

## 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

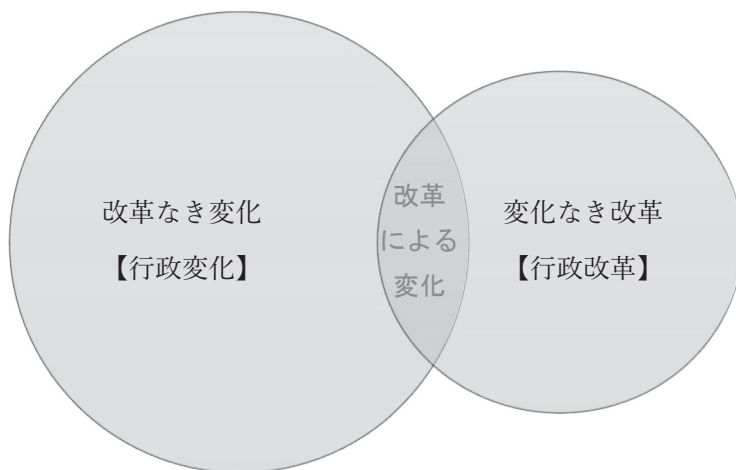
自治体が「最小の経費で最大の効果を挙げる」事については、地方自治法の規定によらずとも、各々の自治体が志向するところであり、組織・体制の効率的かつ効果的な整備については、各地域が対応すべき課題が複雑・高度化する中で、組織運営上の大きな課題となっている。こうした中、総務省出身であり、主著に「地方都市の持続可能性」や「自治体崩壊」のある田村<sup>1</sup>は、「長年続けられた人員削減など行政改革に対し、現場の悲痛な声もある。改革も本来は手段であるはずが、改革自体が目的となっていた面はなかったか。仕事量は増える一方だが、職員数の減少は続く。自治体にとって地方創生というアクセルと、行政改革という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、現実には起こった変化の大部分が「改革なき変化」であったとし、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ら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。