

スポーツ基本法を具現化する 地方公共団体の運動・スポーツ推進計画



コーディネーター 間野 義之

早稲田大学スポーツ科学学術院 教授

一歩先をいく民間活力を活かした健康づくり施策

～縦割りを超えたよりよい街づくりをめざして～



パネリスト
高崎 尚樹

株式会社ルネサンス取締役
常務執行役員

スポーツ基本法の具体化に 向けて考えるべきこと

私は、全国に103カ所のフィットネスクラブを経営する企業の一員で、他に政府や地方自治体・関連団体、企業、大学などと健康づくりに関する事業や研究、計画策定等を行っています。

お集まりの皆さんは、各地域でスポーツの推進や健康づくりに取り組んでおられますが、「うまくできている!」「効果が出ている!」と、どれだけの方が自信をもって言えるでしょうか?または「困っている事がある」という方はおられますか?

何かの問題がある場合、その解決に民間企業の経営ノウハウが一助となることを願い、その一端を紹介させていただきます。

長い歴史の中で、多くの人々が、仕事の方法を工夫してきました。さまざまなトライ&エラーの結果を整理し、体系化したものが、現代に経営理論として存在しています。

著名な経営学者の一人ジム・コリンズが、「目先の手法のみに囚われず、『BHAG』と呼ぶ大きな目標を持つ事が

事業の推進には極めて大切」としているのも一例です。

私の専門領域はマーケティングや経営戦略ですが、事業経営の視座から見て、今回制定されたスポーツ基本法やスポーツ基本計画案の戦略はよくできています。関係する方々の素晴らしい知恵の結晶だと思います。しかし、一つ気がかりなのは「この素晴らしい宝をどうやって各都道府県なり市区町村で具体化していくのか!?!」という「実行方法」についてです。

事業に取り組む際、私達は対象は誰か?「プロジェクトごとの対象はクリアか?」と自問自答を繰り返します。

そして四つのステップで取り組みます。

- ①どうなっているか? = 現状認識
- ②どうなりたいか? = 目標設定
- ③どうやってやるか? = 具体策
- ④どうだったか? = 評価

事業を効果的かつ効率的に成功させるために、このようなセオリーを活用する事は民間企業でも公的機関でもたいへん有効なことです。

具体的には、スポーツを推進するための「プロセスデザイン」をどのようにするか?という仕組み作りと、どのように啓発し、人を動かし行動してもらうか、という「コミュニケーションデザイン」のふたつが大切なポイントになります。

結果は、やり方次第

プロセスデザインについては、ある自治体のサポートをした際に、「健診の

受診率をもっと上げたい」と担当者が強く希望していました。「どの位、アップさせたいか?いつまでに成果を出したいか?その点を明確にしなければ手伝えません」と私達は言いましたが、担当者は「上げたい」とだけ言い続け、具体的な目標設定ができませんでした。

ここでは「どうなりたいのか?」という大きな目標設定をした上で、具体策を実行するプロセスを下準備・仕組み創り・仕掛けの3段階を設定しました。

「関係者の合意形成」とは会話の中でよく出てくるキーワードですが、これも現実的には、なかなかうまくいかないようです。国内だけでなく海外でも同様の課題があり、人類の共通の課題のようです。私の演題にある「縦割り」ということばも、この状況を如実に表していますね(笑)

会場の中にも「縦割り」に困っている方はおられるでしょうし、私達自身も全国各地の自治体や団体で、いろいろ苦労しています。

しかし、この課題の解決にも「原則立脚型課題解決」というセオリーがあります。関係者が、個々の立場の利害だけで議論するのではなく、大きな課題を解決するという原則にそって、協働する体制をとれば課題解決に向かって大きく前進します。詳細については今日ご紹介する書籍やインターネットで知ることができます。

コミュニケーションデザインは、人々に影響を及ぼす共通要素を学びます。

実証面のマーケティングを突き詰め

ていくと、人の多くは「夢」か「恐怖」のいずれかで人は動くようです。

スポーツの場合では、単に「スポーツは素晴らしい」、「スポーツは必要」と画一的に声をあげるだけでなく、「綺麗になりますよ」、「カッコよくなりますよ」、「モテますよ」という夢、あるいは「今のままでは将来歩けなくなりますよ」、「病気になるですよ」という恐怖。このような点から、人の感情に訴えていくのも大切です。

表現方法では、皆さんがスポーツイベント等の広告物を制作する際に、文字数や写真の配置を配慮することで効果が全く違ってきます。例えば、人間が見て瞬時に理解できる文字は13~14文字までと言われていています。それを超えると理解しにくくなります。写真やイラストは表現するものの左側に配置するのが効果的です。これは映像処理は右脳で行われるからです。最新の脳科学の研究で解明された有効な方法を利用するだけで、広告・啓発活動の効果は何倍にもなることも実証されています。要は「やり方一つ」ということです。



みんなで「幸せ」をつくっていく

地球は誕生から46億年、猿から人類には数十万年かけて進化してきました。

昔の人類の食べ物は野菜や果物、魚でしたが、現代人はハンバーガーや炭酸飲料を大量に摂取するようになり、今や肥満人口は全世界に10億人。この「退化」を止める大きな力の一つがスポーツだと思います。

今日は経営ノウハウの一部を紹介しましたが、私たちに一番大切なものは、

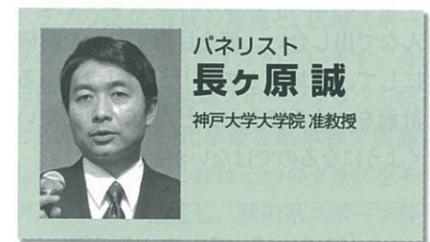
熱い情熱です。「インビクタス」という映画は南アフリカのネルソン・マンデラが、ラグビーの力を使って社会を変えた実話を映画化したものです。

スポーツを目的とすることも大切、国民の健康や健やかな社会づくりも大切ですが、目指すのは「幸せ」だと思います。

官が民を導く時代から、産学官等の皆でよい社会を作る時代になったようです。

是非、皆さんと一緒にできればと思います。

運動・スポーツ活動の施策目標を具現化する手順



パネリスト
長ヶ原 誠

神戸大学大学院 准教授

準備・計画・実行・評価・改善

スポーツ基本法を具現化する政策づくりの第一歩として、スポーツ基本計画の中間報告が1月に出されました。この中で「するスポーツ」の行動目標に限定し、2010年までのスポーツ振興基本計画と対比してみると、特に成人のほうは

かなり内容とボリュームの変化が見られます。

例えば「週1回以上のスポーツ実施率を50%から65%に」、「週3回以上を3人に1人に」。さらに「スポーツを行わない者の数を限りなくゼロに」。おそらく地方自治体は、この計画に準じながらもローカルティをしっかりと出し、地方計画を作っていくことになると思います。

ただし、新たな習慣を開始するのは非常に難しく、開始を促すプロモーション活動を今から始める必要があります。そのため事業計画を立てなければいけません。欧米諸国では、1990年代からこうしたプロモーションが国や州単位で行われ、いろいろな成功例や失敗例から、ど

のようにすれば上手くいくかがわかってきました。

具体的には、どんな運動・スポーツ参加を誰のどんなレベルまで高めていきたいか、それがどのような個人的・社会的便益や効果を生み出していくのかをシナリオ化していく。次に、そこで立てた行動目標、運動・スポーツ参加のレベルを実現するために必要な要因を地域でしっかりと掘り起こして確認する。どんな条件を整備・改善すべきかがわかったところで具体的な事業を開発していく、というプロセスです。そして実践に移し、その後は評価しながら問題点を修正し次の計画を立てていく。この「準備・計画・実行・評価・改善」のサイクルが上手く



循環している事業は成功を取めています。

欧米での成功例

海外で運動・スポーツ非実施者の減少という目標を達成した国の例をご紹介します。例えば米・アイオワ州の「Exercise is good medicine」。医師が運動を奨励し、実際に運動してみたいという人にはインストラクターを紹介するというネットワークを築きました。同じく米・ミネソタ州のプログラム「Do」では、パブリックストリートなどにケン・ケン・パーのようなものを描いたり、歩くスピードを瞬時に察知し「もうちょっと速く歩きましょう」などと警告するマシンを各市に設置しています。ニュージーランドでは「テレビを消して外へ出よう」と呼びかけるナショナルキャンペーンを、テレビとネットワークを組み6年間行いました。

欧米諸国も日本同様健康志向が非常に強く、そのためウォーキングや体操な

どのエクササイズに注目が集まりがちです。その一方で、組織的なチームスポーツが減っている可能性もありそうです。私は「見る・支える」を対象としてのスポーツの文化振興もしっかりやっていくべきだと思います。海外のキャンペーンでも、最近ではエクササイズよりスポーツに重心を置く兆候が見られます。

宝塚市「スポーツ振興計画（アクティブ宝塚）」の取り組み

スポーツ、特に種目に注目した地方計画策定のモデルとして、アクティブ宝塚をご紹介します。宝塚市の市民をアクティブにしていこうという計画の事例です。最初に、やってみたいスポーツ種目の調査を行ってみると、球技・チームスポーツ系が断トツに多かったのです。それ以外の種目系統も非常にニーズが高く、同時に開始希望者も非常に多い、特に運動・スポーツを1年も実施していない方々が「こういう種目のプログラムがあれば参加する」という意思表示をして

くれました。

さらに、行動条件を知るために「どんなきっかけがあれば実施できるか」を自由回答してもらい、種目ごとのニーズをまとめました。これに基づいて事業を策定し、現在新規事業22を含む50以上の事業を実施しています。啓発キャンペーンとして、トライアルイベントやワークショップなどを記載したスポーツカレンダーを作るなど、その種目に興味を持つ人に対し「実施できる」ことをいろいろな形で知らせていく計画です。また、最初に調査をとった方の8割が調査の継続に賛同してくれており、その後行動変容がどう起こったか、どういう便益がそこから生まれたかなどを報告してくれることになっています。調査対象者も協力して計画を進めることで、非常に共有感が生まれているように感じます。最初から団体や市民が入って一緒にやることは、計画が進む原動力になるのではないのでしょうか。

運動の効果というと身体的、心理的・精神的効果だけの便益と考えてしまいがちですが、宝塚の場合をみると、いろいろなスポーツ種目をやることによって、労働的・社会経済的・社会集団の効果、あるいは社会文化的な効果にまで広がって行くという認識を皆さん持っています。やはり、地域が何を求めているのかをみんなでも出し合い、何を目指すのかを明確にして、地域ごとのオリジナリティある計画をつくるほうが、どんどん進んでいくようになるのではないかと思います。

スポーツ振興計画が目指す地方公共団体のあり様と立案の実際



パネリスト
飯坂 尚登
秋田県企画振興部
スポーツ振興監

「スポーツ立県あきた」宣言

スポーツ基本法において、地方公共団体について記載されている部分を見ると、第一章総則第四条に「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」、第十条に「その地方の実情に即したスポーツの推進に関する計画を定めるよう努めるものとする」とあります。この点を踏まえて、秋田県の事例をお話します。

秋田県では、スポーツを秋田の活力と発展のシンボルと位置づけ、平成21年9月に「スポーツ立県あきた」を宣言しました。目指すところは、一つはスポーツ王国の復活。秋田県出身者のオリンピックにおけるメダル獲得数は、東北で1位の33個です。2位が14個ですからかなりの数です。ただし、これは随分昔、体操王国秋田とか、レスリングがお家芸だと言われた頃のことです。同様にバスケットボール能代工業やラグビー秋田工業、サッカー秋田商業といった高校が全国優勝し、スポーツ王国と呼ばれていた時代の輝きを取り戻したい、ということです。

二つ目は高齢者、障がい者も含めた生涯スポーツの振興。三つ目はスポーツを通じた地域の活性化。bjリーグの秋田ノーザンハビネッツの誕生などを契機に新たなスポーツビジネスの振興を図り、秋田の情報発信、賑わいづくりを推進し、元気と活力ある秋田を目指すものです。

宣言推進計画には五つの柱が

「スポーツ立県あきた」を推進するために、平成22年3月に策定したのが秋田県スポーツ振興基本計画です。五つの柱で構成されており、その一本目は生涯スポーツの振興。総合型地域スポーツクラブの設立・育成の推進と、広域スポーツセンターの充実をすすめています。今年度から総合型地域スポーツクラブを核とした地域活性化事業を県単独で実施していますが、これは三つのクラブをモデルクラブに指定し、秋田県スポーツ科学センター、いわゆる広域スポーツセンターが持っている健康づくりやスポーツ医・科学のノウハウを注ぎ込み、その結果その地域のスポーツ実施人口の増加や医療費等の減少、削減にどのような効果をもたらすかを検証するというものです。

二本目の柱は競技スポーツの振興です。例えば、選手の夢を育むことができる指導者の確保と育成。教員の採用は

非常に厳しく狭い門になっているため、秋田県では教員枠以外で県職員として採用する行政Bという採用制度を設けています。また、秋田に戻って現役を続けたい、あるいは指導者として頑張りたい、というトップアスリートに関しては、秋田県体育協会にテクニカルアドバイザーとして10名を配置し、体育協会や学校に籍を置いて活躍してもらっています。

三本目の柱としては、子どものスポーツ活動の充実。現在、秋田県の小・中学生の体育・運動能力は全国調査でトップレベルにありますが、平成10年には全ての項目が全国平均以下でした。何とかしなければと、学校体育担当の指導主事の先生方がいろいろな施策を講じ、本当に一生懸命頑張ってきました。やはり、行政が本当に考え、ビジョンを持って仕掛ければ絶対に結果はついてくると思います。

四本目の柱はスポーツ環境の充実。スポーツ振興のための体制整備と、ボランティア団体の育成を行っています。

五本目の柱はスポーツ振興による地域の活性化。bjリーグのノーザンハビネッツ、JFLのブラウブリッツ秋田、ラグビートップイーストのノーザンプレッツ、この3チームを支援することにより、関連産業の振興あるいは地域活性化や地域の一体化の調整、併せて秋田の情報発信を図ろうと施策を講じています。



また、スポーツ大会や合宿も積極的に誘致しています。昨年は、宿泊費と交通費を県で助成し、東日本大震災で被災した小・中・高・大学生69団体に秋田で合宿を行ってもらいました。

同じビジョンのもとで進むことが大事

計画実現のため、県では平成22年、知事部局にスポーツ振興課を設置、学校体育以外のスポーツに関する業務を全て移しました。また、県と市町村の協力・連携を目的に、いろいろな会議を一緒にやり課題を話し合ったり情報交換もしています。

計画は来年度から見直しを進めていきます。また、他部局等のスポーツ関連事業との連携・統合もさらに推進していく必要があります。高崎講師がおっしゃった縦割りのシステム、この解消のためにはドラスティックに対応していかなければならないと考えています。

また、関係団体とのさらなる協働も図らなければいけません。特に県体育協会、市町村、県体育指導委員連絡協議会等々関連団体がありますが、決して圧力団体となることなく連携を図っていく、これは本当に大事なことだと思います。足並みを揃えて同じビジョンを持って同じ方向に進んで行く、そうした体制を作ることが一番大事だと考えています。

秋田の子どもは
どのように鍛えられたか

質問 秋田県の子どもの体力は全国1位です。平成10年頃は平均以下と言われていましたが、授業の充実の具体的な実践を教えてください。

飯坂 小学校の先生の高齢化が進み、走る、マット運動、跳び箱、鉄棒などが体育の授業で指導されず、すべてボールゲームをやらせて終わってしまうことが非常に多くなっていました。そこで県では高校の陸上専門と器械体操専門の体育教師を小学校に派遣し、各学年の体育担任の先生とTTで正しい走り方やマット運動、鉄棒、跳び箱等について、複数回指導しました。

また、業間体操をすべての小学校で復活させ、例えば5分間、目標タイムを決めて走らせたりもしました。さらに、車やスクールバス通学の子どもの多いため、学校の数百メートル前で降りて歩こうという「てくてく・とくとく歩いて学校に行こう」キャンペーンなども実施しました。

間野 運動生理学やトレーニング理論から、まとまった時間きっちり運動をしないと子どもの体力は低下すると思いがちですが、ちょっとした隙間にしっかりやるだけで充分効果が出るということが分かります。

公共施設と民間施設の
棲み分け法

質問 人口2万7千人の小さな市に公共と民間のトレーニングジム、温水プールが各1施設ずつあり、お互いうまくやりたいと思っています。公共は底辺拡大、民間はより専門的に勝手に考え事業を組んでいます。そのような考え方でいいのでしょうか。

高崎 民間にはできないことはたくさんあり、その部分を公的機関に担当していただきたいと思っています。例えば私は18歳の夏、水泳指導のアルバイトで車椅子の子どもの子どもたちをプールに入れていました。これは経済合理性の視点だけからでは、私たち民間ではできません。そうした区分けがまずひとつあります。その他、民間と公共が協働するやり方は指定管理や委託・受託などがあります。ただし、残念なことは、公共の施設を見学に行くこと、非常に使いづらい設計になっていることがあります。できれば作ってしまう前に、我々民間に相談していただければ、利用者にとって使いやすく快適な施設ができるはずですが。

分けてやること、一緒にやること、それぞれの可能性があると思います。

間野 なかなか難しい問題ですが、民間にできることは民間に任せる、民間にできないことは公共がやるというのが高

崎講師のシンプルな回答だと思います。それだけでは何か漏れがあるかも知れないので、専門家にアドバイスを聞くのがいいのでは、ということだと思います。

海外のキャンペーン成功例

質問 長ヶ原先生がこれまで見てきた中で一番良いと思ったモデル、あるいは成功したモデルは何でしょうか？

長ヶ原 カナダのオンタリオは“ポテトチップスを食べながらダラダラとテレビを見る”カウチポテト族の指標がかなり高かったのですが、運動・スポーツを全くしない方が全体で9%にまで下がりました。健康増進関係の方々が非常に努力し、いろいろなキャンペーンをやっているほか、町のほとんどの開業医がセミナーを受講し、患者に運動・スポーツの実施を奨励するプログラムを提供しています。メディアで呼びかけるだけでなく、専門家がちゃんと手をさしのべて一緒にやろうという、そうしたアドバイスは非常にインパクトがあるのだと思います。

秋田の高校
スポーツ復活のカギは

質問 秋田の子どもの体力は全国のトップクラスになってきたようですが、残念ながら高校生のスポーツレベルは低迷しており、人材の県外流出も続いています。今後のトップアスリート養成への政策は何かあるのでしょうか？

飯坂 全国ベスト4を目指す16競技について、強化拠点高校のべ24校を指定しました。今後はスポーツ医・科学の体力診断をフィードバックするなど、情報を重点的に投下していく予定です。また、秋田県の中学生強化指定選手に12競技143名を指定し、強化拠点校で月に1回程度合同練習を行っていく予定です。さらに強化指定選手に対する合



同合宿を実施します。これは競技力を上げるためではなく、一堂に集め、苦手科目などを勉強します。それからコミュニケーションスキルや、大会で勝った時のためのメディアトレーニング、基本的なトレーニングの仕方やメンタルトレーニング。併せて保護者にも、栄養学や家庭での接し方などのプログラムを実施します。時間はかかるとは思いますが、こうしたものを積み上げて行くことで、また高校生が全国で活躍する姿につながるのではないかと考えています。

どうしたら縦割りを
打破できるのか

質問 スポーツ推進計画に向けてさまざまな関係機関との連携がひとつのポイントになってくるとは思いますが、最初に苦労することが多いようです。壁を越える手法や事例などがあれば教えてください。

高崎 先ほど「話し合うことです」と軽く言いましたが、ある都市では関係部署がテーブルに着くまで2年かかってしまいました。別の都市では「市長と話しています」と言っても「だから何？担当は担当、市長は市長」と全く下が動きませんでした。飯坂講師のように熱い男がいるところは安心ですが、そうでないところは私たちが口説きに行くこともあります。上層部にも行きますし、窓口の担当者とも話しますが、よく問題になってしまうのは中間層です。上層部と担当者がOKでも事業が進まないことがあります。

そういう時、皆さんにお勧めするのは、時間をかけて話し、共通の夢を見る太陽政策＝原則立脚型課題解決です。お立場だけで議論はせず、市民や県民にとって何が一番いいのかを徹底的に話すことです。そうすることで初めて勝ち負けだけの交渉がなくなり、みんなで立ち向かおう、ということになります。

県が先か、市町村が先か

質問 国のスポーツ基本計画が決定し、今後地方の計画策定が始まりますが、市町村の計画と県の計画とどちらが先でしょうか？

間野 現在の法律では、国の計画を参

酌すれば県、市町村は順番に関係なく作れます。しかし皆さんの中にはきっと、市町村が勝手に先に作っていいの、県が新しく作るのを待ったほうがいいのでは、という思いがどこかにはあるはずですが。

長ヶ原 スポーツ基本計画の数値目標に準拠して計画を立てなければ、という思いがあるかも知れませんが、もっと地域のオリジナリティがあっていいと思います。例えば宝塚では、週1回以上のスポーツ実施人口がもう3人に2人を超えており、市独自の目標として、市民が実施を希望するスポーツ種目の開始実現を掲げました。今後は、頻度を代表とする身体活動量を増加させる視点ではなく、各自治体で理想とするスポーツライフやニーズ実現を掲げた計画目標があってもいいのではないかと思います。上位計画とはいっても、結局フロントは市町村ですから、各地域におけるスポーツ文化の理想像と資源を再考しながらローカルビジョンを設定し、その夢の実現に向けてのオリジナル事業を開発していく時代に来ているのではないかと思います。

コーディネーターのまとめ

今回の全体テーマは「新たなスポーツ環境の創出に向けてスポーツに関わる当事者の責務・努力」。皆さんも私も全員当事者ですが、ともすると市町村の人は県に依存していないでしょうか。県が作ったものに倣っておけば楽、とりあえず間違いはないだろう、と。しかしそれが自治体の個性を消してしまっている可能性があります。やはり一個一個の自治体にはそれぞれの歴史や文化があるわけで、それをきちんと大切にしていく。それがハビネス、ブータンの王様が言ったGDPならぬGDH (Gross Domestic Happiness) だと。それではみんなが

幸せを感じるのとは何なのか。形だけ市町村に1カ所、総合型地域スポーツクラブがあればいいということではありません。それはあくまでも手段であって、そこで経験をし、サービスを受けた人がどう感動するか。それを継続していくことで幸せだと思えるか。これを一緒に考えていく中心となるのが基礎自治体である市町村の皆さん、スポーツ施策の担当者だと私は思います。何のためかという原点をきちんと考え、時には外圧をうまく使いながら粘り強く計画作りに取り組みでいただきたいと思っています。

