

# 総合型スポーツ施設のマネジメントに関する研究

1160417 久保 亮太

高知工科大学マネジメント学部

## 概要

総合型スポーツ施設は、地域住民が年齢や性別に関係なく健全に運動を行い、またコミュニケーションを図る場として、現代社会に必要不可欠な存在になっている。また各市町村に1つは施設を立ち上げ施設の育成をする事業も行われている。総合型スポーツ施設の立ち上げは年々勢いを増し、地域住民を主体とし町おこしとしても重要視されている。そこで本研究では、総合型スポーツ施設を管理、運営する人の在り方について考察して、施設の運営問題の解決について提案した。結果は、最も大切とされるのは地域住民の声であり、得られる収入源からどこまで期待に応えられるかの地域住民と施設運営側との密接な連携が不可欠であると考えた。

## 1. 背景

1995年から総合型スポーツ施設づくりが手掛けられている。しかし非効率的な運営がなされてきたため、自治体財政を圧迫してきた。そのような背景を受け、2003年から施設管理の効率化、経費削減などを目的として指定管理制度が導入され、現在、公共スポーツ施設全体の80パーセントが本制度を導入している。本制度ができて、行政から民間に施設管理を委託していくことが求められ、民間企業、スポーツ振興財団、体育協会、NPO 総合型地域スポーツクラブなどが指定管理者になっている。

## 2. 指定管理者制度とは

2003年9月に地方自治法が改正され、指定管理者制度が導入された。この制度は、旧来の管理委託制度が変更されたものである。これまで公の施設の管理を外部に委託する場合は、公共的団体に限定されていたのを、民間事業者、NPO 法人などにも可能にした。この制度を導入することで施設の使用許可や利用する際の料金設定の権限が与えられ、利用料を収入にすることもできるようになった。

## 3. 総合型スポーツ施設の必要性と社会的意義

総合型スポーツ施設は、運動・スポーツ活動を日常的・継続的に実践できる生活習慣を獲得していくためになくはない。地域に密着したスポーツ環境として構想されたものである。青少年期の運動・スポーツ離れや運動能力・体力低

下、また地域教育力の衰退や地域住民のコミュニケーション不足を解消するために、この構想に期待される社会的意義は大きいとされる。

## 4. 研究目的

総合型スポーツ施設の立ち上げから管理・運営の仕方まで調査を行い、そのうえで重要となる考え方や方法の普及に供したい。また、指定管理制度を受け、総合型施設として活動する施設が増える中でこれからの公共スポーツ施設の管理・運営はどうしていくべきか、今までのような管理の仕方で行うのかについて考察したい。

## 5. 方法

本研究では、はじめに総合型スポーツ施設の管理、運営についての現状を調べ、問題や課題がなぜ生まれるかを資料から読み取って整理する。次に、地域の住民の方と実際に密着して活動を行い、指定管理制度の導入も行っている総合型スポーツ施設の現状と問題点について文献及びヒアリングによる調査を実施し、その結果を整理する。今回、ヒアリング調査において高知県の香南市にあるNPO 法人こうなんスポーツクラブの方に協力いただいた。最後に、民間型企業には無い利点を理解し、総合型スポーツ施設の今後の在り方について考察する。

## 6. 総合型施設について

### 6-1. 総合型スポーツ施設の特徴

「総合型」とは多様な世代また、初心者からトップレベルの競技者に障害者、楽しむことを目的とした人から競技志向の人まで、地域住民の誰もが集まれる場であることを意味する。それぞれが年齢、興味・関心、体力、技術・技能レベルなどに応じて活動できる場であり、「私益」ではなく、地域住民に聞かれた「公益」を目指した経営組織を有する非営利組織である。

### 6-2. 財源

社会にとって、どのような素晴らしい活動でも、財源がなければ継続できない。財源の中心はサービス利用者である「第一の顧客」による参加料である。また、クラブの存在意義を感じる「支援する顧客」による寄附金も同様に重要である。公的な助成金などは、自己負担を伴い、また年限が定められていることから、投資的経費として用いることが望ましい。総合型スポーツ施設の主な財源には、「会費収入」の外、「事業収入」、「寄付金収入」、「受託事業収入」、「協賛金」、「助成金」といったものが考えられる。会費の金額は個の施設によって違い会員確保の問題があり、価格設定が難しいとされている。公共施設の収入源としてポイントとなっているのが次の4点である。これらは参考文献に挙げられた文部科学省と公共財団法人日本体育協会の資料を基に重要だと考えた。

①収入源の多様化—利用料収入だけでなく、飲食物販、興行事業、広告、命名権の収入を確保し、収入源を増やしている傾向がある。

②興行の活発化—働日のうち、一般のスポーツ利用が80%以上を占める施設が多いものの、スポーツ興行による利用が他の利用形態よりも上回る施設も存在する。スポーツ興行を呼び込むための戦略と仕組みづくりが必要である。

③利用用途の多様化—コンサート等の文化的興行の比率が高く、一般のスポーツ利用やスポーツ興行以外の多様な利用を展開する施設も存在する。

④利便性の高い立地戦略—施設の集客力を高めて稼働率を向上させ、収益の安定・改善を図る観点からも、最寄り駅への近接性をはじめとして、利便性の高い立地戦略を検討することが求められる。

### 6-3. 集客力

会員、非会員に限らず施設を利用してもらうことは収益につながり、総合型スポーツ施設の成功において最も重要である。総合型スポーツ施設の社会的背景にある地域活性化においても、多くの人が活動することは新規会員の獲得の場となるため、「今後の施設マネジメントに関する研究」という本論文の目的につながる重要な指標となる。例としてイベントや事業の数、時間、規模に利用料の金額設定、スポンサーによる宣伝効果など様々な条件の用途によって集客力は左右される。

### 6-4. 現状と課題

総合型スポーツ施設は地域住民参画であり「主としているのは地域住民」「受益者負担の原則」といった特徴がみられ、地域住民による自主運営が本来の姿である。ただ、すべての団体が本来の姿であるとはいいがたく、各市町村に1つ以上という行政目標が設定されたこともあり自治体主導で設置、運営されている団体や補助金に頼らざるを得ない団体も数多く見られるのが現状である。運営する中で重要となる「ヒト」「モノ」「カネ」についてそれぞれ考察する。

#### ① 「ヒト」(指導者、クラブマネージャーの育成)

施設の中で「ヒト」は指導員として働く人と施設の運営や管理をする人の2つに部分分けされる。「いつでも、どこでも、だれでも」スポーツを行うことができる環境を目指す総合型スポーツ施設にとって、年代、志向、技術レベルも様々な参加者に対して、それぞれに適した形で指導できる指導者は欠かせない存在である。また、クラブの運営を担うクラブマネージャーの存在も重要である。日本体育協会では「公認スポーツ指導者」の「マネジメント資格」により、スポーツへの理解と組織運営の能力を有する人材の育成を進めている。

#### ② 「モノ」の視点(活動場所、事務用品等の確保)

総合型スポーツ施設を運営する団体にとって活動場所の確保は重要であり、団体およびクラブの活動内容に大きな影響を与える。自分たちの施設を持って活動している団体もあるものの、総合型スポーツ施設を運営する団体が主催しているにもかかわらず自治体や学校の体育施設を拠点にしていることのほうが多い。活動場所には、グラウンドやコートだけでなく、トイレや更衣室など付帯施設も含まれる。さらにはスポーツをした後に活用できる談話室などもあれば参加するこ

とがより楽しくなる。さらにスポーツ組織のマネジメントには、事務所やそこで使用する事務用品なども必要になる。スポーツ施設と用具だけがその資源ではなく、その他の用品、備品も欠かせない物的資源である。これらは各組織が所有しなければいけないわけではない。当然ながら借りることも含めて物的資源の確保である。

### ③ 「カネ」の視点（活動資金の確保）

会費や登録料、そして参加者や利用会員から集めた参加料や利用料（非会員の方も含む）などは、スポーツ組織の重要な財政的資源である。これらを厳重に管理し使途についても十分に検討し、構成員、会員や参加者などのステークホルダーが納得するように使う責任がマネジメントを行う人にはある。最大の収入源は会費収入や参加料収入などの組織構成員や参加者から直接的に得られる事業収入である。これには会員数や参加者数の維持と増加が大きな影響を与える。そして地域における総合型スポーツでも、受益者負担の考え方が浸透してきていることを背景にイベントや教室への参加者からの参加料を適切に徴収することが望ましい。その他には寄付金や広告料などが考えられる。また地域でのスポーツイベントの開催や団体・クラブによるスポーツ事業において、スポンサー獲得の努力をしているケースもみられるようになってきている。

#### 6-5. クラブマネージャーについて

クラブマネージャーとは、事業体としての施設全体の経営管理（マネジメント）を行う人のことを指す。施設の財務状況や会員数、活動プログラム、運営委員会と指導者、各種目別の活動状況など、クラブ全体について把握して活動を円滑に行う。クラブマネージャーの存在により、会員の意見や運営委員会の意向を反映したクラブ経営が初めて可能になるといっても過言ではない。

### 7. 行政・民間事業者・住民

指定管理者の指定から始まり、その管理運営状況の把握および必要な指示などを行う「行政」には、管理経費の削減、事務の簡素化などのメリットがある。一方で、事務の引継ぎ、職員の処遇の難しさなどのデメリットがある。そして、新たに施設の管理運営を行う「民間事業者」には、スポーツ施設の一括管理、組織の拡大などのメリットがあり、管理経費全

体の収支決算の赤字を背負うなどのデメリットがある。最後に、公共サービスの享受者としての「住民」には、サービスの向上がある一方で、民間事業者による過剰なコスト削減や利潤追求の影響が心配される。

## 8. ヒアリング調査

### 8-1. 調査内容

#### 調査対象

本研究では高知県の香南市にある NPO 法人こうなんスポーツクラブの方の協力のもとヒアリング調査を実施した。今回は施設のクラブマネージャーを務める A 氏を中心にお話を伺った。A 氏は総合型スポーツ施設で7年間クラブマネージャーとして勤務し経営管理をしてきた。

#### 施設の概要

2002年に香我美町で「かがみスポーツクラブ」として活動を行ってきた。指定管理制度の導入、施設育成にともない2009年に地域の名称をとって「こうなんスポーツクラブ」とした。現在会員数は550人である（こうなんスポーツクラブHP参照）。香我美町の体育施設と野市総合体育館が指定管理を受け香我美町、野市町、赤岡町、野洲町、吉川村の総合型スポーツ施設として活動している。現在は組織全体で指導員、事務員、クラブマネージャーを含め9人（香我美町の施設に3人、野市総合体育館に6人）体制で運営をしている。

表1. こうなんスポーツクラブの歴史

NPO 法人 こうなんスポーツクラブ	
1年目	クラブマネージャーの採用、行政主体の活動から地域住民主体の活動への移行
2年目	NPO 法人格を取得、町より施設委託を受け行政や企業との連携を図りながら活動展開
3年目	多世代多種目のニーズに合った事業展開、毎月1回以上のスポーツイベントにより会員の増加
4年目	地域住民の声を中心に事業展開を行い、現在につながる成果を得る
5年目	市町村合併に伴い活動地域が広がり、香南市のスポーツ振興並びに健康事業の拡大にも力を入れる

## 調査項目

質問内容としては、運営にあたっての主な財源について、施設を管理、運営する中で問題や課題とされること、管理運営を業者に委託しているのか、管理指定制度において業者へのインセンティブの仕組みについて調査した。また、事業展開の仕組みや会員確保に対する取り組みについても話を伺った。

### 8-2. 結果

#### ① 施設の管理運営に対する問題

運営側の問題として重要視されるのはサービスの向上についてである。現在、こうなんスポーツクラブはクラブマネージャーと指導者を含め9人で運営を行っている状況である。運営を行う人が少ないと会員の顔や個人の技量について覚えるのが難しくなり、一人一人に運営側からのサービスが行きとどきにくい問題が生じることが分かった。

#### ② 民間施設と総合型施設の違い

事業展開については施設を立ち上げた当初の状態から新規事業を施設側から発信するのではなく、クラブの概念である地域社会密着型による住民の声を受信して活動を行う事業展開をしてきた。そこで民間企業だと教育委員会が委託しているため予算に限りがあるが、公共施設では行政から委託する際の人件費や修繕費が施設の育成に回されるために少しの融通が利くことが分かった。また施設を利用する人が多ければ多いほど使用料が増え安定した運営が行えるのが公共施設であることも分かった。

#### ③ 仕事に対するインセンティブと期待値

指定管理制度の導入に伴い、行政から委託を受け管理運営を実際に行っている人に与えられるインセンティブについては、行政からの人件費に加え運営による収支、昇給や賞与もあるので満足しているという話を伺うことができた。

#### ④ どのようなスポーツがあり、多く利用しているのはどの年代であるかについて

実際に活動が行われている競技は、健康を重視したヨガや社交ダンスにテニスやサッカーのような定番スポーツからトランポリンやテコンドーなど施設でしかできないことなど全部で67種類ある。利用している世代は10代～20代の若い世代よりも高齢の方が多いという状況だった。

## 9. 調査からの考察

今回のヒアリング調査を通じて、総合型スポーツ施設に共通して重要となることは地域住民の人が集まってくれることで、会員の確保が施設運営環境を左右することを再認識した。また、表1にある、こうなんスポーツクラブが4年目から行っているアンケートによる住民の声からの事業展開では、施設の利用者もアンケートの回答者も高齢世代が多くを占めることが分かった。そこで運営側による宣伝活動を行うことで若い世代が積極的に参加できる環境を作ることを提案する。具体的には、学校や公民館で気軽に参加できるスポーツのイベントをサービスとして行う。また、実際に運営の仕事に携わるために求められるのはスポーツに興味、関心があることであり、資格を取る必要もないので、予算が許すならば人的募集を行うべきであると考え。会員の増加、従業員の増加によるサービスの向上は施設の信頼性を高める。

### 10. 最後に

本研究は総合型スポーツ施設の管理運営について述べ、実際に施設の運営を行っている人を対象にヒアリング調査を行ったが、総合型施設には他にも図書館やスポーツジムを付属して連携して経営している組織がある。そのような施設に同様に調査を行い、本研究で発見したこととの普遍性について確認したい。

### 引用・参考文献

(1) 文部科学省 HP

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/sports/club/main3\\_a7.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/club/main3_a7.htm)

(2) 公共財団法人日本体育協会 HP

<http://www.japan-sports.or.jp/>

(3) こうなんスポーツクラブ HP

<http://kspoc.web.fc2.com/club.html>