

公共スポーツ施設における公益法人型指定管理者の

経費節減に関する研究

トップスポーツマネジメントコース

5013A307-0 大柏 大

研究指導教員：平田 竹男 教授

1. 背景

スポーツ機会を提供するためには、施設（場所）が必要となる。全国には 14,602 施設の公共スポーツ施設が存在し、施設を管理する指定管理者は重要な役割を担う。

公共のスポーツ施設は、地方自治体の直営、もしくは、地方自治体が出資した法人（財団、公社など）が施設管理を行う「管理委託制度」であった。2003 年には、住民サービスの向上と、経費の削減等を図るために「指定管理者制度」が導入された。導入によって、公共スポーツ施設の民営化が開始され、競争が激化している。そのような状況下において、平成 24 年 11 月現在、公益法人は、管理施設数、割合ともに一位である 4,692 施設（全体の 32%）の指定管理を受託している。公益法人は、地域の関係団体の結集をはかりやすい一方、経費削減のノウハウ・マンパワー不足、資金力で劣っている。民間は、コスト・マーケティング面で勝る一方、価格競争による労働環境の悪化や、杜撰な安全管理などが散見されるなど、指定管理者によってメリット、デメリットが発生している状況である。施設のオーナーである自治体の経費である指定管理料を下げる為に、経費の削減は喫緊の課題といえる。管理施設数の多い公益法人に財務上の改善策を示唆することができれば、住民へのスポーツ機会の影響などサービス向上に寄与できるのではないかと？

2. 目的

本研究の目的は、指定管理制度導入の狙いである経費削減に焦点をあて、横浜市体協のみが行っていたスポーツセンターに、民間企業が指定管理者として参入した後、従来の横浜市体協が管理するスポーツセンターにおいて財務上の変化があったかどうかを明らかにすることである。

3. 研究手法

【研究手法①】：横浜市にあるスポーツセンターについて、Web で公開されている事業報告書を元に、平成 18 年から平成 22 年までの指定管理事業第一期の収支、収入、支出の経年推移を分析し、有意な差異のある支出項目の洗い出しを行った。また、民間が運営している公共施設との経年推移の比較も実施した。

【研究手法②】：手法①で有意差があった支出項目を説明変数、指定管理事業支出を目的変数として重回帰分析を行った。

【研究手法③】：研究手法①及び②を補足するために、施設、組織、指導員、プログラムについて、指定管理者へのインタビューを行った。

4. 結果

【研究手法①の結果】：全体収支、全体支出、指定管理事業支出、指定管理事業支出 15 項目に有意差が見られた。収支の減少は、支出の増加が原因となっており、指定管理事業支出が影響を与え

ていることがわかった。また、民間との比較より、体協は収入が高いものの支出も高く、一方、民間は、支出を抑えることで収支を上げ、利用者についてもより多く集客していることがわかった。また、23 支出項目中 17 項目で体協の経費が高く、10 項目については民間は経費を計上していないことがわかった。

【研究手法②の結果】：有意差のある支出 15 項目より、指定館理事長支出に影響を与える項目は、「間接事務費」、「公租公課費」、「広報費」、「印刷製本費」、「謝金」、「備品購入費」、「委託料」、「光熱水費」、「修繕費」、「人件費」、「外構・植栽管理費」の計 11 項目であることがわかった。

【研究手法③の結果】：横浜市体育協会は、横浜市において複数施設を管理しており、業務共通化をねらい、内製化をはかっているものの、業務マニュアルは施設毎に異なる業務マニュアルが存在することがわかった。また、自治体に沿った人事異動、評価でモチベーションが低下していることがわかった。スポーツ教室・自主事業の割合の増加により、増収を目指していく方針であるものの、教室の関連情報など手動管理しており、教室に関して、PDCA の Check、Action の実施できていないことがわかった。

5. 考察

民間は少ない経費で多くの利用者、収支を獲得しており、効率的な経営をしているといえる。民間は、23 支出項目中 10 項目について経費を計上していない一方、人件費が高いことから業務の内製化が進んでいると思われる。このことより、体協は、今後、経費削減のために、業務の内製化をはかる必要がある。

また、民間企業が経営しており、設備構成がほぼ同じ総合型フィットネスクラブと体協の収入に対する支出項目の割合を比較したところ、顧客サービスに影響する広報費、備品購入費は、体協の割合が少ないため、更なる利用者獲得のためには、費用対効果を確認しながら、支出の増加も含めた、経費の適正化を行う必要がある。光熱水

費に関しては、体協の割合が高いため、経費の削減を推進し、人件費、謝金は、体協の割合が高いため、業務の内製化などで経費を削減していく必要があると想定される。

内製化を図る上での阻害要因として、業務マニュアルがスポーツセンター毎に作成されていることがあげられる。今後は、管理施設共通での業務マニュアルを作成し、業務の標準化を行うことが、内製化促進の一助になると考えられる。

支出適正化の阻害要因として、施策に対する費用対効果の確認が十分でないことがあげられる。また、台帳管理など人による情報管理をしているため、ミスや、莫大な作業工数がかかることが想定され、さらなる支出適正化のためには顧客情報管理システムなどの導入を行うことが必要と想定される。経費削減を進める上で、内製化や再委託業者の一本化は大きな効果を生むことが想定されるが、地元への利益還元なども考慮する必要がある。また、支出の適正化を図る上で、PDCA サイクルを構築し、顧客ニーズに合っていない事業は見直しをはかるべきであるものの、公の施設としての役割の元、様々な人々へのスポーツ機会を提供するなど、施設経営とのベストバランスを探る必要がある。

今回は単一都市の年間事業報告書の分析であり、他都市の分析や具体策について、今後は更に検討を重ねる必要がある。

6. 結論

民間参入により、スポーツ教室・自主事業の割合増加など経営向上施策を実施したことに起因して、体協の支出の増大が見られた。

現状は、指定管理事業第一期は施策効果が表れていない過渡期の状態といえる。更なる発展のためには、内製化、支出の適正化を図る必要があり、業務の標準化と顧客情報管理などのシステム導入が、コスト削減を推進する具体策の一例としてあげられる。

内製化、支出の適正化を図ることで、公益法人の体制・経営基盤の強化につながり、地域協働・連携の中核組織の役割を担うための体制、基盤強化の一助になるとと思われる。