

出國報告（出國類別：考察）

## 英國全民運動政策考察報告

服務機關：教育部體育署

姓名職稱：林靜秀科員

派赴國家/地區：英國

出國期間：108年10月5日至13日

報告日期：109年1月13日

## 摘要

英國倫敦是舉辦最多屆夏季奧運的城市，英國在 2012 年倫敦奧運金牌數全球第三、2016 年里約奧運金牌數全球第二，競技運動亮眼成績說明英國在世界體壇具有舉足輕重的地位。競技運動是全民運動的菁英展現，兩者有著不可分割的密切關係。

為考察英國全民運動政策制定及推動情形，規劃拜會及參訪數位文化媒體與運動部、英格蘭運動委員會、英國活躍機構、青少年運動基金會、萊斯特郡和拉特蘭地方運動推廣中心、溫布敦羽球壁球與健身運動俱樂部及羅浮堡鎮健走社團等單位，期透過實地考察，蒐整英國全民運動推動經驗，從中擷取適合我國民情與社會文化之推動措施，轉化於下一期全民運動中程計畫(111-116 年)中落實執行，以持續提升全民運動風氣，營造永續經營與推動的運動氛圍。

# 目次

壹、緣起與目的	01
貳、考察要項	02
參、考察與交流過程	04
一、拜會數位文化媒體與運動部	04
二、拜會英格蘭運動委員會	06
三、拜會英國活躍機構	10
四、拜會青少年運動基金會	11
五、拜會萊斯特郡和拉特蘭地方運動推廣中心	13
六、參訪溫布敦羽球壁球與健身運動俱樂部	15
七、參訪羅浮堡鎮健走團體	17
八、其他	19
肆、心得及建議	21
伍、附錄	23

# 壹、緣起與目的

## 一、緣起

英國政府重視全民運動推廣，提出《運動未來：發展活力國家的新策略》(Sporting Future: A New Strategy for an Active Nation)，英格蘭運動委員會呼應政策指標，制定「邁向活力國家」(Towards An Active Nation)相關策略，並挹注資金，期望達到維持與培養運動參與人口。地方執行單位也配合指標政策，擬定推動作為與關鍵政策，連結當地社區及社團。

## 二、考察目的

- (一) 考察英國全民運動政策概念及推動措施，包括組織分工、產官學民界協同合作、資源整合及資金挹注、推展基層及社區體育運動等作為。
- (二) 透過實地考察，蒐整英國全民運動推動經驗，作為我國下一期全民運動政策擬定之參考。

## 三、考察團名單

編號	職稱	姓名	單位職稱
1	團長	湯添進	108 年運動 i 臺灣計畫執行中心主持人 國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所教授兼所長 英國羅浮堡大學運動休閒政策研究所博士
2	團員	陳雲蓮	前行政院體育委員會副主委 中華奧林匹克委員會婦女與運動委員會委員
3	團員	李建興	108 年運動 i 臺灣計畫執行中心協同主持人 國立臺灣師範大學運動競技學系教授
4	團員	林靜秀	教育部體育署全民運動組科員
5	團員	蔣任翔	國立臺灣體育大學體育學系副教授 英國羅浮堡大學運動休閒政策研究所博士 曾任英國羅浮堡大學奧運研究中心(COS&R) 研究人員
6	團員	江 璞	108 年運動 i 臺灣計畫執行中心專案人員

## 貳、考察要項

日期	活動內容	考察要項	地址
10/5 (六)	臺北→倫敦		
10/6 (日)	參訪溫布敦羽球壁球與健身運動俱樂部 Wimbledon Racquet and Fitness Centre	考察羽球壁球與健身運動俱樂部並訪問資深教練，瞭解俱樂部經營與推動模式。	Cranbrook Rd, Wimbledon, London
10/7 (一)	拜會英國活躍機構 UKActive	1. 瞭解英國活躍機構於全民運動推廣所扮演的角色與作為。 2. 瞭解英國活躍機構與其他政府、民間單位的合作情形。	The Bloomsbury Building, 10 Bloomsbury Way, Holborn, London
10/8 (二)	拜會數位文化媒體與運動部 Department for Digital, Culture, Media and Sport	1. 瞭解數位文化媒體與運動部的角色與作為。 2. 探討政策制定、分層推動及跨部會合作情形。	100 Parliament Street, London
10/9 (三)	拜會萊斯特郡和拉特蘭地方運動推廣中心 Leicestershire & Rutland Sport	拜會萊斯特郡和拉特蘭地方運動推廣中心經理及專案負責人，瞭解推動精神、策略及內容。	SportPark, 3 Oakwood Drive, Leicestershire
	拜會青少年運動基金會 Youth Sport Trust	瞭解青少年運動基金會於推廣青少年運動的推動策略與作為及營運模式。	SportPark, 3 Oakwood Drive, Leicestershire
10/10 (四)	參訪羅浮堡鎮健走社團 Loughborough Town Walking Group	實地體驗並瞭解健走社團推動精神、運作模式，以及與政府的合作關係。	John Storer House Ward's End, Loughborough
10/11 (五)	拜會英格蘭運動委員會 Sport England	1. 深入瞭解英格蘭運動委員會於全民運動所扮演的角色與作為。 2. 瞭解各部門推動理念與內容，以及與中央單位的合作關係。	21 Bloomsbury St, Fitzrovia, London

日期	活動內容	考察要項	地址
10/12 (六)	倫敦→臺北		
10/13 (日)	倫敦→臺北		

## 參、考察與交流過程

本考察計畫規劃拜會英國全民運動政策制定及推展相關單位，計有數位文化媒體與運動部 Department for Digital, Culture, Media and Sport、英格蘭運動委員會 Sport England、英國活躍機構 UKActive、青少年運動基金會 Youth Sport Trust、萊斯特郡和拉特蘭地方運動推廣中心 Leicestershire & Rutland Sport；並走訪溫布敦羽球壁球與健身運動俱樂部 Wimbledon Racquet and Fitness Centre、羅浮堡鎮健走社團 Loughborough Town Walking Group，深入瞭解英國全民運動推動情形。

*備註：本報告所使用資料及圖檔來源為考察團現場拍攝或受拜會及參訪單位提供；此外，為使考察報告更加周整，部分資料由相關單位網站下載融入。*

### 一、拜會數位文化媒體與運動部 Department for Digital, Culture, Media and Sport, DCMS

「數位文化媒體與運動部」為英國負責體育運動發展的中央部會，員工 1,300 多人，運動部門僅有 17 人，負責英國體育運動政策制定。中央的職責在訂定大方向的推展政策及提供經費，實際推動則由半官方組織及民間組織負責，並接受中央政策管理。全民運動部分由英格蘭運動委員會(Sport England)負責推動，菁英運動則由英國運動委員會(UK Sport)負責。

英國規律運動人口比率達六成二(每周運動 150 分鐘以上)、奧運金牌數排行高居世界第二名。其政策制定掌握核心價值，讓運動不只是運動，並且和健康教育、弱勢關懷、國際形象、媒體產業等相互連結，成果涵蓋心理、身體、個人、社群、經濟各層面。在執行上，數位文化媒體與運動部與相關組織呈現上、中、下三層關係；上層有跨部會的長遠計畫形成共同政策，中層則是和運動議題有關的各種團體相互支援，底層則運用基礎調查研究數據當後盾，形成立體的系統串聯，善用運動、文化、媒體、數據之間跨領域相互支援的綜效。

英國在全民運動的推展上採跨部會合作方式，包含教育、衛生、交通、內政、法務、犯罪防治、國際貿易等機關，透過相關部會高層首長的共識落實推動，主管運動的部門必須提出足夠的證據進行遊說，以爭取支持。英國於 2008 年召開大型會議討論，獲取共識，在政策白皮書中，有關全面提升民眾身體活動能力，由各部會分別認養。英國以運用運動行銷推廣，提升英國國際能見度

為目標。

數位文化媒體與運動部於 2015 年 12 月發表其運動政策《運動未來：發展活力國家的新策略》(Sporting Future: A New Strategy for an Active Nation)，(可參閱 <https://www.gov.uk/government/publications/sporting-future-a-new-strategy-for-an-active-nation>)，試圖讓更多的人動起來，其內容著重於五個關鍵成果，分別是生理健康、心理健康、個人發展、社會和社區發展及經濟發展，並且重新定義什麼是體育運動的成功樣貌。數位文化媒體與運動部將資源分配於那些不運動的族群，即身體活動量遠低於全國平均數的人口族群，包括婦女和女孩、身心障礙人士、社會經濟地位較低的人群和銀髮族。透過與英格蘭運動委員會等組織合作，以減少不活動(inactive)及低活動量(less active)的人口數。

《運動未來：發展活力國家的新策略》三大目標：

- (一)使成功經驗展現於國際舞台：如奧運和帕運、大型國際賽事(如大英國協運動會、世界錦標賽、溫布敦網球公開賽等)。
- (二)使更多人規律且有意義地參與運動：透過進行身體活動或運動、觀賞和體驗運動、擔任運動志工。
- (三)打造更具生產力、永續發展和責任感的運動經濟：生產力指可貢獻國內生產毛額(GDP)，永續發展則指眼光放遠、並減少對公家經費的依賴，而責任感指具包容性且支援基層。

《運動未來：發展活力國家的新策略》已執行近 4 年，是政府政策的重大轉變。其為體育運動政策設定了新的方向，並受到了廣泛歡迎。政策內容不只是增加參與率，而是凸顯體育運動如何改變生活並成為促進社會公益的力量。政策目標為使更多人規律且有意義地參與運動和身體活動，並觸及不運動人口及弱勢族群。其核心是五個面向：身體健康、心理健康、個人發展、社會和社區發展以及經濟發展。

數位文化媒體與運動部是一個由不同領域的部門組成的部會，「活力國家」(Active Nation)的運動政策由政府相關部門透過緊密地合作來貫徹，並共享成果。英國政府所有部門對此達成了共識，並共同致力於實現「活力國家」的目標。此外，英國在推展全民運動方面已從過去的「運動」(sport)轉移至「身體活動」(physical activity)。透過英國運動政策制定(policy making)及政策執行(policy delivery)，可瞭解到跨部會連結與合作的重要性。當前運動政策與健康議題充分

連結下，若要將身體活動量提升，體育運動與衛生醫療部分的協同合作不可或缺。



數位文化媒體與運動部(DCMS)簡報及座談



考察團與 DCMS 代表合影



致贈紀念品予 DCMS 代表



DCMS 所在之辦公大樓

## 二、拜會英格蘭運動委員會 Sport England

英國的運動發展策略係由數位文化媒體與運動部制定政策方向，再經由英

國運動委員會及英格蘭運動委員會來執行運動發展計畫。除了英國運動委員會負責整個英國菁英運動以及競技運動政策發展的整體協調與執行工作，英國半官方的組織英格蘭運動委員會、蘇格蘭運動委員會(Sport Scotland)、威爾士運動委員會(Sport Wales)、愛爾蘭運動委員會(Sport Ireland)，這四個體育組織在各個地區扮演相當重要的角色。

英格蘭運動委員會屬於半官方非營利性組織，依據英國數位文化媒體與運動部制定的大方向，負責英國全民運動推展的核心機構，四分之一的經費來自數位文化媒體與運動部資助，四分之三的經費來自樂透。受政府行政委託，鏈結其他運動協會，以「運動」推廣為主要業務。

近年來擴大服務範疇，將「運動」擴大至「體育」(physical education)，乃至於「身體活動」，使得健康醫療、家庭人際、教育與弱勢照顧等不同的社會議題成為服務範圍。該組織與民意代表有多年的交情與互動，和英國中央不同的部會保持良好溝通，有接受其他贊助單位的金援，和全國性的體育運動團體及非營利性機構緊密合作，是基層運動推展的中流砥柱，也以質量並重的績效主義，讓各單項協會以及地方公、民營配合政策指標，實施全民活動。此外，該機構與民意代表互動緊密，對於各項政策的推行可請民意代表擔任說客，長期經營的遊說團體在於政策的實施能影響政府決策，加上下屬的民間運動機構與政府組織形成充分合作網絡，並以具體的指標建構與客觀標準作為年度評量，成效卓著。

英國在全民運動的思維上，已經從「運動」參與，進展到「身體活動」量的增加。英格蘭運動委員會配合數位文化媒體與運動部的政策，訂出了「邁向活力國家」(Towards an Active Nation)的執行策略，其內容包括：

- (一)將更多的金錢和資源用於解決不活動問題(tackling inactivity)，因為這是個人和社會可以獲得最大利益的地方。
- (二)在 5 歲以上的兒童和年輕人中進行更多的投資，以建立積極的運動和身體活動態度，將其作為積極生活的基礎。
- (三)幫助現在活動量足夠的人(active people)繼續前進，但盡可能地降低公共成本支出。英格蘭運動委員會與服務核心部門(如地方執行組織、單項協會、運動相關團體)合作，幫助他們使自己變得可持續和自給自足。
- (四)將人民置於英格蘭運動委員會工作的核心，教導他們如何組織生活，並幫助

體育運動產業變得更加熱情和包容，尤其是對於那些目前在體育運動領域代表性不足的群體。

- (五) 幫助體育運動與數位生活的步調同步成長。
- (六) 在有意義的地方開展全國性合作，例如在基礎設施和勞動力方面；鼓勵加強本地合作，為客戶提供更多體育和活動的聯合體驗。
- (七) 與英格蘭運動委員會廣泛的夥伴(包括私營部門)合作，利用英格蘭運動委員會的專業知識，以及大家的投資來幫助其他人調整資源。
- (八) 與各部門合作，鼓勵創新和分享最佳實踐案例，尤其是透過應用行為改變原理和實際學習。

這些策略的成功與否植基於以下基礎：

- (一) 思考合作關係中的角色定位：在與地方團體合作時，英格蘭運動委員會應該思考自己的定位是投資者、贊助者，亦或是夥伴關係。
- (二) 具有共同目標的合作夥伴：英格蘭運動委員會的合作夥伴不一定是體育運動團體，包括健康、醫療、都市計畫等，只要有共同目標（提升身體活動）的單位，都可以是合作夥伴。
- (三) 評鑑制度的重要性：相關單位應建立合理可行的評鑑架構(evaluation framework)。在英國，體育運動的推展可「容許失敗」，但同時各單位應分析並評估失敗的原因，作為下次政策制定與推動的背景脈絡。
- (四) 證據導向(evidence-based)的重要性：政治性不應是政策制訂與執行的唯一要素，英國不論是政策的制定、政治遊說在政策上的推動、政策執行的方式、政策執行的成效，都需要證據、數字、文獻支持，因此「研究」的重要性不言而喻。例如，想要談論健康，就需要把醫療期刊的證據內容進行實踐。
- (五) 引領與倡導改變：英格蘭運動委員會認為自己不僅是一個橋樑單位，而是在體育運動與身體活動方面，擔任單位本身及其之外改變的領導者與先驅。
- (六) 全民活動(activity for all)：英國現在的政策已經不是全民運動(sport for all)，而是全民活動。
- (七) 重構訊息(Reframe the message)：溝通身體活動的語言，從政策轉化到實際的執行時，應該針對現場做適宜的改變。
- (八) 廣義的跨部會合作：體育運動與身體活動的推廣，是跨部會的合作(cross-field partner)，這個跨部會，可以是很寬廣的思考，不是僅有運動、健康、醫療。在英國，都市計畫部門也與體育運動的推展有很大的連結，如何在都市設計

中融入提升身體活動的設計，也是重要的一環。

在對於運動參與率的調查，英國已從過去的「活躍人口調查」(active people survey)轉變成「活躍生活調查」(active life survey)，可見英國對於運動參與的思維，從過去的著重運動，變成生活型態以及行為改變的架構。

這幾年來，英國在全民運動的推動策略上，已有所改變，並持續進行中，其改變包含：由傳統運動項目到身體活動進而社交活動、由以運動人口為對象到以不運動人口為對象、由資金提供者角色到投資者角色、由主管機關管理角色到與合作夥伴合作的角色。關於推動成效，以嚴謹的評估標準進行評估，並訂有評估大綱，作為補助效果的評估依據。此外，以友善環境為目標，進行城市規劃研究，新的運動環境政策導向，由正規運動設施轉為身體活動需求，將環境的改變帶入行為中，給民眾改變行為的機會。與相關單位配合，結合社區規劃、社區間連結及自然環境的運用，進行身體活動友善環境規劃。英格蘭運動委員會雖屬半官方組織，惟兼具政策擬定與執行的角色，其運作模式與推動策略，可提供我國推展全民運動參考。



與英格蘭運動委員會 Mike Diaper 會晤



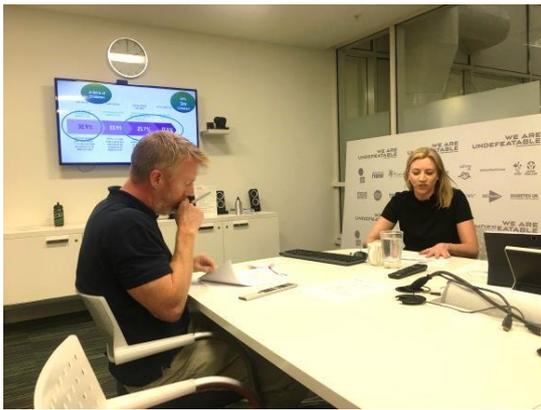
數據研究與評鑑策略長 Andrew Spiers



國家合作關係長 Tom Burton



國家運動中心策略規劃 Rob Holt



兒少部門主管 Liz Aitken 與 Duncan Skelton



與英格蘭運動委員會代表合影

### 三、拜會英國活躍機構 UKActive

英國活躍機構之前身為 1991 年創設的健身產業協會(Fitness Industry Association, FIA)，之後擴展成為身體活動的中介平台，提供鏈結平台的服務，認同運動為良藥的研究成果，並與各大學學者合作各種相關研究，讓身體活動成為健康促進的有效手段，遊說政府投注資源支持運動與身體活動以產生正向社會效用，讓身體活動不足者減少，提供健身產業專業發展的諮詢服務，讓身體活動與運動鍛鍊更加普及，使運動健身產業蓬勃發展。其經費來源會員會費收入約佔 25%，為永續經營，也與大型保險公司、建設公司合作，爭取贊助。與學術機關研究結合，向政府機關提出建議，以具公信力的研究成果作為基礎，發揮影響力。除運用會員資料，也與家庭醫生合作，藉以接觸不運動族群，對政府提出不運動族群身體活動推展的政策建議。

英國活躍機構為一民間機構，屬非營利性、會員制的公司組織，董事掌握業務推動方向，藉由政策遊說、觀念宣導及學術研究，扮演政府與民眾的橋樑，督促政府重視並提供資源推展身體活動。以促進英國人健康為宗旨，與其他身體活動組織以合作夥伴關係廣泛連結，成為一個非常強力有效的中介平台。其合作夥伴會員最初以健身房、健身俱樂部為主，2012 年倫敦奧運後，也加入政府機關、科技公司及大型機構等，目前的會員包括運動中心、健身房、社區團體、跨國企業等公共或私人團體，超過 4,000 個會員。其任務在協助會員發現問題、整合問題、解決問題。會員所提出的待解決問題非常的廣泛，針對會員反映的問題回收後，由公司專門團隊分析整理，排定優先順序協助解決，遇到

無法立即解決的問題，設有溝通平台，相互溝通意見，獲取作法共識。

英國活躍機構很大的作為在於「activate campaign」，例如：關注健康或身體活動議題，透過橫向或縱向的連結，讓包括政府在內的人們，提升對身體活動議題的重視。英國活躍機構這樣的組織，在運動政策制定的過程中，是一個連結的角色，協助將其會員對政策的期望傳達給政府部門，並且利用包括研究、討論、會議等相關活動，以證據導向的形制，敦促政府或相關單位將特定議題排入議程，或是提升特定議題的重視度。

英國活躍機構可視為政策遊說團體，我國目前似乎沒有相對應的團體。英國多元的政策制訂參與模式，可作為我國參考。



英國活躍機構訪問座談



考察團與英國活躍機構孩童部門主管 Jack Shakespeare 合影



英國活躍機構辦公室一景

#### 四、拜會青少年運動基金會 Youth Sport Trust, YST

英國青少年運動基金會成立於 1995 年，屬於全國性的兒童慈善非營利組織，希望讓學童透過運動及遊戲改變生活與獲得好處。青少年運動基金會與政府機關合作密切，其組織目標為增加青少年運動普及率，及提升體育教育品

質，以運動促進健康，包含身體、心理、社交及降低肥胖等方面。業務運作除董事會訂定方針外，組織內聘有 10 位青少年顧問，任期 3 年，聽取業務推展的意見。該組織以青少年的身體活動、體育課程及運動的推展為主要業務，分別與衛生單位、教育部及英格蘭運動委員會、英國運動委員會合作推動，目前約與 5,000 個學校有合作關係。另外也向民間組織、大型企業爭取贊助。在 1995 年成立時，每年經費約 100 萬英鎊，最高時達 3,000 萬英鎊，目前每年經費約 1,300 萬英鎊，其中 80% 來自政府機關。

基金會創辦人體察英國小學體育教師並未具有專業授課技能，透過捐款成立該組織，希望提升體育教師授課品質，改善體育運動的活動推展情形，使學童的身心健康獲益，並為他們帶來更美好的未來。以增加課外體育活動的方式，減少兒童久坐行為，以及抑制過度肥胖，並透過運動改善人際關係、強化身體活動功能。舉辦校際活動競賽與暑假活動、促進兩性運動平權、邀請青少年奧運偶像演講、提高國民身體素質等都是他們力推的活動。該基金會與基層學校長期深入合作，加上座落於以運動聞名的羅浮堡大學校園之內，透過良好的人才招募、有效的諮詢服務、廣大的學校加入、適時的周延計畫、擴大的家庭參與，發揮了非營利性組織的運動推廣功能。

青少年運動基金會體認到，在英國學校體育運動競賽式微的狀況下，課程的各個領域都面臨越來越大的壓力，學校面臨著極具挑戰性的形勢，競爭重點和壓力都在加劇。為了幫助支持教師和學校應對這些挑戰，該基金會利用其政策知識、教育專業知識和熱情，來推動健康和福祉的改善，以創建一系列專業發展、培訓和資源，幫助運動定位為實現目標的核心。青少年運動基金會的重要的任務在於有效地提供體育運動，運動訓練和學校體育活動可用於實現更廣泛的學校議程，包括提高學歷、發展生活技能和增加年輕人的情感健康。英國中小學的體育教師，並不像臺灣需要經過長時間的培養，因此透過外部資源的協助有其必要。



青少年運動基金會(YST)座落於羅浮堡大學運動園區



與 YST 國際專案經理 Sarah Newton-Shilliam 座談

## 五、拜會萊斯特郡和拉特蘭地方運動推廣中心 Leicestershire and Rutland Sport, LSR

萊斯特郡和拉特蘭地方運動推廣中心座落於羅浮堡大學校園內的運動園區(Sport Park)，是當地萊斯特郡、萊斯特和拉特蘭三地區運動推廣的地方政府部門，屬地方政府組織。拜會當天由運動發展經理 Jo Spokes 與她的兩位同仁負責接見與介紹。他們以推展週邊郡縣民眾從事身體活動為主要任務，提供當地居民健康的生活型態，讓不動的人開始活動，以全面參與為目標。業務內容包括擴大運動參與人口、改善當地居民的身心健康、促進勞動力提振經濟、打造安全平權的身體活動與環境、為身體活動與運動發聲，凡此種種皆在建構活力社區。萊斯特郡和拉特蘭地方運動推廣中心依循運動英格蘭機構的規劃指標，配合當地的區域特性進行運動及身體活動推展，每年不僅對於所屬單位進行績效評核，本身亦要接受理事會成員的評鑑，相關的評鑑數據不僅透明公告，也成為未來施政動態修正的依據。

萊斯特郡和拉特蘭地方運動推廣中心全年經費約計 200 萬英鎊，經費來自

地方政府稅收，也擬定專案計畫向英格蘭運動委員會申請經費補助，並受其指揮監督，以健康有關的成效評估成果作為請款依據，針對計畫執行不成功的案例，也會提報給英格蘭運動委員會，持續檢討改進。在業務推展上，訂定指導方針，與其他單位合作，共同努力以達成目標。研發推展方針並非閉門造車，而是與合作單位一起討論訂定。除與其他單位合作推廣外，也有專案計畫自行推動，組織專人團隊，深入社區與民眾互動。其業務推動不以增加人數而是以改善社會問題，提升城市發展為主要目標。

在英國，許多體育運動合作夥伴關係的相關事務都是由郡縣運動合作組織(County Sport Partnership, CSP)的網絡建構與執行。郡縣運動合作組織與地方當局、學校和其他機構密切合作，在英國的體育運動和與身體活動的推廣中發揮重要作用。這些單位得到了當地利益相關者的重視，但他們的角色因地而異。以萊斯特郡和拉特蘭地方運動推廣中心來說，因為政府的政策從「運動」轉變為「身體活動」導向，他們的定位已從「郡縣運動合作組織」轉變為「活躍合作夥伴」；在這部分我們不僅可以瞭解他們負責的工作是地方性的身體活動推展，也可以從定位轉變看到政策對於地方角色的影響。

萊斯特郡和拉特蘭地方運動推廣中心以「This Girl Can」這個專案來說明他們所執行的亮點。英國的研究指出，許多女性無法像自己想要的那樣運動與活躍，乃是因為缺乏信心、沒有足夠的時間，以及生心理壓力的影響。因此，40%的16歲以上女性沒有足夠的運動能力來獲得運動和身體活動的益處。「This Girl Can」計畫應運而生，最主要就是推動女生參與運動與身體活動(案例可見：<https://www.thisgirlcan.co.uk/meet-the-girls/>)。萊斯特郡和拉特蘭地方運動推廣中心對於當地的女性進行分析與研究，推動女性參與的成效良好。

訪談中，我們也發現了國家政策品牌(Branding)的重要性，受訪人員表示，中央政府雖不直接參與地方計畫的執行，不過，透過政策宣導、廣告、案例分享，以及各種政策的制定及調整，實際上也幫助地方可以更有信心地進行活動辦理，而參加者也會因為「這是一個國家級的活動」，認同地方體育運動組織所進行的活動。



與萊斯特郡和拉特蘭地方運動推廣中心(LSR)代表合影



與 LSR 交流座談



LSR 所製作文宣品

## 六、參訪溫布敦羽球壁球與健身運動俱樂部 Wimbledon Racquet and Fitness Centre

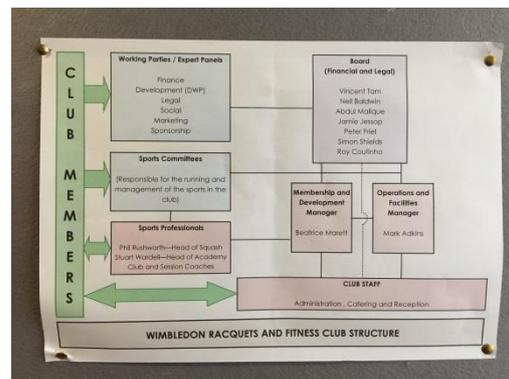
溫布敦羽球壁球與健身運動俱樂部是一個私人營運的俱樂部，由會員組成理監事會定期開會，自負盈虧。此俱樂部為英國最古老的羽球俱樂部之一，而溫布敦又是英國倫敦小富人區居住之所，俱樂部會員年費約新臺幣 18,000 元，未成年者費用折半。本次訪問在此擔任教練逾十年的羽球教練 Chris Ramjeeawon，瞭解俱樂部整體營運模式。該俱樂部設有體適能區、羽球場、壁球場、餐飲區與運動用品販賣部，經費主要來自會費、場地租金、贊助廠商、教練費抽成、技術鑑定費等。課程及活動內容以體能班、分級比賽、場地租借、代表隊員訓練、運動訓練班、學校課程合作為主。每年至少兩次的俱樂部聯誼活動，定期召開理監事會議，舉辦會員分級球賽、大倫敦其它俱樂部之聯賽。教練團逾 10 人，經過協會認證，從國家代表隊、基層培訓、團體教學到私人家教，皆能滿足大眾需求。而此地的教練、選手、俱樂部會員競爭水準為倫敦地區最高，享有盛名，故會員整體的會費也是最高。

透過訪談瞭解運動俱樂部的設立與經營方式，摘要如下：

- (一)俱樂部成立：俱樂部需有經英國羽球協會認證的 1、2 級教練，依英國羽球協會的規範提出計畫申請認證，向區公所申請設立。提出之計畫內容應包括俱樂部之管理、經費、課程及贊助商等，安全管理機制及措施尤其重要。
- (二)俱樂部營運與財務機制：俱樂部採會員制，會員應有消極資格限制，以保障俱樂部運作及會員安全。此俱樂部會員最多曾達千餘人，目前會員 600 多人，屬營利組織，財務自給自足，配合政府推動的計畫所進行的課程可申請補助，但在整體運作所佔比例非常低微。
- (三)俱樂部營利方式：俱樂部從提供會員運動場地到選手訓練及週邊的運動用品、餐飲販售，經營模式多元，其主要目的在提升俱樂部的聲望，提高會員人數及收入。
- (四)俱樂部教練：英國羽球協會有完整的選手教練資料庫，在進行俱樂部認證時提供必要的協助，不收取費用，如應申請者需求推薦人員協助時，被推薦之人員如何收取費用，由其雙方協調。
- (五)從普及運動參與到選手培訓：俱樂部為提高會員興趣及俱樂部聲望，也訓練選手參加選手認證及參賽，在競技選手的培訓上，也發揮了一定的功能。



運動俱樂部建築外觀



俱樂部組織架構



俱樂部室內羽球場



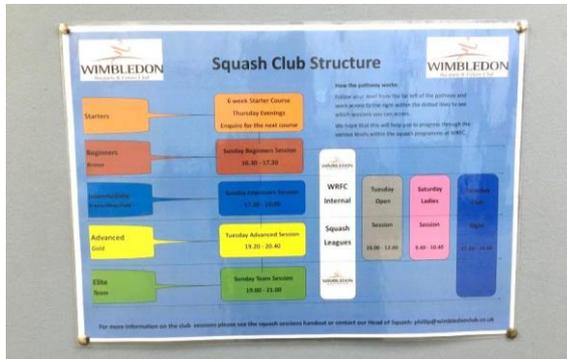
俱樂部提供身障羽球教學



自俱樂部晉身國家隊羽球選手



與羽球教練 Chris Ramjeeawon 訪談



俱樂部壁球分級架構圖

## 七、參訪羅浮堡鎮健走團體 Loughborough Town Walking Group

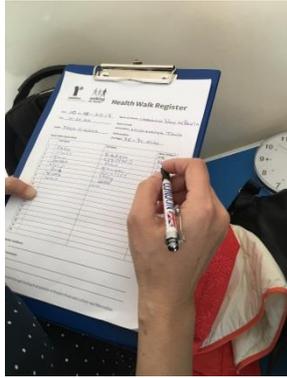
考察團於 10 月 10 日(星期日)上午參加羅浮堡鎮當地健走團體一週一次的健走例會，步行距離約 3 英哩(4.8 公里)，時間約 45 分鐘。從羅浮堡當地教會集合、出發，行經小鎮市區馬路、住宅區人行道、郊市小徑，繞了小鎮一圈後回到集合點，結束後進行咖啡茶敘。該項健走活動除了有助參與者培養規律運動習慣，也提供社交機會。

羅浮堡鎮健走團體為地方運動社團，此團體向地方政府登記，並接受地方政府查恩伍德市鎮議會(Charnwood Borough Council)及其底下的「活躍查恩伍德」(Active Charnwood)輔導，活動則是由「漫步者」健走慈善機構(Ramblers)和「為健康而走」團隊(Walking for Health)合作指導。「為健康而走」於全英有 400 個健走計畫，每週有 1,800 個健走例會，參與人數合計約 24,000 人，並由 8,000 位志工支援。

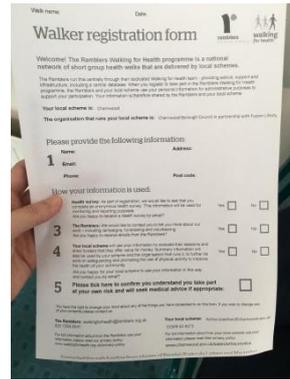
地方政府負責健走團體領隊志工培訓(包括如何組織報名、路線安排、健走活動專業知能等)、參加人員保險及行政協助(如提供統一格式參加表格)，但並無提供經費的補助。發起人先接受三天培訓(第一天上課、第二天觀摩、第三天實習)，即可開始帶領社團活動。活動採定點自由報名，考察團參加的那天，大部分參與者都是經常性參加的民眾。健走團每週一次，無固定路線，依當天領隊志工規劃，也增加趣味性與變化。參與者無須繳交任何費用，活動當日報到時填妥表格，健走團體通報地方政府合作的保險公司辦理保險。由帶隊人員依時集合與填完相關基本資料表單後就出發，繞行市區之後沿著鄉間道路健行。有人擔任領走，也有人押後，著不限定之輕便服裝，讓不特定對象參與。健走過程中領隊會進行配速，以訓練心肺功能達到健身效果，也會注意過馬路或脫隊者的安全，行程規畫完善。

當天大多數的參與者為婦女及銀髮族，大家走起路來都相當快速，並且幾乎都能跟上領隊志工(也是一位長者)的速度。訪問健走團體參與者，有人表示一開始也無法走這麼快，但經過一週又一週的健走，大家漸漸都能跟上，並且也不知不覺期許自己每次都要達到一定的距離。其中一位參與者提到，一開始是從市鎮議會的公佈欄知道這個活動，受到參加活動可獲得停車優惠的誘因吸引，逐漸養成了規律參加的習慣。健走團體活動整年不間斷，不論刮風下雨或天寒落雪，只要情況許可都會照常舉行，一年只會固定於聖誕節休息。

英國健走團體無須經手任何財務，推動人力皆為志工，保險與培訓費用由政府負擔，健走團體不必煩惱行政與核銷，減少辦活動的阻力。此外，健走團體為常年性活動，不因申辦或經費核撥而暫停，有助養成民眾規律運動習慣。健走可視個人身體情況調整，即使是短暫的 10 分鐘，也是規律運動的起點，亦無場地租借問題，參與者無須準備運動設備，進入門檻相對較低，可說是推廣全民身體活動、養成規律運動的好途徑。



健走簽到表



健走者註冊表單



健走團體行經羅浮堡鎮



健走團體健走情形



健走團體以婦女與銀髮族居多



領隊志工負責規劃路線與配速

## 八、其他

本次赴英國考察得以順利完成並達考察目的，我國駐英國臺北代表處協助甚多，除諮詢聯繫外，並陪同拜會，爰安排考察團會晤代表處文教組李彥儀組長，表達感謝之意。

此外，考察團此行能與英國全民運動的關鍵推動者交流，有賴羅浮堡大學運動與健康科學學院陳又菱博士及其同事 Anna Chalkley 研究員協助聯繫多個拜會及參訪單位。



與代表處李彥儀組長合影



與陳又菱博士、Anna Chalkley 研究員於羅浮堡大學合影

## 肆、心得及建議

### 一、全民運動推展新觀念，從「運動」到「身體活動」。

英國在全民運動的推展上，已由傳統的「運動」(Sport)拓展到「身體活動」(Physical Activity)，著重於讓不動的人開始「動」起來，以全面的運動參與為目標。由運動領域擴張到身體活動，將運動與健康結合，以跨部會合作的方式進行。

我國全民運動推展，係以運動能促進健康為訴求，鼓勵民眾從事運動，規律運動人口比率也逐步提升，但在與「健康」的連結上，尚未像英國建立共同的政策目標，結合不同領域的政府部門一起來推動。未來我國在全民運動的推動上，是否納入「身體活動」的新觀念，並與健康議題進一步結合，值得思考與評估。

### 二、健全運動社團制度，有助國人培養規律運動習慣。

全民運動的推動有賴健全的運動社團組織，英國的運動社團蓬勃，受運動協會輔導，除了配合政策推動相關活動，提計畫申請補助外，運動社團原則上以自給自足方式運作，除會員會費收入，也尋求贊助及合作。

目前我國之「運動 i 臺灣」計畫，以補助地方政府辦理，雖可提升全民運動參與，但要達成全面性養成國人規律運動習慣，提升國民體能的目標，仍有賴健全運動社團的組織機制。惟我國多數運動協會組織鬆散，是否足以承擔輔導運動社團之責，有待評估。

### 三、中央權力下放，善用中介機構能量推展全民運動。

探究英國全民運動推展成功的因素，在於英國中央運動主管事業機構能夠將權力下放；全國性的中介平台機構(如英格蘭運動委員會、英國活力機構、青年運動基金會)皆著重有科學數據的基礎調查，形成專業有彈性的行政平台；地方的政府單位及運動俱樂部則配合全國性政策構面與指標，專業、熱忱而有彈性的提供居民所需的服務。

中央負責運動政策方向制定，將權力下放，善用中介的平台機構，運用民

間組織之專業彈性的效能，投入全民運動政策的規劃與執行，這是我國推展全民運動可參考的模式。

#### **四、重視證據導向，作為政策制定的重要參考。**

在英國不論是運動政策制定、政策遊說、政策執行、執行成效，都需要證據、數字、文獻支持，因此「研究」的重要性不言而喻，證據導向(evidence-based)相當受到重視。

建議我國在制定全民運動政策時，以科學數據的調查結果為依據，透過調查及分析挖掘問題，並針對問題制定對策，應可提升全民運動推動成效。

## 伍、附錄

- 一、數位文化媒體與運動部 DCMS Sport Team
- 二、英格蘭運動委員會
  - (一) TOWARDS AN ACTIVE NATION
  - (二) active lives and evaluation
  - (三) Tackling Inactivity: Learning, Insight and Practice from England
  - (四) Active Environments
  - (五) Children and young people
- 三、英國活躍機構 Key Recommendations
- 四、萊斯特郡和拉特蘭地方運動推廣中心 Annual Review 2018/19