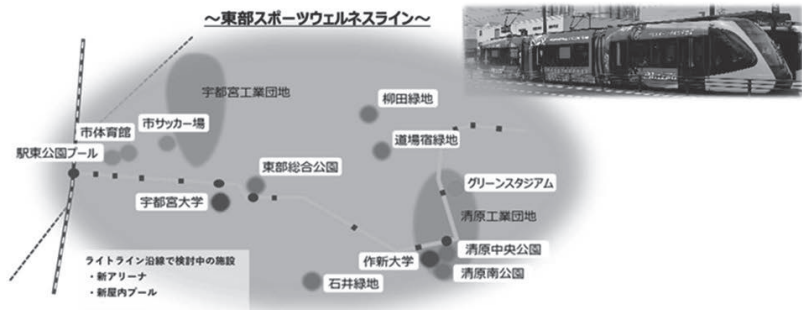
一方で「魅力創造・交流」や「研究・産業」といった取組みについては、市内の各圏域の特色や強みを生かしながら、高い経済効果をもたらす「新アリーナ」の整備支援や街中ならではの「魅せる」スポーツの展開などを図るとともに、スポーツを活用した研究開発・実証実験、新産業の創出などに向けた基盤づくりを強化していくこととし、必要な施設の立地を推進する事としている。また、こうした取組みと合わせ、スポーツ振興や健康増進、新産業の創出等に資す公共施設については、配置バランス・規模・機能の適正化や複合化などを推進していく事とした。

なお、「スポまちビジョン」においては、2023年8月に全線新設では国内で初めて開業した、次世代型路面電車である芳賀・宇都宮LRT「ライトライン」の沿線に、スポーツ施設や大学、産業団地等が立地するなど、ポテンシャルが高いことを踏まえ、「東部スポーツウェルネスライン」として設定したところであり、スポーツと様々な分野を掛け合わせた研究や産業活動など産学官連携の取組みを強化することとしたところである。

また、本市では東部スポーツウェルネスラインの沿線において、新アリーナ及び新屋内プールの整備を検討中であるとともに、仮称「宇都宮工業団地東地区」を新たな産業団地の候補地として選定し、新たな企業立地に向けた取組みを進めるなど「ライトライン」の開業を契機として、市が目指すネットワーク型コンパクトシティの形成に向けたまちづくりを進めており、その新たなまちづくりの中核となって行く事を期待されているのが、これまで以上の「スポーツの多面的な価値の活用」であり、こうした新たな取組みと合わせ、以下で紹介する既存のスポーツコンテンツの更なる磨き上げも含めて重層的にスポーツを活用したまちづくりを推進して行く。

図表 3-5 宇都宮市の圏域の特色と  
東部スポーツウェルネスラインについて

|       | 圏域の特色等                                                                                                              |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A：中心部 | ・ジャパンカップやFIBA3x3など国際レベルの大会や大型イベントを開催。街中ならではの「魅せる」スポーツにより、賑わい創出や市街地の活性化等を積極的に展開。                                     |
| B：北西部 | ・大谷やろまんちっく村、森林公園など、観光スポットや交流施設、自然体験型スポーツ環境が集積。<br>・北西部地域における生涯スポーツの受け皿として、地域体育施設の整備に取り組む。                           |
| C：北東部 | ・河内総合運動公園には、ドリームプールかわちなど北東部の拠点となるスポーツ施設が集積。プロサッカーチームも活動。河内総合福祉センターなどの健康増進施設あり。                                      |
| D：南部  | ・栃木県総合運動公園では、栃木県による総合スポーツゾーンの整備促進など、新たな地域の顔となるスポーツ・レクリエーションの拠点として形成。国体レベルのスポーツ施設が集積。                                |
| E：東部  | ・ライトライン沿線には、複数の大学や産業団地、多様なスポーツ施設等が集積している。<br>・ライトライン開業により交通利便性が高く、トランジットセンター周辺等で地域特性に応じた拠点の形成が図られるなど、ポテンシャルが高まっている。 |



出典：「宇都宮市スポーツを活用したまちづくり推進ビジョン」



### 3 宇都宮のスポーツコンテンツ

#### (1) 国際スポーツイベント開催とホームタウンスポーツの振興

広く関係者が一体となって「スポーツ立国」を目指すための指針として、2022年（令和4年）3月に策定された国の第3期「スポーツ基本計画」においては、「つくる／はぐくむ」・「あつまり、ともに、つながる」・「誰もがアクセスできる」といった視点のもと、策定から5年間で総合的かつ計画的に取り組む施策として、「スポーツ界におけるDXの推進」や「国際競技力の向上」など12の項目が計上されている。これらの項目の中において、とりわけ地域経済の活性化の基盤となるスタジアム・アリーナ施設の整備やスポーツ団体と他産業とのオープンイノベーションによる「スポーツの成長産業化」や「スポーツによる地方創生、まちづくり」といった項目については、各自治体においても国の取組指針を参酌しながら、全国で独自の取組みが進められている事と思われる。こうしたなか2017年に策定された国の第2期スポーツ基本計画が「スポーツ」と「国」の関連が色濃く出た計画であった事に比して、第3期スポーツ基本計画は「スポーツ」と「地方」の関連が強く示されたものとなり、国におけるスポーツ政策の力点の変化が明確となった<sup>2</sup>。

計画では「全国各地域がスポーツによる地方創生、まちづくりに取り組み、それらを将来にわたって継続させ、各地に定着させるよう、促進する。その結果として、スポーツ・健康まちづくりに取り組む地方公共団体の割合を2026年度末に15.6%から40%とする」と具体的なKPIが明記されており<sup>3</sup>、その達成に向けては全国の自治体が計画の内容を参酌し、施策を展開していく必要がある。

こうした中、「スポーツ」×「地方創生」のメルクマールは多種

2 笹川スポーツ財団『スポーツ白書 2023 次世代のスポーツ政策』（2023）p.203

3 笹川スポーツ財団 前註（2）pp.203-205

多様であるが、その一つとなり得るのが、各地域の独自性が反映された地域固有のスポーツコンテンツの存在にあると思われる。

現在、宇都宮市においては、スポーツの成長産業化やスポーツによる地方創生等の取組みについて、様々なスポーツコンテンツを活かしながら取組みを進めているところであり、ここでは宇都宮市における幾つかのスポーツコンテンツを紹介する事としたい。

なお、本市の当該分野に係る取組みについては、「新たな公共私連携～スポーツを通じたまちづくり～」において、「宇都宮版国際大会のつくり方」として既存の都市インフラを活用した国際大会の誘致・開催手法、また、宇都宮市を拠点するホームタウンチームとの協働したスポーツを通じたまちづくりについて既述させていただいたので、詳細については併せて参照頂きたい<sup>4</sup>。

## (2) スポーツ都市戦略の策定による効果の共有

スポーツイベントの開催にはプラスマイナス両面のレガシーが存在する。イベントを一過性のものとせず、その開催効果を最大限活用していくためには、イベント自体の開催目的を明確にしたうえで、効果を引き出していく必要があることから、宇都宮市では「スポまちビジョン」の策定に先駆けて、2022年3月に「宇都宮市経済・地域の活性化に向けたスポーツ都市戦略」を策定し、宇都宮市で培ってきたジャパンカップサイクルードレース等の本市経済・地域の活性化に資するスポーツイベント等を貴重な地域資源として捉え、国内外のスポーツを取り巻く環境の変化を踏まえながら、こうしたスポーツ資源の更なる活用促進や、新たなスポーツ資源の創出等に取り組むなど、これまでの取組成果を踏まえた独自の戦略により、

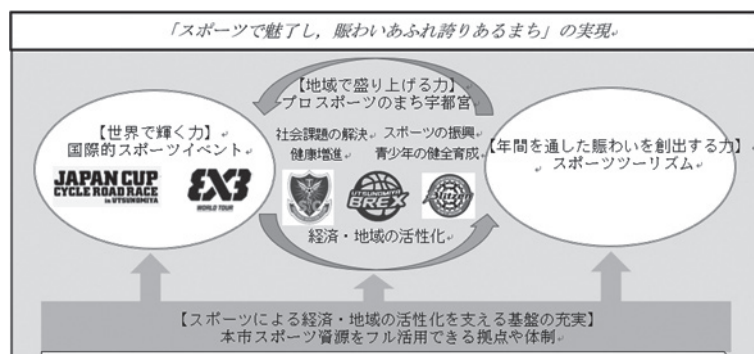
---

4 黒崎 泰広 (2020)「スポーツを通じた都市の魅力創造」『都市とガバナンス』第33号 日本都市センター、pp.16-26  
[https://www.toshi.or.jp/app-def/wp/wp-content/uploads/2020/04/reportg33\\_2\\_2.pdf](https://www.toshi.or.jp/app-def/wp/wp-content/uploads/2020/04/reportg33_2_2.pdf)

「スポーツ」による経済・地域の活性化を推進することとした。現在、同戦略に基づき以下の事項に重点的に取り組んでいるところである。

- ① 国際的スポーツイベントの磨き上げによるブランド力向上【世界で輝く力】本市がこれまで築き上げてきた世界に誇る資源を、I F（国際競技連盟）と連携しながら更に磨き上げ、世界に魅力を発信することで、本市の「都市ブランド力」を向上させる。
- ② 市民が誇れる「プロスポーツのまち」の確立【地域で盛り上げる力】本市をホームタウンとする3つのプロスポーツチームと、スポーツを活用したまちづくりのパートナーとしてこれまで以上に緊密に連携するなど協働の仕組みを築くことで、「シビックプライド」を醸成する。
- ③ 本市独自のスポーツツーリズムの展開【年間を通した賑わいを創出する力】本市独自の国際的スポーツイベント等を活用し、市民はもとより多くの来訪者を迎え入れ、スポーツによる年間を通した賑わいを創出することで、本市の「地域経済の活性化」を図る。

図表 3-6 宇都宮市経済・地域の活性化に向けたスポーツ都市戦略



出典：「宇都宮市経済・地域の活性化に向けたスポーツ都市戦略」

- ④ スポーツ資源を最大限に活用できる基盤の構築【スポーツによる経済・地域の活性化を支える基盤の充実】国際的スポーツイベントやプロスポーツチーム等スポーツ資源を最大限に活用するための基盤を構築することで、持続的な賑わい等を創出する。こうした戦略に基づき「目指すべき姿」を事業担当者をはじめとする関係者が共有することにより、「スポーツをまちづくりに活用する」という軸を据えた取組みを可能としている。

### (3) 宇都宮のスポーツコンテンツ

次に宇都宮のスポーツコンテンツから具体的に2つの世界大会を紹介する。

#### ア 宇都宮ジャパンカップサイクルロードレース



宇都宮ジャパンカップサイクルロードレースは、日本で唯一、国際自転車競技連合（UCI）より、ワールドツアーに次ぐ“プロシリーズ”に認定された、アジア最高位のワンデイロードレースとして、世界で活躍するトップ選手たちの本気の走りを間近で観戦することが出来るレースであり、2024年大会では3日間延べ13万4千人を超えるロードレースファンを集客する国際大会である。この宇都宮ジャパンカップサイクルロードレースの原点は、1990年9月に世界最高峰の自転車ロードレース「世界選手権自転車競技大会」をアジアで初めて宇都宮市がホストした事を端緒とするものであり、その2年後の1992年11月、世界選手権のメモリアル大会としてジャパンカップロードレースを開催した。UCIプロシリーズの最終戦となる宇都宮ジャパンカップサイクルロードレース。大会は3日間に渡り、初日には全出場チームが顔をそろえる「チームプレゼンテーション」、2日目はJR宇都宮駅西口の大

図表 3-7 宇都宮ジャパンカップサイクルロードレースのレースシーン



出典：宇都宮市

通りを周回するハイスピードレース「宇都宮ジャパンカップクリテリウム」、最終日となる3日目は標高差185mの古賀志林道を疾走する「宇都宮ジャパンカップロードレース」を開催しており、大会関連イベント等も多数実施していることから、宇都宮ジャパンカップはまさに「自転車のまち宇都宮」が誇る年に一度の自転車の祭典となっている。

## イ FIBA3x3 ワールドツアー

『FIBA 3x3 World Tour』は、国際バスケットボール連盟が主催するクラブチームの世界王者を決定するツアー形式の国際大会である。

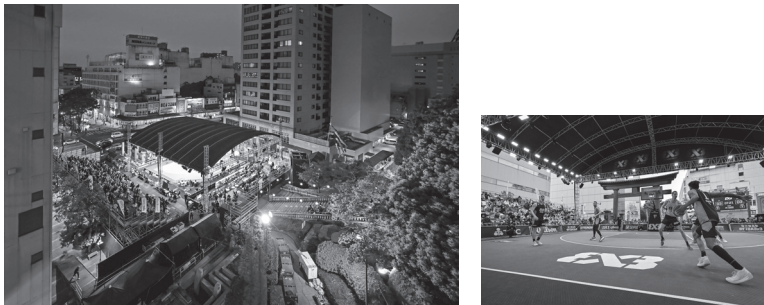
一年間世界各都市で大会が行われ、年間を通して勝ち抜いた上

**FIBA 3x3**  
**WORLD TOUR**  
**UTSUNOMIYA OPENER**

位チームが World Tour FINAL に進出し世界一を決定する。出場するのは前年の優勝チームをはじめとする世界ランキングでもトップ 10 に入るほどの各国を代表するトップチームであることから、3x3 界最高峰の大会となっている。宇都宮市では 2016 年から継続的に World Tour を開催しており、2019 年には世界一を決める FINAL を開催し、また 2022 年からはワールドツアーの開幕戦の開催地として選ばれ続けている。開幕戦（Utsunomiya Opener）が行われるのは 2024 年で 3 年連続となっており、また 2025 年～2028 年まで、合計 7 年連続で開幕戦を宇都宮で行うことが、IF である FIBA と合意されている。

昨年、日本から『FIBA 3x3 World Tour Utsunomiya Opener』に開催都市枠として出場した地元チームである UTSUNOMIYA BREX.EXE は、World Tour において日本チームで初めての予選突破・決勝トーナメント進出を果たすなど地元開催の国際大会を盛り上げている。

図表 3-8 FIBA 3x3 World Tour の開催シーン



出典：宇都宮市

また、こうした大会開催のみならず、「3x3」を活かしたまちづくりを推進するため、宇都宮市内小中学校への 3x3 公式球の配布



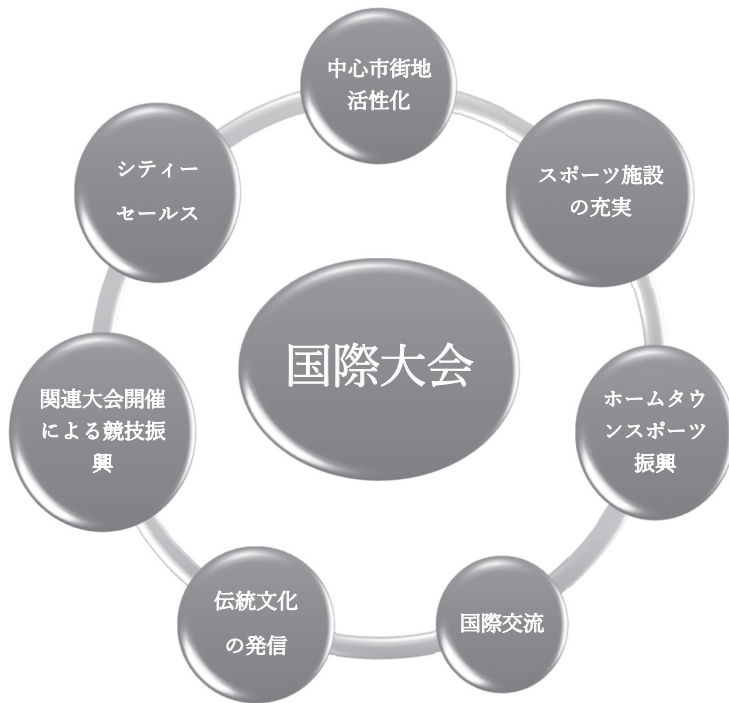
や屋外バスケットゴールの県内設置、小学生対象の「宇都宮市長杯」U12 3x3 大会の開催、関東各都県を代表する小学生対象の「3x3 Jr.CUP」、更には大会出場選手が小学校を訪問し、子どもたちとの交流を行う学校訪問事業など、子どもたちが3人制バスケットボールに親しみやすい環境づくりにも取り組んでいる。

#### (4) スポーツコンテンツが創出する多様な効果

こうしたスポーツイベントの開催に伴うレガシー創出については、オリンピック・パラリンピックをはじめサッカーやラグビーなどのワールドカップ等のメガスポートイベント開催時の取組みが耳目を集めるところであるが、地方都市における各種の大会においても様々な開催効果を創出することが可能である。30回を超えて開催を重ねる宇都宮ジャパンカップサイクルロードレースは、3日間の大会期間中に13万人以上（2024年10月開催）を集客し、経済波及効果は約35億円となるなど経済的にも大きな開催効果を創出している。

また、国際大会等の開催に伴う多様な効果については、図表6に示したように、大会を契機とした新たなスポーツ施設の整備（宇都宮市では現在、複数の地域で3人制バスケットボール専用コートの整備を進めている。）や小学生を対象とした新たなカップ戦である市長杯の開催による競技振興など多岐に渡る。これらの効果の導出と拡大に向けたポイントは複数あるが、最も肝要である事の一つは、極めてシンプルであるが、「大会を継続的に開催」することにあると思われる。大会を安定的かつ継続的に開催し続けるためには、大会に関わるステークホルダーの納得感や期待感、地元のサポートなどが必要であり、大会を継続して行くなかで、こうした関係者間の多様な「議論や気づき」が大会を磨き、新たな効果も創出する事に繋がっている。また、継続的な開催を通じて、国内の中央競技団

図表 3-9 市内での国際大会開催に伴う多様な効果



出典：筆者作成

体はもとより、国際競技団体（International Federation）とも信頼関係を築いて行けるようになり、大会の開催効果を拡大するための様々な取組み等についても企画・実施する事が可能となる。こうした暦年の取組みはスポーツを活用したまちづくりの地層として、地域内に蓄積される。こうした積み重ねは、競技の普及や振興を期す IF 等にとっても有益であることから、ここに双方にとってメリットがある「Win－Win」の関係が成立するという事となる。なお、付記するならば、こうした関係構築には首長の強いリーダーシップが欠かせず、トップ同士のリレーションシップは事業に信用力と推



進力をもたらすための重要なポイントであると言える。

## 4 むすび

近年、スポーツまちづくりの射程とする領域については拡大の一途をたどっており、多くの自治体がその効果を最大化すべく知恵を絞っている。JリーグやBリーグを始めとした、プロクラブを核としたホームタウンスポーツの更なる振興に繋がる「スタジアム・アリーナ等を起点としたまちづくり」の取組み等を地域活性化の核とするための未来に向けた投資は、リーグのライセンス制度の存在と相まって各々のホームタウン自治体にスポーツまちづくりに向けた前向きな取組みと相応の覚悟を求めるものでもある。宇都宮市においても新たなアリーナの整備に向けた支援をはじめ、スポーツまちづくりの更なる進展に向けた様々な取組みについて、官民を挙げて推進しているところであり、こうしたスポーツまちづくりの一環として実施するハード・ソフト両面からの基盤づくりの一例を紹介し、むすびとしたい。

まず、先述のライトライン沿線における新たな拠点として、アーバンスポーツを核としながら、多くの人が集い、にぎわい、楽しめる「東部総合公園」を2026年3月の開園を目指しパークPFI事業により整備中であるとともに、市の北西部においては、スポーツ施設としては本市初のデザインビルド方式により、生涯スポーツの受け皿となる体育館やBMXのダートコースの整備に着手している。

また、こうしたハード整備を進めつつ、先述の「スポまちビジョン」の中で定義した「スポーツを活用したまちづくりを支える基盤」の具体的な施策として、スポーツオープンイノベーションを担う組織体「(仮称) スポーツのまちうつのみや推進プラットフォーム【みやSOIP】」の2025年3月中の設立を目指し、地元ホームタウンク

ラブやスポーツ・観光関連団体、大学、スポーツ関連民間事業者、自治体等をメンバーとする準備会を設置し、設立に向けた組織のあり方等を含めた準備を進めているところである。スポーツを活用したまちづくりを推進し、市民のウェルビーイングを向上させていくために、スポーツが有する多面的な価値を捉えながら、経済的にも持続可能な施策展開を図ることのできる推進体制を整えることがポイントであり、全国のロールモデルとなれるようなプラットフォームの設置を目指しているところである。

こうした新たな挑戦も含め、今後とも公民の共創により、スポーツが有する効果や価値を最大限高め、スポーツを生活の一部として感じられるまちづくりの推進を通じて、スポーツを通してみんなが輝きつながる魅力的なまち「SPORTS in LIFE UTSUNOMIYA」を目指して行きたい。



## 第4章

# 浜松市のスポーツ政策

浜松市 市民部 スポーツ振興課 課長 **松野 英男**

浜松市は、2005 年（平成 17 年）の 12 市町村合併、2007 年（平成 19 年）政令指定都市移行、2024 年（令和 6 年）7 区から 3 区への区再編を経て現在に至る。

面積は 1,558.11 平方キロメートル。東京と大阪のほぼ中央に位置し、北は赤石山脈、東は天竜川、西は浜名湖、南は太平洋に囲まれている広大な市域の中に、都市部と中山間地域を有する政令指定都市である。

## 1 浜松市スポーツ推進ビジョン

本市のスポーツ政策は、これまで「第 2 期浜松市スポーツ推進計画」（2019 年度～2024 年度（令和元年度～令和 6 年度））に基づき「スポーツ文化都市・浜松」を目指して、スポーツを「する」「みる」「ささえる」の三本柱により、地域スポーツ振興からスポーツコミッションまで多岐にわたり政策を展開してきた。近年では、スポーツを取り巻く環境は大きく変化しており、スポーツに求められる役割も、スポーツ振興や健康の維持増進だけでなく、スポーツを通じた経済成長の牽引、インクルーシブ社会の実現など多様化している。次期計画である「浜松市スポーツ推進ビジョン（第 3 期浜松市スポーツ推進計画）」（2025 年度～2029 年度（令和 7 年度～令和 11 年度））では、これまでの大きな方向性は踏襲しつつも、「スポーツが持つ『まちを元気にする力』」を最大限に引き出し、地方創生の実現につなげる様々な要素を追加した。

### (1) 計画の位置付けと策定の考え方

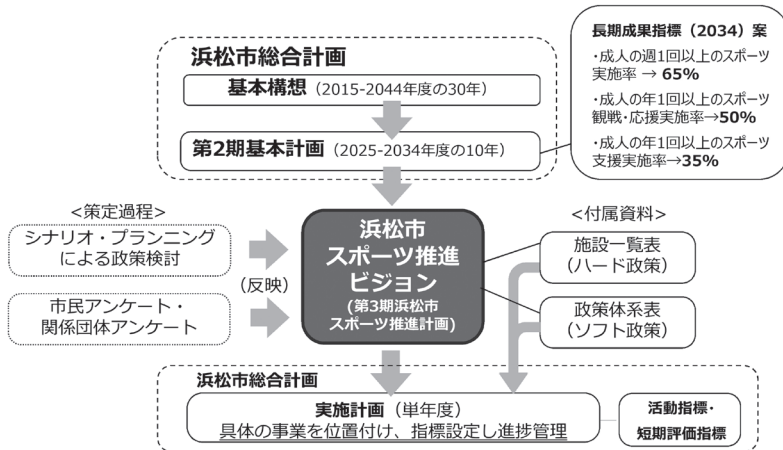
本ビジョンは、本市の羅針盤となる浜松市総合計画のスポーツ分野に関する個別計画として位置付けられ、必要に応じて、政策間、関連計画と連携を図りながら計画を推進することとしている。総合

計画基本構想は、人口減少・超高齢化社会などの環境に立ち向かうため、新たな手法として、バックキャスティング方式を取入れている。また、世代を通じて共感できる「未来」を創造することを想定し、1世代（＝30年）先を未来の理想の姿として、「都市の将来像」と「1ダースの未来」を定めている。

本ビジョンの策定に当たっては、総合計画と同様の考えのもと、スポーツ推進審議会、各競技団体、プロスポーツチーム、企業等、本地域でスポーツを「する」「みる」「ささえる」それぞれのカテゴリーで活動する関係者に参画いただいた。そして、本市のスポーツに関する10年後の未来シナリオを想定し「起こりうる未来」を考え、「あるべき姿」「とるべき政策」を考えていくシナリオ・プランニング方式を導入し、起こりうる未来環境からバックキャスティングして政策のアイデアを検討、ビジョンの骨格として反映した。また、第2期計画でも行った市民アンケート（浜松市民無作為抽出3,000人）に加え、市内で活動する浜松市スポーツ協会加盟団体、地域スポーツクラブ、スポーツ少年団等（182団体）、更には、障がい者スポーツ関係団体、特別支援学校等のパラスポーツ関係団体（38団体）など対象を拡大し、現状と課題について幅広く意見を収集、ビジョンや具体的な事業へ反映した。なお、各事業の進捗管理は、既存の浜松市総合計画・実施計画にて、毎年、指標設定、進捗管理を行っていく。

また、スポーツ政策の上でも重要な活動拠点となる本市のスポーツ施設は、日常的に地域で利用される施設から世界大会が開催可能な施設まで、様々な規模や機能を有する施設が点在している。いずれも旧市町村で計画され建設されたものであり旧市町村を単位に配置されている。本ビジョンではこうした施設の規模にとらわれず、現状の利用実態や今後の政策と一体とした戦略的な施設活用を視野に施設を利用圏域別に整理し、それぞれ今後の方針を定めたところも特徴となっている。

図表 4-1 浜松市スポーツ推進ビジョン体系図



出典：浜松市議会 市民文教委員会資料より抜粋

## (2) 「する」「みる」「ささえる」の連鎖を生む政策

### ア 目指す将来像

本市では「スポーツ文化都市 浜松」として「年齢、性別、国籍、障がいの有無などを問わず、誰もが身近にスポーツを楽しめるインクルーシブスポーツ環境が市民の間で文化として定着しており、スポーツを「する」「みる」「ささえる」が相互に機能することにより市民の活力が生まれ、にぎわいが創出されているまち」を目指す将来像として掲げた。また、将来像の実現のため必要となる視点として、①みんなで (Everybody) ②様々な場で (Everywhere) ③持続可能なかたちで (Sustainable Ecosystem) ④楽しむ (Enjoy ! ) を定めるとともに、政策の方針として図表 4-2 の通り整理した。

図表 4-2 将来像に向けた政策の方針

|                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>分野1「する」スポーツ</b>                                                                                       |                                                                                                                                                                                                   |
| 年齢、性別、国籍、障がいの有無などを問わず、市民が多様なスポーツに気軽に参加できる機会を創出します。次代を担う子ども達のスポーツ機会の充実、身近な地域、日常の暮らしの中でスポーツをする環境づくりを進めます。  |                                                                                                                                                                                                   |
| <b>●誰もがスポーツに親しむ機会の創出</b>                                                                                 |                                                                                                                                                                                                   |
| 重点<br>ポイント                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・スポーツイベントの開催やトレーニングプログラムの実施支援等を通じた、年齢、性別、国籍、障がいの有無などを問わずスポーツに親しむ環境づくり</li> <li>・従来のスポーツからeスポーツ等の新しいスポーツまで、体験機会の拡大を通じた誰もが一緒に楽しめる多様なスポーツの普及と認知度向上</li> </ul> |
| <b>●次世代のスポーツ機会の創出</b>                                                                                    |                                                                                                                                                                                                   |
| 重点<br>ポイント                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・学校体育等との連携による子どもの運動習慣確立と体力向上</li> <li>・地域、学校、民間事業者、プロスポーツチーム、競技団体、NPO等、様々な主体の参画による子どもの個性や可能性を引き出すスポーツ機会の拡大</li> </ul>                                      |
| <b>●地域でのスポーツ機会の創出</b>                                                                                    |                                                                                                                                                                                                   |
| 重点<br>ポイント                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・体育振興会など地域スポーツを支える団体や、地域スポーツ活動に参画する企業等の支援と連携促進</li> <li>・学校施設など身近な場所の活用や、無理なく気軽に始められるスポーツの普及振興を通じた、日常の暮らしの中でスポーツをする機会の創出</li> </ul>                        |
| <b>分野2「みる」スポーツ</b>                                                                                       |                                                                                                                                                                                                   |
| スポーツ文化の定着を目指し、地域で活動するスポーツチームを応援する機運を醸成します。アスリートの競技を間近で観戦できる機会を創出し、市民のスポーツへの関心を高めます。                      |                                                                                                                                                                                                   |
| <b>●スポーツ観戦機会の増加</b>                                                                                      |                                                                                                                                                                                                   |
| 重点<br>ポイント                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・浜松市をホームとするプロスポーツチームや浜松ゆかりのアスリートの応援機運の醸成と連携事業の実施</li> <li>・国際大会や全国大会等の大規模スポーツ大会や、ナショナルチーム・プロチーム・実業団等のトップアスリート合宿の誘致・開催支援</li> </ul>                         |
| <b>分野3「ささえる」スポーツ</b>                                                                                     |                                                                                                                                                                                                   |
| 地域で持続的にスポーツを行っていくために不可欠な「ささえる」人材づくりに取り組みます。人材の資質向上、養成のほか、活動のきっかけ作りや情報提供などの環境づくりを進めます。                    |                                                                                                                                                                                                   |
| <b>●人材の育成</b>                                                                                            |                                                                                                                                                                                                   |
| 重点<br>ポイント                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域スポーツのコーディネーターとなるスポーツ推進委員の資質向上と活動支援</li> <li>・地域スポーツ指導者、市民ボランティアの育成と活動の環境づくり、マッチング機能の強化</li> </ul>                                                       |
| <b>「する」「みる」「ささえる」に横断を刺す政策</b>                                                                            |                                                                                                                                                                                                   |
| スポーツの「する」「みる」「ささえる」の振興を通じた相乗効果を生み出すため、地域における連携、協働を促進する基盤（プラットフォーム）を整えるとともに、情報の効果的な集約と発信を図ります。            |                                                                                                                                                                                                   |
| <b>●連携・協働・情報発信</b>                                                                                       |                                                                                                                                                                                                   |
| 重点<br>ポイント                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・異分野融合を促進し、ニーズとシーズのマッチングや、連携・協業の契機となるプラットフォーム構築と、連携、協働を推進する人材の確保・育成</li> <li>・スポーツの「する」「みる」「ささえる」に関する情報の集約、整理、SNSを含む各種メディア活用による発信の強化</li> </ul>            |
| <b>「スポーツの力」を生かす政策</b>                                                                                    |                                                                                                                                                                                                   |
| スポーツを通じた健康増進や精神的充足に加え、社会的つながりの確保、地域経済の活性化、スポーツを媒介とした社会課題解決など、スポーツが持つ様々な価値や効果を生かし、市民が幸福を実感できるまちづくりを推進します。 |                                                                                                                                                                                                   |
| <b>●スポーツの力を生かしたまちづくりの推進</b>                                                                              |                                                                                                                                                                                                   |
| 重点<br>ポイント                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域資源を生かしたビーチ・マリンスポーツの振興やスポーツツーリズム・スポーツコンベンションの推進</li> <li>・大規模スポーツイベントの誘致や企業やプロチーム等との連携による賑わい創出</li> <li>・フラジールとのレガシー協定等を活用したスポーツを通じた他地域との交流促進</li> </ul> |
| <b>●スポーツの力による市民の幸福度（Well-Being）向上</b>                                                                    |                                                                                                                                                                                                   |
| 重点<br>ポイント                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・スポーツによる健康寿命の延伸を通じたウェルネスシティ（予防・健康都市）の実現</li> <li>・スポーツを介した官民連携・協業の促進を通じた社会課題解決</li> </ul>                                                                  |

出典：浜松市スポーツ推進ビジョン（第3期浜松市スポーツ推進計画）



## イ スポーツの基盤を支える施設

前述した政策及び「浜松市公共施設等総合管理計画」を踏まえ、スポーツ施設に係る基本的な方針及び利用圏域区分に応じた市有施設の整備運営方針を図表 4-3・図表 4-4 の通り定めた。

図表 4-3 スポーツ施設に係る基本的な方針

|                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------|
| ●効果・効率                                                                      |
| ・施設の位置づけや利用実態、社会ニーズ等をふまえ、施設規模や機能の見直しを進めるとともに、施設の複合化や集約化、管理主体の変更など継続的に取組む    |
| ・公共空間などの積極的な活用や、大学や企業との連携により民間が保有するスポーツ施設などの活用の検討や実証など、身近に利用できる施設的环境づくりを進める |
| ●安全・快適                                                                      |
| ・施設の日常点検の確実な実施と危険箇所への対応、また、大規模施設や機械設備を有する施設においては、中長期の視点から計画的に改修を進める         |
| ・インクルーシブなスポーツ環境整備のため、施設のユニバーサルデザイン化と誰もが使いやすい利用環境の構築を推進する                    |
| ●民間ノウハウの活用                                                                  |
| ・市民の日常的な生涯スポーツ活動や地域大会から市内大会規模の利用が可能な施設                                      |
| ・特に、地域における「する」「ささえる」を重点とした拠点として、誰もが身近にスポーツを楽しむことができる事業の拡大や機会の創出を目指す         |
| ・市民ニーズや利用実態、地域性などに十分配慮する中で、施設機能を維持する                                        |

出典：浜松市スポーツ推進ビジョン（第 3 期浜松市スポーツ推進計画）

図表 4-4 利用圏域区分に応じた市有施設の整備運営方針

|                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ●広域施設（市内だけでなく国内・外の利用を基本）                                                                                                          |
| ✓ 主に市内大会から全国大会、国際大会までの開催が可能な施設                                                                                                    |
| ✓ プロスポーツや全国大会の基準を満たす高度なスポーツ環境を提供するとともに、「スポーツの力を生かした地域活性化」の拠点として、「する」「みる」「ささえる」の視点から、施設の持つ規模や機能を最大限に活かした地域活性化や交流人口の拡大に資する施設の運営を目指す |
| ✓ プロスポーツチームや競技団体との連携強化等により、スポーツを「する」だけではなく、公式戦の誘致など「みる」環境整備や、合宿やアカデミー事業など「ささえる」の環境を有する複合型スポーツ施設の拠点化を目指す                           |
| ●市域施設（市域全体での利用を基本）                                                                                                                |
| ✓ 市民の日常的な生涯スポーツ活動や市内大会から全国大会規模の利用が可能な施設                                                                                           |
| ✓ 市域でスポーツを「する」「みる」「ささえる」の好循環を生み出す拠点施設として、それぞれの施設が有する機能を最大限に活かして、「する」「ささえる」の実践や支援につなげるソフト事業の充実を目指す                                 |
| ●地域施設（行政区内程度での利用を基本）                                                                                                              |
| ✓ 市民の日常的な生涯スポーツ活動や地域大会から市内大会規模の利用が可能な施設                                                                                           |
| ✓ 特に、地域における「する」「ささえる」を重点とした拠点として、誰もが身近にスポーツを楽しむことができる事業の拡大や機会の創出を目指す                                                              |
| ✓ 市民ニーズや利用実態、地域性などに十分配慮する中で、施設機能を維持する                                                                                             |
| ●生活圏域施設（中学校区程度での単位）・コミュニティ圏域施設（主に自治会単位）                                                                                           |
| ✓ 主に日常的にスポーツの練習や競技指導など活動の場として利用する施設                                                                                               |
| ✓ 身近なスポーツを「する」「ささえる」拠点として、利用環境の向上を目指す                                                                                             |

出典：浜松市スポーツ推進ビジョン（第 3 期浜松市スポーツ推進計画）

## ウ 推進体制

本市では行政だけでなく、地域、学校、民間事業者、プロスポーツチーム、競技団体、NPO 等との連携、協働により将来像の実現を目指すこととしている。

## 2 浜松市のスポーツコンテンツ

### (1) インクルーシブスポーツの推進

インクルーシブ社会は、2035年以降には、高齢化の更なる進行などから必然の社会とも言われている。スポーツ分野に関しては、これまでも、生涯スポーツとして年齢に関係なくスポーツを楽しむ環境づくりを進めてきた。一方、生活様式や社会環境の変化等を起因として、身体を動かす機会やスポーツをする機会が減少傾向にあるとされている。こうした背景や本市が取り巻く環境をふまえ、本市が定義するインクルーシブスポーツは、障がいの有無、性別や年齢、国籍や地域を問わず、誰もが分け隔てなくスポーツの「する」「みる」「ささえる」を楽しむ環境づくりとし、スポーツを通じて全員参加型の共生社会を目指していくものである。以下にこれまでの主な取組みについて紹介する。

### ア スポーツを通じたブラジルとの交流

本市は、全国でブラジル人が最も多く居住している都市であり、地方都市ではめずらしくブラジル総領事館が開設されている。こうしたブラジルとの関係を背景として、東京2020オリンピック・パラリンピックでは、ホストタウンとしてブラジル選手団事前合宿の受入れを行った。受入れには、公募により構成されたサポートボランティア「Torcida BRASIL（トルシーダ・ブラジル）」をはじめとしたオール浜松体制を構築し、コロナ禍により活動の制限はあったが、リモートによる市内小中学生や各種競技団体、市民との交流の実現、また、以降の海外チームの合宿受け入れにつながる経験値を積むこともできた。そして、何よりもホストタウンレガシーとして、ホストタウンとしての功績が認められ、ブラジルオリンピック委員会（COB）、ブラジルパラリンピック委員会（CPB）と“オリ

パラ大会レガシー協定”を締結し、本市のブラジル選手団の大規模な事前合宿の受入れを通じて培った友好関係を継続、ブラジリアンユーススクール大会への選手派遣（2017年、2018年、2024年11月）など、スポーツ分野においても相互で交流を深めることができた。これからもブラジル選手団の事前合宿受け入れを積極的に実施していくとともに、これまで以上に市民との交流を創出し“共生社会の深化”を目指すこととしている。2025年度には、東京2025デフリンピックの事前合宿の受入れが予定されている。

#### ◆事前合宿受入れに向けた経過

2016年 6月 ブラジルのホストタウンとして登録  
2017年 6月 ブラジルオリンピック委員会(COB)と覚書を締結  
2017年 7月 ブラジルパラリンピック委員会(CPB)と覚書を締結  
2021年 7月 ブラジルオリンピック選手団受入れ  
2021年 8月 ブラジルパラリンピック選手団受入れ  
2022年 10月 COB、CPBと“オリパラ大会レガシー協定”を締結  
2024年 7月 ブラジルろうあスポーツ連盟との協定締結  
2025年 11月 東京2025デフリンピックのブラジル選手団事前合宿の受入れ予定

ブラジルは、スポーツ技術のレベルが高い国の一つである。生活の一部としてスポーツ文化も根付いており、今後、ブラジルとのスポーツ交流をさらに拡大・深化することで、本市のスポーツ政策にも様々な効果が期待される。

## イ パラスポーツの推進

東京2020パラリンピック選手団の受入れを契機に、パラスポーツの普及にも積極的に取り組んでいる。2023年4月(令和5年4月)には、障がい者スポーツに関する所管事務をこれまでの障害保健福祉課からスポーツ振興課へ移管し「する」「みる」「ささえる」を一

体化した。

パラスポーツ競技の周知や普及、競技者人口のボトムアップを目的とした体験会やイベント、市主催の障がい者スポーツ大会の開催からブラインドサッカー日本選手権準決勝ラウンド開催など、県や関連団体、企業と連携し幅広く事業を展開している。

また、パラスポーツを含むインクルーシブスポーツの概念を普及するには、周知に加え、多くの人にパラ競技に接する機会と多種多様な交流の創出が重要である。そのため、地元企業や各種競技団体やプロスポーツチーム、大学、地域のスポーツ推進員等と連携し、誰もが楽しめ、多様な人々が相互理解を深める場を創出できる体験と交流イベントを展開している。そのシンボリックな事業の一つとして、2024年度から「インクルーシブ社会の実現」をテーマに官民協働によるイベントを開催している。第1回は「スポーツ」×「遊び」×「食」を融合した内容とし、地元の大学や企業、関係団体などで構成した実行委員会を中心に準備を進めた。短い準備期間ではあったが地元企業 54 社・スポーツチーム 12 団体・ボランティア 350 人の参画と多くの市民からの反響もあったことから、今後の展開に大きく期待できるものとなった。

## ウ “スポーツ過疎地域”におけるモデル事業

本市は、過疎地域を有する政令指定都市であり、地域によっては、少子化等の進行による学校の統廃合や部活動競技の縮小、スポーツ少年団の解散など、スポーツをする環境においても地域格差が生じている。いずれも、移動距離や採算性などの課題があり民間事業者が参入し難い要因ともなっている。こうした地域の実情に応じたスポーツを「する」環境づくりこそが重要である。そこで、スポーツをする機会の減少傾向にある地域を“スポーツ過疎地域”として位置づけ、2023年度からゼロ・スタート・トレーニングラボ事業と

して、専門的知識や技術を有する企業やスポーツ団体等と連携しモデル事業を実施した。

図表 4-5 モデル事業一覧

|     | A地域                                                       | B地域                                         | C地域                                                                             | D地域                                    |
|-----|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 種 別 | スタートアップ                                                   | スタートアップ                                     | ボトムアップ                                                                          | ボトムアップ                                 |
| 対 象 | 地域の小学生                                                    | 地域住民（小学生～成人）                                | 高校分校生徒（野球部＋陸上部）                                                                 | 中学校生徒（野球部）                             |
| 場 所 | 体育館 軽スポーツ室                                                | 総合体育館                                       | グラウンド、体育館                                                                       | 中学校教室                                  |
| 回 数 | 全6回                                                       | 全3回                                         | 全4回                                                                             | 全5回                                    |
| 内 容 | ・ジャンプトレーニング<br>・ダンストイレーニング<br>・体幹トレーニング<br>・体力測定（1回目、6回目） | ・ウォーキングフットボール<br>・脳トレーニング<br>・意識調査（1回目、4回目） | ・走り方教室、走力強化法<br>・冬季における効果的な練習法<br>・体幹トレーニング<br>・ラン測定（1回目、4回目）<br>・意識調査（1回目、4回目） | ・バッティング指導<br>・個別動画指導<br>・インタビューほか（5回目） |
| 指導法 | リアル                                                       | リアル                                         | リアル                                                                             | リモート（ズーム）                              |
| 成 果 | ・ダンス発表会<br>・体力測定による成長記録<br>・保護者アンケート                      | ・意識調査                                       | ・意識調査<br>・30mラン記録の向上                                                            | ・バッティング動画比較<br>・実施後のインタビュー             |

出典：浜松市資料より筆者作成

具体的には、スタートアップ期としてスポーツを始めるきっかけづくりとなるレクリエーションをベースとしたものから、運動能力のレベルアップを目指したリズムジャンプトレーニングなどの体を動かす機会の創出、ボトムアップ期として、指導者派遣やリアルとリモートでのスポーツ指導など、地域の実情や環境、個々のレベルにあったスポーツ環境を選択できるプログラムをモデル展開した。成果指標として、成果の可視化（数値測定、データ化、動画による指導）、意識の変容・高揚（意識調査（実施前・後）、達成感の醸成）等を設定した。スタートアップでは、参加した子供たちの体を動かすことに対する意識の変化だけではなく、保護者の体を動かすことに対する意識にも大きな変化が見受けられ、親世代から大変好評であった。ボトムアップでは、高等学校分校の野球部と陸上部を対象としたスポーツの基本動作となる「走る」をテーマとした技術指導やトレーニングを実施した。また、少数で構成される中学校の野球部を対象にリモートを活用した社会人野球の企業チームによる専

門的な指導を展開した。いずれも中山間地域における環境でのスポーツをする課題解決モデルとして実証したものであるが、前者では、4回の講座を受講した参加者のラン記録の向上が確認されるとともに、走り方が変わることで競技力の質、技術の改善・向上も見受けられ、専門的な指導者による直接指導で、短期間でも大きな成果を確認することができた。

後者では、リモート環境を活用して、それぞれのポジションごとによる直接指導や動画比較による指導などを行った。動画による動作の可視化や指導者による本人に適したきめ細かい指導に加え、その内容を生徒同士で共有することにより、生徒同士が互いに指導し合う環境が構築されるなど、これまでにない姿が見られるようになり、個人の成長、チーム力向上という大きな効果を上げている。

一方、担当した指導者からは「山間部には本格的な指導者がいない、人口が少ないゆえの口コミの少なさや狭さなどから市街地と山間部では“機会”に差がある」との再認識から、今回の指導をブラッシュアップし継続して指導することで、さらなるボトムアップにつながるとの見解を得ている。また、中山間を問わず、指導者不足や複数の小規模学校で構成される合同チームへの指導対応などの課題に対して、その指導手法モデルとしても、技術力の向上、選手の意識統一を図る手段としても有効との意見もあり、どこでも誰でも質の高い技術指導を受けることができる今後のスポーツを「ささえる」新たなかたちにつながる実証であった。

## (2) ビーチ・マリンスポーツ

本市は、人口 80 万人の都市機能を持ちながら、年間を通じて気候が温暖であり、海・湖・川・山の豊かな自然環境、また、水温や風、波等に恵まれ、中心部から 30 分圏内であらゆる自然にアクセスが可能という稀有な地域性を有している。

本市の南側に位置する遠州灘は、太平洋の海域の一部に接しており、沿岸では、年間を通じて晴天に恵まれ、サーフィンに適した波の高さと程よい水温、サーフショップの存在など好条件な環境から、サーフィンやフィッシングをはじめとするマリンスポーツの活動フィールドとして知られている。沿岸部では、環境保護に配慮しつつ、砂浜を利用した各種ビーチスポーツ大会なども開催されている。

また、本市西側に位置する浜名湖では、周辺でのマリンスポーツに関係するメーカーの集積やレジャー、リゾート施設が立地していることもあり、ヨットやプレジャーボートや水上バイクをはじめとするマリンレジャーや、関連するウエイクボードや水上スキーなども盛んである。また、自然を活かしたウインドサーフィンやヨット、近年では、サップなど、様々なビーチ・マリンスポーツが盛んな地域である。

いずれのエリアも、日本の真ん中という立地や、交通アクセスの条件にも恵まれ、多くのビーチ・マリンスポーツ大会が開催されている。

こうした身近に海・湖などがある自然環境は、本市にとって大きな財産であり、これらの魅力ある資源を最大限に活かしたビーチ・マリンスポーツの普及は、市民はもとより国内外からの誘客による交流人口の拡大、観光をはじめとした産業振興を図るとともにスタートアップなどの企業誘致や移住・定住を促進する効果も期待できることから、ビーチ・マリンスポーツの推進とそれを通じた地域活性化の取り組みを戦略的、かつ総合的に展開するため「ビーチ・マリンスポーツの聖地」としてのブランド確立に着手している。

## ア 「ビーチ・マリンスポーツの聖地」を目指して

「ビーチ・マリンスポーツの聖地」の実現に向けては、競技団体の活動の活性化や幅広い市民の意識向上など持続的な活動や取り組

み強化が必要である。そのため、官民連携によるエリアのさらなる活性化を目指すことを目的として、2018年(平成30年)3月に「ビーチ・マリンスポーツ推進協議会」を設立した。同年には、具体的な方向性や行動計画を明確にするため、ビーチ・マリンスポーツ事業化計画を策定、事業化計画では、4つの「大会誘致ゾーン(江之島／村櫛／舘山寺／三ヶ日)」を位置づけた。うち、ビーチスポーツの拠点を「江之島地区」、マリンスポーツの拠点を「三ヶ日地区」として、競技に必要な拠点整備を進めるとともに、ビーチ・マリンスポーツの聖地としてブランド価値を高め、多くの市民にビーチ・マリンスポーツに興味をもってもらうため、関係団体と連携し、大会誘致や普及啓発イベントを実施している。

## イ ビーチ・マリンスポーツの拠点づくり

「江之島地区」には、各種ビーチスポーツの国際・全国レベルの大会や合宿、強化トレーニングに使用できるビーチスポーツの拠点の整備を、「三ヶ日地区」にはマリンスポーツの拠点の整備を目指している。いずれも、幅広い市民の利用や市外からの来場を促すことで、賑わいや交流を生み出すまちづくりの核となる施設として整備を進めているものであり、競技団体は勿論のこと、地元からも期待されている事業である。平行して、各競技団体と連携し、情報発信とイベント事業を一体的に取り組んでいる。当然のことではあるが、施設は整備することが目的ではなく、整備したあとの運営や活用することが重要である。特に、日本におけるビーチスポーツ競技は、野球やサッカーなどメジャースポーツと比較すると関心度は発展途上であるうえ、マリンスポーツに関しても「する」「みる」環境が限定であることから、より多くの市民にビーチ・マリンスポーツの関心度を高めていく必要がある。

そのため「ビーチ・マリンスポーツ推進協議会」を構成する各競



技団体と市が相互に連携し、イベントの開催や大会・合宿などの誘致活動の推進、また、競技団体同士の連携による様々な大会やイベントの横展開など、ビーチスポーツ、マリンスポーツを楽しむ環境づくりに取り組んでいる。あわせて、大会やイベント情報など、各団体から集約した情報や動画等について、専用のホームページや各競技団体の媒体、SNS 等を活用し、リアルかつ持続的な情報発信に努めている。近年では、浜名湖で気軽に最新アクティビティを楽しむ新たなマリレジャースポットも誕生し、浜名湖の自然環境を活かしたスポーツ活動の動きが活発化している。こうした新たな活動団体とも連携を広げつつ、食や音楽などエンターテインメントを融合したイベント開催など、ハードの整備とともにソフト事業にも積極的に取り組んでいる。

### 3 新たな推進体制の構築と今後のスポーツ政策

本市は、スポーツを「する」においては、元々、野球や陸上、水泳など幅広くスポーツが盛んな地域であり、その活動を支えるスポーツ指導者や地元企業など、スポーツを「する」「ささえる」ポテンシャルが非常に高い地域である。これまでも様々な団体と連携し事業の展開、政策を実現してきた。しかしながら、社会環境の変化やニーズが多様化する中、次期計画である「浜松市スポーツ推進ビジョン（第3期浜松市スポーツ推進計画）」に定めた将来像の実現を行政だけで担うことは困難であり、これまで以上に、地域、学校、民間事業者、プロスポーツチーム、競技団体、NPO などとの連携、協働を一層促進する必要がある、そのための環境づくりが必要不可欠である。こうしたことから、2025年（令和7年）1月に企業や大学、また本市に関係のある16のスポーツチームで構成される「はままつインクルーシブスポーツ連携プラットフォーム」を

設立した。今後、様々な個人や団体へ輪を拡大し、担い手やそれらの推進をマネジメントする人材を確保、育成するとともに、このプラットフォームを通じ、スポーツの「する」「みる」「ささえる」に携わる全ての人たちが相互に情報共有、交流、連携、協業の契機となる場として活用し、これまでの「点から線」の動きから「線から面」への連携を展開する中で、異分野融合によるイノベーション創出による時代に即した新たなスポーツ施策への展開につなげていく。そして、スポーツを通じて市民の活力が生まれ、にぎわいが創出されているまちの実現を目指す。



## 第5章

# 自治体におけるスポーツを活用した 地域振興の取組み（現地調査報告から）

日本都市センター 研究員 西川 大樹

## はじめに

全国の自治体において、スポーツ自体の振興のみならず、スポーツを活用した地域振興として、スポーツを媒介とした地域課題の解決に向けた取組みが様々行われている。

研究会では、スポーツを活用した地域振興<sup>1</sup>に関する先進的な取組みを行っている2市町及び関係機関を対象に、現地ヒアリング調査<sup>2</sup>を実施し、現状や取組みに至った経緯、展望や課題等を調査した。本章はその報告である。

1つ目は、山形県上山市である。上山市では2007年より地域資源を活かし、交流人口増加と健康増進を目的とした「上山型温泉クアオルト」に取り組んでいる。

2つ目は、岩手県紫波町である。紫波町では2007年よりオガールプロジェクトとして官民連携のまちづくりに取り組んでいる。その中でも、特にスポーツを活用した事例の他、2020年より取り組んでいる「バレーボールでつながるまちプロジェクト」について本章にて報告する。

## 1 山形県上山市

### (1) 上山市の概要

山形県上山市は、山形県南東部に位置し、県庁所在地である山形市に隣接している。蔵王連峰の裾野に広がっており、面積は約241km<sup>2</sup>で、人口3万人弱の自治体である。市内を蔵王川、須川前川が

- 
- 1 本書のはしがきでも触れたように、本書並びに研究会では、スポーツについて、競技スポーツだけでなく、ウォーキング等も含めた広く身体活動と定義している。
  - 2 本報告書の記述はヒアリング及びホームページ掲載資料等を基に筆者が解釈、構成、執筆したものであり、各市町の公式見解について報告するものではない。本章の記述に関する責任は、その解釈や誤りも含め、すべて筆者にある。

流れ、北東に向かって凹面を見せた半円状の盆地に市街地が形成されている。インターチェンジや3つの鉄道駅があり、中心駅である「かみのやま温泉駅」には山形新幹線が停車するなど、首都圏からのアクセスも至便である。

市内には、上山温泉を始めとする複数の温泉地があり、また、蔵王坊平エリアには、ナショナルトレーニングセンターとしての指定を受けた蔵王坊平アスリートヴィレッジが立地し、企業や大学等の部活動やスポーツクラブの合宿地として知られている。

図表 5-1 上山市位置



出典：山形県 HP「山形県内市町村ページ」<https://www.pref.yamagata.jp/020026/kensei/information/clink.html>（2024年11月22日閲覧）

## (2) 「上山型温泉クアオルト」について

### ア 事業実施に至る経緯

クアオルト<sup>3</sup>とは、ドイツ語でクア (Kur) 「治療・療養・保養のための滞在」とオルト (Ort) 「場所・地域」という言葉が合わさった言葉で、健康保養地・療養地という意味である。

上山市では、2007 年度当時、市民一人当たりの年間医療費が山形県内でワースト 1 位、高齢化率も県内でワースト 2 位となっていた。また、市内温泉街の年間宿泊客数が 1992 年時点では約 63 万人であったが、2008 年には約 34.4 万と半数近くに減少しており、市民の健康増進と交流人口の増加が課題となっていた。

そこで、上山市では、元上山市職員で現日本クアオルト研究機構事務局長小関信行氏の助言を受け、市民の健康増進・交流人口拡大による地域活性化を目指し、まちづくりの施策として“心と体がうるおうまち”づくりを基本理念とした「上山型温泉クアオルト」をスタートさせた。

### イ 事業内容について

2024 年に改定された第 2 期上山型温泉クアオルトビジョンでは、上山ならではの環境を保全・育成し、美しい風景づくりを推進する。「環境」、地域資源を活用しあらゆる立場・年代の人々の心と体の健康増進を図る「健康」、質の高い健康保養地として、上山ならではの“心と体がうるおう”体験を充実し、交流・関係人口を拡大する「交流（観光）」を柱として取り組んでいる。

---

3 (株) 日本クアオルト研究所「クアオルトとは」<https://www.kurort-japan.com/blank-7> (最終閲覧日 2024 年 12 月 10 日)

なお、「クアオルト」、「クアの道」、「クア (Kur)」、「テラポイント」、「気候性地形療法」は (株) 日本クアオルト研究所の登録商標である。

## (ア) 環境

2022年6月に「ゼロカーボンシティ」を表明し、地球温暖化対策など脱炭素に向けた取組みを実施している。

毎日ウォーキングのコースについても新たに道を作ることはせず里山を活用している他、整備についても自然に還るウッドチップを使用する等、環境への負荷がなるべくない形でコースを設定している。

## (イ) 健康

「健康」の核となるのは、年間360日開催している毎日ウォーキングである。森林空間を活用したクアオルト健康ウォーキングとして、日本で唯一ミュンヘン大学アンゲラ・シュー教授が鑑定した「気候性地形療法<sup>4)</sup>」の専門コースを市内5カ所8コース設置している。専門ガイド(クアオルト・テラポイント)が案内し、予約不要かつ市民の参加は無料となっている(市外参加者は1,000円/回)。また、ガイドはNPO法人蔵王テラポイント協会が担い、自走化が図られている他、ガイド養成講座の費用は市の協議会が負担している。

毎日ウォーキングの他に、歩数に応じて商品券などに交換できるポイントを付与する、かみのやま健康ポイント事業<sup>5)</sup>も実施している。2024年6月時点の事業参加者は約1,600人であり、その内働き世代(64歳以下)は約760人となっている。市内企業21社から協力を得ており、年々参加者が増えている。

---

4 ミュンヘン大学のアンゲラ・シュー教授により提唱された、山岳や海辺にある気候のクアオルトで処方される運動療法。ドイツでは1990年代後半から医療保険が適用された。

小関信行(2017)「気候性地形療法を基本にした「クアオルト健康ウォーキング」と日本クアオルト協議会、日本クアオルト研究機構の役割」『体力科学』2017年66巻1号pp.52

5 活動量計(無料貸与)をかざす端末を市内に37カ所設置し、歩数等を確認できる。



## (ウ) 交流

「交流（観光）」の核となるのは、企業等への健康経営支援として、標高 1000 m に位置する蔵王高原坊平エリアで行われている取り組みである。受け皿は蔵王坊平観光協議会が担い、2020 年度からの支援により現在では概ね自走化が図られているという。国の宿泊型新保健指導<sup>6</sup>として医療保険が適用される「スマート・ライフ・ステイ」をはじめとした様々な取り組みを行っている。

また、民間企業と各種様々な協定を締結しており、健康経営を体現できるフィールド作りとして、地域資源を活かした様々な体験プログラムを実施している。

図表 5-2 毎日ウォーキングコース（葉山コース）<sup>7</sup>



出典：筆者撮影

6 生活習慣病を効果的に予防することを目的に、糖尿病が疑われる者等を対象として、ホテル、旅館等の宿泊施設や地元観光資源等を活用して保健師、管理栄養士、健康運動指導士等が多職種で連携して提供する新たな保健指導プログラム。厚生労働省 HP「宿泊型新保健指導（スマート・ライフ・ステイ）プログラム」<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/sls/index.html>（最終閲覧日 2024 年 11 月 8 日）

7 写真中央に見える建物はパイオトイレ（寄贈）である。

### (3)「上山型温泉クアオルト」実施体制について

#### ア 庁内の組織体制

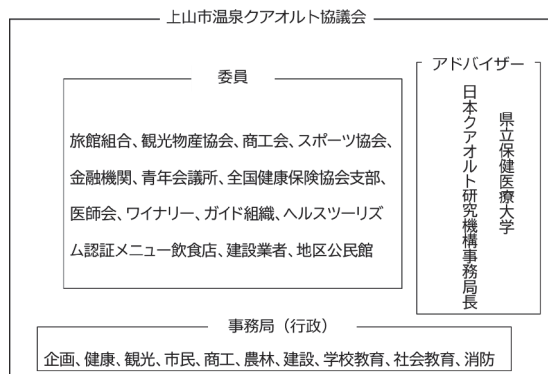
市政戦略課クアオルト推進係が担当窓口となっており、係長含む3名で担当している。担当内での引継ぎやノウハウの蓄積については、担当係員の中でしっかりと引継ぎができるよう人事的にも配慮しているとのことであった。

他部署との連携については、担当所管を企画部門に置いていることに加え、事業の年数も重ねており、比較的スムーズに連携できていると担当者は感じている。

#### イ 庁外との連携

上山型温泉クアオルトを推進する組織として、上山市温泉クアオルト協議会を設置している。市内の関係団体・企業で構成されており、アドバイザーとして、日本クアオルト研究機構事務局長、山形県立保健医療大学が入っている。また、事務局として、前述した市政戦略課クアオルト推進係だけでなく、庁内の関係部署全てが入っており、横断的な体制になっている（図表5-3）。

図表 5-3 上山市温泉クアオルト協議会構成図



出典：上山市説明資料より筆者作成

## ウ 首長の理解

本取組みについて、前市長（在任期間：2007年2月～2023年4月）は自身の政策の一丁目一番地という思いであった。2023年に就任した現市長（副市長経験者）も、市民の健康増進において重要な政策として位置付けており、取組みを継続していくという考え方は変わらないという。

### (4) 今後の展望

2023年度に実施した市民アンケート調査によると、上山市民のクアオルト認知度は83%であった。しかし、クアオルト＝まちづくりと正しく認識しているのは48%にとどまっており、市民の多くはクアオルト＝健康ウォーキングと認識している状況である。

今後は、クアオルト＝“心と体がうるおうまち”の定着・深化として、市民に対し「第2期上山型温泉クアオルトビジョン」の普及を進めていくことに加え、市民力を活かした健康づくりの推進として、特に働き世代へのアプローチの強化を行っていく。また、健康経営を体現するフィールドの強化として、県内外企業への提案活動の強化に加え、受け皿である蔵王坊平観光協議会との連携も強化していくという。

## 2 岩手県紫波町

### (1) 紫波町の概要

岩手県紫波町は岩手県のほぼ中央、盛岡市と花巻市の間に位置している、面積約238㎢、人口3万人強の自治体である。町内中央を北上川が流れ、東は北上高地、西は奥羽山脈まで町域は広がっている。国道4号など6本の幹線が町を南北に走っており、インターチェンジや3つの鉄道駅があるなど、交通の便に恵まれている。

全国有数の生産量を誇るもち米、生産量県内1位のそばや麦といった穀物や、リンゴやブドウなどフルーツ栽培も盛んである。

図表 5-4 紫波町位置



出典：岩手県 HP「県内各市町村」<https://www.pref.iwate.jp/kensei/profile/links/1000665.html> (2024 年 11 月 22 日閲覧)

## (2) オガールプロジェクト

### ア オガールプロジェクトの概要

岩手県紫波町では、1998 年に JR 紫波中央駅が開業（請願駅）し、町は駅前の 10.7ha の土地を再開発のために 28 億 5 千万円で取得。しかし、その後は実質公債費比率の上昇、基金減などの理由により計画を遂行できず塩漬けの土地となっていた。

町は 2009 年 2 月に紫波町公民連携基本計画を策定。同年 6 月に

町の出資により駅前土地開発（オガールプロジェクト（紫波中央駅前都市整備事業））の推進調整を担うオガール紫波株式会社を設立し、公民連携によるまちづくりがスタートした。

プロジェクト推進にあたっては、前町長（在任期間：1998年2月～2014年2月）のリーダーシップが大きく寄与した。また、公民連携を担うキーパーソンとして、現株式会社オガール代表取締役岡崎正信氏の存在が非常に大きかったという。

## イ 岩手県フットボールセンター

オガールプロジェクトでは、消費を目的とした来訪者の獲得を目的としても人口減少社会においては持続可能性が見込めないことから、普遍的集客機能の確立を目指し、消費を目的としない年間30万人の来訪者の獲得を目標として設定した。

オガールエリア内に図書館と町役場を設置することで25万人の消費を目的としない来訪者を確保する見込みがたった。足りない5万人の確保のため、雨水貯留浸透施設の上に、当時県内で設置の話が出ていたフットボールセンターの誘致を決定し、後発であるが誘致に成功した。

## ウ オガールアリーナ

オガールエリア内に民設民営の日本初のバレーボール専用体育館（オガールアリーナ）が立地している。バレーボール男子日本代表の合宿でも利用されるなどオリンピックでも正式採用されているフランス Gerflor 社製タラフレックスを床材に使用しているが、観客席は無く、主に練習施設として使用している。併設しているホテル（オガールイン）オガールセンター内に設置されたコンディショニングセンター（トレーニング施設）と共に学生やスポーツチームの合宿地として使用されている。アリーナ開業に合わせて NPO 法人

が設立され、バレーボールを通じた人材育成のアカデミー事業が行われており、稼働率が高くなっている。

### (3) バレーでつながるまちプロジェクト

#### ア 経緯

人口減少や経済の停滞に対する地方創生の取組みとして、2020年6月にまち・ひと・しごと創生総合戦略推進事業（町事業）として、企業版ふるさと納税をメインの財源とした事業で始め、2021年よりデジタル田園都市国家構想交付金（以下、デジ田交付金という。）を受け事業を進めている。

バレーボールを活用することとした理由については、町内にバレーボール専用体育館（オガールアリーナ）が立地している他、全国トップレベルの社会人バレーボールチームの存在があった。担当者曰く、バレーボールの発展が目的でなく、まちを盛り上げるツール（道具）としてバレーボールを活用しているという。

#### イ 取組み内容

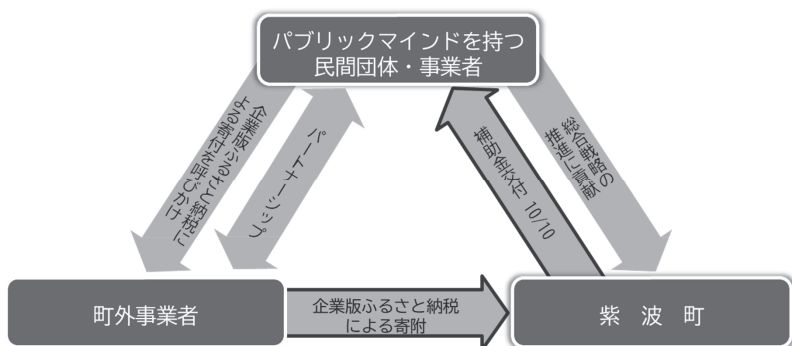
行政（紫波町）、企業・団体（民間）、バレーボール協会（専門家）が三位一体となり「若者が町への誇りと愛着を持てるまちづくり」を推進しており、町の担当窓口は企画総務部企画課が担っている。スポーツ事業（交流人口・関係人口の増加）、まちを盛り上げる事業（地域振興）、まちを担う人材育成事業（将来人材の育成）を3本の柱として取組んでいる。

#### (ア) 事業スキーム

事業のスキームとして、まず、パブリックマインドを持つ民間団体・事業者（岩手バレーボールコミッション等）が事業の企画や財源確保を担っている。このパブリックマインドを持つ民間団体・事

業者が町外の企業に対し寄付を呼び掛け、町外企業から紫波町に企業版ふるさと納税として紫波町に納め、そのお金をパブリックマインドを持つ民間団体・事業者に全額補助金として提供するという形になっている。国からのデジ田交付金や事業費も併せると町の一般財源はほとんど使っていないという。

図表 5-5 バレーボールでつながるまちプロジェクトスキーム図



出典：紫波町説明資料より筆者抜粋

## (イ) 事業内容

具体的な事業内容として、いくつか例を挙げる。まず、東北バレーボールリーグの開催がある。雪や寒さで人流が減る冬の東北に賑わいの機会を創出することを目的として、オガールアリーナにて東北6県の社会人バレーボールチーム（男子）を集めてリーグ戦を行った。

次に、「非日常」や「ワクワクする機会」の提供として、SVリーグの東レアローズ静岡（男子）とPFUブルーキャッツ石川かほく（女子）との包括連携協定による公式戦の開催やオガールアリーナを活用したナショナルチーム等の合宿誘致等を行っている。

また、PFUブルーキャッツ石川かほくとの交流がきっかけとなり、石川県かほく市との学校給食を通じた地域間交流が行われた他、

2024年1月に発生した能登半島地震の被災地に対し、町内の小学校の子どもたちが自発的に募金活動を行うなど、バレーボールがきっかけとなったつながりの輪が広がっている。

## おわりに

本章では、山形県上山市、岩手県紫波町の事例を紹介した。両市町の取組みの中で、特徴的なもの、共通点について、行政外部・内部の視点から若干の考察を行いたい。

まず、行政外部の視点として、外部のキーパーソンの存在が挙げられる。紫波町では、オガールプロジェクト開始時から積極的に関わっている、株式会社オガール代表取締役岡崎正信氏の存在がある。バレーボールでつながるまちプロジェクトでは岡崎氏の実弟である希裕氏が深く関わっており、兄弟で紫波町の地域振興の取組みには欠かせない存在となっている。また、上山市においても元上山市職員で現日本クアオルト研究機構事務局長の小関信行氏が事業実施に大きく寄与している。

加えて、両市町ともに関係する企業・団体を巻き込み、事業を推進していることが挙げられる。上山市では上山市温泉クアオルト協議会に市内の関係企業・団体が委員として入っている他、市外企業とも様々な協定を結んでいる。紫波町についても、パブリックマインドを持つ民間団体・企業等を活用し事業に取り組んでいる。両市町とも、温泉やアリーナといったハード面の地域資源だけでなく、キーパーソンや関係企業・団体による事業化といったソフト面の地域資源を上手く活用し地域課題解決に取り組んでいたことが特徴的であった。

次に、行政内部の視点として、両市町共に、事業実施の担当を企画担当課に置いているところが共通していた。地域の抱える課題に



は、様々な原因・背景があり、従来の縦割り行政では対応が難しく、庁内の様々な所管が連携して事業に取り組む必要がある。庁内の調整を担っている企画担当課が事業担当課となることで連携がしやすくなるのではないだろうか。また、上山市では、図表 5-3 の通り、上山市温泉クアオルト協議会に庁内の関連部署すべてが事務局として入っており、庁内の連携のみならず庁外との連携においても効果的であろう。

両市町共に事業の推進にあたっては、首長の理解（主導）によるところも大きい。部局を横断し行政全体で行う事業については、首長の理解が重要であることはもちろんのこと、担当課においても動きやすくなるのではないだろうか。さらに、両市町とも事業開始から 15 年以上継続して取り組んでいる。両市町とも首長の交代があっても事業を継続しており、事業の継続性は庁内の連携のしやすさに寄与する他、連携先の外部の事業者にとっても行政と連携して取り組む上で重要となるであろう。

住民の健康増進、交流人口の拡大、地域への愛着の醸成は、全国の都市自治体に共通している課題である。今回取り上げた両市町の取組みは、スポーツを活用した地域振興に取り組もうとしてる全国の都市自治体にとって、指針となるような取組みではないだろうか。

最後に、ヒアリング調査にご協力いただいた皆様に厚く御礼を申し上げ、本章を終えたい。

## 参考文献

上山市（2024）「第 2 期上山型温泉クアオルトビジョン」

## 参考ホームページ

上山市ホームページ

<https://www.city.kaminoyama.yamagata.jp/>

紫波町ホームページ

<https://www.town.shiwa.iwate.jp/>

株式会社オガルホームページ

<https://ogal.info/>

バレーでつながるまちプロジェクトホームページ

<https://iwate-vc.com/>



## 第6章

# スポーツを活用した地域振興に関する アンケート調査 結果報告

日本都市センター 研究員 西川 大樹

## はじめに

スポーツを手段として、広く地域課題を解決し魅力ある地域づくりを進めていく取組み（スポーツを活用した地域振興）は全国の都市自治体で行われており、取組み内容・目的は多岐にわたっている。研究会として取り上げる論点を整理し、議論を進めていくためには、各都市自治体の行政全体や実際にスポーツ行政を担う担当課における、スポーツを活用した地域振興の位置付け、取組みの目的等ついて、全国的な傾向を把握し、現状や課題を明らかにすることが必要ではないか。こうした問題意識に基づき、日本都市センターでは、都市自治体におけるスポーツを活用した地域振興に関するアンケート調査（以下、アンケート調査）を実施した<sup>1</sup>。本章ではその調査結果の報告と分析を行う。

第1節では、アンケート調査の概要及び調査結果の単純集計表をまとめている。第2節では、アンケート調査結果について、過去類似調査との比較やテキストマイニングによる解析、指定都市・中核市及び各人口規模別にクロス集計した都市区分別<sup>2</sup>、スポーツ政策主管課の所属している部局に着目した所属部局別<sup>3</sup>にクロス集計し、特に注目すべき結果について抜粋し分析を行うこととしたい。

---

1 アンケート調査の集計結果は日本都市センターホームページにて公開している <https://www.toshi.or.jp/publication/19958/>

2 都市区分は総務省統計局が公開している「令和6年1月1日住民基本台帳人口・世帯数、令和5年（1月1日から同年12月31日まで）人口動態（市区町村別）（総計）」を基に作成した。 [https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200241&tstat=000001039591&cycle=7&year=20240&month=0&tclass1=000001039601&result\\_back=1&tclass2val=0](https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200241&tstat=000001039591&cycle=7&year=20240&month=0&tclass1=000001039601&result_back=1&tclass2val=0)

3 市（区）長部局又は教育長部局（教育委員会）。2007年に「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」が改正され、スポーツに関する事務（学校体育に関するものを除く）について、教育委員会から首長部局に移管することが可能となった。

## 1 アンケート調査概要及び調査結果

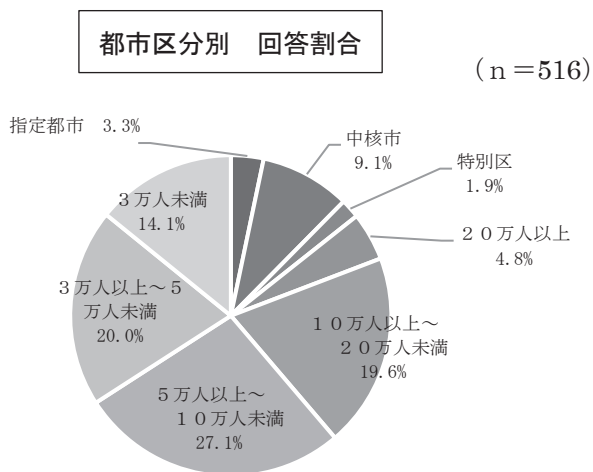
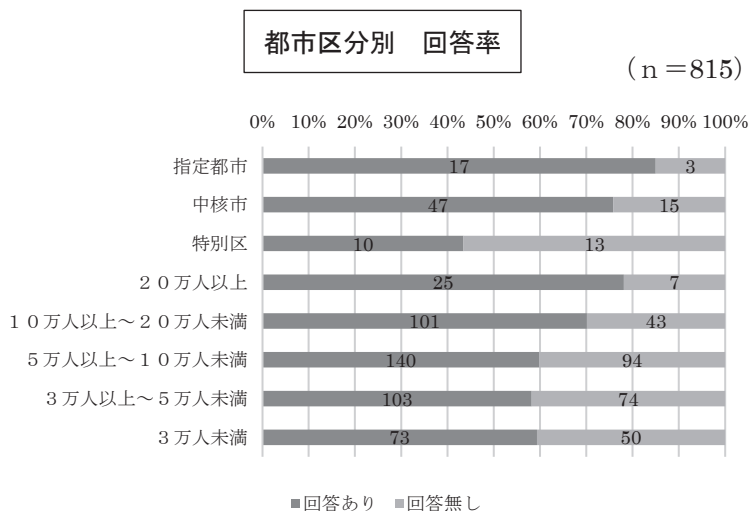
### (1) 調査の概要

|      |                                            |
|------|--------------------------------------------|
| 調査目的 | 都市自治体のスポーツ政策への取り組み状況や直面している課題を把握するため。      |
| 調査対象 | 815 市区（792 市、23 特別区）                       |
| 調査期間 | 2024 年 8 月 13 日～8 月 30 日                   |
| 調査方法 | 各都市自治体宛てに調査票を郵便にて送付<br>回答は電子メール・FAX・郵送にて回収 |
| 回収率  | 516 市区（63.3%）                              |

### (2) 調査における用語の定義

- ・都市自治体  
815 市区（792 市、23 特別区）をいう。
- ・スポーツ  
競技スポーツに限らず、散歩やゴミ拾い活動など広い身体活動。  
また、e スポーツも含む。
- ・地域振興  
幅広く地域課題を解決し、魅力ある地域づくりを進めていく取り組み。
- ・スポーツを活用した地域振興  
スポーツの振興ではなく、スポーツを手段として幅広く地域課題を解決し、魅力ある地域づくりを進めていく取り組み。
- ・スポーツ政策主管課  
スポーツに係る施策の企画及び調整に関する事項を主に所管する課をいう。

### (3) 回答自治体について

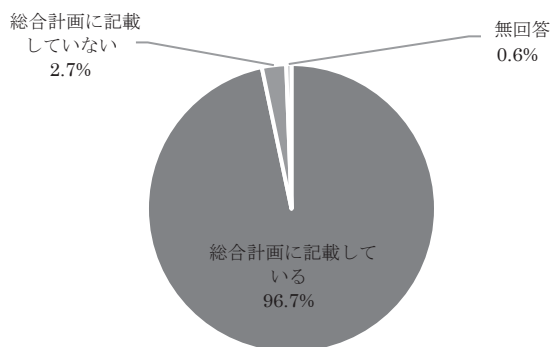


#### (4) アンケート調査結果

**Q1. スポーツの振興について、貴市（区）の総合計画に記載していますか。〔1つ選択〕**

図表 6-1 Q1 単純集計

(n=516)



出典：アンケート調査を基に筆者作成

スポーツの振興について、総合計画<sup>4</sup>に記載していると回答した自治体は96.7%であり、ほとんどの都市自治体において、スポーツの振興について、総合計画内に記載があることがわかる。

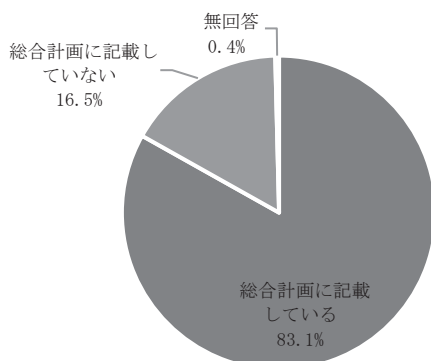
4 総合計画を策定していない自治体については、市（区）の最上位計画と読み替えて回答してもらっている。



Q2. スポーツを活用した地域振興について、貴市（区）の総合計画に記載していますか。〔1つ選択〕

図表 6-2 Q2 単純集計

(n=516)



出典：同上

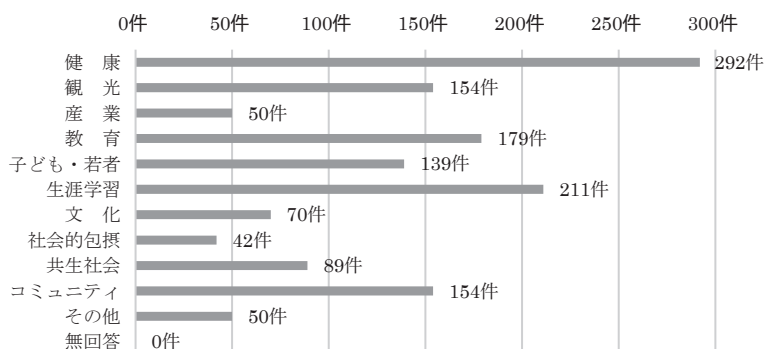
スポーツを活用した地域振興について、総合計画に記載していると回答した自治体は83.1%であり、スポーツ自体の振興と比べて、割合が若干減少するものの、スポーツを活用した地域振興についても、ほとんどの都市自治体で総合計画内に記載があることがわかる。

(Q2で「1. 総合計画に記載している」と回答された方にお聞きします)

Q2-1. どの分野で活用すると記載していますか。〔複数回答可〕

図表 6-3 Q2-1 単純集計

(複数選択)



出典：同上

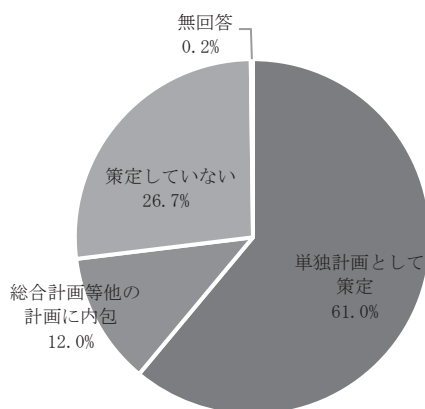
総合計画内に記載のあるスポーツを活用すると記載している分野について、最も多いのは健康分野であった。次に多いのが生涯学習分野、教育分野、観光とコミュニティがほぼ同数となっており、子ども・若者と続く。

活用すると記載している分野について、その他と回答した自治体の中には、経済成長や地域経済の活性化、広域都市圏全体の賑わいの創出・圏域経済の活性化など、経済面でスポーツを活用すると総合計画に記載していると回答した自治体もみられた。また、結婚支援と回答した自治体もあった。

Q3. 「地方スポーツ推進計画」の策定状況を教えてください。  
〔1 つ選択〕

図表 6-4 Q3 単純集計

(n=516)



出典：同上

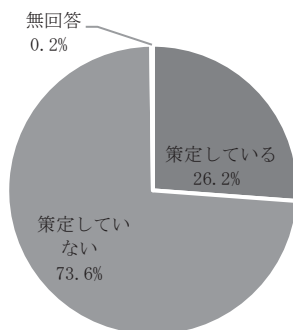
地方スポーツ推進計画<sup>5</sup>の策定状況について、単独計画として策定していると回答した自治体は 61.0%で、他の計画に内包していると回答した自治体は 12.0%であった。

5 スポーツ基本法（平成 23 年法律第 78 号）第 10 条の規定に基づき、各地方公共団体が定めるよう努めるものとされている、地方の実情に即したスポーツの推進に関する計画。

**Q4. スポーツを活用した地域振興に関する個別計画等の策定状況について教えてください。[1つ選択]**

**図表 6-5 Q4 単純集計**

(n=516)



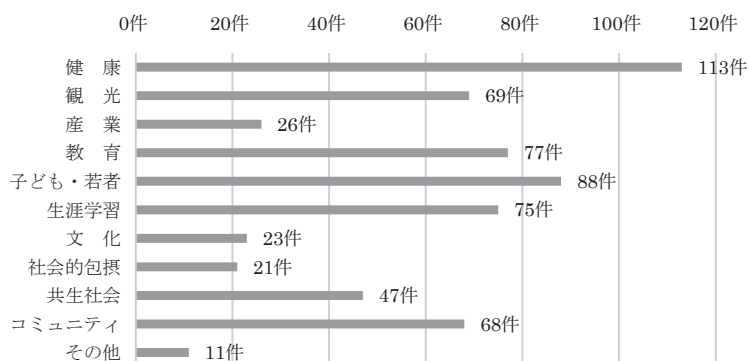
出典：同上

スポーツを活用した地域振興に関する個別計画等の策定状況について策定していると回答したのは26.2%であった。図表6-2の総合計画内にスポーツを活用した地域振興について、記載があると回答した自治体は83.1%であることから、各都市自治体にとって、個別計画の策定は大きなハードルとなっていると考えられる。

(Q4で「1.策定している」と回答された方にお聞きます)  
 Q4-1.スポーツを活用した地域振興に関する個別計画について、  
 どの分野で活用することとしていますか。〔複数回答可〕

図表 6-6 Q4-1 単純集計

(n=135)



出典：同上

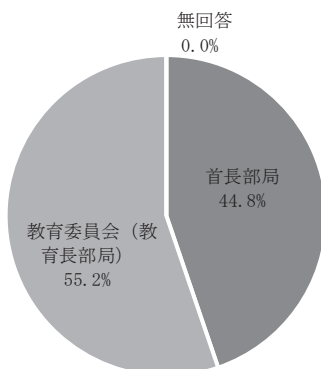
活用することとしている分野については、健康分野が一番多く、子ども・若者、教育、生涯学習、観光とコミュニティがほぼ同数で続いている。活用することとしている分野について、その他と回答した自治体の中には、環境や交流人口の拡大・環境負荷軽減に関してスポーツを活用した地域振興に関する個別計画を策定していると回答した自治体もあった。

図表 6-3 の総合計画内の活用分野と比較すると、最も多い分野は健康分野で変わりはないが、次に活用することとしている分野について、総合計画内だと生涯学習分野となっているが、個別計画だと子ども・若者分野となっている。

Q5. 貴市（区）のスポーツ政策主管課の所属部局について教えてください。〔1つ選択〕

図表 6-7 Q5 単純集計

(n=516)



出典：同上

スポーツ政策主管課の所属部局について、首長部局に所属している自治体は45%、教育委員会（教育長部局）に所属している自治体は55%であった。

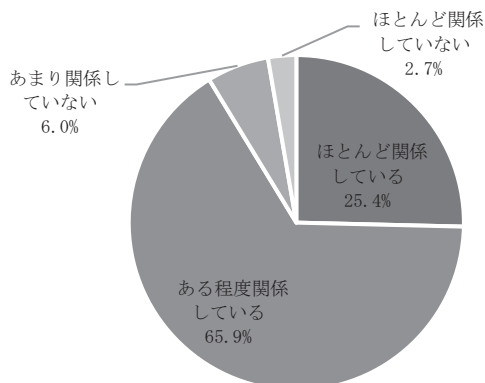
Q6. 貴市（区）のスポーツ政策主管課の所属について教えてください（課名まで）。〔自由記述〕

自由記述のため単純集計は省略、AI テキストマイニングによる単語出現頻度分析は後掲する。

Q7. 貴市（区）のスポーツ政策主管課の所掌事務の内、どの程度の取組みが地域振興に関係していると考えられますか。〔1 つ選択〕

図表 6-8 Q7 単純集計

(n=516)

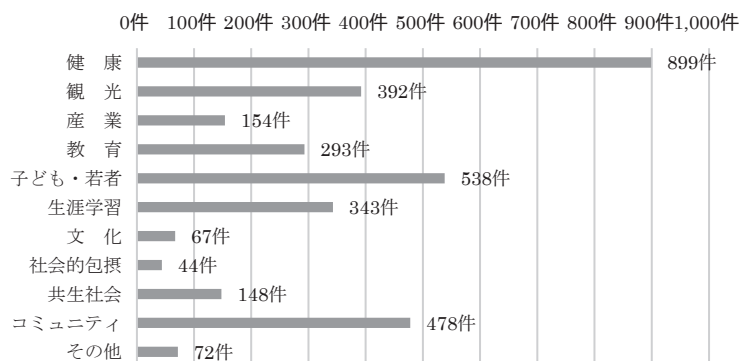


出典：同上

スポーツ政策主管課の所掌事務の内、地域振興に関係している取組みについて、「ほとんど関係している」と「ある程度関係している」と回答があった自治体については 91%であった。

**Q8. 貴市（区）のスポーツ政策主管課で昨年度実施した地域振興に関係した取組みのうち、主なものを3つ教えてください。〔回答自治体数500自治体、回答取組み数1,345件〕**

**図表 6-9 スポーツ政策主管課で昨年度実施した地域振興に関係した取組みについて関係する分野〔3つまで選択〕**  
(複数選択)



出典：同上

スポーツを活用した地域振興に関係した取組みとしてマラソン大会やスポーツフェスティバルを挙げている自治体が多くみられた。また、特徴的な取組みとして、妊産婦等への健幸サポート事業、災害時の逃げる足・体力づくり事業、ジュニアスポーツエコシステム形成事業に取り組んでいる自治体もあった。

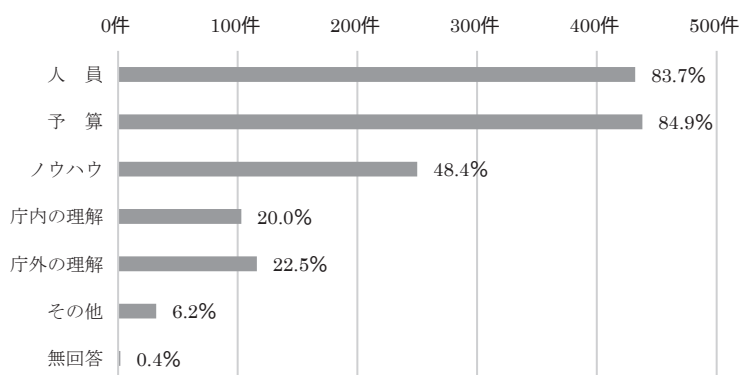
昨年度スポーツ政策主管課が実施したスポーツを活用した地域振興に関する取組みのうち、健康分野に関係する取組みが最も多く、次いで、子ども・若者、コミュニティ、観光と続いている。



**Q9. 貴市（区）のスポーツ政策主管課で、スポーツを活用した地域振興に取り組む上での課題を教えてください。〔複数選択可〕**

**図表 6-10 Q9 単純集計**

(n=516)



出典：同上

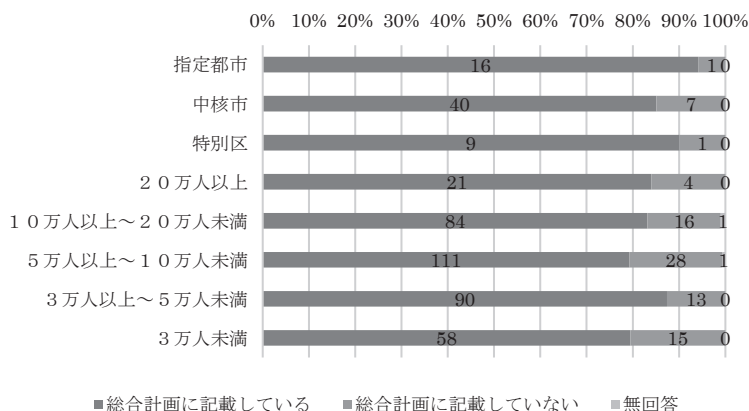
スポーツ政策主管課がスポーツを活用した地域振興に取り組む上での課題について、回答自治体の内 80%を超える自治体が人員と予算について課題があると回答した。

その他と回答した自治体のうち、最も多かったのは、スポーツ施設の老朽化であった。また、地域でスポーツを担う住民の高齢化も課題として挙げている自治体も多かった。公共性の有無や教育部局での社会体育と学校体育の線引きが困難と回答している自治体もあった。

## 2 スポーツを活用した地域振興に取り組む 都市自治体の現状分析

図表 6-11 Q2 都市区分別クロス集計

(n=516)



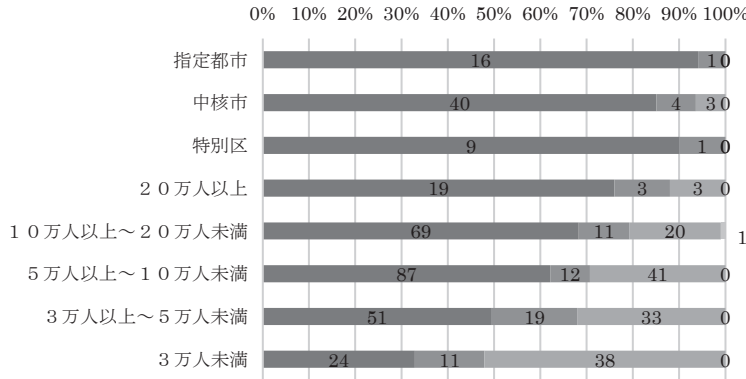
出典：研究会アンケート調査を基に筆者作成

図表 6-11 は Q2 の回答について、都市区分別にクロス集計したものである。これを見ると、スポーツを活用した地域振興について、総合計画内に記載していると回答した自治体が、都市制度・人口規模に関わらず 80% 近い割合を示していることが分かる。

このことから、都市制度・人口規模に関わらず、ほとんどの都市自治体が総合計画内にスポーツを活用した地域振興について記載していることがわかる。

図表 6-12 Q3 都市区分別クロス集計

(n=516)

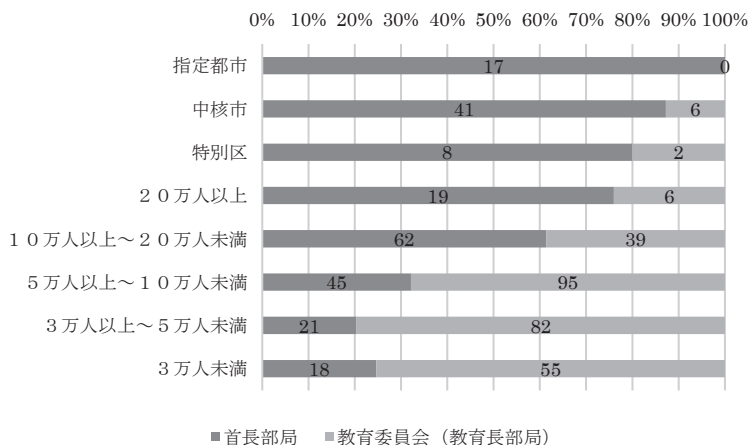


■単独計画として策定 ■総合計画等他の計画に内包 ■策定していない ■ 無回答  
出典：同上

図表 6-12 は、Q3 について、都市区分別にクロス集計したものである。これを見ると、人口規模が小さくなるにつれて、策定していない割合が高くなり、人口 3 万人未満の自治体は策定していない割合が 50%を超えていることがわかる。

図表 6-13 Q5 都市区分別クロス集計

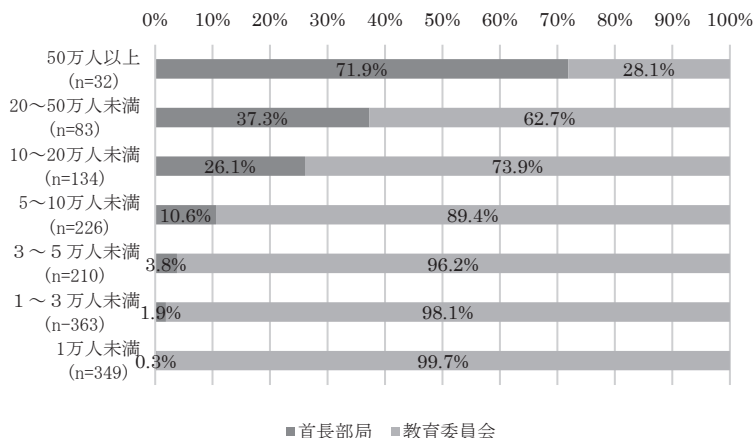
(n=516)



出典：同上

図表 6-13 は Q5 について、都市区分別にクロス集計したものである。これを見ると、指定都市は回答のあった全ての自治体でスポーツ政策主管課が首長部局に所属していることが分かる。また、中核市でも 80%を超える自治体で首長部局に所属している。また、人口規模が小さくなるにつれて、教育委員会（教育長部局）に所属している割合が高くなることが確認できる。

図表 6-14 市区町村におけるスポーツ政策主管課部局  
(人口規模別<sup>6</sup>、2012 年(平成 24 年)当時)



出典：文部科学省調査<sup>7</sup>を基に筆者作成

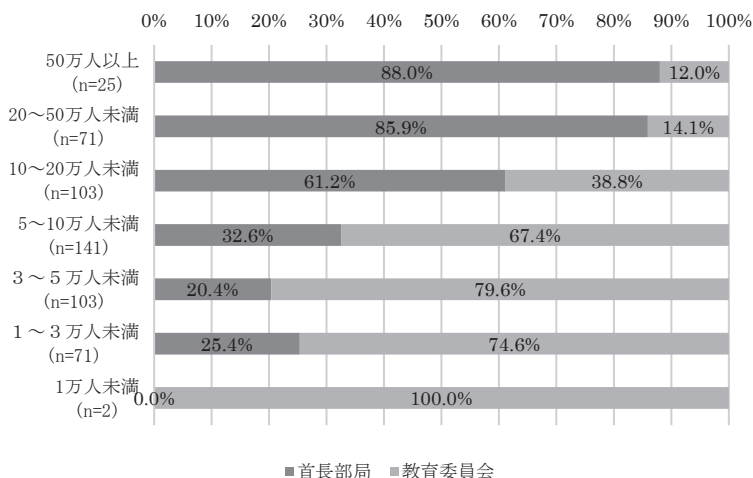
図表 6-14 は、2012 年に文部科学省が実施した「地方スポーツ政策に関する調査研究」のうち、市区町村におけるスポーツ政策主管課の所属部局についてのアンケート調査結果である。これを見ると、2012 年当時は人口 50 万人以上の自治体では 70%以上の自治体がスポーツ政策主管課を首長部局に置いていることがわかる。

6 町・村も対象。なお、2012 年 3 月 31 日時点で、町村で一番人口が多いのは、千葉県大網白里町 (50,726 人、現在は市制移行) である。また、人口が 5 万人を超えている町村は、大網白里町の他に、広島県府中町 (50,688 人)、埼玉県白岡町 (50,553 人、現在は市制移行) の 2 町である。 [https://www.soumu.go.jp/menu\\_news/s-news/01gyosei02\\_02000042.html](https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01gyosei02_02000042.html)

7 文部科学省「地方スポーツ政策に関する調査研究 (平成 24 年度) 3-1. 地方スポーツ政策に関するアンケート調査 図表 21」 [https://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/sports/detail/\\_icsFiles/afieldfile/2013/04/12/1333133\\_5\\_1.pdf](https://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/_icsFiles/afieldfile/2013/04/12/1333133_5_1.pdf)

一方、人口 50 万人未満の自治体では、教育委員会に置いている自治体が多いことが分かる。

図表 6-15 市区におけるスポーツ政策主管課部局  
(人口規模別<sup>8</sup>、2024 年（令和 6 年）現在）



出典：アンケート調査を基に筆者作成

図表 6-15 は、研究会アンケート調査 Q5 について、図表 6-14 の人口区分別に合わせてクロス集計したものである。

8 人口規模は総務省統計局が公開している「令和 6 年 1 月 1 日住民基本台帳人口・世帯数、令和 5 年（1 月 1 日から同年 12 月 31 日まで）人口動態（市区町村別）（総計）」を基に作成した。[https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200241&tstat=000001039591&cycle=7&year=20240&month=0&tclass1=000001039601&result\\_back=1&tclass2val=0](https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200241&tstat=000001039591&cycle=7&year=20240&month=0&tclass1=000001039601&result_back=1&tclass2val=0)

図表 6-14 は市区町村が対象であるのに対し、図表 6-15 は市区を対象としていることに留意する必要があるものの、人口 20 万人～50 万人未満の自治体において、スポーツ政策主管課が首長部局に所属している割合が、2012 年は 37.3%であったのに対し、2024 年には 85.9%となっていることが分かる。

図表 6-16 Q6 部名单語出現頻度

| 単語    | 出現回数 | 順位 |
|-------|------|----|
| 教育    | 94   | 1  |
| 文化    | 76   | 2  |
| スポーツ  | 71   | 3  |
| 市民    | 48   | 4  |
| 生涯学習  | 29   | 5  |
| 観光    | 25   | 6  |
| 推進    | 20   | 7  |
| 振興    | 20   | 7  |
| 生活    | 19   | 9  |
| 協働    | 17   | 10 |
| 地域    | 15   | 11 |
| 健康    | 12   | 12 |
| 経済    | 10   | 13 |
| まちづくり | 9    | 14 |
| 総務    | 9    | 14 |
| 交流    | 9    | 14 |
| 産業    | 9    | 14 |

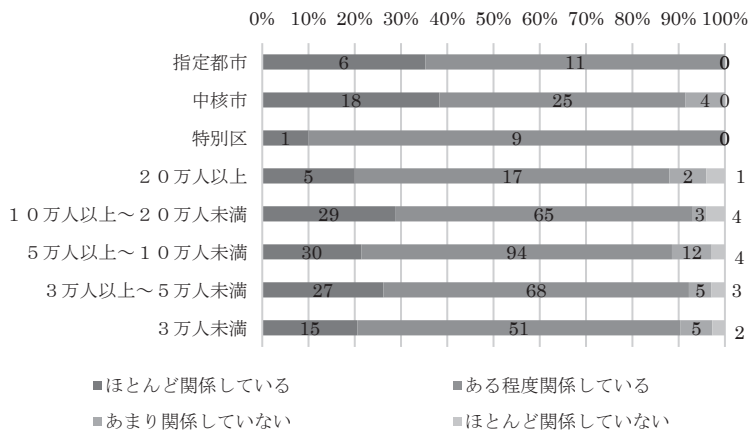
出典：同上<sup>9</sup>

図表 6-16 はスポーツ政策主管課の所属部名について、AI テキストマイニングによる単語出現頻度の分析を行ったものである。これを見ると、教育、文化、スポーツの順に部名として出現していることが分かる。

9 作成にあたっては、(株) ユーザーローカルが提供している、AI テキストマイニング（無料）を使用した。<https://textmining.userlocal.jp/>  
 なお、「文化スポーツ部」等複数の単語が出現している場合は、文化・スポーツそれぞれで 1 カウントしている。

図表 6-17 Q7 都市区分別クロス集計

(n=516)



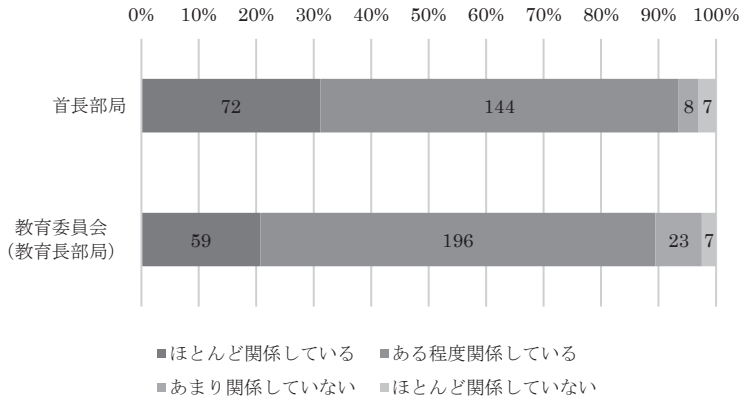
出典：同上

図表 6-17 は Q7 について、都市区分別にクロス集計したものである。これを見ると、すべての都市区分で「ほとんど関係している」・「ある程度関係している」と回答した自治体が 90% 近いことが分かる。



図表 6-18 Q7 部局別クロス集計

(n=516)



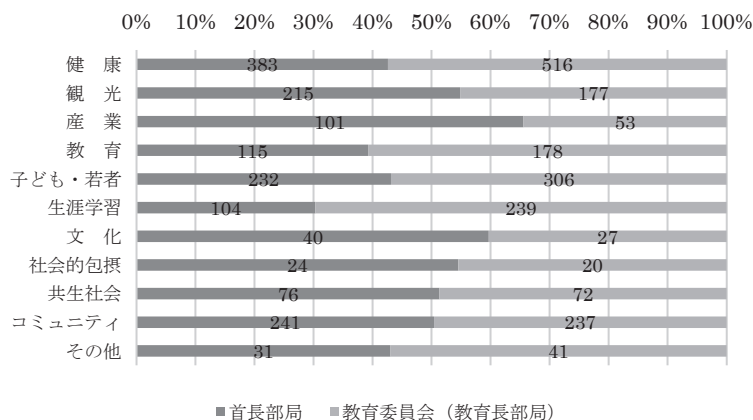
出典：同上

図表 6-18 は Q 7 について、それぞれスポーツ政策主管課の部局別にクロス集計したものである。これを見ると、部局別において、「ほとんど関係している」・「ある程度関係している」と回答した自治体が 90% 近くであった。

図表 6-17・6-18 の結果から、都市制度・スポーツ政策主管課の所属部局に関わらず、ほとんどの自治体がスポーツ政策主管課において、スポーツを活用した地域振興に取り組んでいることがわかる。

図表 6-19 Q8 部局別クロス集計

(n=516)



出典：同上

図表 6-19 は Q8 について、部局別にクロス集計したものである。これを見ると、スポーツ政策主管課が首長部局に所属している自治体は、産業・観光・文化分野の取組みについて、教育委員会（教育長部局）に所属している自治体に比べ、取組んでいると回答した自治体が多い。

一方、スポーツ政策担当主管課が教育委員会（教育長部局）に所属している自治体については、首長部局に所属している自治体に比べ、生涯学習・教育に関する取組みを行っている割合が高かった。

[illegible]

図表 6-20 は Q8 で回答のあった事業名をワードクラウドを使用し、単語の出現頻度順に単語の大きさに図示している。これを見ると、事業やスポーツといった単語以外に、マラソン、大会、駅伝、市民などが出現頻度が高いことが分かる。

Copyright 2025 The Authors. Copyright 2025 Japan Municipal Research Center. All Rights Reserved.

## おわりに

スポーツを活用した地域振興に関する取組みについては、総合計画への記載状況、スポーツ政策主管課の取組みを見ても、都市制度・人口規模に関わらず、ほとんどの都市自治体において、スポーツを活用した地域振興に取り組んでいることが明らかになった。また、取組みの分野については、スポーツ政策主管課の所属部局により違いがあることが明らかになった。

スポーツ政策主管課の所属している部局について、2012年と2024年を比較すると、多くの自治体で首長部局への移管が進んでいることが分かる。特に、人口20万人～50万人未満の自治体では、スポーツ政策主管課が首長部局に所属している割合が、2012年は37.3%であったのに対し、2024年には85.9%となっていた。首長部局にスポーツ政策主管課を置くことで、これまで関わりの深かった教育や生涯学習以外の分野でスポーツを活用しようとする自治体が増えていると言えるのではないだろうか。

今回のアンケート調査は、現在の都市自治体におけるスポーツを活用した地域振興に関する全体像を明らかにすることを目的としたため、回答のし易さを重視し、なるべく簡潔な内容となるよう意識して行った。その結果、6割を超える都市自治体から回答があり、全体像の把握に関しては一定の成果があったと言えよう。一方、回答のし易さを重視したため、人員・予算規模等詳細については明らかにすることができなかった。今回の結果を踏まえ、より詳細な調査を行うことが都市自治体におけるスポーツ政策の現状と課題を明らかにするうえで必要であろう。

最後に、ご多忙の中、本アンケート調査にご協力いただいた各都市自治体担当者に心より感謝申し上げます、本章を終えたい。



## 第7章

# 都市自治体がスポーツ政策に取り組む上での諸課題

## 1 スポーツによって何を実現するか

中央大学文学部 准教授

向山 昌利

スポーツは、単なる競技や娯楽を超え、現代社会において多面的な価値を提供する身体文化として位置づけられている。その価値は、健康の増進、教育の充実、地域経済の活性化、ソーシャルキャピタルの醸成といった幅広い分野に及び、地域社会が抱える様々な課題を解決するための重要な手段となり得る。このようなスポーツの多面的な価値を活用することで、地域社会は持続可能で幸福な未来に向けた新たな可能性を切り開くことができる。

一方で、スポーツを活用して地域課題を解決し、「より良い地域社会」を実現するためには、解決すべき課題の優先順位を明確にし、その課題に即した具体的な計画を策定することが不可欠である。その際、目指すべき未来像を描くことが重要となるが、それは未来像の明確化がスポーツの果たすべき役割や具体的な活用方法を整理し、取組みをより効果的かつ持続可能なものにするための指針となるからである。しかし、「より良い地域社会」の未来像を具体的に描き出すことは容易ではない。そこで本節では、「SDGs に対するスポーツの貢献」をフレームワークとして活用することで、スポーツを活用してどのような地域社会を構築できるのかについて検討する（図表 7-1）。SDGs は、持続可能で包摂的な社会の実現を目指す国際目標であり、この目標を通じてスポーツが果たす役割を捉えることで、地域振興の先にある「より良い地域社会」を描き出すことが可能となる。

図表 7-1 SDGs に対するスポーツ貢献

| SDGs の目標                | スポーツの貢献                                                                     |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 目標 1：貧困をなくそう            | スポーツは、社会的・職業的スキルを提供し、幸せ、経済参加、生産性、レジリエンスを促進する手段                              |
| 目標 2：飢餓をゼロに             | スポーツ・プログラムは、飢餓対策の食料プログラムや教育を補完し、持続可能な食料生産やバランスの取れた食生活を促進                    |
| 目標 3：すべての人に健康と福祉を       | 運動とスポーツは、健康維持や精神的安定を支えるとともに、疾病予防や健康教育の手段としても貢献                              |
| 目標 4：質の高い教育をみんなに        | 体育やスポーツ活動は、児童の就学率や成績向上に寄与し、学習機会や実社会で役立つスキル習得の基盤を提供                          |
| 目標 5：ジェンダー平等を実現しよう      | スポーツは、女性と女兒の社会進出を支援するスキルや知識を提供し、ジェンダー平等や意識改革の促進に寄与                          |
| 目標 6：安全な水とトイレを世界中に      | スポーツは、水衛生に関する教育基盤として機能し、プログラムを通じて水資源の利用改善に貢献                                |
| 目標 7：エネルギーをみんなにそしてクリーンに | スポーツプログラムは、省エネの推進やエネルギー供給改善の取り組みを支援する場として活用可能                               |
| 目標 8：働きがいも経済成長も         | スポーツ産業は、女性や障害者を含む雇用機会を創出し、コミュニティを動員して経済活動の成長を促進                             |
| 目標 9：産業と技術革新の基盤をつくろう    | スポーツは、災害後の施設再建や開発目標の達成に貢献し、開発や平和推進の革新的な手段として活用可能                            |
| 目標 10：人や国の不平等をなくそう      | スポーツの振興は、開発途上国間や先進国との格差縮小に貢献し、不平等解消の効果的な手段                                  |
| 目標 11：住み続けられるまちづくりを     | スポーツを通じた包摂は「開発と平和のためのスポーツ」の重要な目標であり、気軽に利用できるスポーツ施設やサービスは包摂的かつレジリエントな取り組みの模範 |
| 目標 12：つくる責任つかう責任        | スポーツ用品の持続可能な生産は、他産業での持続可能な生産と消費の推進に寄与し、関連メッセージをスポーツ用品やイベントを通じて広く発信可能        |
| 目標 13：気候変動に具体的な対策を      | 大型スポーツイベントは、環境持続可能性や気候課題への意識を高めるとともに、災害後の復興において絆と一体感を醸成                     |
| 目標 14：海の豊かさを守ろう         | 水上競技を通じて、海洋資源の保全と持続可能な利用を促進する取り組みを他分野にも展開可能                                 |
| 目標 15：陸の豊かさを守ろう         | スポーツは、陸上生態系の保全に関する教育と意識啓発の基盤となり、持続可能で環境に優しい利用を推進                            |
| 目標 16：平和と公正をすべての人に      | スポーツは、交流の場を提供することで相互理解や平和の文化を促進し、復興後の社会再建やコミュニティ統合を支援                       |
| 目標 17：パートナーシップで目標を達成しよう | スポーツは草の根からプロレベルまで、幅広いパートナーシップを通じて持続可能な開発を推進                                 |

出典：国際連合広報センター スポーツと持続可能な開発目標をもとに筆者作成  
 < [https://www.unic.or.jp/news\\_press/features\\_backgrounders/18389/](https://www.unic.or.jp/news_press/features_backgrounders/18389/) >  
 (最終閲覧日：2025 年 1 月 21 日)



### **(1) スポーツを活用した地域振興の先にある「より良い地域社会」**

スポーツは、SDGsの達成に対して効果的なツールとみなされており、SDGsが掲げる17の目標すべてに対して貢献できる可能性がある。本節では、スポーツを活用した地域振興に関連の深い5つの目標に焦点を当て、それらを通じて描かれる「より良い地域社会」を明らかにする。以下、目標とテーマ、スポーツを活用して目指される社会像、本研究との関連を記す。

#### **【目標1：貧困をなくそう】**

貧困のない社会。SDGsにおいて、貧困の撲滅は最優先課題である。すべての地域で、あらゆる形態の貧困を解消するため、例えばスポーツを通じて職業スキルを学ぶ機会を提供し、経済的自立を促進することが期待されている。本研究会との関連でいえば、産業、教育、こども・若者、生涯学習など幅広い分野とつながる。

#### **【目標3：すべての人が健康と福祉を】**

すべての人が健康と福祉を享受できる社会。スポーツは、特に身体的、精神的、社会的な健康を維持・向上させる手段として広く認識されている。健康の増進は地域全体の活力を高めるだけでなく、医療費の削減や労働力の維持にも寄与する。本研究会が実施したアンケート調査でも、スポーツが健康分野で活用されていた。

#### **【目標5：ジェンダー平等を実現しよう】**

ジェンダー平等が実現した社会。スポーツは、女性の社会進出を促進するスキルや知識を提供して、意識改革や行動変容をもたらし、ジェンダー平等を実現する可能性を秘めている。ただし、スポーツ自体がジェンダー不平等を維持し再生産する構造を内包している場合もある点には留意が必要である。本研究会の分野では、主に共生社会に関連するものとして位置づけられる。

**【目標8：働きがいも経済成長も】**

適切な労働と公正な賃金が保障された社会。スポーツイベントやプロスポーツ、スキー場運営といったスポーツ産業の発展を通じて、多くの人に雇用を提供し、働きがいと経済成長を両立できる社会を提供できる。この産業の発展を通じて、社会的に脆弱な人々に雇用機会を提供することも可能である。本研究会において、産業や社会的包摂に関連するものといえる。

**【目標9：産業と技術革新の基盤をつくろう】**

持続可能で包括的な産業社会。スポーツは、災害後の復興や地域振興において重要な役割を果たし、教育やインフラ整備といった従来の手法を補完する手段として活用された。2019年のラグビーワールドカップ岩手釜石大会や2021年の東京オリンピックは、東日本大震災復興の象徴的な事例である。本研究会の分野では、産業や観光に関連するテーマといえる。

以上のように、SDGsをフレームワークとして活用することで、スポーツがもたらす具体的な価値や成果を体系的に把握することが可能となる。しかし、本節において何よりも重要な点は、「貧困のない社会」「すべての人が健康と福祉を享受できる社会」「ジェンダー平等が実現した社会」「適切な労働と公正な賃金が保障された社会」「持続可能で包括的な産業社会」など、スポーツを通じて実現できる「より良い地域社会」の未来像を浮き彫りにできる点にある。こうした未来像は政策策定の基盤となるだけでなく、政策実施の過程で生じる新たな課題に対応できる柔軟性をもたらし、その実効性を高める。したがって、SDGsを参考にしながら、スポーツによって何を実現するかを考えることは、非常に重要である。

**(2) まとめ**

本節では、「SDGsに対するスポーツの貢献」をフレームワーク

として活用することで地域課題を改善した先にある、「より良い地域社会」の具体像の一端を描出した。SDGsにおけるスポーツは、貧困撲滅、健康増進、ジェンダー平等の促進など、多面的な価値を提供する手段として位置づけられており、その可能性を最大限に活かすことで、地域社会に変化をもたらしている。今後は、ここで示された地域像を踏まえ、各地域の課題や独自性と関連付けながら、「より良い地域社会」を具体的に描出していくことが重要である。その際、描かれた未来像を計画に落とし込むだけでなく、自治体、地域住民、企業、民間組織など多様な主体が連携し、その実現に向けて取り組む必要がある。この連携は、単なる協力にとどまらず、それぞれの主体が役割を明確にし、互いの強みを補完する形で進められるべきであろう。次節以降、このような実施体制や連携について論じられる。

## 2 スポーツを活用した地域振興の推進体制

宇都宮市 魅力創造部 スポーツ都市推進課 課長

黒崎 泰広

### (1) 変革期を迎えた地方のスポーツの推進体制

自治体が「最小の経費で最大の効果を挙げる」事については、地方自治法の規定によらずとも、各々の自治体が志向するところであり、組織・体制の効率的かつ効果的な整備については、各地域が対応すべき課題が複雑・高度化する中で、組織運営上の大きな課題となっている。こうした中、総務省出身であり、主著に「地方都市の持続可能性」や「自治体崩壊」のある田村<sup>1</sup>は、「長年続けられた人員削減など行政改革に対し、現場の悲痛な声もある。改革も本来は手段であるはずが、改革自体が目的となっていた面はなかったか。仕事量は増える一方だが、職員数の減少は続く。自治体にとって地方創生というアクセルと、行政改革というブレーキを同時に踏み続けることを課された10年。この状況下で十分な成果を上げるのは難しい。」と大方の地方の声を代弁している。とりわけ、地方における「スポーツ政策の担い方」の改革については、ここ数年で大きく進展した。2005年の「中央教育審議会」において、スポーツ行政は首長のもとで一元的に所管し、総合性を担保する必要性について指摘があり、検討が重ねられた結果、2007年度に「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」（以下、「地教行法」という。）の一部が改正され、従来、教育委員会において所管・担当してきたスポーツ行政に関する事務が各地方自治体の裁量により、首長部局へ移管することが可能となり、多分野におけるまちづくりと連動した

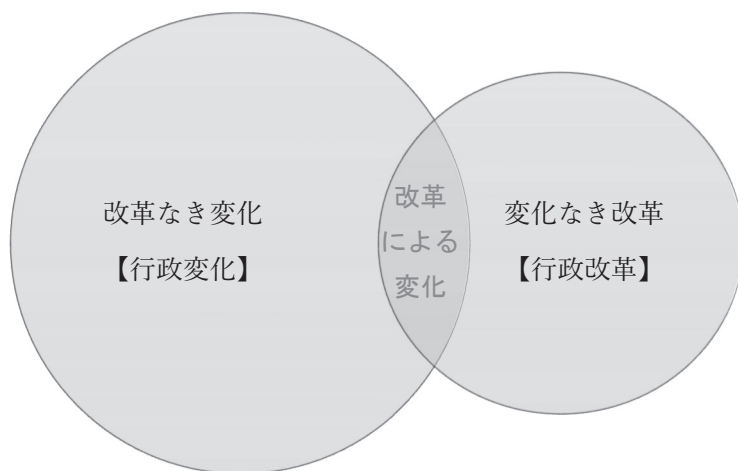
---

1 下野新聞 現論「過度な行政改革は問題 田村秀」2024年12月11日朝刊

取組みが行われる契機となった。

こうした改革の過渡期にあつて、機構改革の意図と成果の全体像を捉えるための視座として「行政改革と変化」についての言説を踏まえておきたい。

図表 7-2 行政改革と行政変化



出典：真淵勝（2020）『行政学〔新版〕』有斐閣 p400

真淵は行政の機構改革について、図表 7-2 を用いて、行政改革の多くが失敗してきた事と、現実に関起こつた変化の大部分が「改革なき変化」であつたとし、外部から改革を求められた際は形式的に切り抜ける事にエネルギーが割かれ、結論が出るまで何もせずに待っている可能性を指摘した上で、改革の提言とは無関係に多くの変化が起こっている事を明らかにしようとした。法改正を端緒に、地方においてスポーツ政策を担う体制が、ここ数年で大きく変化する中で目指すべきは、各地方の「改革による変化」、更に加えるならば「改革による有意な変化」をスポーツ立国の礎として積み重ねて行くことである。

独立行政法人日本スポーツ振興センターでは、地域におけるスポーツ政策の推進状況や課題等を把握し、地域スポーツの更なる推進に資する情報提供等の参考とする事を目的に「地域スポーツ政策に関する調査<sup>2)</sup>」を実施しており、2023年の同組織の調査においては我が国の地方におけるスポーツ行政担当部署の体制についても調査している。調査結果によればスポーツ行政担当部署の位置づけについて、教育委員会が388団体(67.8%)、首長部局が184団体(32.2%)であった。自治体規模別では、指定都市及び特別区は全て首長部局、大町村・小町村では教育委員会の割合が非常に高かった。都道府県及び大都市は、高率で首長部局に位置づけられているが、逆に小都市では高率で教育委員会であった。

また、中都市では、教育委員会と首長部局の割合は、ほぼ半々であった。自治体規模別のスポーツ行政担当部署の職員数は、自治体規模が大きくなるとともに多い傾向がみられるが、町村の回答では、スポーツ担当者の設置は無い(0人)との報告もあった。

本研究会にて実施したアンケート調査においても、人口の規模別にスポーツ政策主管部局に係る調査を実施した(第6章参考)。人口20万人～50万人の都市においては、首長部局でスポーツ政策を所管する団体は2012年が37.5%であったのに対し、2024年には85.9%となっており、中教審での議論から20年超の期間を経て、この10年間で大きくスポーツ政策を担う執行体制が変遷している事がわかる。こうした地方におけるスポーツを活用した地域振興の

2 独立行政法人日本スポーツ振興センター「2023年度地域スポーツ政策に関する調査 報告レポート」[https://www.jpnsport.go.jp/jsn/network/pdf/report2023\\_%E5%9C%B0%E5%9F%9F%E3%82%B9%E3%83%9D%E3%83%BC%E3%83%84%E6%94%BF%E7%AD%96%E3%81%AB%E9%96%A2%E3%81%99%E3%82%8B%E8%AA%BF%E6%9F%BB\\_%E5%A0%B1%E5%91%8A%E3%83%AC%E3%83%9D%E3%83%BC%E3%83%88\(%E4%BF%AE%E6%AD%A3%E7%89%88\).pdf](https://www.jpnsport.go.jp/jsn/network/pdf/report2023_%E5%9C%B0%E5%9F%9F%E3%82%B9%E3%83%9D%E3%83%BC%E3%83%84%E6%94%BF%E7%AD%96%E3%81%AB%E9%96%A2%E3%81%99%E3%82%8B%E8%AA%BF%E6%9F%BB_%E5%A0%B1%E5%91%8A%E3%83%AC%E3%83%9D%E3%83%BC%E3%83%88(%E4%BF%AE%E6%AD%A3%E7%89%88).pdf)

推進体制に係る改革は既述のとおりであり、その著しい進展は明確であるが、問題は一連の改革が「変化」を伴った改革であったのか、更にはその変化の「質及び量の程度はいかほどか」という事にあり、これらの評価が「有意な改革」であるか否かを計る指標となると思われる。

## (2) 有意な変化に向けた組織デューデリジェンス

こうした中、検証に向けて、着目すべき点はスポーツ政策の推進体制の変遷時期が、日本における NPM (New Public Management) が議論され、導入が進んだ時期と軌を一にしている事である。今後の行政組織のあり方について NPM の振返りを通じて言及した佐藤<sup>3</sup> は、新たな行政組織のあり方について、事務所掌の調査と本来どういった業務を実施するべきかを考察し、理想と現実のギャップの把握が必要であると指摘した。職員が行う現状業務の調査を通し、職員が「不要」と口をそろえる業務に多大な時間が割かれており、本当はやるべきと認識されているものの全くできていない業務が存在するなど、慣例に流される形で、今までやってきたことを今までどおりにやる組織設計となっていることがほとんどで、組織として重要性の高いタスクが識別されておらず、結果そのようなタスクに必要な人員を必要十分に充当できていないケースの多さも指摘した上で、現状調査と本来業務の考察を踏まえ、理想と現実のギャップを把握し、行政組織が担うべき役割や機能を整理することで、担うべきではない役割・機能の整理を可能とするため、組織デューデリジェンスの実施を通し組織力向上、組織変革の第一歩とすることを推奨している。デューデリジェンス (Due Diligence) は、企業活動に伴う M&A 等の機会に、対象企業の詳細な調査・分析を行うプ

---

3 日本総研 オピニオン「今後の行政組織のあり方を考える 佐藤悠太」  
<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=107442>

ロセスを指し、「Due = 当然行われるべき」「Diligence = 義務・努力」を意味する。

前述の調査によれば、2024 年現在、地方においてスポーツ行政を担う体制は、中規模都市では過半以上、小規模都市では7割以上が教育委員会でスポーツ行政を担当している結果となっており、今後も暫くの間は、全国の幾多の都市で「スポーツ行政の推進体制のあり方」が議論されて行くことが見込まれる中で、改革により変化を創出し、スポーツまちづくりを一層推進するためには、丁寧な調査分析を行いながら推進体制の整備を進める事が肝要であると思われる。また、既に体制を見直した自治体においては、改革の効果を評価、測定し、それらを広く共有する事が今後の多くの自治体での検討の際の道標となるのではなかろうか。

本節の結びに変えて、今後の地方におけるスポーツ推進体制を考察するうえでの視点を共有したい。

実践型のスポーツシンクタンクとして、幅広くスポーツ政策について評価・検証する笹川スポーツ財団は、分散したスポーツ資源や組織の統合を主旨に、地域スポーツの推進体制の見直しの必要性を2017年に提言した<sup>4</sup>。「少子高齢化や人口減少の課題を抱える地方公共団体においては、個人で楽しめる運動・スポーツ種目の愛好者の増加や、公益的なスポーツ事業を担う人材の不足にも関わらず、市区町村体育協会、スポーツ少年団、総合型地域スポーツクラブ、地域スポーツコミッション、学校運動部活動など複数のスポーツ団体が存在する状況にあり、限られた場所や時間を取り合いながら重複した事業を実施しており、団体間あるいは事業間の連携も十分にはかかれていないケースが多い。これらの団体の多くは経済的な自

---

4 笹川スポーツ財団（2017）政策提言 2017「①地域スポーツ」[https://www.ssf.or.jp/Portals/0/resources/research/proposal/pdf/SSF\\_proposal2017\\_01n.pdf](https://www.ssf.or.jp/Portals/0/resources/research/proposal/pdf/SSF_proposal2017_01n.pdf)（最終閲覧日 2025 年 1 月 22 日）



立が困難な状況にある。」として、多くの団体が人材と財源の確保に苦しんでいる現状に鑑みると、既存団体の連携強化、あるいは合併などによる経営資源の一元化を見据え、スポーツを核とした地域活性化に持続的・発展的に取り組むために、これまでのスポーツ推進団体の役割を整理し、地域全体のスポーツビジョンを共有した上で、主要な既存団体を母体とする新たな地域スポーツプラットフォームを形成する必要性を説いた。詳細は提言を参照願うが、スポーツの推進体制を単純な執行体制の事務移管に留める事なく、「改革による有意な変化」を創出するためには、組織のデューデリジェンスを伴う、推進体制の見直し、統合等は不可避であることから、既に執行体制を見直した地域においても、また、これから見直しに着手する地域においても地域の実情に応じた検討が進む事を期待したい。

### 3 キーパーソン、人材の確保

筑波大学体育系 助教

成瀬 和弥

#### (1) スポーツ政策を牽引するキーパーソンの必要性

現代の行政活動は質・量ともに増大しており、これまでの政策をただ継続して実施するのではなく、新たな視点からの革新的なアプローチで政策を展開することが求められている。しかし、少子高齢化や産業構造の変化により地方の人口減少は加速度的に進んでおり、それに対応する職員の数も減っている。したがって、様々な公共問題に対して効果的な政策を策定し実施していくには、自治体だけで対応するのではなく、民間を含めた多様なアクターが参画することが望まれる。従来の慣習にとらわれない新しい発想が不可欠である。

そのような革新的な取組みを進める上で、既存の枠組みにとらわれないキーパーソンの存在が極めて重要である。日本都市センターが実施した現地ヒアリング調査においても、スポーツを用いた革新的な政策を立案し実施している自治体には、その政策をリードするキーパーソンの存在が確認された。このようなキーパーソンとして、首長や自治体職員といった公共セクターだけでなく、民間セクターからの人材も期待される。

このキーパーソンは、政策学でいう政策起業家として位置付けることができる。政策起業家とは、「時間、エネルギー、専門知識、資金などの資源を投入して、大きな政策変更を提唱したり、政策変更に対抗したりする、民間、公共、第三セクターの革新的な個人またはグループ」のことである<sup>5</sup>。政策起業家は、政策過程の様々な場面に登場する。アジェンダ設定に寄与するとともに、政策形成や

政策実施、評価においても精力的に活動するのである。政策起業家とは他者と協力しながら多様な資源を活用して、政策を新たに立案したり変更したりすることを推し進めるアクターである。

## ア キーパーソンの役割

キーパーソンに求められる役割のひとつに、アイデアやビジョンの提示がある。日本の行政ではその部署の任務や所掌事務の範囲は法令で詳細に定められており、このために各部署が取り組む業務は明確となり、二重行政の防止等に役立っている。しかしその一方で、自治体の組織構造の弊害として、担当事務ごとに組織が硬直し融通が効かず、行政サービスが停滞する問題が指摘されている。現代の行政活動では、単独の部署だけでは対応できない問題が多くあり、担当部署の壁を超えて同じ目標に向かって協働することで政策がより円滑に展開できる可能性がある。特に、スポーツは様々な政策分野に応用されており、組織横断的な対応が求められる。キーパーソンがアイデアやビジョンを示すことで、異なるアクター間においても目標が共有され、協働する機運が高められる。

そしてキーパーソンには、アクター間の橋渡し役も求められる。それは、自治体内の部署間の連携もあるし、自治体と民間セクターとの連携も想定される。政策目標を実現させるためには多くの場合、民間企業や市民団体などとの協働が不可欠であり、公民連携事業に代表されるような多様な利害関係者を巻き込み、円滑なパートナーシップを結べるように多方面にわたってコミュニケーションを深めていく必要がある。

---

5 Neomi Frisch Aviram, Nissim Cohen and Itai Beeri, Wind (ow) of Change: A Systematic Review of Policy Entrepreneurship Characteristics and Strategies, Policy Studies Journal, Vol. 48, No. 3, 2020, p614

## イ キーパーソンの専門性

スポーツは、我々の社会に深く浸透し誰もが楽しめるものであるが、そうであるからといって、平明であるというわけではない。スポーツは身近であるがゆえに、社会にはたくさんのスポーツの情報が溢れているが、その一部には科学的な根拠に欠けるものも散見される。スポーツには専門的な知見が必要であり、具体的には、科学的に裏付けされた知識やスポーツという文化を多角的にとらえることできる視点などを修得する必要がある。

また自治体は、「階統制型組織の典型であり、極めて強固に構造化」されている<sup>6</sup>。専門性を有した人材は、高度な知識を有していても、それが実際の現場に生かせるようにしていかなければならない。このような組織的な特徴を有する自治体において、革新的な理念をどのようにして実施に移すことができるか。キーパーソンは、法令や規則等の基本原則を踏まえながら行政組織の特徴を理解した上で、政策の実効性を高めることができる行政のエキスパートとしての専門性も必要である。

### (2) 求められる資質や能力

Frisch Aviram らは、政策起業家の特徴を3点挙げている<sup>7</sup>が、この指摘は、キーパーソンに求められる資質や能力を考える上で、示唆に富む。Frisch Aviram らが指摘する政策起業家の特徴は、第1に他者との信頼関係やサポートネットワークの構築である。いかに優秀な人物であっても、周りの協力なしでは政策は実現できない。政策目標を実現するために、他者との信頼関係を深め、協力する体制を構築する力が求められる。スポーツには、企業や競技団体、ス

6 真山達志（2011）「地方分権時代におけるネットワークの設計と管理：現代の自治体行政に求められる能力」『法学新報』118（3）中央大学法学会、p604

7 前註（5）p626

スポーツクラブ、アスリートなど多様なアクターが存在している。つまり、スポーツ政策を牽引するキーパーソンには、このような組織や個人とうまくコミュニケーションをとり、協力関係を構築する能力が必要となる。第2に説得である。公共問題を解決するためには立場や利害が異なるアクターが多く参画することは一般的である。そのような場面で、対立や競合するアクターを説得することは政策実現のために必要である。第3に公共問題を鋭敏に感知する力である。公共問題は、表層的で明確なものばかりではない。本当に解決しなければならない問題に目を向け、他者の声を傾聴する力が求められる。また、スポーツ政策に特化してみるならば、スポーツへの熱意や情熱は欠かせない。スポーツ政策を牽引するキーパーソンは、スポーツの可能性を信じる信念とスポーツの価値を深く理解している必要がある。

以上のように、政策を牽引するキーパーソンは重要である。だが、このような資質や能力を有する人材は簡単に見つかるのであろうか。多くの課題を抱える自治体にとって、キーパーソンは「白馬の騎士」のような救世主的な存在ともいえるが、確かに、そのような人材を確保することはたやすいことではないことは容易に想像がつく。しかし、東日本大震災以降、社会課題に目をむける個人や組織は増えている。例えば、Jリーグは社会連携事業「シャレン」を展開し、各クラブはホームタウンにおいて社会課題を解決しようと活動している。キーパーソンとなり得る人材は、自治体内外にいるはずである。スポーツ離れが危惧されてはいるが、今のところスポーツは社会的な関心が高い分野の1つである。一方で、スポーツは単なる趣味や遊びの範疇に留まっている場合も多い。スポーツの可能性に気づき、その力を存分に発揮できるような視点を持つことが大切である。そのような意志をもった人材を見つけ、うまく活躍できる環境を整備することも革新的なスポーツ政策を生み出す鍵の1

つとなろう。

自治体職員が最初からスポーツの専門家である可能性は稀である。また自治体という性格上、異動は頻繁に行われるため、職員が特定の分野の専門性を磨いてスペシャリストになることは難しい現状がある。一方で、その地域の問題は、自治体職員が最も理解している。スポーツは、地域のために少なからず役に立つはずである。特色ある地域づくりのために、スポーツがその地域の課題解決につながるような政策を生み出すことができる職員の育成を志す自治体があっても良いのではないだろうか。

## 4 民間活力の活用、広域連携のあり方

浜松市 市民部 スポーツ振興課 課長  
松野 英男

### (1) 公共施設を取り巻く環境

人口減少や少子高齢化の進行とともに公共施設の需要やニーズも大きく変化する中、特に、高度成長期により人口や都市が拡大した時代に建設された公共施設の老朽化対策が全国的に大きな課題となっている。こうした状況を背景として総務省は、2014年（平成26年）に「公共施設等の総合的かつ計画的な管理の推進について」（総財務第74号総務大臣通知）により、各自治体に対し、所有する公共施設等の全体状況の把握と、長期的な視点をもった更新・統廃合・長寿命化などに関する「公共施設等総合管理計画」の策定を要請した。これにより各地自治体において計画策定を進め、実行フェーズに移行されているところであるが、多くの自治体では、厳しい財政状況をふまえ、改修に充当するための十分な財源を確保することは困難な状況であると想定される。更には、ユニバーサルデザインの導入や脱炭素への対応、近年の気温上昇に伴う屋内施設への空調整備、耐震化など、新たなニーズへの対応にも苦慮している実態がある。

こうした状況は、スポーツ施設も同様である。2023年（令和5年）にスポーツ庁が公表した「体育・スポーツ施設現況調査」によると、日本におけるスポーツ施設数は、民間施設・公共施設あわせて、全国で約21万か所（2021年10月1日現在）あるとされている。自治体が所有する公共スポーツ施設は、低コストで利用できることから身近な健康維持やスポーツ活動の場として幅広く利用されている一方で、老朽化対策とともに地域によっては施設の低利用化や大規

模施設についてはコストセンター化などが課題となっている。

いずれにせよ、何も手を打たず、対応を放置しておけば、老朽化は更に進行し改修にかかる経費も更に増大化していく。今後の施設改修に係る経費は見えない借金とも言える。今後も厳しい財政状況が続くことは想定され、公共施設の老朽化への対応も時間を要する、もしくは状況によっては、すべてを改修することは事実上、困難であるとも言えざるを得ない状況も想定され、統廃合等をふまえ何かしらの対応が急務であることは間違いない。

## (2) 民間活力の活用

こうした公共施設が抱える課題の解決につながる有効方法の1つとして、公共サービスの提供を民間との協力やノウハウを通じて効率化し、質の向上を目的とした民間活力の活用がある。内閣府では推進する公共事業のあり方として「PPP (Public-Private Partnership)」や「PFI (Private Finance Initiative)」を推進しており、指定管理者制度による運営や、民間資金を活用した施設整備や改修・運営など民間企業のノウハウを活かしたより質の高い施設やサービスが提供されている事例が全国に拡大している。スポーツ分野における公民連携・民間活力の活用は、これまでも様々な角度からのアプローチがあり、例えば、地域振興のために開催するマラソン大会などのスポーツイベントは代表的な事例である。企業との共同開催や企業がスポンサーとなり大会の運営資金やノウハウ、人材を提供することで開催規模や質が向上した結果、多くの参加者や観客を呼び込み、経済効果を生み出し、スポーツを「する」「みる」きっかけを創出するだけではなく、地域経済の活性化にも貢献してきた。近年、スポーツは世界屈指の巨大成長産業とされ、今後も成長が見込まれている。日本においても成長産業の1つとして注目されており、これまでプロ野球やサッカーをはじめ、バスケットボールやバレーな



ど様々な競技でプロ化の動きが加速したことにより、競技力の向上と、経営意識を持った「稼ぐ力」を意識した地域密着型のプロスポーツチームの設立が拡大している。あわせて、プロスポーツチームと企業、行政との連携により、地域のスポーツ振興の発展とともに、地域経済の牽引や活性化にも大きく貢献している事例も増えている。こうしたチームの活動の場であり、身近にエンターテインメント性の高いプロスポーツを観戦できる場としてのスポーツ施設の重要性は年々高まっている。

スポーツ庁では、2016年（平成28年）に「スタジアム・アリーナ改革指針」を打ち出し、スポーツの成長産業化及び地域活性化を実現する基盤としてのスタジアム・アリーナ整備を積極的に推進しており、2025年までに20か所のスタジアム・アリーナの実現を目標として掲げ、全国96か所（2024年1月時点スポーツ庁調べ）で、スタジアム・アリーナの計画や建設の動きが活発化している。

この指針では、スポーツ施設をこれまでの「する」ための施設から集客力を意識した「みる」スポーツ施設へ転換させることにより、事業持続性と地域への経済効果などによる将来世代に負担を残さない施設、まちづくりや地域活性化の核となるスタジアム・アリーナの実現を目指すべきすがたとしている。具体的には、単機能型から多機能型、行政主導から民間活力導入、郊外立地から街なか立地、低収益性から収益性改善への転換である。スタジアム・アリーナを整備することを目的化するのではなく、運営・管理・効果を想定した構想・計画・整備を行うことの必要性も記述されている。自治体が施設を造り所有することは長期にわたり責任を負うことでもある。こうした考え方は公共施設全般にも言えることであり、今後の公共施設のあり方に精通する重要な要素であると認識する必要がある。

また、有力な手段としての民間活力の活用であるが、民間活力の

活用＝課題解決にすべてがつながるとは言い切れない現実がある。近年の建設資材や人件費の高騰、金利の上昇や人材不足などの要因、地域を取り巻く環境などにより、民間活力を活用した事業化に向けては、これまでよりも厳しい状況にあり、その効果を十分見極める必要がある。特に、大規模なスタジアムやアリーナの建設にあたっては、数百億円にのぼる事業規模になり、全国的に見ても大半は公設による財政負担が一定的に伴うことで成り立っているのが現状である。民設民営による事例はわずかしかない。民設の施設であっても、スタジアムやアリーナ単体で採算を取ることは厳しい状況であり、運営手法や単機能型から多機能型、まちづくりの視点での開発など工夫がされている。一度建設し保有し続ける以上、維持管理費や修繕費などのライフサイクルコストは発生する。長期的な財源の確保とそれに見合った収支バランスも十分考慮し検討していく必要がある。あわせて、行政もこれまでの行政主導による公共施設の概念を払拭し、計画段階から経営感覚の視点を持つ必要がある。現状を「知る」、認識を「変える」、造ったものを「活かす」の意識転換が重要であり、そのうえで、官民連携には、行政と民間の相互が「WIN - WIN」になる環境づくりも重要である。いずれにしても将来につながる投資になるべきものであり将来への負の財産となつてはならない。加えて、PPPやPFIを手法として取り入れることが目的となつてはならない。今まで行政がやってきたことを思い切って全部民間に開放するくらいの覚悟を持つことが必要である。行政が思い切ったことをやろうとすると反論がでる。だからこそ官民が連携して知恵を出し合える環境づくりが重要である。公共が事業者になる場合もあるが、規制緩和や行政指導、政策誘導などの環境整備こそが自治体の本来の仕事である。民間事業者がビジネスしやすい環境づくりも重要である。日本は成熟している社会であり、曖昧な事業はいくら仕掛けてもビジネスは動かないのが現実である。行

政課題に対するソリューションを自治体が単体で考えているのはイノベーションを起こしていくのは難しい時代でもある。官・民とも融合が大事であり、そのためには、自治体側も持っているポテンシャルと規模感が大事である。それを認識したうえで、民間の考え方に對して、自治体がどこまで理解できるか。そして、自治体がどこまでコミットできるのか、更には民間側もコミットするかも成功するための重要なカギの一つである。

### (3) 広域連携のあり方

スポーツ活動は地域から国内、国を越え、その範囲は無限であるとも言え、世界大会はもとより国内のプロスポーツチーム公式戦やスポーツ競技の全国大会などの地域の代表色が強い大会を通じての人口交流は、異文化の理解や地域間の連携を深めるとともに、各地域の魅力を発信する役割も果たしていると言える。観客やメディアの関心が高まることで、さらなる効果も期待できる。また、地域間の人口交流の動きにより宿泊や飲食などの地域経済の活性化にもつながる。人口減少や財政規模が縮小傾向にある近年では、スポーツ大会やコミッションのあり方も、これまでの都市間による輪番制や競争ではなく、連携などによる新たな仕組みづくりも必要である。また、その拠点となる公共施設においても広域連携の可能性は十分に考えられる。これまでも、病院や消防、水道、清掃などの分野においては、広域による建設や運営が成立している事例は多くある。スポーツ施設の分野においても周辺自治体が情報を共有・連携し、役割分担や相互利用の意識を持って、施設を計画し建設・運営をしていくことは、効率・効果的でもあり、特に、地方においては包括を含めたメリット感により、民間へのアプローチの一つにもつながるのではないかな。

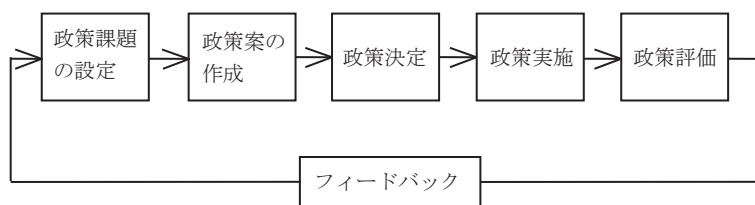
## 5 スポーツ政策の評価

同志社大学政策学部 教授

真山 達志

### (1) 誰が・何を・何のために評価するのか

政策研究で政策過程を説明する際にしばしば使われる段階（ステージ）モデルがある。論者によって用語や段階の設定に若干の差異があるが、概ね以下のようなモデルが共通理解であろう。



この段階モデルでは、評価は政策を実施した後にその成果（結果）を検討する段階として位置づけられている。そして、評価結果は次の政策過程の参考にされる（フィードバックされる）としている。このような段階モデルから PDS モデルや PDCA モデルが想起され、政策過程を PDCA サイクルで説明するものも少なくない。もっとも、PDS や PDCA はあくまでも管理過程を説明するものであり、政策過程とは別物である。それはともかく、基本的な理解としては、事をなした後にその成果や効果を測定し評価し、その後の活動に活かそうという行為を評価と捉えていることは確かである。そのような理解が間違っているとは言わないが、実際の評価はそれほど単純なものではない<sup>8</sup>。

評価と言っても、実務の世界では「事務事業評価」「施策評価」「政

策評価」というような類似した用語（名称）が混在している<sup>9</sup>。しかも、それぞれが明確に定義され使い分けが行われているわけではない。さらに、「業績測定」とか「マネジメント・レビュー」などのように「評価」という用語を使っていないが、評価に似たような取組みもある。そこで、評価について検討するときには、「誰が・何を・何のために」ということを確認しておく必要がある<sup>10</sup>。すなわち、評価主体（行政の内部組織か外部組織か、評価の専門機関・専門家か、評価対象となっている政策の利害関係者かなど）、評価対象（具体的な事務事業であるのか、複数の事務事業を束ねた施策であるのか、さらには政策（総合計画などにおける基本目標や「めざす姿」）なのか）、そして評価結果を利用する目的（業務の効率化等の業務改善・管理改善か、事務事業の修正・見直し・廃止か、あるいは希ではあるが責任追及か）などを明らかにしておかないと、評価が歪められたり、無駄になったりするおそれがあるのだ。

とりわけ、評価主体（誰が）は重要である。評価主体が評価対象や評価目的を決める事が多いことに加えて、評価の質や意義を左右

---

8 真山達志『行政は誰のためにあるのか—行政学の課題を探る』日本経済評論社（2023年）の第9章を参照。

9 総務省の「政策評価の実施に関するガイドライン」では、政策・施策・事業を次のように整理している。学術的には議論が残る部分もあるが、少なくとも実務上の常識からすればこのような定義になることは十分に理解できる。

「政策（狭義）」：特定の行政課題に対応するための基本的な方針の実現を目的とする行政活動の大きなまとまり。

「施策」：上記の「基本的な方針」に基づく具体的な方針の実現を目的とする行政活動のまとまりであり、「政策（狭義）」を実現するための具体的な方策や対策ととらえられるもの。

「事務事業」：上記の「具体的な方策や対策」を具現化するための個々の行政手段としての事務及び事業であり、行政活動の基礎的な単位となるもの。[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000152600.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000152600.pdf) 参照。

10 より厳格な議論をするのであれば、さらに「いつ」「どこで」「どのように」を加えたいいわゆる 5W1H に相当するような検討をする必要があるだろうが、評価のあり方や意義を検討するだけなら、とりあえず「誰が・何を・何のために」で事足りるだろう。

するからである。昔から自己評価は甘くなると言われることが多いことから分かるように、誰が評価するかが重要な要素になる。自治体の政策や事業を評価するのが行政であったり利害関係の強い主体であったりすると、評価の客観性や公平性に疑義が生じる可能性がある。したがって、行政の外部の、直接利害関係のない主体が評価すれば良いということになるが、評価をするためには実態についての詳細な情報が揃っていないと評価主体に評価手法についての専門性が備わっている必要がある。そのような条件を満たせる主体はそう簡単に確保できないのが実情である。

## (2) 事務事業評価と施策評価・政策評価

評価についての名称が多様であることは前述のとおりであるが、単に名称が異なるというのではなく、多くの場合は評価対象が何であるかということに関わっている。事務事業評価は文字どおり「事務・事業」を評価対象にしている。事業が年度当初に想定していた実施活動が想定（目標）どおりに行われたかという視点が中心になり、いわゆる業績評価とかアウトプット評価になる。一般的には予算が事業を基準に編成されているので、事業というのは概念的にも実態的にも把握しやすい。しかし、事業の単位は自治体によって相当のバラツキがあり、1事務＝1事業に近い場合もあれば、複数事務の組合せ＝1事業という場合もある。

施策評価や政策評価になると、そもそも施策や政策の概念自体が曖昧であり、自治体や人によって理解が異なるので、実際に何を評価しているかは明確ではない。強いて傾向を指摘すれば、施策評価では事業が目指している社会的効果の達成状況の評価しようとしている。いわゆるアウトカム評価がこれに相当することが多い。したがって、住民の視点からすると、事務事業評価より施策評価の方が意義を感じることになる。ところが、地方創生における総合戦略の

中で KPI（重要業績評価指標）の設定に苦勞し、当初の効果測定から業績（実績）測定のための指標になってしまったことから分かるように、どのような指標を用いれば良いのかについて議論が分かれる。

政策評価では、事業や施策という形で表現されている様々な取組みによって、目指している地域の理想的な姿にどれだけ近づいたかを評価することになる。いわゆる、政策のインパクトを評価するのである。総務省の定義のように政策を「特定の行政課題に対応するための基本的な方針の実現を目的とする行政活動の大きなまとまり」とした場合、そもそも基本方針を指標化することが難しいし、行政活動の「大きなまとまり」とは何を指すのかが曖昧である。しかも、行政課題と基本的な方針の適合性を判断することは強い政治性を帯びることになるだろう。評価に対する社会的認識と評価手法が飛躍的に発展しない限り、現状で本当の意味での政策評価を都市自治体として実施することはあまり現実的ではない。しかし、政策評価を実施しようという意欲と努力は欠かせない。本書の講演録に所収のイリノイ大学の井上雄平教授の講演にもあるように、取組みの社会的インパクトを評価するという視点を目指すことが必要である。

### **(3) スポーツ政策評価の現状と課題**

一般にスポーツ政策という場合、スポーツを「する・みる・ささえる」人たちを増やしたり、競技力を向上させるためにアスリートの養成をしたりするスポーツ振興に関わる政策をイメージすることが多い。具体的には、競技場やトレーニングセンターの整備、競技大会の開催、競技者・競技団体への支援などがある。

一方で、スポーツを何らかの政策目的を実現するための手段として利用していることも少なくない。かなり以前から、健康増進のた

めにスポーツに親しむ機会を増やす取組みはよく知られている。あるいは、交流人口を増やすために市民マラソン大会を開催したりサイクリングロードを整備したりする地域は多い。これらのケースでは、スポーツ振興そのものが目的ではなく、健康増進や交流人口の拡大という目的達成のためにスポーツが利用されているのである。ただ、上述のスポーツ振興という趣旨も同時に追求されていることも多いので、政策分野としてはスポーツ政策と保健医療政策や観光政策とに跨がっていることになる。

一般に、都市自治体では、スポーツ振興だけを目的にした政策を展開することは難しい。なぜなら、潤沢な財源があるわけでない今日の地方財政のもとでは、自治体レベルでスポーツの振興だけを目的にした政策を展開するゆとりがないからである。スポーツを振興すること自体には誰も反対しないが、それだけを目的にすることには多くの異論が生じる。そこで、他の喫緊の課題を解決する手段としてスポーツを活用することで、地域住民の理解を得つつ、副次効果としてスポーツの振興にもつながるという展開にならざるを得ない。このような、いわゆる「一石二鳥」の政策は一見すると優れた取組みに思えるが、評価が的確に行えなくなる面もある。

市民マラソンを開催した場合、参加者が目標数を上回れば「成功」と考えられる傾向があり、そのため参加者数という実績値に注目が集まる。しかし、多くの参加者があったという事実が、地域の経済やソーシャルキャピタルの振興にどういう効果があったのかということとはあまり明確ではないし、ましてやスポーツの振興にどのような効果が生まれるのかはもっと曖昧になる。競技人口の拡大や競技力の向上にとって有意義と思える事業であっても、集客数が少ないとか経済効果が高くないという評価を受けると継続が困難になる場合がある。

事務事業評価は、事業目的と事業目標（指標）の達成度という実



績評価が中心になることに鑑みると、地域振興にとってもスポーツ振興にとっても不十分である。スポーツを活用した地域振興が効果を上げているのかどうかを判断するためには、困難を伴うが施策評価や政策評価の実現を目指す努力が必要である。換言するなら、アウトプットの評価に満足するのではなく、アウトカムの評価、さらにはインパクトの評価の実現に向けた挑戦が求められているのである。

終章

# 都市自治体におけるスポーツを活用した 地域振興の今後の展望

同志社大学政策学部 教授 真山 達志

## 1 取り上げる課題は何か

都市自治体には多くの課題がある。例えば、災害大国と言われる日本においては、どこの自治体でも防災力の向上は重要な課題である。もっとも、防災力向上というだけではあまりにも漠然としているので、実際にはこれをより具体的な課題にブレイクダウンした上で取組みを考える。例えば、地域（地区）の共助の力を高めるために住民防災組織の整備と活性化とか、上下水道の耐震化を推進するといった課題に具体化される。それによって、行政としてどのような事業を展開すれば良いのかが明確になり、予算編成も可能となる。また、課題を解決するために使える根拠法令、手段、手法も明確になり、担当する行政組織にとって慣れ親しんだ活動の一環として対応可能になる。

しかし、ここで厄介な問題が起こる。課題を防災力の向上というレベルで議論する際には、自治体を挙げての総合的な取組みの必要性が念頭にあるのだが、具体的な課題にブレイクダウンした途端に個別の政策領域の課題になってしまう。その結果、他の政策領域との調整、連携、相互補完等が手薄になったり、意識されなくなったりしてしまうのである。そして、個別の課題を解決できたかについての評価は行われるとしても、根本的な防災力の向上という課題にとって、どのように、どの程度の貢献をしているのかという視点が欠如してしまう。

個々の取組み（事業）の課題は明確にされていることが一般的であるし、実施担当組織（担当者）や事業に利害関係がある者は課題を明確に認識しているだろう。しかし、重要なことは、それらに加えて他の事業との関係、事業の上位に位置づけられる課題についての認識を欠かさないことである。そうでなければ、多くの市民に便益をもたらしているのか、地域社会や地域経済全体に対して貢献し

ているのかが不明確になって、市民からの理解や協力を得にくくなり、事業自体の正当性が低下することになる。

スポーツを活用した地域振興もひとつの課題であるが、抽象度の高い課題である。特に「地域振興」という多義的な概念が含まれるために、第7章第1節で検討したように、この概念を慎重に具体化しないと事業レベルに落とし込むことが難しい。きわめて重要な点であるので、ここで改めて整理するなら、上位の課題として、どのような意味での「地域振興」を目指すのかを明確にしなければならない。定住・交流・関係のいずれかの人口増加、経済的な活性化、地域社会の活性化（ソーシャルキャピタルの増大）のいずれを課題とするのかを明確にしないと、関連する政策領域や採用すべき手段・方法が定まらない。また、評価も適切に行えない。しばしば、事業を行うこと自体を目的にしてしまうため、事業に対する反対や抵抗を抑えるために事業課題を曖昧にしたり、多様な関係者の支持を得るために対応する課題を盛り込みすぎたりすることが起こりがちである。どうしても課題をひとつに絞り込めない場合は、少なくとも課題の優先順位は明確にしておく必要がある。

## 2 課題とスポーツのマッチング

課題を解決するためには、様々な手段・手法が存在する。どのような手段・手法を採用するかによって、課題の解決度、必要となる資源量、関わりを持つ組織・団体の種類や数、関係者や市民からの支持・協力の程度、市民の満足度・納得度に差が出ることになる。交流人口を増やすという課題を設定したときに、農業体験を中心としたグリーン・ツーリズム<sup>1</sup>を採用する場合もあるだろう。あるいは、伝統的な催しや祭りを一大イベント化して集客を目指した例<sup>2</sup>もある。そして、本書が注目するスポーツを活用した事例も少なく

ない。

どのような手段・手法を採用するかは、それぞれの地域の事情によって異なることは言うまでもない。一般には地域に存在する資源を活用することが基本である。祭りを活用したイベントは、地域に伝統的な祭りという資源が存在していたことが前提になっている。一方で、他の地域と差別化できるような資源がない場合でも、アイデアと工夫で対応している例もある<sup>3</sup>。

様々な手段・手法の選択肢のひとつとしてスポーツの活用が考えられる。本書は、スポーツの活用がベストであるという視点に立っているわけではない。あくまでも、都市自治体の諸課題を解決するためのひとつの選択肢として捉えている。解決しようとする課題にとってスポーツというコンテンツや手段が適切かどうか、スポーツを活用するために必要となる条件が整っているのかについて検討することの重要性を伝えることが主たる目的である。そして、これまでも繰り返し指摘しているように、スポーツによることが適当でないという時には、手段としてのスポーツを採用することを見送ることも重要な決断である。

- 
- 1 1994年に「農山漁村余暇法」が制定されたこともあり、全国的にも注目されていることは周知のとおりである。農林水産省の「多様な農泊の取組事例集」には様々な取組み事例の紹介もある。[https://warp.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/13271042/www.maff.go.jp/j/nousin/kouryu/nouhakusuishin/attach/pdf/nouhaku\\_top-24.pdf](https://warp.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/13271042/www.maff.go.jp/j/nousin/kouryu/nouhakusuishin/attach/pdf/nouhaku_top-24.pdf) 参照。
  - 2 高知市の「よさこい祭り」、東京杉並区の「高円寺阿波おどり」、那覇市の「1万人のエイサー踊り隊」、札幌市の「SAPPORO ソーラン祭り」、勝浦市の「かつうらビッグひな祭り」などは例になるが、全国には無数の取組みがある。
  - 3 例えば、注2に紹介した例のうち、「高円寺阿波おどり」などは高円寺に元々あった資源を活用しているわけではない。商店街の活性化ために祭りを始めようとしたものの、神輿を購入する資金がない、盆踊りのやぐらを組む場所がないといった制約から、苦肉の策で「阿波おどり」に行き着いたという。<https://koenji-awaodori.com/about/his01.html> 参照。

### 3 先行事例から何を学ぶのか

本書の中でも、スポーツを活用して地域の活性化を実現した、あるいは実現しつつある先進事例とも言うべき取り組みを紹介している。しかし、スポーツを活用すれば地域活性化が達成できるということが言いたいわけではない。むしろ、成功することはそう簡単ではなく、様々な条件が揃い、多くの努力が必要であることを伝えることが目的である。

単発のスポーツイベントを開催するだけなら、他の事例を参考にすることで成功することも期待できる。予算が許せば、ノウハウを持っている広告代理店やイベント企画会社に丸投げした方が成功の確率は上がるだろう。物真似の域を出ないイベントであっても、1回限りであれば、一時的な集客効果や経済効果を上げることができ、アウトプット中心の事業評価としてはそれなりの成功ということになる。しかし、スポーツを活用して地域振興を図り、まちづくりにつなげようというのであれば、最善の手段・手法を採用しなければならないだけでなく、地域の実情を熟知したアクターたちが継続的に粘り強い努力を積み重ねなければならない。本書の中では第3章の宇都宮市の取り組みの紹介で、随所にそのことが物語られているといえよう。何事も一朝一夕には成し遂げられない。

また、歴史的経緯、地理的特性、市民の意識、行政の専門性、関係者の人的ネットワーク、そして影響が大きい市長の理解とリーダーシップなどの多くの変数がどのように関連付けられているのかを学び取らなければならない。一般的に公表されている資料や簡単な現地視察などでは知ることができない様々な情報を収集し分析しなければならないのである。さらに、SWOT分析などの手法を利用して、先進事例と自団体との比較検討をすることも必要である。

ところで、行政が先進事例を参照しようというときには、決定的

な問題点があることに留意しておく必要がある。ごく初期の部内検討（意見交換、アイデア出し）では問題にはならないのであるが、本格的に調査検討し、現地視察をしようというような段階になると、調査活動自体に予算措置が必要になる。ところが、全くやるかやらないかが決まっていない事業には、そもそも調査予算が簡単には付かないのが一般的である。言い換えれば、本格的な調査に着手するときには既に事業をやることが決まっていて、どのようにやるかの調査になっているのである。調査の結果、事業それ自体の検討を取りやめるには相当の勇気がいるし、ハレーションが生じる。そのような状況で行われる先進事例調査は、事業は成功するという根拠探しになりがちである。難しいところ、自分たちには向かないところについては、最初から調べない。仮に困難な要素に気付いたとしても、あえてそれを表面化させようとはしない傾向がある。要するに、明示的であれ暗黙の了解であれ、事業をやることが既に決まっている状況では、先進事例調査が一面的な調査になりがちであることに注意しなければならない。

#### 4 地域振興におけるスポーツの可能性

一口にスポーツと言っても、きわめて多様な概念である。遊び、気晴らし、レクリエーションといった気軽なスポーツの概念もあれば、世界選手権やオリンピックのようなトップアスリートによる競技スポーツという概念もある。どのような概念でスポーツを捉えるかは、人によっても、時と場所によっても異なる。また、肉体を動かすことという従来の常識的理解のスポーツには収まりきらない概念のスポーツも登場してきている。例えば、いまなおいろいろな意見はあるものの、近年ではeスポーツを含めてスポーツを論じることも増えている<sup>4</sup>。そして、序章でも指摘したようにスポーツには、個人

から社会・経済のレベルまで影響を及ぼす様々な価値が見出せる。

このように、スポーツは種類が多く、多面的・多義的な機能や意義が備わっているので、都市自治体としての関わり方の幅も広い。立派な競技場やスタジアムを利用して大規模なスポーツイベントを開催する例もあれば、地元のボランティアを中心に市民マラソン大会を開催するということもある。いずれもスポーツを核にした取り組みであるが、目的、効果、費用、関与するアクターなどが全く異なる。それゆえ、現在の都市自治体が直面している多様な課題の解決に、スポーツが貢献できる幅は広いということになるが、反面でスポーツを政策手段として採用しようとする場合に検討すべき要素が多いということでもある。

本書で繰り返し述べてきたように、それぞれの都市自治体において、地域の活性化や地域振興の概念に共通理解を確立した上で、解決しようとしている課題は何かを明確にすることが重要である。そして、その課題に対してスポーツを手段とすることが適切であるのかどうか、スポーツの中でもどのようなスポーツに注目するのかということを慎重に検討する必要がある。本書はそのためのヒントや基礎資料を提供しようとしている。慎重かつ合理的な検討を経れば、スポーツは地域振興、地域活性化のための有効な手段となり得る可能性がある。実際、本書においても紹介しているように、宇都宮市や浜松市のように、地域の活性化やまちづくりにスポーツを積極的に活用し、成果を上げつつある例も存在する。

スポーツは人々に対して楽しみや健康を与えることができるし、地域に活気と魅力を生み出すこともできる潜在力を持っている。都

---

4 国際オリンピック委員会は、2025年にサウジアラビアでオリンピック e スポーツゲームを開催することを決定している。<https://olympics.com/ioc/news/ioc-enters-a-new-era-with-the-creation-of-olympic-esports-games-first-games-in-2025-in-saudi-arabia> 参照。



市自治体として、そのスポーツとうまく付き合うことによって、様々な課題を解決していけることを期待している。

講演録

# スポーツを活用した地域振興に関する 様々な取組み—理論と実践から—

公益財団法人日本都市センター 研究室

「都市自治体におけるスポーツを活用した地域振興に関する研究会」では、スポーツを活用した地域振興に関する様々な取組について、実務者・学識者をゲストスピーカーとして招聘し、講演及び研究会座長委員との活発な意見交換を行った。その模様を一部抜粋して紹介する。

## プロスポーツによる地方創生

静岡ブルーレヴズ株式会社 代表取締役社長  
山谷 拓志

### はじめに

社長就任の依頼を受け、2007年に「栃木ブレックス（現宇都宮ブレックス）」を創業。バスケットボールの経験はなく、選手や資金も不足する中での挑戦だったが、3年目には日本リーグ（JBL）優勝を経験することができた。その後、経営難に陥っていた「つくばロボッツ（現茨城ロボッツ）」の社長に就任し、資金繰りに苦慮しながらもチームを再建し2021年にはB1リーグに昇格させた。現在は、静岡ブルーレヴズ株式会社代表取締役社長に就任し、静岡に来ている。

本日は、「みる」スポーツ、いわゆるプロスポーツコンテンツ、IPとしてのスポーツについて、宇都宮、水戸、静岡でそれぞれプロスポーツチームを運営してきた自身の経験や実践を基にお話したい。

### スポーツの「する」価値と「みる」価値

私はスポーツそのものの価値を分かりやすく2つに分けて考え

ている。「する」と「みる」である。「する」スポーツは税金を使う部分であり、教育の一環であるから、これまでの日本における、いわゆる「スポーツ政策」の中心であったと思う。

日本が遅れているのは、とにかく「みる」価値である。「みる」価値は、スポーツを「する」こととは全く異なる性質であり、エンターテインメントコンテンツというべきである。その価値をどう生かすか、それをどのように経済として、要するに換金化をして、市場規模を拡大再生産していくかということが、日本には今1番欠けている視点ではないか。

行政における議論において「する」と「みる」がかなり混同されていると感じる。その典型例が、スタジアムである。例えば、新国立競技場は、「みる」スポーツをするためのスタジアムなのか、「する」スポーツをするためのスタジアムなのか、目的が分からない。68,000席のスタンドがあるので、おそらく「みる」ために造ったのだと思われるが、どのスポーツにとっても観戦しづらいスタジアムになっている。

これが「する」スポーツのためのスタジアムであれば仕様はこれでよいが、68,000席のスタンドは不要である。世界的に見ても2万人以上入るスポーツは、野球を除けばフットボール、すなわち、サッカー、ラグビー、アメフトしかない。陸上競技は世界陸上でも、1万5,000～2万人規模である。2万人以上が入るスタンドを伴うスタジアムであれば、球技用にすべきであって、このままではニーズがない。6万8,000席のスタンドがある陸上と球技兼用のスタジアムというのは、ニーズが無いので合理性が全くない。

日本では完全に「する」と「みる」を分けずに、無駄な施設を造り続けているというのが現状である。

## 地域にとってのプロスポーツの意義―宇都宮での取り組みから―

プロスポーツクラブの意義は何かという問いに対して、社会資本であると私は表現している。プロスポーツというのは地域のブランドであり、地域の資源であり、社会資本であるということを私は強くお伝えしたい。

宇都宮ブレックスについて、バスケットボール・男子日本リーグ(JBL)2009-2010 シーズンで初優勝した際（当時はリンク栃木ブレックス）には、優勝パレードに非常に多くの人が集まった。最初は愛着がなくても、優勝して頑張っている姿を見的过程中で、地域のスポーツが自分ごとと化して、我らがチームであり、誇れるもの、ありがたいものだ（認識が変化し、）市民の方々が涙を流してパレードを見ていた光景を今でも覚えている。

また、デパートが立ち退いた空き地を市が整備したイベント広場で優勝報告会をしたところ、非常に多くの人が集まった。男子バスケットがオリンピックにも全く出られず、マイナーであった時代でもこれだけの影響力がある。バスケットは街を活性化する原点であったと思っている。

もちろんチームが勝つ負けるということは一概にコントロールできないことではあるが、優勝すると地域の方が喜ぶ。それによって経済効果が生まれたり、その地域の知名度が上がったり、地域の郷土愛や連帯感が生まれたりする。子供たちにとっては、やはり地元ブレックスのバスケット選手、百何十万人の競技者の頂点にいる選手が街にいて、一緒に写真を撮ってくれて、サインがもらえるというのは、相当に大きい影響力があると思う。

このように、プロスポーツクラブは公共財であることを私も実感した。プロスポーツクラブは、税金が一銭もかからない、むしろ黒字化すれば納税ができる存在である。宇都宮でも、公共財だと思ってどんどん使い倒してほしいということをお伝えした。

## プロスポーツの強み—水戸での取組みから—

「みる」スポーツでは、どうしてもオリンピックやワールドカップのように一過性のものが中心となる。野球は地方で何試合か行い、サーカスや大相撲も巡業するが、これらはすべて一過性のイベントである。

他方で、プロスポーツのいいところは、毎週試合をやっているため、そのチームの名前が勝っても負けても毎週メディアに登場する点である。オフシーズンは2、3か月しかないので、そのチームが7、8か月間試合をすることで、話題になったり、ハラハラドキドキしたり、知名度が広がったりという経済活動が起きる。1日で5千人、1万人を招くお祭りを、1ヶ月に2～3回、1年を通してずっと行えるのがプロスポーツの強みだと思う。

水戸市では、ブレックスと同じように、地域貢献をはじめ様々なことをやってきた。水戸も宇都宮と同様に北関東にあり、東京に近い分、人がどんどん東京に流出して空洞化しているという課題があった。その中で、水戸市において、茨城ロボッツが取り組んだ官民連携のプロジェクトの事例として、水戸市中心部の空き地を活用した事例を紹介する。

水戸市では地方都市でよくあるように、中心部の一角が、デパートが立ち退いたまま空き地になっており、再開発もされないままだった。そこで、我々は地主に掛け合い、再開発するときのために5年間の期間限定でいいので貸してほしいをお願いをして、土地を借りた。市もこのような一等地を放っておく手はないということで参画し、水戸市と我々の官民連携のプロジェクトがスタートした。

5年で立ち退く可能性があるため、プレハブ型のスタジオ、テント型の体育館、トレーラーハウス等を使ったカフェやレストランを造り、いつでも立ち退けるようにした。中心部の施設では、観客席がないため試合はできないものの、バスケの練習や子供たちのバス

ケ教室が、平日の夜の6時から9時ぐらいまでほぼ毎日入っている。子供たちがたくさん来て、送迎にきた親御さんがカフェでお茶をしてくれるというモデルを構築した。街の中心部に大勢の子供たちがやって来て賑わうという光景が、水戸では出来つつある。

当然、バスケの練習だけではなく、色々なイベントが、屋根のある場所で実施できる。また、中心部のカフェやレストランでバーベキューができるというオープンエアの雰囲気売りにしたところ、中心部に務めるサラリーマンの方が街のどまん中でバーベキューをして帰るという光景も見られるようになった。この取組みは各方面から高く評価され、第3回スポーツビジネス大賞ライジングスター賞を受賞した。

このように、自らお金を調達し、上物を建て、その分の家賃を払うというモデルのビジネスが、プロスポーツチームが介在することで可能になるのだということを実感した。ロボッツもこうして売上げが上がった。

プロスポーツの強みは、地域の中で唯一無二である点である。要するに、例えばまちづくりを地元の建設会社さんがやろうとすると、当然競合企業があり、利害関係等が原因で対立が生じやすい。他方で、プロスポーツチームは基本的には各競技につき地域に1つしかなく、たいていの場合アンチもない。加えて、強かったり、ブランド力があったり、集客力があったりすれば、当然その求心力が高まる。

プロスポーツチームが行うプロジェクトに対しては、皆が「やろう」と乗りやすい。そういう意味では、官民連携をする上での「ハブ」として機能するということが、プロスポーツの強みだと考える。プロスポーツチームのプロジェクトには、様々な人が協力してくれる。選手の影響力やチームの強さ、集客力もレバレッジとなり、多様なことができることを実感した。お金を借りる立場としても、ディ

ベロッパーたる主体者としても、プロスポーツチームがこのようなプロジェクトを担うことがこれから増えるのではないか。

## 静岡ブルーレヴズの事例

2019年に開催されたラグビーワールドカップの際に、静岡エコパスタジアムで、日本代表が当時世界ランキング1位であるアイルランドに勝利したことを契機として、一気にラグビーの聖地にしようとして静岡が沸いた。「静岡ショック」という見出しが全世界に伝播して、一躍ラグビーに注目が集まった。

その中で、ラグビーはまだ完全にプロ化されていないが、企業の実業団リーグからセミプロのリーグにしようという動きがあり、2021年に発足した「ジャパンラグビーリーグワン」に移行して以降は、チーム自らがきちんと興行をして、チケットを売り、集客をしてビジネスをするようになった。

そのような中で「静岡ブルーレヴズ」は40年の歴史がある名門チームであったヤマハ発動機ジュビロ（ラグビー部）を母体とし、ヤマハ発動機の100%子会社のプロクラブとして2021年に誕生した。

コンセプトとしては、もともとヤマハ発動機ジュビロは、静岡県の西側、遠州地域のチームだという印象があったが、今後はオール静岡でやっていこうということで「静岡ブルーレヴズ」という名称に変更した。サッカーの場合、沼津、清水、藤枝、磐田にチームがあり、市という単位がベースだが、ラグビーは県をベースにやっていくこととした。試合も、西側のヤマハスタジアムだけではなく、エコパスタジアムや、エスパルスが本拠地としているIAIスタジアム日本平も使っている。我々がもし「ジュビロ」という名前であったならば、エスパルスは恐らくスタジアムは貸してくれなかっただろうと思う。「ブルーレヴズ」にしたことで一緒にやれている。



我々のチームは静岡県内の市や町とも連携しており、県も入れると 14 の自治体と連携協定を結んでいる。最近のトピックスとしては、市役所の職員の方に、ブルーレヴズと連携協定を結んでいる市や町のマークが袖等に入ったポロシャツを夏のクール・ビズ用に販売したところ、870 枚も売れた。このように、市の職員の方が、ブルーレヴズのロゴマークが入ったポロシャツを着て仕事をしているという事例もある。

ラグビーは競技人口が少ないので、普及活動は生命線である。365 日のうち、240 回はこうした普及活動をやっている。専任のスタッフも現在は 3 名おり、毎日駆け回ってくれている。

部活動の地域移行に関する興味深い取り組みとして、ブルーレヴズは静岡県立清水南高等学校・同中等部のラグビー部の部活動運営を受託している。チーム名を「清水南ラグビー部」ではなく、“BlueRevs RFC SHIMIZU” という名前に変えてブランド化し、これまで部費しか徴収していなかったところを、現在は月に 5,000 円を頂いている。保護者の方々からも特に抵抗はない。むしろ、ラグビーは安全性が求められるため、より専門性の高い指導者が必要だということで、我々が指導者を毎週派遣している。このように、民間企業が完全に委託を受けて、学校の正規の部活動を運営するという仕組みも始まりつつある。

それ以外の地域貢献活動では社会課題の解決という、いわゆる SDGs の文脈の中での取り組みも、かなりたくさんやっている。

静岡ブルーレヴズという名前に変わって 3 シーズンが経過した。成績は 12 チーム中 8 位と変わらないが、事業面では 3 年間で着実に成長しており、あとは勝つだけという状況になっている。何とか 2 年後までには日本一になれるように、チームを再建しようと立て直しをしている。チームができてから 10 年後には、売上げ 50 億円を目指している。

ラグビーは世界一のチームでも 50 億、60 億円の規模であり、静岡から 50 億円のチームを我々が作ることができれば、世界ナンバーワンのプロラグビークラブになるということになる。静岡に世界ナンバーワンのクラブを作ろうという、長期的なビジョンを掲げている。

## 総括

行政や自治体には、プロスポーツチームというコンテンツと、その箱（スタジアム）が一体となったものを、もっと高く評価していただきたい。スポーツチームは作りたくても作れない。スポーツチームというのは歴史や史跡と同様に、ある人がいて、そこに人やお金が集まり、様々なタイミングや偶然が重ならないとできない。税金をかけて施設はできても、チームはできない。かけがえのないもの、宝物であり財産である。もちろん強い弱いはあるが、チームをどんどん強くして、地域が支援していくことで、その価値が倍増していく。作りたくても作れないブランドができる。

ぜひ自治体の皆さんも、地元のスポーツチームを有効活用しつつ、そのコンテンツがより盛り上がるようなサポートをしていただきたいと思います。

## 質疑応答

Q. 2 つ質問。1 つは、プロチームが地域に提供できる価値についてお話されたが、なかなか説明が難しいのではないかと思います。例えば半導体であれば、これぐらい売上げが上がって、これぐらい雇用を生んでという説明がしやすいと思うが、そのような説明をどのようにされているのか。気をつけている点はあるか。

もう 1 点は、プロスポーツチームを作るにあたって、こういった地域には無理だろうという基準があれば教えてほしい。

○山谷氏 1つ目の質問について、おっしゃるとおり、アメリカでは古くから歴史があり、プロスポーツが街に根づいていて、その間に何回か優勝して盛り上がったということがあるので、何も言わずとも皆がその価値を分かっている。だから、まずは我々コンテンツサイドが最大限努力して、強く愛されるチームを作らなければならない。

例えば、皆さんがイメージできる価値あるコンテンツがその街にやってきたらどうなるだろうということを言うと、想像できることは多い。突然地元のチームがそうならないにしても、10年、50年、100年後には、そうなる可能性があることを知ってくださいという言い方を私はしている。

もちろん、定量的なデータや定性的なアンケート等で理論武装しなければならないというのはあるが、そういったイメージも一緒に明示したらいいのではないか。

2つ目について、難しいが、自分の経験則でいうと、水戸市は人口20万人であり、10万、20万人規模の街でも作れると私は思っている。むしろ、東京等の大都市圏のほうが難しいのではないか。

静岡は政令指定都市が2つもあり、東京と名古屋という経済圏に挟まれていて、かつ有名なメーカーがあり比較的経済が潤っている。上場企業もたくさんある。また、大都市圏は、スポーツチームの競合ではなく、他の娯楽の競合、お金の使い道の競合が多い点で、マーケティングが難しいのではないかとも思う。

Q. プロスポーツチームの「地域に根差した活動」というのは、具体的にどのようなことだと思うか。よくある「街を掃除しました」というのは少し違うと思う。

○山谷氏 おっしゃるように、地域の子供たちとの触合いや、サッカー教室、バスケット教室の開催、ごみ拾いは普通にやっていることで、

やるべきこと、当たり前のことである。地域密着だと胸を張って言うことでもないと思う。

こう言ってしまうと元も子もないが、強いチームかどうかというのはやはり非常に大きな要素である。スポーツにとっては、今年はプレーオフに出場できるかもといったように、常に優勝争いに絡めそうだという期待感が重要である。

加えて、地元のメディアがどれだけ浸透していて、地元の新聞をどれだけの人が読んでいるのかも非常に重要な要素である。ネット等のデジタルの世界が広がっても、やはり地元のマスメディアの存在は非常に大きく、球団は、そこにいかに取り上げてもらうかを考えることによって、盛り上がりが全く変わってくる。

Q. 「する」「みる」の施設の混在は根深いものがあるとは思っている。「みる」ほうは、国が積極的に「スタジアム・アリーナ改革」として始めたが、実はむしろ「する」ほうが、スペックが決まらない。市民や将来プロになるようなアマチュアが、どこまでなら納得するのかというスペックが示されない。

さらには、国は、「日本の6割が学校だから、学校のストックを使いましょう」と言うけれども、その処方も自治体の裁量に任せてしまっている。リーグや競技に関わる中で、「する」スポーツの割り切り方や、場所やメニューとしてどのようなイメージを持たれているのかを、特定の競技の立場を超えて助言していただきたい。

○山谷氏 「する」ということから考えれば、スタンドの数よりも、コートや面数や、できるだけ多くの人が競技できるようになる状況、する人が来場するための駐車場、終わった後にシャワーを浴びて、少し食事をとれる場所がある等、それら全てに立脚して考えるべきだろうと思う。「みる」ということは一切考えず、むしろ大学の体育館や学校の施設に近い発想をする必要がある。

ただ、学校の体育館や大学の施設だと、空調設備も含めてホスピタリティーや快適度が上がらないため、フィットネスクラブを運営している民間企業と協力し、スポーツを「する」人に特化して、安価に楽しめるところから、お金を出して豪華に楽しめるところまでを含めてやるというのがよいのではないか。

日本でこのような話をする、差別や格差のような話にもなるが、安価で、そこそこの施設で楽しみたいという人もいれば、お金を少し出してでも、優雅で快適な施設で楽しみたいという人もいる。そのような需要に合わせた発想を民間企業と一緒に構築できれば、民間企業の領域を荒らさずに、できるだけ多くの市民に、できるだけ安価でスポーツをやっていただく環境が作れると思う。そういった発想が必要ではないか。

**Q.** 研究会のテーマであるスポーツとまちづくりに関して、人口規模やタイミング等、さまざまな要素があると思うが、これまで3チームに関わる中で、チームとまちづくりにつながるキーワードはどのようなものだと考えるか。

○山谷氏 スポーツを考える際には、体を動かして健康になるためのツールなのか、もしくは、見て楽しむコンテンツとしての価値を享受するものなのかという、どのような目的を置くのかをまず考える必要がある。目的ありきで、目的に対する合理性を、一貫性を持って考えていくことが1番重要だと思う。

そうなると、スポーツ政策という領域を超えた、産業政策や、地域の資源、観光資源の開発、産業の育成といったことにも通じていくと思う。そのような人たちを巻き込んでいかなければならない。キーワードはすぐに浮かばないが、まずは目的からぶれずに、一貫性を持って考えるということではないかと思う。

Q. スポーツを通じた地域振興というテーマで研究会をしているが、難しい面もあると思っている。例えばサッカーならば、バスケットやラグビー等他の競技のファンが減るということで、合意を得ることや、市の政策として進めていくことに難しさがあると思う。この点について、他の競技のスポーツ（との壁）というキーワードで何か考えていることがあれば教えてほしい。

○山谷氏 競技間の壁というよりも、自身の競技に対して愛着があるので、バスケが盛り上がると、ラグビーの人からすると「バスケが何だよ」とか、「野球はやっぱ違うよな」とか、そういうふうにかえがちではあると思う。ただ、「する」にしても「みる」にしても、全てのスポーツを盛り上げることは物理的に不可能である。だから、何かしらのきっかけが重要になる。

選択と集中ではないが、その土地ならではのスポーツが、メダリストが出た、強いチームが出た、東京で一稼ぎした地元の経営者が、自身が行き組んできたスポーツを盛り上げたいと言っている等の様々なきっかけの中で、偶然の要素やつながりを持って起こっていくのではないかな。

現在ちょうどオリンピックが行われているが、注目を浴びているバレーボールがこれからすごく伸びるだろうとか、沼津市のようなフェンシングの街がもっと出てくるだろうとか、きっかけがおそらくある。総花的にやるよりは、自分たちで「この街はこれなんだ」と決めたほうがわかりやすい。それがあれば、他の競技の人たちは「なぜこの競技だけが」とは確かになるけれども、何かしらの理由があればそこまで異論が出ることもない。もちろん、行政としてどのスポーツに対しても平等性を担保するとは思いますが、その街が何を売りにしていくのかという点には、一定の合理性があれば皆が合意・納得していくのではないかなと思う。

## スポーツにおける社会的インパクト評価の枠組み

イリノイ大学アーバナ・シャンペーン校 応用健康科学部 教授

井上 雄平

### はじめに

私は現在、アメリカのイリノイ大学にてスポーツマネジメント領域の教授を務めている。スポーツの社会的インパクトの評価や、スポーツイベントやプログラムをどのようにマネジメントすれば社会的インパクトをより向上できるのかということを題材に研究を行っている。

### スポーツの社会的インパクトの定義

まず、スポーツの社会的インパクトとは何かを定義していきたい。スポーツの社会的インパクトとは、スポーツイベントやプログラムが、ステークホルダーのウェルビーイングの側面に与える影響と定義できる。ステークホルダーとは、参加者やボランティアなどスポーツ活動の影響を受ける全ての人々と理解できる。したがって、社会的インパクトの評価は、スポーツを行うことによって、様々なステークホルダーがウェルビーイングに関してどのような影響を受けるのかを理解・評価するということである。

次に、日本でも浸透してきているウェルビーイングとはそもそもどのようなものなのかを説明したい。ウェルビーイングは WHO による概念化に基づき、3 つに分けることができる。

第 1 に、身体的ウェルビーイングである。これは身体的な健康であるが、健康を保てるだけの知識や能力を有しているかどうかといったものも含まれる。

第 2 に、精神的ウェルビーイングである。これはさらに、主観

的ウェルビーイングと心理的ウェルビーイングに分けることができるが、主観的ウェルビーイングには、自身の人生に満足しているか、幸せを感じているか、心理的ウェルビーイングには、自分が成長できているのか、人生に生きがいを感じるかといったものが含まれる。

第3に、社会的ウェルビーイングである。ここには、信頼できる社会関係を持っているか、コミュニティへの帰属意識、自分の地域や様々なグループへの帰属意識があるのかといったものが含まれる。

したがって、スポーツの社会的インパクトといったときには、スポーツイベントやプログラムがそれぞれのステークホルダーの身体的・精神的・社会的なウェルビーイングにどのような影響を与えるのかを理解していくことになる。

## 社会的インパクトを評価する意義と国際傾向

では、そもそもなぜ社会的インパクトの評価が必要なのか。さらには、世界的にどのような傾向があるのかを説明したい。

社会的インパクトの評価は最近10年ほどで非常に活発になってきており、経済的インパクトに代わる新しい評価の指標として台頭してきている。

最近の調査によると、例えばオリンピックのような大規模スポーツイベントでの社会的インパクトの評価、さらには、小規模や中規模イベント、地域の大会といったものでも社会的インパクトの評価が行われている。このような社会的インパクトの評価の増加に伴い、様々な評価方法が出てきているが、どのように測定したのかが統一されていなかった。そこで、OECDのような国際組織により、統一指標を開発する取組みが活発化してきている。

それに加えて、社会的インパクトはなかなか価値として測定しづらいが、それを金銭換算する手法への注目も高まっている。具体例



としては、SROI（社会的投資収益率）が挙げられる。これは、社会的インパクトを金銭換算価値に変換し、その総額を、社会的インパクトを創出するのに必要だったコストの総額で割っていく。金銭価値として考えたときに、費用対効果としてそれぞれの活動がどれだけ社会的インパクトをステークホルダーに与えたのかを評価する手法であり、注目されてきている。

では、なぜ社会的インパクトを評価すべきなのか。まずは、スポーツへの投資の重要性の根拠を示すことが必要になってきている点が挙げられる。スポーツには様々な価値があると思うが、見えにくい価値もある。そうした価値をしっかりと可視化してエビデンスを示すことによって、ステークホルダーや資金提供を行う政府、自治体、国民、企業等に説明責任を果たすという観点から、社会的インパクトが必要になってきている。

さらに、社会的インパクトの評価・測定をしない限り、管理・マネジメントができないという考えがある。社会的インパクトの調査を行い、実際に影響を見ていくことによって、より効率良く影響を与えるためにはどのようなマネジメントや管理が必要なのかという視点が形成される。そうした点からも、社会的インパクトを評価することが重要になってくる。

## スポーツにおける社会的インパクトの評価枠組み

次に、スポーツにおける社会的インパクトの評価の枠組みの一例を紹介したい。この枠組みは、先ほどのウェルビーイングの側面に関連して、スポーツの社会的価値やインパクトを5つに分けたものである。2013年にアメリカのミシガン大学の研究者によって発表された。第1に、ヘルスリテラシーである。スポーツイベントやプログラムを通して、健康維持に役立つような正しい情報・知識・能力を人々が身につけていくという社会的インパクトである。

第2に、主観的ウェルビーイングである。これは、スポーツを通して人生の満足や幸福度、幸せに感じることを増やすことを指す。

第3に、人的資本である。これは心理的ウェルビーイングの考えに近い。スポーツイベントやプログラムが、参加者または観戦者の自己成長の機会につながっていくというものである。

第4は、社会関係資本、第5は、集団的アイデンティティであり、この2点は、社会的ウェルビーイングの概念に近い。スポーツが、信頼できる社会関係やネットワークの構築につながることに加え、集団的アイデンティティを形成し、コミュニティへの帰属意識が強まる。こういったものを、スポーツの社会的インパクトの評価の枠組みとして見ることができる。

## カンボジアにおける調査の概要

この枠組みを応用したものとして、私がカンボジアのアンコールワット国際ハーフマラソン大会の社会的インパクトの評価を目的として行った調査を説明したい。

同大会には、スポーツ大会としての機能に加えて、現地の地雷被害者等への支援を行うチャリティースポーツイベントの側面もあり、大会を通して社会課題を解決することも、大会の一側面として挙げられる。

本調査では、少し古くなってしまうが、2015年大会を対象に地元住民への聞き取りとサーベイ調査を実施した。先ほど説明した社会的インパクト評価の枠組みに基づいて調査を設計した。

## 評価プロセスと調査結果

まず、評価のプロセスについて、先ほど説明した枠組みに基づいて、大会の社会的インパクトを暫定的に5つに定義した。それに基づいてインタビューの質問項目を開発し、イベント開催の半年前

に計 37 人の地元住民に聞き取り調査を行い、実際にこの 5 つの枠組みが本当に当てはまるかどうかを分析した。その後、同大会により関連があるインパクトのタイプを選定して、今度はサーベイによる質問項目を作成し、実際に住民に評価をしていただくというプロセスであった。

聞き取り調査の結果として、先ほどは 5 つのインパクトを説明したが、実際に聞き取り調査を行うことによって、社会的インパクトは 3 つのタイプに分けられることが分かった。第 1 のタイプは、健康と主観的ウェルビーイングの向上である。インタビューでは、大会に参加することでどれだけマラソンが健康にとって重要であるかを学ぶ機会につながった、楽しみながらそうしたことが理解できる、地域におけるスポーツの普及や健康の促進にもつながるといった意見が得られた。

さらに、第 2 のタイプとして、社会関係資本、すなわち、大会を通して人と人とが助け合ったり、関係を深めたりする機会につながるという意見が得られた。

最後に、第 3 のタイプとして、集団的アイデンティティの形成、すなわち、参加者を実際に応援することによって、自分がクメール人として生まれたことへの誇りや、アンコールワットという地域の象徴があり、それを参加者がマラソン中に実際に見ることができることに誇りを感じるという意見も得られた。

次に、この 3 つのタイプの社会的インパクトに関して、実際にどれだけ地元住民が経験しているのかどうかの分析を、サーベイ調査を基に行った。7 段階の評価を行ったが、3 つのタイプすべてで、6.0 またはそれに近い値が示された。これによって、社会的インパクトに関して地域住民が肯定的に捉えていることが分かった。他にも様々な分析を行ったが、例えば、大会に出場したか否かは社会的インパクトの実際の値には影響しないということが明らかになっ

た。すなわち、直接的に参加するだけでなく観戦者として観る中でも、社会的インパクトを経験するということが分かった。

また、先ほど説明したように、この大会にはチャリティーイベントとしての機能もあるが、チャリティーの機能に関して高い評価をする場合、大会の社会的インパクトの評価も高まるということが分かった。したがって、スポーツイベントを通して社会課題を解決していくことで、社会的インパクトの評価も上がっていくということが言えると思う。

### 事例研究に基づく考察と提言

事例研究からの考察と提言だが、まず、評価する活動の特徴に沿って社会的インパクトのタイプを定義することが重要である。私の調査では、当初は枠組みを5つに分け、本当にその枠組みに当てはまるのかどうかを事例研究に基づいて調査してきた。その後、ステークホルダーの意見を聞いて精査・変更し、それに基づいてサーベイ等を実施して、実際に経験したのか否かの評価を行った。

さらに重要なのは、ここで紹介した枠組みはスポーツのポジティブな面しか考慮に入れていないというリミテーションがある点である。将来の研究や、現在私が行っている研究では、スポーツの負のインパクトも考慮に入れることが重要であると考えている。例えば、スポーツに参加すると、怪我のリスク等が増えることになる。ただ単に正のインパクトを評価するだけではなく、負のインパクトを評価し、その中で正のインパクトをどれだけ上げるのか、負のインパクトをどれだけ削減するのかというマネジメントの視点が必要だと考える。また、私が行ったように、質的なエビデンスと量的なエビデンスの両方を収集することで、多角的にスポーツイベントやスポーツプログラムのインパクトの評価を行うことが重要だと考える。

具体的には、聞き取りを行い、どのようなインパクトがあったのかについて、ステークホルダーの経験に対する理解を進める。さらに、量的なエビデンスとしてサーベイによる定量的な評価や二次データの分析を行うことによって、例えば医療費をどれだけ削減したのか、運動実施率がどれだけ増えたのかを明らかにし、さらには、先ほども紹介したように、**SROI** によるインパクトの金銭換算価値を示す。そうしたことが重要になっていくと思う。

## 総括

この発表では、スポーツの社会的インパクトを、スポーツ活動がステークホルダーのウェルビーイングの側面に与える影響と定義した。その定義を応用したものとして、スポーツの社会的インパクトの枠組みを説明したが、これは社会的インパクトをヘルスリテラシー、主観的ウェルビーイング、自己成長、社会関係資本、集団的アイデンティティの5つに分けるものである。最後に、私がこうした枠組みを通して調査を行った中での提言としては、この枠組みは出発点としては良いと思うが、さらにステークホルダーからの意見を取り入れていく中で、評価する活動の特徴に沿ったインパクトのタイプを定義し、それを基に実際に測定することが重要である。

## 質疑応答

Q. 2つ質問。1点目に、社会的インパクトを評価するタイミングは、イベントの最中のほうが良いのか。それとも、数年後にインパクトが変わることを考慮して事後でも構わないのか。

もう1点は、ウェルビーイングについて、私の理解では、ウェルビーイングは個人レベルでも社会レベルでも、色々な組織や場所で使える・論じられる概念だと思っている。今回の発表では個人のウェルビーイングを指標として使われていたが、地域の変化や地域

のウェルビーイングとの関連性をどのように考えているのか。

○井上氏 まず、調査のタイミングについて、調査では、単に1回の評価を行うよりも、イベントの直後と、それに加えて、例えば半年後や1年後、2年後等、社会的インパクトが持続的に起きているのかどうかを示すことも重要だと思う。

よって、理想としては、まずはスポーツ活動や評価するイベント・プログラムが行われる前に、まず現状としてはどうなのかの調査を行い、さらに、イベント中、イベント直後に計測していき、そのインパクトは実際にイベントがあったことによって増えたのか、減ったのか、さらにどれだけ継続していたのかに関する調査を持続的に行っていくことが挙げられると思う。

2点目の、個人に対するインパクトと地域に対するインパクトは、非常に重要な点だと思う。社会的インパクト評価の1つの考えとして、実際に経験した人から評価することが重要になる。もちろん地域によって様々なインパクトが地域レベルで起きていくことはあると思うが、地域レベルでのインパクトの影響を最終的には誰が受けたのか、地域でどのような変化が起きて、そのために地元住民や参加者の何が変わっていったのかという評価は、経験した個人レベルでしかできないと思う。

そういった意味で、もちろん様々な人が影響を受ければ地域全体にも影響が広がっていくと思うが、その評価をする際には、経験した人、変化を受けた人から影響を見ていくことが重要だと考える。

Q. 規模の小さなものや予算がないようなイベントをどのように評価していけば良いのか。

○井上氏 きわめて重要な点である。評価は非常に重要だが、予算がない中でどれだけ評価を行うのかということになると思う。理想としては、先ほど紹介した研究でも行ったように、まずはどのよう

な変化が起きたのかに関する聞き取りを通して、インパクトのタイプを理解し、さらに、量的な変化が実際にあったのかどうかを把握することが挙げられる。

理想は包括的な評価を行うことだが、完璧なものを求めて評価をしないよりは、不完全なものでも、評価をする中でエビデンスを集めることが重要であると考ええる。

**Q.** 政策評価では、アウトカムやアウトプット、もしくはIOCではレガシーと表現されているが、インパクト等のような用語の定義や、使い分けはあるのか。

○井上氏 使い分けている。例えば、「アウトプット」というのは、活動を数量的に表すものになる。したがって、例えばスポーツイベントを行ったことによって影響があった場合に、イベントに関連して様々なプログラムを行うとすれば、「1万人がスポーツイベントに関するプログラムに参加した」という事実がアウトプットである。「アウトカム」というのは、当該スポーツイベントに関するプログラムに参加したことによって、参加者に実際にどのような影響があったのかを指す。例えば、1万人が同プログラムに参加したことにより、1人1人が健康に気を遣うようになったという影響は、アウトカムである。さらに、先述したウェルビーイングの側面に対する影響である「インパクト」というのは、評価対象のプログラムとアウトカムの変化の因果関係によって示すことができる。

何かしらのスポーツイベントの後に人が幸せになったとする。だが、人が幸せになる理由には、収入の増加や人間関係の充実等、スポーツイベント以外の様々な要因がありうる。そのような他の要因を除いて、スポーツがアウトカムに影響を与えたという因果関係を示したときに、それをインパクトとして定義ができる。

Q. インパクトは、いわゆるアウトカムのように長期的なスパンでも確認することができるという理解でよいのか。

○井上氏 インパクトは長期的なものとしても確認できるが、ただ単に変化を示すだけでは足りず、当該活動との因果関係を示したときにインパクトになる。例えば因果関係は直後であれば示すことができると思うが、1年後になるとどんどん薄まってくる。よって、評価の時期や期間が長ければ長いほど、インパクトは下がっていくことになる。ただ、測定としては可能だと思う。

Q. その中で、行ったプログラムの良し悪し、すなわち、単にプログラムを実施した場合と、何かしらの工夫をした場合の違いは測定できるか。

○井上氏 それはインパクト・マネジメントの観点になると思うが、まず前提として、実際に変化が起きたか否か（インパクトが生じたか）という点が重要である。例えば、スポーツイベントやプログラムを継続的に実施した場合に、1年目のインパクトがあるかをまず評価できる。そして、もし2年目にイベント内容の変更や活動の増加といった工夫を行った場合には、その結果としてインパクトが増えたのか減ったのかを改めて評価できる。このようなマネジメントの評価は、継続的にインパクトを測定していることを前提として、その後に活動を変更した際のインパクトの増減を計測するという評価を行うことになると思う。

Q. 何年間も継続して評価をしていかなければ、その点（工夫によるインパクトの変化）については分からないということか。

○井上氏 そうなる。インパクトの評価をするということが、組織の文化、もしくは自治体の中のカルチャーとして根付いているというのを前提にして、このようなインパクト・マネジメントの評価



を行っていく。

Q. イベント間の比較はできないのか。例えば、種目間、マラソン大会のイベント、サッカーのイベント、もしくは規模や他の自治体との比較は可能か。

○井上氏 おおよそ同じようなアウトカムになると思われるので、それによって同じような指標を通して評価することが可能ではあると思う。ただ、地域やスポーツのタイプ等によってインパクトの具体的な内容が変わってくると思われるので、完全に比較するということはできないと思うが、同じような方法で評価することはできる。

また、先ほど SROI を説明したが、SROI の有意な点は、費用対効果の指標である。「これだけの投資をしたらこれだけの社会的インパクトが生まれた」という指標であるので、イベントの規模が異なっても相対評価できる。例えば、オリンピックの開催に 2 兆円必要であったが、4 兆円分のインパクトが生まれた一方で、小規模な大会で運営費は 100 万円だったが、300 万円分のインパクトが生まれたとすると、後者の小規模なイベントのほうが 3 倍分の社会的インパクトが生まれている一方で、オリンピックの場合は、予算は大きいけど 2 倍分しか生まれていない。そうすると、小規模なイベントを実施したほうが地域にとっては良いだろうといった相対的な評価はできるということになる。費用対効果の指標という意味では、SROI は今後注目を集めると考える。

Q. 社会的インパクトを定性的に捉える場合と定量的に捉える場合があり、定量化する際に最も分かりやすいのがインセンタムに置き換えることであるというお話が先ほどあったと思うが、お金の換算するとなると、いわゆる経済的インパクトと何が違うのか。社会的インパクトを金銭化した場合と、経済的インパクトを議論して

いる場合の違いをどのように説明すればよいか。

○井上氏 非常に重要な点だと考える。経済的なインパクトは、あくまで実際に収入が増えたかどうかの指標である。また、個人単位、または組織や地域単位で経済的により充実したかどうかという観点になる。一方で、社会的インパクトを金銭化する場合は、まず前提としてウェルビーイングが増えたのか、減ったのかを評価し、ウェルビーイングが増えていた場合には、金銭的に換算するとこれだけの価値になるというものを見ていく。よって、経済的なインパクトの評価の場合は、ウェルビーイングが増えたか、減ったかとは直接的には関係なく、研究でも分かっているように、単に収入が増えたからといって幸せにつながるわけではない。人間関係の充実や健康の維持のように、ウェルビーイングを増やす方法には様々なものがあると思うが、経済的インパクトは収入の変化に特化してしまう。他方で、社会的インパクトの金銭化は、より広い意味で、ウェルビーイングが増えたのか、減ったのかということを見ていった後に、そのウェルビーイングの金銭価値を変換して示すという点が、経済的インパクト評価との大きな違いである。

## プロ野球 66 年ぶりの「挑戦」

くふうハヤテベンチャーズ静岡 球団社長

池田 省吾

### はじめに

私は、キャリアのうち約 15 年以上、ゴルフメーカーのマーケティングを担っていたが、アイランドリーグという四国の野球の独立リーグの立上げのフェーズに携わったこと、その間で香川の球団の球団代表を務めたことで様々な御縁を頂き、今回新しく NPB のファームリーグに参戦している「くふうハヤテベンチャーズ」の球団社長を受けさせていただいた。

### 事業具体化の経緯

NPB（日本野球機構）でチームが増えたのは 66 年ぶりである。20 年ほど前に楽天が参入したが、当時は近鉄バッファローズがなくなっただけで、球団は増えなかった。66 年前にファームリーグに山陽電鉄が参戦して以来の球団増になる。「オイシックス新潟アルビレックス BC」と「くふうハヤテベンチャーズ静岡」がこの 3 月からファームリーグに参加し、14 球団で試合を行っている。

まず、本プロジェクト（ファームリーグでの新球団「くふうハヤテベンチャーズ」の設立）がなぜ静岡で開始されたのかについて、経緯を説明する。

前静岡市長が、プロ野球チームを誘致するという選挙の公約を掲げたことから、静岡市は本球団ができるまでの 13 年強、様々な招致活動をされていた。12 球団合同トライアウトやフレッシュオールスター等の開催、勉強会のようなイベントにスポーツライターや元プロ野球選手を呼ぶ等して、静岡への球団の招致を模索されてい

た。

一方で、NPB も、野球人口が激減している現状に危機感を抱いており、野球の振興を図るための話し合いが持たれ始めた。その際に、一時期は1軍16球団構想があったが、1軍を一度に増やすのは経済的にも非常に厳しいことから、まずはファームリーグから拡大する方針となった。

### ファームリーグ拡大構想

大学までのアマチュアを除く日本の野球界は、1層目が、1軍のセリーグ・パリーグ16球団、2層目が、今回我々が参戦したファームリーグ、3層目が、社会人野球・クラブチーム・独立リーグというピラミッド構造になっており、NPBは、このピラミッド構造で野球の振興を図り、さらには、2層目の新潟・静岡での新球団設立が成功すれば、さらに少しずつ増やしたいという意向を示している。

ファームリーグを招致する場所を選定するにあたり、静岡県はGDPのランキングでは10位であるにもかかわらず、プロ野球球団がない。12位の広島、14位の宮城には1軍のチームがあるが、静岡にはない。経済的に十分にやっていける野球の空白地帯であるということから、静岡でチームを持つのが現実的だと考えられた。

ファームリーグは2軍だが大丈夫なのかというお話がよくされるが、最近では、ファームリーグの興行化の流れが加速している。ジャイアンツは随分昔から興行化されているが、さらに興行化を加速させるために来年に新しい球場ができる。阪神も同様に、今シーズンまでは、無料開放している鳴尾浜の球場を使っていたが、尼崎に移転して興行化を図る予定である。

ヤクルトは、つい最近協定を結び、3年後をめどに、現在は埼玉の戸田にあるグラウンドを茨城の守谷に移して興行化を図る予定である。千葉ロッテも現在公募中であり、31団体が応募し、4、5年

のうちに現在の浦和からどこかに移転する予定である。このような情勢を受けて、ファームリーグにも積極的な興行化の流れが生じている。

好例として、ソフトバンクが挙げられる。ソフトバンクは、福岡の雁の巣で試合をしていた頃は、平均で1試合あたり320人程度の観客しかいなかったところ、しっかり有料化・興行を行うことにより、現在は平均2,000人の観客を集めているというデータが出ている。我々もこの数字を目標に頑張っている。

## 参戦までの道程

参戦までの道程としては、先述した通り、2022年11月のオーナー会議でのファームリーグ拡大の決定後、翌年4月の説明会を経て応募し、9月29日に内定を頂いた。説明会には独立リーグを中心に20社ほどの球団がいらっしゃったが、その中で手を挙げたところが、栃木と新潟と静岡の3球団だった。現在はシーズン中で、まだ1年経っていないが、過酷なスケジュールで進め、開幕までとにかく必死にやってきた。

ただ、13年前から静岡市がチームを招致するための地ならしをしていただいていたため、非常にスムーズに球場等を借りて、開幕を迎えることができた。そうしてできたチームが、「くふうハヤテベンチャーズ静岡」である。「ハヤテ」は親会社の名前で、「くふう」はくふうグループにチーム名の権利を販売し、購入していただいたことから、「くふうハヤテベンチャーズ静岡」と命名された。

本拠地はもともと清水庵原球場であったが、市と連携することでネーミングライツを許可していただいた。かなり多くの部分(金額)が本球団に入る仕組みをつくっていただき、「ちゅ〜るスタジアム清水」を本拠地にしている。先述した通り、各球団を招致する際に最も難しいポイントは、ホーム球場である。NPBのルールで、ホー

ムゲームの 70 試合の 50%以上を占める 40 試合以上を同じ球場で行わなければならないというハードルがあり、他団体との兼ね合いもあり優先的に同じ球場を使用するのはなかなか難しいのだが、静岡市に全面的にバックアップしていただき、ある程度ハヤテに融通をきかせていただくことで、ちゅ〜るスタジアムを本拠地とすることができた。一方で、県民球団でもあるので、浜松や東部の沼津、さらには中部の草薙にある野球場でも一部試合を行っている。

新しいチームとして、まずは地域に密着したいという思いがあった。独立リーグを運営した私の経験から、応援してもらうには、地元の選手やスタッフを優先的に獲得しなければならないと考え、地元出身のGM、監督、コーチ、地元出身の選手を起用させていただいている。

## チームの目標と課題

本チームの目的は、元 NPB の選手に関しては、もう一度上でチャンスをもろう、すなわち移籍をすること、それ以外の NPB に所属したことがない選手に関しては、ドラフト会議を目指すという 2 層でチームを編成している。

我々のチームは将来のスターや原石である若い選手を多く抱えているが、そうした選手については、地元の皆様に対して、「ファームリーグはこれから育成して育てていくチームなので、選手をアイドルの推し活のように応援してほしい」というコンセプトでお話をさせていただいている。

チームの目標としては、育成をして上に送り出すこと、さらには、元 NPB 選手を再生して送り出しながら、チームとして勝っていくことである。簡単なことではないが、将来はファームリーグ日本一をとりたいと思っている。

開幕シリーズを迎えて、多いとは言えないが、1,000 人以上の観

客に入っていた。3日間の合計は4,300人、1試合の平均は1,400人であった。今はシーズン終盤になっているが、約60試合を消化し、1試合平均が825人で、トータルで4万9,000人来場いただいている。

今後の課題としては、スポンサーを獲得すること、さらには、集客である。立ち上がったばかりの球団では、どうしてもスポンサーがメインの球団運営になってしまう。観客数とスポンサー数は比例する部分も大きいため、なるべく集客力も見せていかないといけない。現状としては、5万人は達成できそうだが、とても多いとはいえない。今後の営業活動には、社会的インパクト評価を有効に活用したい。まだ足りないことばかりだが、安定した経営基盤を作るのがまず1つの課題である。先ほどお伝えしたとおり、選手を上へ送り出すことは、育成球団としてのNPBからの要請もあるため、しっかりやっていきたい。また、既に小学校の訪問や地域のお祭りへの参加等を行っているが、県民球団として、地域との連携を図り、野球以外でもさらに貢献させていただきたい。

## グループの紹介

ハヤテグループのキーワードは「挑戦」である。「挑戦者を支え、挑戦者を増やし、挑戦者になることで、社会の温度を上げる」という理念の下で活動している。

グループは本当に多角的に様々なことを行っている。乳幼児の視線・表情・姿勢を動画解析して体調等を分析するAIデジタル保育園や、先述したスタートアップ支援の会社、事業継承M&Aの会社、去年まで静岡市のコロナのワクチン接種の予約システムを運用していた会社も、我々の会社が運営している。採用支援等、グループとして多角的に様々な会社を経営している。

我々は、「スポーツは、スポーツであって、スポーツではない」

と考えている。現在、行政をはじめ様々なところからバックアップしていただいている。静岡市と磐田市とは既にグループとして包括連携協定を締結している。

野球を軸に、地域の活性化にも各行政の皆さんと合同で取り組み始めている。先述したように、デジタル保育園や事業継承の会社、スタートアップ支援の会社もあるので、野球球団を通じて他分野でお役に立てるよう活動している。

実際に、我々は様々な分野で既に静岡県への貢献をさせていただいている。先ほどの AI デジタル保育園の「エフバイタル」という会社の協賛で、医療ケアが必要な方やお子さんへの映画の上映会を磐田市で開催したほか、事業継承に関しても、磐田市には連携協定の締結時から非常に興味を持っていただいております、話を進めている。ベンチャー支援についても、既に開始している部分と、これから静岡市と新たに始める部分がある。このように、静岡県内で、野球を中心に様々な活動を行っている。

中小規模の企業ではあるが、野球を軸に県内の様々な場所を巻き込んで、地方創生、地域活性化の新しいスポーツビジネスモデルの構築を目指して活動をさせていただいている。

## 質疑応答

Q. 個人的に、静岡に対してはサッカーのイメージを持っているが、野球の事業を展開する中で、野球よりもサッカーのまちという認識を持たれている現状をどのように捉えているか。また、地域と競技の関係について、まちと野球との関係が薄いのであれば、そのような中で活動する難しさや、逆に自由に動けるのであれば、活動のしやすさについて教えてほしい。

○池田氏 私も行くまではサッカーのまちだと思っていて不安だった。球団の立上げ前に、地元住民説明会を活発に実施させてい



ただいたが、そのうち、1 番大きな 100 人規模の市民意見交換会のフリートークで、「清水は野球のまちだ」という方がいた。静岡ではなく清水という言い方をされていたが、その後も次々と人が立ち上がって同様の話をされた。野球のまちと言えなかった方が多くいた中で、堂々と「野球のまち」と言えるようになったという雰囲気があり、その点は少しほっとした部分である。

今後は「あなたのまちに野球もサッカーもチームができたのだから、あなたのチームとして応援してください」ということを訴えていきたいと思っている。

Q. 前市長の旗振りで球団を誘致したというお話があったが、今後静岡市や磐田市の市長が代わっていく中で、いかに継続的に支援を引き出すのか。その点をどのようにお考えか教えていただきたい。

○池田氏 おっしゃるように、首長が代わると風向きが変わる。良いときも悪いときもあるとは思いますが、非常に幸運なことに、現在の市長にも野球を支援いただいて、同程度の熱量を入れていただいている。また、新しい県知事は野球の経験者であるので、その意味でも風向きは悪くない。ただ、素地として、静岡には既に多くのプロおよび社会人レベルのチームがあり、スポーツでまちを盛り上げようという考え方がそもそもあるまちなので、それほど首長が代わってもぶれないとは思っている。

Q. 施設について 1 点お聞きしたい。お話があったように、野球場は他団体との兼ね合いもあり、自治体が設置している施設であっても、ある程度年間スケジュールが決まっており、施設の利用調整が難しい側面がある。今後の安定した経営のために、本拠地やホームタウンも含めて、どのようなビジョンをお持ちなのかをお聞きしたい。

○池田氏 基本的には県民球団なので、どこに行っても試合をしたいが、現状はなかなか球場がとれず、清水庵原球場（ちゅへるスタジアム）に融通をきかせていただいている。しかし、おっしゃるとおり、行政サイドからの利用調整は難しいため、関係団体に自ら出向いて交渉し、調整をお願いしている。ただ、往々にして野球人口が減っている危機感が共有されているので、意外と協力的な印象である。

## 諸外国のスポーツくじ・スポーツベッティング 市場の動向と日本における課題

西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 弁護士 パートナー  
一般財団法人スポーツエコシステム推進協議会 代表理事  
稲垣 弘則

### はじめに

私はスポーツを専門にする弁護士であるが、もともとはM&Aやコーポレートの分野を担当していた。当事務所は日本最大の法律事務所であるものの、スポーツが業務分野として確立されていなかったことから、スポーツプラクティスチームを立ち上げることを思い立ち、2年ほどアメリカに留学をしたのち、プロ野球のパ・リーグ6球団が合同出資して設立された「パシフィックリーグマーケティング株式会社」のビジネスサイドに出向し、スポンサーシップの営業や新規事業開発等の業務に取り組んだ。

また、弁護士としての業務の他に、一般財団法人スポーツエコシステム推進協議会（以下「スポーツエコシステム推進協議会」）の代表理事も務めている。今回は、テクノロジーやDXで新しい大きな収益をつくることによって、地方や地域の振興に対する資金循環をどのように生み出していくのかという視点を含めた課題についてご説明・ご議論をさせていただきたい。

### スポーツエコシステム推進協議会について

私が代表理事を務めるスポーツエコシステム推進協議会は、全てのステークホルダーと共にスポーツの未来をつくることをパーパスとして、大きなミッションを3つ掲げている。

1つ目が、権利の明確化である。データや放映権等のスポーツを

取り巻く権利の明確化、権利帰属主体のルールの整備、スポーツに関しては、データ・映像・ロゴ・選手の肖像などが、諸外国のスポーツベッティング事業者からフリーライドされることからの保護や、権利ビジネスをどのように実現するかをミッションに掲げている。

2つ目が、社会的価値の可視化である。スポーツには社会的な価値があり、それが企業によるサステイナブルな投資を行っていくための前提となるのではないかという前提に立ち、持続的な投資やスポンサーシップ、パートナーシップを続けていくための価値を可視化することをミッションとして掲げている。

3つ目が、デジタルトランスフォーメーションである。新しいテクノロジーの活用やデジタルトランスフォーメーションによって新しい収益を生み出すことをミッションに掲げている。

## 諸外国のスポーツくじ、スポーツベッティング市場の動向

アメリカでは、スポーツベッティングが 2018 年までは連邦法に基づき全州で違法だったが、同年に当該連邦法が違憲無効となり、各州でスポーツベッティングを合法化することが可能になったことで、現在では 38 州とワシントン D.C. で合法になってきている。

これによって、既にアメリカでは 10 兆円を超える規模の市場が形成されている。アメリカでは、民間事業者によって様々な商品が開発されているが、中でもスポーツを見ながら賭けるというインプレイベッティングが主流になっている。

イギリスや台湾でもスポーツベッティングやスポーツくじの市場が大きく広がっている。台湾での年間売上げは 2,800 億であり、日本との人口比で換算すると 1 兆円以上となり、非常に大きな規模のスポーツくじの市場が広がっている。

日本のスポーツくじの市場規模はおよそ 1,100 億円で、試合結果を予想するものもあれば、宝くじに近い性質を持っているものもあ

り、アメリカやイギリスのようなスポーツベッティングとは異なる。最近では、JリーグやBリーグを対象にした、1試合ごとの結果を予想する形式のくじが導入されたが、台湾や韓国の近隣諸国と比較しても、市場規模はまだ小さい。

## 日本のスポーツくじ市場の課題と求められる対策

スポーツくじ市場の対象であるBリーグとJリーグにおいて、予想系のスポーツくじの売上げが上がっていないという問題がある。海外からオンラインスポーツベッティングのサービスが提供されることで、これを利用する違法なスポーツベッティング市場がどんどん拡大しているために、日本の合法な商品を日本のユーザーが買わないことも理由の1つと言える。

日本のスポーツを対象とした世界からの賭け金総額は、把握できる限りで5兆円規模である。また、日本居住者がインターネットによって提供されるスポーツベッティングのサービスを利用することで形成される違法市場も甚大な規模に達しているとされている。これに関しては、違法であることに加え、日本国内への収益還元がほとんどない点が大きな課題である。

日本に対してサービスを提供する違法事業者の中には、スポーツ団体の商標や選手の肖像権を無断で使用しているものが相当数存在し、高校野球までもを対象にして収益を得ているケースもある。

違法スポーツ賭博に巻き込まれるユーザーや選手が増加しており、選手が誹謗中傷されたり、無意識に違法な広告に出演してしまうケースもある。

国際的には、このような越境したスポーツベッティングサービスの提供の増加に伴い、選手やスポーツ団体のインテグリティを守るための法令・規則等のルール、教育システム、不正検知システムの整備が進んでいる。他方で、日本においては、現状が正しく認識さ

れておらず、まだ本格的な対策が開始されていない点が大きな課題となっている。

今後は、違法なスポーツベッティングに対する事前予防策をしつかりと講じることが重要である。違法事業者に対しては、法的措置等を行い、関係団体で連携して対策を強化する必要がある。

## スポーツくじ市場の拡大と地域振興

最後に、今回の地域振興のテーマに関わる点についてお話したい。

諸外国、特にスポーツベッティングが大きな市場を形成しているアメリカでは、賭け金総額の一部が各州に税金として入り、その資金が、各州の教育や福祉、インテグリティ対策、依存症患者対策等の各州の課題解決に使われている。これらの先例や、諸外国のスポーツベッティングの法制度、先ほどの台湾や韓国のように、スポーツくじで非常に大きな市場が形成されている国々の良いところ取りをして、日本のスポーツ振興くじを拡張し、地域振興や社会貢献につながる仕組みを構築していく動きが期待される。

現在、部活動の地域移行が大きな問題になりつつあるが、部活動の地域移行に必要な財源は数千億円にものぼるといわれている。そうした財源を捻出する余力や予算が国や自治体に乏しいと考えられる中、そこにスポーツくじを拡大したお金を使うことが考えられるのではないかな。

さらに、先ほどの5兆円のフリーライドの市場について、それが例えば1%でも対象となる日本のスポーツ団体に還元されれば、数百億円程度の新たな資金を生み出し、その一部を地域振興や地方創生のために還元できる可能性がある。例えば、Jリーグがこのような新たな収益を生み出すことができれば、Jリーグの「シャレン」などの地域連携プログラムをより活性化させ、本日のテーマである「地域振興」にも繋がる取り組みを実現できるのではないかな。

## 質疑応答

Q. 海外の違法サイトにアクセスして賭けることは違法であると思われるが、日本の警察は取り締まれないのか。

○稲垣氏 違法なサイトの事業者は海外に所在している。合法的にスポーツベッティングサービスを提供できる国々に拠点を置いてライセンスを得て、日本にサービスを提供している。そのような事業者を摘発するには、事業者が所在する国々の警察と連携して動かななくてはならない。捜査共助が可能となる条約等を締結している国であれば共同で進められる可能性があるが、現状はそのような条約を締結していない国がほとんどであるので、摘発は困難である。

Q. そこで日本居住者がアクセスして賭けるということはやって良いのか。

○稲垣氏 日本居住者がアクセスすると、賭博罪が成立する。例えばA国でライセンスを受けて、同国内では合法的な事業者であったとしても、日本に対してサービスを提供し、日本からそのサービスを利用してスポーツ賭博をしてしまうと、そのユーザーには賭博罪が成立し、違法となる。また、事業者についても、ライセンスを合法国で受けたとしても、オンライン上ではあるが日本で賭場を開いていることになると考えられれば、賭博場開帳図利罪等の罪がその事業者に対して成立し、違法となる可能性がある。最近になってようやく、オンラインカジノ事業者の取締まりを強化しようとする動きが出てきており、メディアでも取り上げられるようになったが、なかなか国民の間には違法性が浸透していないのが現状である。

Q. 依存症対策についても様々なところで重要だと言われており、最新のテクノロジーを使って対策をしているとのことだったが、具体的にどのようなことをしているのかを教えてください。

○稲垣氏 テクノロジーによる依存症対策は、特にイギリス等では進んでおり、例えば、インターネットによるサービス提供を行っている場合には、ユーザーを ID で管理し、一定の賭け金総額を超えて賭けたユーザーに対して警告を表示したり、アカウントを BAN (停止) したりするといった取組みが行われているそうである。

また、アメリカの場合は、各州で合法化が進んでいるために、全州的な依存症対策がこれまで進んでいなかった。だが、2018 年の合法化の前後で依存症のリスクが増加したと言われており、スポーツベッティング事業者が集まって業界団体をつくり、依存症対策をしっかりと行っていこうという動きが近時ではみられる。



## 部活動地域移行の受け皿としての大学の可能性

びわこ成蹊スポーツ大学 教授

黒澤 寛己

### はじめに

本研究は、大阪成蹊大学スポーツイノベーション研究所のチームとして取り組んでいたものある。研究途中のため、はっきりとした結果がまだ出ていない点、部活動の地域移行は、地域によって取り組みが異なり、必ずしも正解があるものではない点をお断りしておく。

本日の報告内容は、部活動地域移行の問題の背景、先行事例、政策展開、実証研究の4点である。

### 学習指導要領の変遷と部活動

まず、問題の背景について説明する。学習指導要領は、日本の学習内容を示したものであり、10年に1回更新される。1945年の終戦後に学習指導要領が作成された時点では、スポーツ活動や文化活動は、あくまで自由研究の一環という位置づけであった。

ただ、部活動が非常に活性化してきたため、学校教育としては週に1回、時間割の中にクラブ活動を位置づけ、それ以外の放課後や休日における活動は、社会体育に移行することが模索された。ここで、クラブ活動が授業の中に組み込まれた。

しかし、部活動はさらに過熱していき、2008年には「学校教育の一環」という記述がなされるようになった。これが法律的な規約として位置づけられている。

### 部活動地域移行の歴史

そもそも、この部活動の地域移行の問題は今に始まったものでは

なく、古くて新しい問題であると私は認識している。

まず、1970年代に社会体育への移行が模索された。当初は、時間割内のクラブ活動と放課後の部活動が区別されていたが、スポーツ活動中の事故等の補償問題で、どうしても切り離せない事情があった。これが1回目（の移行の試み）である。

2回目（の移行の試み）としては、学校に5日制が導入された1995年頃に、土曜日や日曜日の部活動は禁止して、地域に子供たちを帰そうという動きがあった。しかし、結局はその受け皿がなく、学校の部活動に戻ってきた。

そして、2000年にスポーツ振興基本計画ができたことによって、総合型地域スポーツクラブを全国展開し、中学校区に1つのクラブを設立するという目標が立てられた。だが、部活動の代わりになる施設を保証することは到底かなわず、結局は受け皿が不十分ということで、過去3回にわたり、失敗の歴史を繰り返している。

## 近年の部活動の課題

かつては、学校の教員は年中無休で、生徒のために勤務時間を物ともせず働くことが美徳であった。ところが、2013年のOECDの調査によって、国際的に見ると、日本の教師の勤務時間が非常に長いこと、特に、課外活動である部活動の時間が長いことが指摘された。その後、2016年の文科省の調査によって教師の勤務実態が明らかとなり、月80時間を超える残業が発生し、過労死ラインを越えていることが指摘された。

この根本的な要因となっているのが、マスコミ等でも取り上げられている「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」（以下「給特法」という。）である。同法は、1971年の制定当時の教師の1日の残業時間が、部活動や補習を含めておよそ20分程度であったことを受けて、給料月額の4%の「教職調整額」

を予め支給し、残業手当は出さない旨を規定している（3条）。

さらに、日体協が2014年に実施した調査では、教員の勤務時間が非常に長い点や、専門外競技の顧問が担当している点が指摘され、教員の時間的な負担、さらには、精神的な負担が部活動に関連して生じていることを示している。

部活動の課題は、地域移行だけではなく、体育スポーツ政策の課題であるとともに、教育公務員の労働政策の課題としての側面も有している。一概に解決策を提示できない、非常に複雑な問題である。

## 国レベルの対策

部活動の課題に対して、国レベルで実施された取組みとして、「部活動指導員」という地位を、学校教育法の制度内に位置づけるというものがある。

これまでの外部指導者は、あくまで顧問の補助的な指導や、引率指導の付添いに限られていた。これに対して、「部活動指導員」であれば、学校の準職員としての地位を与えられているため、単独で顧問として指導できる他、顧問がいない休日等も単独で指導や引率ができる。事故が発生した場合にも、準職員という扱いであるため、賠償の責任等も地方自治体が引き受けることになる。

しかしながら、現状の「部活動指導員」の配置は、予算的な限界によって、各中学校に1名～2名程度にとどまっている。つまり、各中学校に10の部活があったとして、そのうちの1クラブ程度にしか配置できておらず、抜本的な解決にはなりえない状況である。

もう1つの国レベルの対策として、スポーツ庁が、相対的な活動時間を縮小する旨を記載した「運動部活動の在り方に関する総合的なガイドライン」を作成した点が挙げられる。本ガイドラインでは、最低でも、週当たり2日以上以上の休養日を設けること、1日の活動時間は、長くても平日で2時間、学校の休業日は3時間程度に

することが示されている。

多くの公立中学校はこれを守ろうとしているが、あくまでガイドラインであるため、試合の直前等は練習量が増えている実態がある。また、私立の中学校等には、ガイドラインの適用があまり厳しく行われていないという実情もあり、(公立と私立の間で)競技力の差が出てきている。

以上のように、対策は行われているが、根本的な解決にはなっていないという現状がある。

## 国の部活動の地域移行に向けた取組みの流れ

部活動の地域移行の政策展開に対しては、最近数年間で、文部科学省やスポーツ庁等が中心となり、本格的に取り組んでいる。

2020年には、学校の働き方改革を踏まえた部活動改革という方針が示され、段階的な地域移行が決定され、2023年、2024年、2025年の3か年で、学校にある部活動を地域に移行または展開していく方針が示されている。2021年以降は、各都道府県で何校かモデル実施校を決めて、「地域運動部活動推進事業」という実証事業を開始している。

スポーツ庁は、2022年に検討会議の提言を示し、「改革集中期間(地域移行)」を3年に設定して、改革を成し遂げようとした。だが、予算措置が予定どおり進まなかったため、これを「改革推進期間(地域連携・地域移行)」として、可能な範囲で地域移行を推進していくことを求めるガイドラインを策定し、現状では、少しトーンダウンをしている。

## 部活動の地域移行提言書のポイント

2022年の提言書のポイントは、まずは休日の部活動を地域移行して、以降は平日も検討するという方針を示している点である。ま

た、課題の対応として、①受け皿となるスポーツ団体の整備、②スポーツ指導者の確保、③地域のスポーツ団体等も参加できる大会実施、④会費・保険料の支援という方針が示されている。

このうち、①受け皿となるスポーツ団体の整備としては、既存の総合型地域スポーツクラブや、スポーツ少年団、民間のクラブチームや民間事業者等が受け皿の実施主体として挙げられている。

我々は、その中に「大学等」という形で大学が挙げられている点に着目し、地域移行の問題は、我々のような単科大学、スポーツ系の大学にとっての社会的な使命と考え、この問題に取り組むことにした。また、学校関係組織、例えば PTA や、コミュニティスクールのような協議会も受け皿の可能性の 1 つとして提示されていた。

## 部活動地域移行実証研究

次に、我々の地域移行の実践研究について説明する。研究の目的として、地域移行の受け皿組織としての大学の妥当性・実行可能性、さらに、体育系・スポーツ系大学としての指導人材の確保や質的保証を盛り込んでいる。

## 滋賀県高島市における実証研究

最初に、大学近隣の滋賀県の高島市において、以下のような取り組みを実施した。

滋賀県高島市は、人口約 5 万人の都市である。市内に 6 つの中学校、合計で 52 の部活がある。そのうち、運動部系が 41 部活動を占める。大小多様な規模の中学校がある点は、地方都市独特の事例であると思う。

実際に、本学の学生および、本学の卒業生が運営している「NPO 法人 BIWAKO SPORTS CLUB」の指導者が、市内の中学校を訪問し、実際に指導を実践する取り組みを行った。

さらに、サンプル数は非常に少ないが、保護者にアンケートを実施し、もし部活動が民間や大学に委ねられるのであれば、どのような価格帯が適切かという質問をしたところ、おおむね 2,500 円程度ではないかという保護者の意見を得ることができた。

高島市内の全部活動、運動部系に指導者を派遣するとして、1 年間で 1,230 万円程度の予算がかかると仮定し、その場合、学生指導者が、2 時間～3 時間程度の指導を行うのであれば採算が取れ、このあたりが受益者負担の限界であると試算した。ただし、平日を加えると、2,700 万円程度の予算が必要となり、受益者負担の限界を超えてしまうという結果となった。

また、指導者が非大学生である、すなわち、民間企業や、総合型地域スポーツクラブの有資格者の場合、学生のアルバイト程度の金額ではとても維持できないと試算した。

当初、高島市では、大学との連携に非常に積極的な意見もみられ、大学と地域のスポーツクラブが連携したモデルであれば、上述の試算額も含めて、実現可能性があるのではないかという提案をさせていただいた。だが、市内の関係者の会議において、中学校が 6 つしかないという中小都市独特の状況により、指導者を多く派遣しやすい中学校と、派遣にくい山間部の中学校との間で差異が生じ、統一した派遣の制度を確立することは難しいのではないかという声があがっており、進めづらいという指摘を頂いた。

## 京都市における実証研究

我々は次に、大規模な自治体を対象とした部活動地域移行のモデルの実現可能性に関する検証を行った。

検証の対象は京都市である。京都市は、人口が 140 万人を超える都市で、72 の中学校、約 800 の部活動がある。また、京都市内に多くの大学が立地しており、大学生が 10 万人以上いるという特

徴がある。門川前京都市長が、「大学のまち京都」と、部活動地域移行を組み合わせられないかということで、8 中学 53 部活動を対象に、上述の部活動指導員と同様、学生に時給 2,000 円の指導手当と交通費を出して、派遣を行うことになった。期間は約 2 か月程度である。

当初は、部活動地域移行を希望している中学は少ないと想定していたが、大学生の指導員に来てほしいという要望は非常に多かった。

京都市教育委員会とも連携し、派遣自体に関してはうまくいった。しかし、どの中学校にどの学生を派遣するか、各種目に対してどのような専門性を有する者を派遣するかというマッチングについては、非常に手間がかかった。そこで、京都市教育委員会にコーディネート人材を採用していただき、退職した元校長等非常に現場の知識の豊富な方に入っていた。

2023 年度には、スポーツ庁の実証事業の委託を受け、同様の事業を京都市で展開した。今回の事業は、約 7 か月という長期にわたって学生を派遣するもので、現在も継続中である。

簡単なアンケート調査を実施し、大学生指導者を活用することによる、中学生の受容感、親密感、成長感等の変化を、スポーツ心理学の教員が調査しているところである。

## 実証研究の成果に基づく考察と課題

事業を行った結果、受け皿組織としての大学の妥当性や実行可能性、大学生を派遣する意義は非常に大きく、収支採算の観点からは、一定の受益者負担の収入があれば、土曜日と日曜日の派遣であれば、ある程度は実行可能であると考えている。

ただし、このような実務を大学内全てで完結することは多大な労働力を要するため、公的な京都市の教育委員会の機関に事務局を委託する等、事務局委託型のスキームの検討が必要である。また、収

支予算についても、部員数の減少等、安定的な受益者負担が受けられるとは限らず、他の財源措置、特に生活困窮家庭への配慮が必要である点が課題として残った。

さらに、スポーツ系の大学では、教員・スポーツ指導者志望の学生が多く在籍しており、指導者を非常に確保しやすいことが明らかとなった。他方で、派遣する際の研修プログラムの充実化や、学生の単位認定が必要である等の課題も見つかった。

### 休日部活動完全移行モデル

休日部活動の完全移行モデルとして全国的に注目されているのが、長崎県長与町の事例である。同町は人口 4 万人程度で、3 つの小規模な中学校がある。この 3 中学校に対して、「NPO 法人長与スポーツクラブ」という団体が、休日のスポーツ活動費として、月会費 3,000 円（生活困窮家庭に対しては様々な補助を出して 2,000 円）、スポーツ安全保険年間 800 円で、法人として地域移行を受け入れているという成功事例がある。

### 今後の方向性

今後は、派遣された外部指導者や、部活動指導員等が受け持つていく「学校部活動主体型」、曜日や種目単位での移行をする「学校地域連携型」、「完全地域移行型」というタイプに分かれていくのではないかと考えている。

私が考えている部活動地域移行の要点を整理する。まず、政策・ビジョンは、①さらにスポーツの価値を高め、学校や地域でその価値を共有すること、②学校文化として定着した部活の教育性を維持することである。

施策・ミッションとしては、中学では、生涯スポーツの基盤作りとして、競技スポーツでは、協会や連盟等を中心とするグローバル



な展開として、実施していくのがよいと考えている。

そして、事業・プロジェクトとしては、スポーツの価値を高めるために、ボランティアコーチから有償コーチ、素人コーチから有資格コーチ、見舞金制度から補償制度へと移行することを考えていくことが重要だと思っている。

## 質疑応答

Q. 根本的な問題は、子供たちがスポーツをする際に、その金銭的負担を誰が負うべきなのかという点にあると考える。受益者負担にするのか、政府や公的機関がサポートするのか、そのミックスなのかという点について、どのように考えているか。そこが解決されなければ、子供たちがスポーツ、部活動をするという問題の根本的な解決は難しいと思っている。

○黒澤氏 今の御時世では財源がなかなか見つからない。国にも保証するところがなく、地方自治体も厳しい。今までは学校の教員に丸投げしていたところ、勤務時間の減少に伴って地域移行を進めていくのであれば、財源がないと言ってばかりいては駄目だと思った。今後はやはり、保護者の受益者負担は避けられないと考えている。これまでは学校の教員が指導に携わっていたが、やはりスポーツをする人は、その権利を自分たちで保障していくために、自ら支払わなければならないということがいえると思う。ただ、生活困窮家庭や、生活保護を受けている家庭への補助等、格差の是正措置は必要だと思う。

Q. 部活動の指導者をやりたいがゆえに先生になった方は案外多い。当然、組織としての考え方と個人としての考え方はあると思うが、その点をクリアする策はあるか。

○黒澤氏 私自身も、高校の教員になりたいと思った1番の動機は、

自分がやっていた柔道を教えたいという気持ちであった。そういった学生が一定数いることは理解できる。

ただ、現場で話を聞いてみると、ワークライフバランスを重視する若い先生方が増えている。価値観の変化に対して、行政もしっかり配慮していかなければならないと考えている。

一方で、部活動を指導したいという先生方の熱意もあろうかと思う。そのような立場を保障するために、都道府県では、「兼業兼職制度」を活用する取組みがある。

例えば、公立高校の教員が、兼業兼職で、地域の中学校でスポーツクラブの一員として指導することも、地域貢献の1つである。そうすると、強制的な部活指導ではなく、自分の意思を持って地域のスポーツ活動に貢献するという取組みも出てくるのではないかな。

**Q.** 子供のスポーツの「する・みる・ささえる」（を支援するための）環境づくりを念頭に、これからのスポーツ政策、特に子供を取り巻くスポーツ環境のキーワードは何だと思うか。

○黒澤氏 文科省もスポーツ庁も、「生涯スポーツ」や「豊かなスポーツライフ」として、子供たちが将来にわたってスポーツを続ける環境が大事だと思っている。そのための中学校の部活動だと思っている。

町道場は、地域に根づいて、地域の信頼を得た人が経営している。そのような環境のもとで、小学校、中学校、高校になっても競技を続ける人もいる。そのような環境を整備するとともに、既にある環境をさらに生かしていくことも大事だと思っている。

**Q.** 競技団体が頑張らなければ競技自体が盛り上がらない中で、教員が現場から離れていくことで、地方の競技団体自体が弱体化していくのではないかという懸念を持っている。その点についてご所見

があれば聞かせてほしい。

○黒澤氏 部活動地域移行の議論の中で、土日の部活動の活動だけが取り上げられるが、ご指摘のように、競技団体による試合や連盟の運営が、教員にとって大きな負担になっているという実態がある。

先生方の隠れた努力によって大会運営等が維持されている中で、最近では、中体連の全国大会等では、競技を縮小して大会を減らす動きがみられる。

そうすると、中学の先生たちの負担は減るが、それと同時に子供たちの活躍の場も減ってしまう。競技によっては、中学校やクラブチームの登録でも出られるようにして、中学の先生たちにも参画していただけるような連盟主催の大会を企画している団体もある。これも1つの方法だと思っている。

現在は、中体連の大会とクラブチームの大会を分けているところが多いと思うので、負担が軽減される、もしくは、興味を持った中学の先生が参加できる大会運営の方法もあるのではないか。

Q. 2つ質問させてほしい。1点目は、私立の状況をご存じであれば教えてほしい。また、この動きは、高校まで波及しているか。

○黒澤氏 先ほど少し触れたが、私立でも、ガイドラインに対する配慮は一定程度されていると思う。だが、私立の中学校でも、競技力を非常に重視した学校は全寮制となっており、とても1日2時間の練習では追いつかないという評価がされているところもある。

私立は学校ごとに教員との（個別の）雇用契約を結ぶため、教員は教科の指導を行い、部活動の指導は部活動指導員が行うという個別の雇用契約をしている事例も出てきている。

2点目について、中学校の土日の地域移行でさえ四苦八苦している状況で、平日はさらに難しいとされている現段階では、高校での

導入はますます難しいと思う。

高校になると私立も増える。部活動を学校経営・生徒募集の一環として捉えているところもあるため、一筋縄ではいかないだろう。

Q. 都市部と地方の間に格差はあるか。

○黒澤氏 大都市であっても、組織が大きいために動かないところもあり、必ずしも地方と都市で差があるというわけではない。ただし、リソースについては自治体間でかなりの差があるため、うまく活用できるところもあれば、リソースの不足により厳しいところもある。

もともと、小規模な地域のほうが進みやすいというわけでもない。1町1中学のほうが、地域移行することによって特定の競技が非常に強くなる場所もあれば、弱くなる場所もあるというように、利害関係がはっきり現れるために、なかなか進まない場合もある。

(文責：日本都市センター研究員補 小谷野 有以)



資料編

# 都市自治体におけるスポーツを活用した 地域振興に関する研究会 資料

**都市自治体におけるスポーツを活用した地域振興に関する研究会  
構成員名簿**

**【座長】**

真山 達志 同志社大学政策学部 教授

**【委員】**

成瀬 和弥 筑波大学体育系 助教

向山 昌利 中央大学文学部 准教授

黒崎 泰広 宇都宮市 魅力創造部 スポーツ都市推進課 課長

松野 英男 浜松市 市民部 スポーツ振興課 課長

**【事務局】**

米田 順彦 日本都市センター 理事・研究室長

加藤 祐介 日本都市センター 研究室 主任研究員

高野 裕作 日本都市センター 研究室 研究員（～2024年9月）

中山 敬太 日本都市センター 研究室 研究員

石垣 佑起 日本都市センター 研究室 研究員

西川 大樹 日本都市センター 研究室 研究員

綱川 雄太 日本都市センター 研究室 特任研究員

（順不同）

※肩書等は2025年3月現在のもの。

## 研究会の開催日程

**第1回研究会** 日 時：2024年5月28日 18:00～20:00  
場 所：日本都市センター会館 704 会議室  
ウェブ会議サービス Zoom（併用）

**第2回研究会** 日 時：2024年7月3日 15:00～17:00  
場 所：日本都市センター会館 603 会議室

**第3回研究会** 日 時：2024年8月6日 15:00～17:00  
場 所：ウェブ会議サービス Zoom

### 【ゲストスピーカー】

静岡ブルーレヴズ株式会社 代表取締役社長  
山谷 拓志 氏

**第4回研究会** 日 時：2024年9月13日 13:00～16:00  
場 所：ウェブ会議サービス Zoom

### 【ゲストスピーカー】

イリノイ大学アーバナ・シャンペーン校応用健康科学部 教授  
井上 雄平 氏

ハヤテ 223 株式会社くふうハヤテベンチャーズ静岡 球団社長  
池田 省吾 氏



西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 弁護士 パートナー  
一般財団法人スポーツエコシステム推進協議会 代表理事  
稲垣 弘則 氏

**第5回研究会** 日 時：2024年10月22日 15：00～17：00  
場 所：日本都市センター会館 705 会議室  
ウェブ会議サービス Zoom（併用）

【ゲストスピーカー】

株式会社アマダス・デジタル 代表取締役  
荒木 重則 氏

**第6回研究会** 日 時：2024年11月26日 13：00～15：00  
場 所：日本都市センター会館 705 会議室  
ウェブ会議サービス Zoom（併用）

【ゲストスピーカー】

びわこ成蹊スポーツ大学 教授  
黒澤 寛己 氏

**第7回研究会** 日 時：2024年12月24日 15：00～17：00  
場 所：日本都市センター会館 707 会議室  
ウェブ会議サービス Zoom（併用）

## ヒアリング調査の実施概要

### 山形県上山市

|     |   |                    |
|-----|---|--------------------|
| 日   | 時 | 2024 年 10 月 29 日   |
| 調 査 | 先 | 上山市市政戦略課クアオルト推進係   |
| 調 査 | 者 | 成瀬委員、向山委員、松野委員、事務局 |
| 方   | 法 | 現地ヒアリング調査          |

### 岩手県紫波町 / オガールプロジェクト

|     |   |                       |
|-----|---|-----------------------|
| 日   | 時 | 2024 年 11 月 19 日      |
| 調 査 | 先 | 紫波町企画総務部 / オガール企画合同会社 |
| 調 査 | 者 | 成瀬委員、黒崎委員、松野委員、事務局    |
| 方   | 法 | 現地ヒアリング調査             |

## 執筆者プロフィール

### 真山達志（序章・第7章5節・終章執筆）

#### 同志社大学 政策学部 教授

中央大学大学院法学研究科博士後期課程退学。茨城大学助教授、同志社大学法学部教授などを経て2004年より現職。政策学部長、副学長などを歴任。2025年4月より日本体育・スポーツ政策学会会長。専攻は行政学。著書に『政策形成の本質』（成文堂、2001年）、『行政はだれのためにあるのか』（日本経済評論社、2023年）、編著書に『スポーツ政策論』（成文堂、2011年）、『政策実施の理論と実像』（ミネルヴァ書房、2016年）、『公共政策の中のスポーツ』（晃洋書房、2021年）、『地方におけるスポーツ価値実現の実像』（晃洋書房、2023年）など。

### 成瀬和弥（第1章・第7章3節執筆）

#### 筑波大学 体育系 助教

筑波大学大学院体育研究科修了。筑波大学体育センター準研究員、東京福祉大学専任講師を経て、2009年から現職。

主な共編著として、『公共政策の中のスポーツ』（共編、晃洋書房、2021年）『地方におけるスポーツ価値実現の実像』（共編、晃洋書房、2023年）。日本体育・スポーツ政策学会理事。

### 向山昌利（第2章・第7章1節執筆）

#### 中央大学 文学部 准教授

元ラグビー日本代表。同志社大学大学院スポーツ健康科学研究科前期課程修了。流通経済大学准教授等を経て2023年より現職。専攻はスポーツ社会学。著書ならびに論文：「The Local Politics of Rugby World Cup 2019 through the Disaster Recovery Process

in Kamaishi, Japan』、『Sports Mega-Event in Asia』（章分担、Springer Nature Singapore、2023）、「震災復興途上におけるスポーツ・メガイイベント招致—地方小都市釜石の挑戦—」（単著、スポーツ社会学研究 27（1）41-58、2019 年）ほか。

### **黒崎泰広（第 3 章・第 7 章 2 節執筆）**

#### **宇都宮市 魅力創造部 スポーツ都市推進課 課長**

2000 年宇都宮市役所入庁、人事課等を経て 2007 年に当時 J リーグ昇格を目指す「栃木 SC」にてフロント業務に従事、その後経済部内でコンテンツ創出等に従事、2020 年に市の東京オフィスを開設・従事し、2024 年から現職

宇都宮市ではスポーツ活動機会創出やスポーツ施設整備、国際的なスポーツイベントの誘致・開催を一元的に担うため 2024 年にスポーツ都市推進課を新設した。同年策定の「スポーツを活用したまちづくり推進ビジョン」に基づき、スポーツ団体やホームタウンチームとともに公民が連携し、スポーツが有する効果や価値を最大限高める取組を推進することで、「スポーツのまち宇都宮」の実現を目指す。

### **松野英男（第 4 章・第 7 章 4 節執筆）**

#### **浜松市 市民部 スポーツ振興課 課長**

1995 年浜松市役所入庁。企画課、アセットマネジメント推進課、エネルギー政策課等を経て現職。国土交通省 PPP サポーター（国土交通省）、PRE / FM 研修会アドバイザー（国土交通省）、公民連携アドバイザー（ふるさと財団）、「経営・財務マネジメント強化事業」のアドバイザー（総務省 / 地方公共団体金融機構）等。現在は浜松市スポーツ推進ビジョン策定、民間活力を活用したスポーツ施設の企画・整備・大規模改修、プラットフォームの構築等に取り組んでいる。

## スポーツを活用した地域振興

---

2025 年 3 月発行

編集・発行 公益財団法人日本都市センター

〒102-0093 東京都千代田区平河町2-4-1  
T E L 03(5216)8771  
E-Mail labo@toshi.or.jp  
U R L <https://www.toshi.or.jp>

印 刷 株式会社サンワ

〒102-0072 東京都千代田区飯田橋2-11-8  
T E L 03(3265)1816

ISBN 978-4-909807-40-3 C3036

---

無断転載、複製および転訳載を禁止します。引用の際は本書（稿）が出典であることを必ず明記してください。  
This book is copyrighted and may not be copied or duplicated in any manner including printed or electronic media, regardless of whether for a fee or gratis without the prior written permission of the authors and Japan Municipal Research Center. Any quotation from this book requires indication of the source.

ISBN978-4-909807-40-3

C3036 ¥1500E

定価 1,650 円（本体価格 1,500 円＋税 10%）



9784909807403



1923036015000

