

# 日本综合型地域体育俱乐部的运营机制及发展

陆作生<sup>1</sup>, 刘宪军<sup>2</sup>

(1.华南师范大学 体育科学学院, 广东 广州 510006; 2.河南农业职业学院 体育部, 河南 郑州 451450)

**摘 要:** 日本综合型地域体育俱乐部促进了日本体育的发展, 引起了社会广泛关注。研究表明: 其运营是以居民自主整合利用资源为主, 目的是创造人人能享受体育的环境; 其发展过程分为与地域密切联系、收益创收、自主运营 3 个阶段。各阶段中的具体措施不同, 工作重点也有所区别, 服务对象有所侧重。

**关 键 词:** 社会体育; 综合型地域体育俱乐部; 日本

**中图分类号:** G812.17 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-7116(2009)03-0033-04

## Japanese comprehensive regional sports club running mechanism and development

LU Zuo-sheng<sup>1</sup>, LIU Xian-jun<sup>2</sup>

(1.School of Physical Education, South China Normal University, Guangzhou 510006, China;

2.Department of Physical Education, Henan Agricultural Vocational School, Zhengzhou 451450, China)

**Abstract:** Japanese comprehensive regional clubs have boosted the development of sports in Japan, and caught extensive attention of the society. In this study the authors revealed the following findings: such clubs are run mainly by citizens integrating and utilizing resources independently, their purpose is to create sports environments enjoyable for everybody; their development process is divided into 3 stages: region closely related stage, profiting stage and independent running stage; in various stages, there are different specific measures, respective key jobs, and emphasized service subjects.

**Key words:** social sports; comprehensive regional sports club; Japan

日本综合型地域体育俱乐部从 1995 年开始进行了典型实验, 到 2008 年已经遍布日本。它推动了学校、社会和竞技体育的协调发展, 提高了国民的生活质量, 使日本向终身体育社会又迈进了一步。它的成功之处在哪里, 当然与其缘起的背景和本身的特点有关系, 更重要的是它有自身独特的运营机制及发展过程。

## 1 日本综合型地域体育俱乐部的缘起及特点

### 1.1 日本综合型地域体育俱乐部的缘起

日本是以学校和企业为中心来发展体育的, 这与一些欧洲国家以地域体育俱乐部为中心不同。日本的体育设施多数集中在学校和企业, 而地域和社区体育设施相对比较少, 其它体育资源也有同样的特点, 也就是说日本地域体育俱乐部可供地域大众利用的体育

资源相对较少, 因此, 学生一旦进入社会则自主参加体育锻炼的机会几乎就没有了<sup>[1]</sup>。《体育振兴基本计划》<sup>[2]</sup>(简称《计划》)中指出: 日本每周进行 1 次以上体育活动的人约占 35%, 比欧洲先进国家的 50%低。也正因如此, 日本正在努力打破以学校和企业为中心的体育发展模式, 建立以地域为中心发展体育的机制。

2000 年以前, 日本 3 种大众体育俱乐部并存, 一种是地域体育俱乐部, 一种是企业体育俱乐部, 还有就是民间商业体育俱乐部。这里只分析依靠公共体育设施的地域体育俱乐部。如果把依靠公共体育设施的地域俱乐部分成单一项目型俱乐部、复合项目型俱乐部和综合型地域俱乐部 3 类, 那么 3 种类型体育俱乐部中, 单一项目型俱乐部约占总数的 90%以上。单一型体育俱乐部为了突出单一项目, 对参加者的性别、

收稿日期: 2008-08-04

基金项目: 2006 年国家体育总局体育社会科学研究项目《日本<体育振兴基本计划>及其实施的研究》(957SS06089)。

作者简介: 陆作生 (1966-), 男, 研究员, 博士, 研究方向: 体育教育和体育法。

年龄和项目都有限制,所以很难保证满足不同目的和爱好的人的需要。另外,日本社会正处于少子化、高龄化时代,体育少年团活动与学校运动部的衰退和地域指导员不足等问题特别突出。因此,日本决定以构建综合型地域体育俱乐部的办法,从整体上来改变这种状况。《计划》也认为扶植创建综合型地域体育俱乐部非常必要,可以满足各年龄段人的多样化需要。1995年日本文部省提出了建立“综合型地域体育俱乐部”的计划,开始大力开展综合型地域体育俱乐部的实验,并推举出许多典型实验俱乐部。2000年,为了满足人们多样化、多元化的需求,尽早实现50%的成人能够每周参加1次体育活动的目标,《计划》明确提出:改善区域体育环境的重要措施是在全国创建综合型地域体育俱乐部。其创建目标是2010年前,在各市、街、村至少建成1个综合型地域体育俱乐部<sup>[9]</sup>。

## 1.2 日本综合型地域体育俱乐部的特点

综合型地域体育俱乐部是区域居民自主经营的体育俱乐部,是以市、街、村的学校为中心,以学校辐射的地域居民为主要服务对象,以有资格的地域指导员及有关团体中有能力和经验的人士组成俱乐部运营指导委员会的组织,其宗旨是通过对各方资源的整合利用,创造人人都能享受体育的环境。综合型地域体育俱乐部具有如下特性<sup>[9]</sup>:

1)组织运营的自治性。地域居民自主运营是综合型地域体育俱乐部的最大特点。综合型地域体育俱乐部运营理念是:居民自治、自律,充分发挥区域的市、街、村志愿者的作用。20世纪主要是依靠外部力量而开展或组织体育活动,而不是从自己愿望出发来开展或组织体育活动,而如今综合型地域俱乐部体现的是自治精神和自主能力,是在从政府主导型向居民自主发起、热情自治方面转变,集思广益,发挥居民的主导性<sup>[9]</sup>。

2)运动项目的多样性。综合型地域体育俱乐部是非营利性,不以收益来设定项目。它的目的是为丰富国民的生活,满足地域的人们对体育生活方式的需要而设立的。如果老人和少年儿童被边缘化将违背俱乐部创办的初衷,所以开展的运动项目中既有规范的竞技性运动项目,也有大众的娱乐健身性运动项目,如唱游运动、放松运动、夺标运动、健美运动等。

3)活动形式的丰富性。由于俱乐部开展体育活动的目的是为了丰富地域生活,促进国民之间交流,增强国民的体力,使地域充满活力,所以其运动形式丰富多彩。有针对家庭而举办的亲子活动,有针对学校或企业而举办的交流活动,也有针对肥胖儿童而举办的减肥计划活动等,当然也有棒球、柔道、弓道等竞赛活动。

4)利用体育设施及活动场所的灵活性。综合型地域体育俱乐部往往没有自己的体育活动设施,多数都是使用所在地的学校和企业的体育设施及公共体育设施。综合型地域体育俱乐部打破了学校和企业与地域之间的壁垒,以合作或租赁等方式,统筹管理,开发利用许多闲置的公共体育设施资源,定期或不间断地进行各种体育活动<sup>[9]</sup>。

5)志愿者活动和管理志愿性。在综合型地域体育俱乐部活动和管理中有志愿者参与也是其重要特点。在创办初期,综合型地域体育俱乐部往往没有专门的职员,多数是志愿者。虽然随着俱乐部的发展,配备了专门的工作人员,但除了日常事务外,活动的组织与管理还是主要依靠志愿者。志愿者的参与不仅解决了人力不足的问题,还有效地降低了组织活动成本,这是俱乐部能够低成本自主创办运行的有效方式。综合型地域体育俱乐部运营最终结果就是把志愿者所提供的资源,转化成公共物品。例如,提倡学校或企业中的指导员做志愿者,鼓励优秀运动员以志愿者的身份发挥作用等。

综合型地域体育俱乐部是扎根在地域社会中的公共体育俱乐部,虽然也称为体育俱乐部,但与民间的体育俱乐部和健身俱乐部在组织性质上是有区别的。综合型地域体育俱乐部是非营利公益性组织。非营利公益性是指非营利组织可以开展一定形式的经营业务,但其经营收入都不能作为利润在成员之间进行分配,而只能用于组织开展各种社会活动及自身发展。非营利组织可以填补因政府职能的局限而存在的“公益真空”,也可以维护营利组织因追求市场利益最大化而忽视的基层或弱势群体的利益。日本的综合型地域体育俱乐部以非营利公益性身份在“政府失灵”和“市场失灵”的领域里发挥着重要作用。

## 2 日本综合型地域体育俱乐部的运营机制

### 2.1 《计划》中创建和发展综合型地域体育俱乐部的策略

在《计划》中,制定了发展综合型地域体育俱乐部的具体措施。日本体育协会以少年体育团体为核心推进综合型地域体育俱乐部的创建,具体措施除了制定关于任用和培养体育指导员、改善体育设施、准确提供区域体育信息和根据居民需要进行行政改革等基本措施外,还制定了近期和中长期发展的重要措施。这些措施中规定了国家、地方公共组织、体育组织应着重解决的问题,如国家应着重解决的问题包括体育设施建设和开发、体育人才培养、普及宣传、制定地方体育振兴基本计划等;体育组织着重解决包括综合

型地域体育俱乐部的创设主体、组织的权利与义务、财务管理等方面问题。《计划》中还要求综合型地域体育俱乐部组织法人化的同时，应接受地方的公共体育组织的委托，管理和经营地方体育设施和场所，发展成为区域体育活动的核心组织。为了扩大综合型地域体育俱乐部的经营范围，提高实施体育活动的效率，适应区域居民的爱好，不仅仅开展体育活动，还举办有利于健康的其他活动，如开办健康教室、娱乐休闲文化等活动。为了适应会员的需要和当地实际情况，也可把民间的设施有效利用起来，在俱乐部所在地设立诸如自助食堂、托儿室、体力和体育咨询的指导室等，为会员提供多样的服务。

《计划》中还希望居民能自主创造良好的体育环境，致力于综合型地域体育俱乐部发展工作。特别强调以有能力和实践经验的学校教员为首的居民，积极地参加综合型地域体育俱乐部的活动；具有与体育有关的认证资格的区域医师，应参加综合型地域体育俱乐部的区域居民的健康咨询和体育医疗等活动。《计划》还号召大学等高等教育机关、专业体育组织、企业、民间的体育组织，积极地参与综合型地域体育俱乐部发展策略的策划。专业体育组织和企业与大学一样都是区域的一员，希望能够参与策划综合型地域体育俱乐部的发展，为当地发展做出贡献。

## 2.2 综合型地域体育俱乐部的居民自治

综合型地域体育俱乐部成立以前，地域群众体育活动主要依赖政府来运营。教育委员会是市、街、村政府的体育管理部门，其主要作用和责任是为市、街、村持续开展体育活动提供必要的条件。必要条件包括两个方面，一是为居民提供发展体育事业的计划，二是协调开发和动用体育事业所需要的各种资源。行政主导型群众体育为群众参加体育活动提供了良好的条件，但是这一行政主导模式使居民在体育活动中自律性和自治性都很差，缺乏创造力，亲身发展体育的意识和责任感不强，从而助长了居民依赖行政的思想。作为居民代表的体育指导委员会和体育协会的成员，往往是依赖行政的指示开展活动。作为居民自身，为体育振兴而努力的也不多。21世纪日本群众体育已经发展到了一定程度，许多日本学者认为：作为文化一部分的体育，为实现体育发展目标，享受者自身的努力和贡献是非常必要的<sup>[7]</sup>。

综合型体育俱乐部是以地域为基本单位，通过以居民为主体、为主导来开展体育活动，对行政的依赖越来越小。在行政域内可以存在多个综合型体育俱乐部，行政主要作用是扶持居民自律自治综合型体育俱乐部，使他们向更好的方向发展。行政的任务是发展

整个区域的综合型体育俱乐部，而不是开展各地域的体育活动，各区域的体育活动将由各地域综合型体育俱乐部去完成。简而言之，政府把以前靠自己经营的地域体育活动主动权交给了新创建的综合型体育俱乐部，而行政只是要求综合型地域体育俱乐部完善组织体制和运营机制，并从宏观角度在各方面给予有力支援，促进其可持续性发展。根植于地域的综合型地域体育俱乐部是以居民自治、自律的活动为主的体育组织，完全依靠有体育文化意识和体育组织能力的人来创建和发展。这样的组织要求每个人都应该承担支持体育发展的任务，发挥力所能及的作用；每位居民的体育活动是自律的，不是别人强制，是本人有自由意志和责任才进行的<sup>[7]</sup>。

可见，地域行政、居民和综合型地域体育俱乐部之间是相互协作关系。行政在体制和机制上提出要求，在运营环境上给予支持；居民是综合型地域体育俱乐部的创办者、管理者和指导者，是为地域提供优质体育服务的生产者和创造者。

## 3 日本综合型地域体育俱乐部的发展

日本文部省从1995年开始进行综合型地域体育俱乐部的典型实验，在2000年全国48个市、街、村被指定为典型实验区。日本文部科学省和日本体协为支援创立典型的综合型地域体育俱乐部，每年各向每个俱乐部投入1300万日元和105万日元，并且连续支持3年<sup>[8]</sup>。根据综合型地域体育俱乐部运营中工作重心的变化，可把其发展过程可分为3个阶段：

### 1) 与地域密切联系阶段。

与地域密切联系阶段是俱乐部初创阶段，主要任务是在完善俱乐部运营环境的同时，一边统合众多常年活动的少年团，争取相互支持，一边与学校合作，统合许多初中和小学，制订“中小学生的培养计划”，为孩子提供快乐轻松的体育活动机会。

“地域居民体育计划”虽然能够带来收益，但不在这个阶段开展。这个阶段主要制定和实施“中小学生学习培养计划”。这主要是因为体育设施、指导者不足。综合型地域体育俱乐部，可以把学校设施以较低的租金租来供孩子们使用。为了创造“无论是孩子还是老人无论谁都能踏进俱乐部的环境”，首先还必须从孩子开始。虽然收益性差，但孩子们竞技能力水平得到提高，终身体育的人口增加，在地域上俱乐部就会得到很高的评价，有利于树立良好形象。

这个阶段用在人工和环境上的费用不需要太多，因为俱乐部的工作人员大都是志愿者。这个阶段没有很高的收益，主要依靠补助金来运营。补助金中除去

设施维持和管理的费用,剩下的再加上会费收入都可以用在培养计划上。虽然这种状态,俱乐部事业不能得到快速发展,但会不断提高知名度,密切孩子们、家庭与地域之间的关系<sup>[9]</sup>。

### 2)创收阶段。

如果“中小學生培养计划”得到实施后提高了社会认知度,接下来就要着手开展“地域居民体育计划”。这阶段的目标不仅要把俱乐部创办成孩子的俱乐部,还要积极接纳成人进入,为其提供优质的服务。这个阶段的初期,资金也是捉襟见肘。这种情况下需要从为多数居民提供服务中增加收入,并且为提高服务质量,把服务的收益再投入到“地域居民体育计划”和“中小學生培养计划”中来。这一阶段成人也成为服务对象,服务人口增加,而且成人会员的经济承担能力比学生高,因此伴随“地域居民体育计划”的充实,会费收入将不断增加。在此阶段应注意的是从“地域居民体育计划”中获得的收入,有一部分分配到“中小學生培养计划”上,也就是说成人花费的部分钱投入到培养孩子身上。从服务成人所得的收入投向了孩子的事业,是一个组织内流动。

这个阶段负责俱乐部日常运营工作的不应该是志愿者,应配有专职工作人员。这阶段主要工作任务是完善劳动环境、加强俱乐部管理、招聘和培养优秀人才。这阶段中,人才的构成非常简单,限定的因素非常少,只要指导者有热情无论谁都可以参与。也就是说随着“地域居民体育计划”的实施,部门的工作分类更详细,工作分析能力更重要。由于运营不断完善,规模不断扩大,所以只有学校的设施是不能完全满足居民需要的,利用其它公共设施和企业自有的设施非常关键,这就需要管理者提高与行政、企业沟通的能力<sup>[9]</sup>。

### 3)自主运营阶段。

随着“中小學生培养计划”和“地域居民体育计划”不断得到实施和俱乐部的管理和指导水平不断提高,这个阶段参加俱乐部活动的人数不断增多,所以会费收入就会有所增加,将获得较多收益。

这个阶段的工作重点是培养指导者,即以地域的成人作为对象,把他们培养成为俱乐部的负责人和“地域居民体育计划”的指导者或讲师。在创收阶段的目标是控制资金在地域内流动,而这阶段的目标是让指导者和运营方面的人才在地域内循环发挥作用。综合型地域体育俱乐部的主要特征是自主运营。专家认为自主运营是以地域居民为主体来运营的俱乐部。实质上这种说法还没有真正认识到自主运营的含义。现综合型地域体育俱乐部间接地负担了地域成人对于孩子健康成长的费用,提供了促进身心健康的体育活动场

所,为孩子提供了各种各样的体育活动指导。如果从这方面考虑,地域居民自主地筹集资金,发挥人才作用,让其有效循环才是自主运营的真正含义。通过这样的循环,综合型地域体育俱乐部才能在地域生活化方面发挥更大的作用<sup>[9]</sup>。

以上各阶段的工作重点有所区别,服务对象有所侧重,具体措施更是有所不同。经过以上3个阶段,日本综合型地域体育俱乐部不断发展,终身体育环境得到了改善,并且拓宽到竞技体育领域,竞技体育水平也得到了提高。

日本的在“高龄化和少子化”的社会背景下,现有的群众体育俱乐部已经难以满足国民对群众体育活动的需要。而日本综合型地域体育俱乐部适应社会发展需求,根据自身的特点,以前所未有的自主运营机制和发展过程,更大程度上满足了日本国民日益增长的群众体育活动的需要,其自身也在这一过程中不断发展壮大。这种以市、街、村的学校为中心,以学校辐射地域居民为主要服务对象,以有资格的地域指导员及有关团体中有能力和经验的人士组成运营指导委员会,通过对各种资源进行整合利用,创建和发展的日本综合型地域体育俱乐部,使日本向终身体育社会发展又迈进了一步。

### 参考文献:

- [1] 佐藤臣彦[日]. 日本社会体育的新进展[J]. 周爱光, 陆作生, 译. 体育学刊, 2007, 14(9): 20-23.
- [2] 日本文部科学省体育局体育课. 体育振兴基本计划[S]. 2000, 9.
- [3] 文部科学省. 文部科学白皮书[R]. 2004: 52.
- [4] 山口太雄[日]. 改变地域的综合型体育俱乐部[M]. 东京: 日本大修馆书店, 2006: 11.
- [5] 日本体育经营学会. 综合型地域体育俱乐部[M]. 东京: 日本大修馆书店, 2004: 12.
- [6] 于文谦, 韩伟, 王乐. 日本综合性社区体育俱乐部的发展[J]. 体育学刊, 2007, 14(7): 43-45.
- [7] 黑须充, 水上博司[日]. 総合型地域スポーツクラブ(日文版)[M]. 东京: 日本大修馆书店, 2003: 45-159.
- [8] 藤本和延. 体育白皮书2010(日本)[M]. SSF 笹川スポーツ財団, 2001: 64.
- [9] 久慈淳一郎. 地域総合スポーツクラブによる地域活性化に関する研究[EB/OL]. 2008.

[编辑: 李寿荣]