

法人格を持つ総合型地域スポーツクラブの 経営基盤の強靱化を目指して

—クラブマネジメントに公共スポーツ施設の指定管理者と
外部モニタリングをいかに導入するか?—

工藤 康宏*

舟木 泰世*

秋吉 遼子**

東明 有美***

抄 録

日本各地に、3,385 の総合型地域スポーツクラブが創設され、経営基盤を強化するために法人格の取得が奨励されている（スポーツ庁，2017）。法人格を取得したクラブは 785 クラブ（約 2 割）と少ないが、195 のクラブが指定管理者となり経営基盤の安定と地域課題への取り組みを進めている。本研究は、法人格を取得した総合型地域スポーツクラブを対象に、経営基盤の強靱化の一手段として指定管理者を持続的に更新できるための方策を検討するために、法人格を持つクラブの指定管理者参入の現状と、指定管理者として選ばれ続けるためには必須となると考えられる外部モニタリングを含む、総合型クラブ版指定管理者評価項目試案を提案することとした。

（公財）日本スポーツクラブ協会の協力を得て、質問紙調査を実施し、566 クラブに質問紙を郵送し、195 クラブ（34.4%）から回答があった。法人格は NPO が 90.8%（n=177）、次いで認定 NPO（2.1%）、一般社団/財団法人（4.1%）で、指定管理者制度参入状況は「参入予定なし」32.4%（n=61）、「参入計画・希望あり」22.9%（n=43）、「参入（単独・コンソシアム）」44.7%（n=84）であった。日々の指定管理業務を安全に、行政の求めに応じて、利用者の満足度を高めるために滞りなく実施していこうとする姿がうかがえる。だが、業務遂行においては外部の評価よりも自組織や行政の評価が中心であり、第三者による客観的なモニタリングにはあまり意識が向いていないことが示唆された。

外部モニタリング評価項目については、指定管理者制度に関する有識者 3 名に対して指定管理者の外部モニタリング評価項目について確認を依頼したところ 8 つの評価軸と 27 の評価項目が標準版であることが明らかになった。また、有識者の意見と単独または代表団体として公共スポーツ施設の指定管理者となっている総合型クラブの 2 クラブへのヒアリング結果を基に、総合型クラブ版の指定管理者評価項目の試案（8 評価軸 14 評価項目）を作成した。

キーワード：総合型地域スポーツクラブ，指定管理者，外部モニタリング

* 順天堂大学スポーツ健康科学部 〒270-1695 千葉県印西市平賀学園台 1-1

** 東海大学体育学部 〒259-1292 神奈川県平塚市北金目 4-1-1

*** 関東学園大学経済学部 〒373-8515 群馬県太田市藤阿久町 200

Aiming at toughening management base in community sports club with legal personality.

— How to introduce designated administrator of public sports facilities and third-party
monitoring to club management? —

Yasuhiro Kudo *
Yasuyo Funaki* Ryoko Akiyoshi** Yumi Tomei***

Abstract

In Japan, 3,385 community sports clubs are founded, and the acquisition of the legal personality is recommended to toughening club management base (sports agency, 2017). The club which acquired the legal personality is 785 clubs and is overall approximately 20%. 195 clubs become a designated administrator and push forward "the stability of the management base" and "the action to a local problem". This study tried that examining the policy to be able to update a designated administrator continuously as toughening management base for the community clubs which acquired a legal personality. Specifically, at first, clarifying the designated administrator entry situation of the community club with legal personality, and second, suggesting a tentative plan of designation administrator evaluation items for the club.

With cooperation of association of Japan sports club association, mail survey was conducted. A Questionnaire was mailed to 566 clubs, and 195 were returned. About the legal personality, it was NPO (90.8 %) followed by authorized NPO (2.1%), general incorporated association/ foundation (4.1%). As for the designated administrator system entry situation, no entry (32.4%), future entry plan / hope (22.9%), "solo entry/consortium (44.7%)". Most designated administrator system entry clubs are going to carry out a daily designation administrative task smoothly that aim to raise the satisfaction of the user, depending on the local government request and safely. But an own organization and an administrative evaluation were mainstream in the duties accomplishment, and it was suggested that the enforcement rate of the objective monitoring by the third party was low.

For three experts about the designated administrator system, we asked it for confirmation about the third-party monitoring evaluation items of the designated administrator. As a result, it was revealed that 8 evaluation axes and 27 items were Standard Edition. In addition, based on the hearing result to 2 community clubs which became the designated administrator of the public sporting facility and the opinion of the expert, tentative plan (8 evaluation axis and 14 items) of designation administrator evaluation items for community club was provided.

Key Words : Community Sports Club, Designated Administrator, Third-party Monitoring

* Juntendo University 1-1 Hiragagakuendai, Inzai, Chiba 270-1695, Japan.

** Tokai University 4-1-1 Kitakaname, Hiratsuka-shi, Kanagawa 259-1292, Japan.

*** Kanto Gakuen University 200 Fujiyaguchō Ota, Gunma 373-8515, Japan.

1. はじめに

1. 1. 指定管理者制度の概要

指定管理者制度とは、公の施設を対象に行政コストの削減と住民サービスの向上を目的として 2003 年から導入された制度である。指定管理者制度の導入前は、行政が公共団体や公共的団体、公共団体が 1/2 以上出資して設立された財団や公社と呼ばれる外郭団体（出資法人）に管理を委託する、管理委託制度であった。指定管理者制度導入後の管理主体は、個人ではなく法人格を持つ団体であれば特段の制限は設けないこととなった。したがって、指定管理者制度の導入は、民間事業者等でも公共施設を管理代行者として包括的に管理運営することが可能となった。

指定管理者の選定は原則、一般公募の競争入札となる。本制度がスタートした当初は、いろいろな理由をつけて特命随意契約（通称、随契）が横行し、財団系や公社と呼ばれる公共団体が 7 割以上を占め、管理委託制度の名残が見られた。しかし、2 期目以降は民間企業が管理代行者となる比率が高まっている。

スポーツ施設における指定管理者制度導入の状況は、2007 年は 1 万 1,330 施設、2009 年は 1 万 3,742 施設、2012 年は 1 万 4,602 施設、2016 年は 1 万 5,178 施設と着実に増加している。民間企業等が指定管理者になる割合も増加している（図 1 参照）。

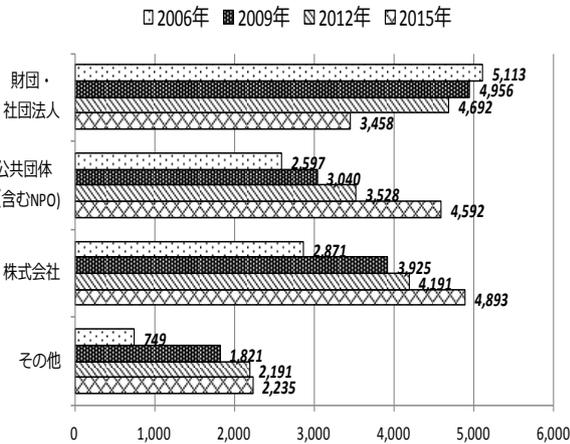


図 1. 指定管理者制度導入施設状況 (レクリエーション・スポーツ施設)

指定管理者制度にはモニタリング（監視・確認）がついて回る。これは、指定管理者による公共サービスの履行に関し、条例や規則および協定等に従い、適切かつ確実なサービスの提供が確保されているかを確認する手段である。安定的、継続的にサービスを提供することが可能であるかを監視（測定・評価）することである（南，2008）。したがって、指定管理者に選定されると、毎年度業務終了時に自治体に事業報告書を

提出することが求められる。理由は、約束（提案）された事業が適切に実施されているかを当該自治体を確認するためであり、モニタリングの一部である。特に監視という意味合いを持つことから、自己点検のセルフモニタリングよりも顧客満足度調査や外部評価などの客観的なモニタリングが求められる（秋吉，2018）。

1. 2. 公共スポーツ施設における指定管理者の現状と課題

公共スポーツ施設における指定管理者制度導入の特徴としては、他の公共施設よりも民間事業者が指定管理者になる割合が高いことである。東京都 23 区の主な公共スポーツ施設における指定管理者は、代表団体の大多数が民間企業となっており、財団系の外郭団体はわずかに世田谷区と渋谷区、新宿区だけとなっている状況である（表 1 参照）。

区	施設名	区	施設名
千代田	スポーツセンター、九段生運学習館 ミズノグループ	杉並	大宮体育館 コナミスポーツ、杉並動物総合管理協同組合
中央	総合スポーツセンター シンコースポーツ・大成サービス	豊島	西巣鴨体育館、総合体育館 他 東京ドーム、東京ドーム S、東京ドーム F
港	スポーツセンター、水川武道館 他 10 施設 ピーウォッシュ・太平ビルサービス	北	北運動場 他 8 施設 日本製紙総合開発、日比谷アメニ
新宿	新宿スポーツセンター 新宿スポーツコミュニティ	荒川	荒川総合スポーツセンター TAC、三菱電機ビルテクノサービス
文京	総合体育館、スポーツセンター 他 7 施設 東京ドームグループ・ミズノ	板橋	小豆沢体育館、赤塚体育館 他 東京ドーム、東京ドーム S、東京ドーム F
台東	清島温泉プール アズビル	足立	足立区総合スポーツセンター 他 ミズノ、日立ビルシステム、ウェルネスサプライ
江東	潮見野球場、夢の島総合運動場 他 11 施設 フクシ・エンタープライズ、日本体育施設 他	葛飾	竜崎総合スポーツセンター 他 32 施設 住友不動産エスフォルタ、東洋管財
品川	品川健康センター、荏原健康センター 住友不動産エスフォルタ・JTB・NTT-F	江戸川	江戸川総合体育館 ミズノ・スターツ
目黒	区民センター体育館、プール、テニスコ ミズノグループ	練馬	平和台、桜台体育館 他 4 施設 東京ドーム、大泉スワロー体育クラブ
大田	大田区総合体育館 住友不動産エスフォルタ・JTB・NTT-F	墨田	スポーツプラザ物産、両国屋内プール コナミスポーツ&ライフ
世田谷	大原総合運動公園、千歳温泉プール (公財) 世田谷区スポーツ振興財団	渋谷	二子玉川区民運動施設、代官山スポーツプラザ (株) 渋谷区スポーツ公社
中野	中野体育館、鷺宮体育館、鷺宮運動広場 TAC・FC東京・MELTEC	2016年11月さっぽろ健康スポーツ財団(那波、中野)資料より	

指定管理者制度の課題は、様々な点が指摘されているが、行政コスト削減が偏重され、サービスの質の向上や従業員の安定雇用が軽視されてきたとの批判がある（野川，2017）。指定管理者の選定の基準や評価について、コスト削減を重視しているものが多くみられたことから、総務省は 2008 年と 2010 年に公共サービスの水準の確保を強調して通知した。コスト削減を重視するあまり、従業員の賃金低下による意欲の喪失から起こりうる利用者に対するサービスや安全管理が低下していくことが懸念される（大竹，2008）。

同様に、指定管理者の雇用問題も課題として挙げら

れている。指定管理者に選定された団体は、次の指定期間の指定管理者に選定されなかった場合、その業務のために雇用した従業員を解雇せざるを得ない可能性がある。したがって、指定管理者の団体の雇用については、施設所有者の自治体と指定管理者の緊密な連携が求められる（秋吉, 2018）。

1. 3. 総合型地域スポーツクラブの位置づけ

総合型地域スポーツクラブが抱える問題である財政基盤の脆弱さと活動場所の確保を解決するため、公共スポーツ施設の指定管理者となることは、一見非常に魅力的である。2007年に改正された『公務員制度改革』とも共通するコンテクストの中で、NPO 法人法を前提として誕生した総合型地域スポーツクラブにとっては、指定管理者制度の活用は重要な位置づけと言える。しかし、管理者として選定されるためには NPO などの法人格を取得する必要があるため、文部科学省やスポーツ庁は総合型クラブの立ち上げを目指す団体には、NPO を含め法人格の取得を強く推し進めてきた。

ちなみに、プロ野球やJリーグで使用するような大規模観戦型の公共施設においても、指定管理者制度を導入している施設がある。例えば、千葉ロッテマリーンズ、楽天イーグルス、広島東洋カープ、湘南ベルマーレ、鹿島アントラーズ、ガンバ大阪などは、本拠地であるスタジアムの指定管理者として管理運営を行っており、この傾向は新たにスタートしたプロバスケットボールの運営チームにも窺える。

2. 法人格を取得した総合型クラブ (N=566)

への質問紙調査

2. 1. 予備調査

(一社) 全国スポーツクラブコミッションに加盟する法人格を持つ 40 の総合型クラブに、指定管理者制度の活用の有無と、モニタリング実施経験の有無、外部モニタリング活用の意向等について、質問紙調査とヒアリング調査を実施した。

法人格を持つ総合型クラブの過半数以上は指定管理者制度を活用していないことと、指定管理者となっている総合型クラブでも外部モニタリングを採用していないことが明らかとなった。特に、外部モニタリングの必要性への理解が不足していることと、外部モニタリングの費用対効果について懐疑的・消極的な姿勢を持つクラブが大多数であった。

2. 2. 対象クラブの選定

スポーツ庁「平成 29 年度総合型地域スポーツクラブ育成状況調査」によると創設済みのクラブは 3,385 クラブが存在する。これらのクラブのうち 20.5%にあたる 785 クラブが NPO などの法人格を持ち、195 クラブが指定管理業務を行っている。

しかしながら、NPO 法人格を持つクラブも指定管理業務を行っているクラブについては、個別の情報も明確でないため、(公財) 日本スポーツクラブ協会の協力を得て、質問紙調査を実施した。566 クラブに質問紙を郵送し、195 クラブ (34.4%) から回答があった。

2. 3. 分析の枠組み

総合型地域スポーツクラブに関する代表的な研究者 2 名 (山口泰雄・神戸大学教授、川西正志・鹿屋体育大学教授) に調査項目と分析枠組みについてヒアリングを行った。2 名の有識者からは、法人格のタイプ別 (NPO, 認定 NPO, その他)、指定管理者への参入・非参入、クラブ規模などの視点からの分析を勧められた。また、数量的な分析だけでなく、クラブ会員へのサービスの質を踏まえ、指定管理者業務がもたらす功罪などについても着目すること等大変示唆に富んだ指摘をいただいた。

そこで、本調査では、法人格を持つ総合型クラブの指定管理者制度への参入状況を中心に、非指定管理者と指定管理への参入を計画・希望するクラブ間での比較と参入クラブの現状を把握することを目的とした。

2. 4. 質問紙調査の主な結果

表 2 は、回答のあったクラブの概要を示している。

表2. 回答のあった総合型地域スポーツクラブの概要

項目	(n)	平均値	最小値	最大値
週の平均活動日数	(188)	5.7 日	1 日	7 日
現在の会員数	(188)	597.6 名	7 名	5000 名
現在の役員数	(191)	12.3 名	0 名	66 名
通常/有給事務職員数	(187)	3.8 名	0 名	36 名
非常勤/無給の事務職員数	(163)	0.9 名	0 名	20 名
常勤/有給の指導者数	(171)	9.2 名	0 名	84 名
非常勤/無給の指導者数	(156)	12.4 名	0 名	126 名
入会金	(164)	1703.7 円	0 円	12500 円
月会費 (平均)	(171)	1821.4 円	0 円	7000 円
指定管理料 (受託費)	(156)	15240.8 千円	0 千円	150000 千円
平成28年度総収入額	(183)	30678.6 千円	0 千円	240000 千円

クラブ開設年は最も古いクラブが 1986 年で、国の施策が始まった 2000 年から徐々に開設数が増え、そ

の傾向は2011年ごろまで続いていた。法人格はNPOが90.8%(n=177)、次いで認定NPO(2.1%)、一般社団/財団法人(4.1%)であった。

表3は、回答のあったクラブの指定管理制度への参入状況を示したものである。2クラブほど、「計画中」だが「参入したいがよくわからない」と複数回答しており、それを整理した結果、指定管理制度に「参入予定なし」32.4%(n=61)、「参入計画・希望あり」22.9%(n=43)、「参入(単独・コンソーシアム)」44.7%(n=84)であった。

表3. 指定管理制度への参入状況

項目	%	(n)
参入予定なし	32.4	(61)
参入計画・希望あり	22.9	(43)
参入(単独・コンソーシアム)	44.7	(84)

指定管理制度への参入状況別にクラブ概要を比較したその結果、参入クラブが未参入クラブよりも「会員数」「役員数」「通常/有給の事務職員数」「平成28年度総収入額」の平均値が有意に高く、クラブの組織体制が充実していることが推察される(表4参照)。また、月会費では参入クラブよりも参入予定なしクラブの平均値が有意に高く、参入予定がない背景には会費等による自主運営をうかがわせる結果となった。

表4. 指定管理制度参入状況別クラブ概要

	参入予定なし		参入希望		参入 (単独・コンソーシアム)		F値
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	
週の平均活度日数	5.5	1.51	5.7	1.24	5.8	1.14	0.939
現在の会員数	387.2	357.36	473.9	343.38	833.0	911.05	8.834 ***
現在の役員数	11.5	5.89	10.2	4.95	13.8	8.85	4.055 **
通常/有給事務職員数	1.6	1.85	2.9	4.23	5.9	5.97	15.665 ***
非常勤/無給の事務職員数	0.9	1.29	1.7	3.69	0.5	1.22	3.521 *
常勤/有給の指導者数	7.3	13.86	9.3	12.25	10.7	18.53	0.706
非常勤/無給の指導者数	12.9	19.71	8.5	18.27	14.4	27.96	0.717
入会金	1683.4	2116.15	1639.4	1856.45	1805.5	2763.36	0.072
月会費(平均)	2270.8	1858.16	2079.0	1800.31	1354.5	1470.10	5.157 **
平成28年度総収入額	12059千円	15493.75	16250千円	18115.24	52095千円	43271.26	32.49 ***

*, p<.05, **, p<.01, ***, p<.001

「経営基盤強化(67.9%)」と「行政からの要請(56.0%)」「活動場所の確保(48.8%)」が、指定管理制度への参入理由である。実施しているモニタリングは、「利用者満足度調査(55.0%)」が最も高く、「セルフモニタリング(47.5%)」「行政(47.5%)」が続き、「第三者によるモニタリング」は13.8%と低く、利用

者満足調査が5割程度であることから、客観性が伴っていない可能性が示唆される結果となった。

指定管理者としては、「行政担当者との連携・接触」「安全管理」「提案書作成への準備」「指定管理者動向の情報収集」「利用者満足度調査実施」など指定管理者としての日々の業務に関連する項目の平均点が高い傾向にあった。特に、市区町村の小規模自治体では、競争入札方式ではなく特命随意契約が多いことから、クラブ関係者は「行政担当者との連携・接触」を重視する傾向が強い。また、近年もスポーツ施設における事故が散見されることから、「安全管理の徹底・浸透」に心を砕くクラブが多いと予想されていた。

一方で「先進施設の視察」や「コンソーシアム体制の見直し/模索」「指定管理関連講習会参加」等、将来に向けた投資はやや低い傾向にあった。この点は、特命随意契約による危機意識の低さと川西教授が指摘するように「指定管理業務が中心となってしまう」ことが原因かもしれない。

表5. 指定管理者として実施している事項(参入のみ)

項目	平均値	標準偏差
指定管理者動向の情報収集活動	2.62	0.97
指定管理者の先進施設への視察	<u>1.93</u>	0.88
指定管理者関連の講習会参加	2.14	0.93
指定管理業務のための新規雇用	2.30	0.89
コンソーシアム体制の見直し/模索	<u>1.70</u>	0.87
行政担当者との連携・接触	3.70	0.58
提案書作成に向けた準備	2.80	0.91
セルフモニタリングの実施	2.42	0.89
利用者満足度調査の実施	2.72	0.97
安全管理の徹底・浸透	3.60	0.63

Note: 4-いつもしている~1-殆どしていない

表6. 指定管理者として困っている事項(参入のみ)

項目	平均値	標準偏差
指定管理者動向に関する情報の活用	2.05	0.75
指定管理者の先進施設との連携	1.96	0.69
指定管理者関連の講習会参加	2.01	0.65
指定管理業務のための人事体制	2.67	0.75
コンソーシアム体制の見直し/模索	1.96	0.86
行政担当者との連携強化	1.87	0.84
次期更新に向けた提案書ドラフトの作成	2.19	0.82
外部モニタリングの実施	2.14	0.72
利用者満足度調査結果の反映	2.12	0.67
安全管理体制	2.11	0.71

Note: 4-とても困っている~1-殆ど困っていない

指定管理者として困っている事項については、困っていないのか、あるいは意識していないのか半然としないが、「指定管理業務のための人事体制」以外は全体的に平均点が2点前後と低かった（表6参照）。

これらの結果からは、日々の指定管理業務を安全に、行政の求めに応じて、利用者の満足度を高めるために滞りなく実施していこうとする姿がうかがえる。だが、業務遂行においては外部の評価よりも自組織や行政の評価が中心であり、第三者による客観的なモニタリングにはあまり意識が向いていないことが示唆された。

3. 外部モニタリング評価項目の確認

外部モニタリングは、①サービス水準の確保、②安定した業務遂行、③健全な財務体質の確保の3つの観点から指定管理者の業務執行能力を実証することが目的である。外部モニタリングでは、客観的な尺度を用いることは当然であるが、複雑で手間暇がかかりすぎるとの批判もあることから、簡易で効率的な評価の仕組みを構築する必要がある。

そこで、指定管理者制度に関する有識者3名（坂田

表7. 指定管理者評価項目（標準版）

I) 安定的経営姿勢・運営実施体制	
A	公共サービス事業についての経営理念・方針
B	公共サービス事業のビジョンと計画が明確
C	経営者・管理者の責任とリーダーシップ
D	社会変化に対応した経営状況の把握
E	安定的な経営体力和適正な経営情報開示（経営の透明性）
F	公共サービスを担うためのサステナブル（持続：Sustainable）な人的資源
G	認証制度の取得等
II) 平等利用の確保	
A	公共性・公平性に基づいた利用の確保
B	利用促進のための情報発信
III) コンプライアンス（法令遵守：Compliance）	
A	関連法令の遵守体制
B	コンプライアンス体制
C	コンプライアンス活動
IV) 施設の効用の最大限発揮	
A	利用者本位のサービス提供
B	利用促進活動
C	利用状況の改善（指定管理者としての1年後の評価）
D	施設の有効活用
V) 管理経費の縮減（指定管理者の1年後の評価）	
A	効率的な管理運営（行政評価に基づいた実績値検証）
B	事業予算達成度
C	適正な委託・調達・雇用
D	メンテナンス（保守：Maintenance）
VI) 安全管理	
A	リスクマネジメント（予防管理：Risk Management）
B	クライシスマネジメント（危機管理：Crisis Management）
VII) 地域交流	
A	地域貢献
B	社会貢献
C	地域協働
VIII) モニタリング（監視：Monitoring）	
A	行政評価システム
B	セルフモニタリング（自己評価：Self Monitoring）

公一・順天堂大学客員准教授、河井良輔・さっぽろ健康スポーツ財団、松本眞一・生涯スポーツ社会創成研究所上席研究員）に対して指定管理者の外部モニタリング評価項目について確認を依頼したところ8つの評価軸と27の評価項目が標準版であることが明らかになった（表7参照）。

表7の評価軸と評価項目は、（公財）日本体育施設協会が実施している外部モニタリングと類似しており、3つの観点から指定管理者の業務執行能力を実証できるが、評価する側も評価される側にとっても負担が大きいのといえる。したがって、指定管理者の公募要項と選定基準の見直しが始まっており、評価軸と評価項目および採点の比重や評価項目の細分化あるいは集約化が自治体によって進められている。

指定管理者の取り組み意欲と緊張感を高め、より良い管理運営を促進する観点から、指定管理者評価シート（表8参照）を活用している自治体もある。しかしながら、指定管理者の代表団体と協力団体では、評価軸と評価項目は当然異なり、自治体が重視する視点も変化していることが報告されている。ちなみに、札幌市では平等利用や管理経費の削減への比重が減り、施設の効用発揮と安定経営（人員・資産）への比重が高くなっている。特に、従業員の雇用の安定につながる支払賃金が重視される傾向にある。

表8. 指定管理者評価シート

I. 業務の要求水準達成度	
統括管理業務	
労働関係法令遵守・雇用環境維持向上	
施設・設備等の維持管理業務	
事業の計画・実施業務	
施設利用に関する業務	
付随業務	
II. 自主事業	
自主事業その他	
III. 利用者の満足度	
利用者満足度調査	
IV. 収支状況	
安定経営能力の維持	
各種条例への適正対応	

4. 外部モニタリングのヒアリング調査結果

4. 1. モニタリング・ツール

指定管理者制度に関する有識者3名と（公財）日本スポーツクラブ協会の協力のもと作成した総合型地域スポーツクラブ用の「指定管理者評価表」及び「評価解説書」をモニタリング・ツールとした。

4. 2. 対象クラブ

単独または代表団体として公共スポーツ施設の指定管理者となっている総合型クラブの2クラブに協力を依頼し、経営基盤と指定管理業務の外部モニタリングについてのヒアリング調査を実施した。選定したクラブは、(一社)全国スポーツクラブコミッションに関連する経営体力の強靱化を進める総合型クラブである。

4. 3. 主なフィードバック

対象とした2クラブのマネジャーおよび経理関係者からの主なフィードバックは以下の通りであった。

- ①第三者による外部モニタリングで合格点を獲得できるか不安である。
- ②客観的な外部評価は有効かつ重要である。
- ③評価項目が多く、準備する資料が多すぎて煩雑感と負担感が大きい。
- ④費用対効果を考慮すると、リーズナブルな評価業務費用となるか不安。
- ⑤書面評価だけでなく実地検分の必要性。
- ⑥当該自治体による業務監査との違いを明確にすべき。
- ⑦評価軸は8つでもよいが、評価項目は半減が望ましい。
- ⑧総合型クラブにおいて重視されるべき評価軸は、平等利用の確保、施設の利用の最大限発揮、安全管理、地域交流である。

以上のヒアリングと有識者の意見を基に総合型クラブ

表9. 指定管理者評価項目(総合型クラブ版試案)

I) 安定的経営姿勢・運営実施体制
A 公共サービス事業についての経営理念・方針
B 公共サービス事業のビジョンと計画が明確
C 安定的な経営体力と適正な経営情報開示(経営の透明性)
II) 平等利用の確保
A 公共性・公平性に基づいた利用の確保
III) コンプライアンス(法令遵守: Compliance)
A 関連法令の遵守体制
IV) 施設の効用の最大限発揮
A 利用者本位のサービス提供
B 利用促進活動
C 施設の有効活用
V) 管理経費の縮減(指定管理者の一年後の評価)
A 適正な委託・調達・雇用
VI) 安全管理
A リスクマネジメント(予防管理: Risk Management)
B クライシスマネジメント(危機管理: Crisis Management)
VII) 地域交流
A 地域貢献
B 地域協働
VIII) モニタリング(監視: Monitoring)
A 第三者評価システム

版の指定管理者評価項目の試案を表9に提示した。

5. まとめ

経営基盤の強靱化を目指す総合型地域スポーツクラブにとって、公共スポーツ施設の指定管理者制度に取り組むことは理に叶っているという前提がある。しかしながら、法人格を保持するという法的条件をクリアする必要性と施設管理運営の経験が問われるのが現実である。また、管理する施設において総合型クラブに優先使用権があたかもあるように誤解するクラブも散見される。

指定管理者はビジネスであり、第三者による外部モニタリングは、行政が要求する高い質の事業報告書あるいは業務監査と重複しているといえる。したがって、指定管理者制度に参入して、「選ばれ続けるため」には外部モニタリングは避けて通れないこととなる。この点に対する認識の低さが今回の調査で明らかになったことから、法人格を持つ総合型地域スポーツクラブのマネジャー等に対する啓蒙と研修が早急に求められる。

【参考文献】

- 秋吉遼子、山口泰雄、野川春夫(2006) 指定管理者による公共スポーツ施設のマネジメントに関する研究. 体育社会学専門分科会発表論文. pp.70-75.
- 秋吉遼子(2018) 「指定管理者制度」改訂4版 実践生涯スポーツ論(川西正志・野川春夫編). 市村出版.
- 地域協働型マネジメント研究会編(2004) 指定管理者制度ハンドブック. ぎょうせい.
- 出井信夫(2005) 指定管理者制度. 学陽書房.
- 南学(2008) 自治体アウトソーシングの事業評価: 指定管理者制度とモニタリング. 第三者評価. 学陽書房.
- 野川春夫(2017) 指定管理者制度時代の総括(3). 月刊体育施設, 11月号.
- 大竹弘和編(2008) 実践指定管理モニタリング導入のすべて. ぎょうせい.
- 総務省(2007) 公の施設の指定管理者制度の導入状況に関する調査結果.
- 総務省(2009) 公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果.
- 総務省(2012) 公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果.
- 総務省(2016) 公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果.
- スポーツ庁「平成29年度総合型地域スポーツクラブ育成状況調査」.

この研究は笹川スポーツ研究助成を受けて実施したものです。