

2013年度 修士論文

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

A Study on the Cost Reduction  
of a Public - service Corporation as Designated  
Administrator in Public Sports Facilities

早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科

トップスポーツマネジメントコース

5013A307-0

大柏 大

Futoshi, Ohkashiwa

研究指導教員： 平田 竹男 教授

## 目次

第1章 序論 .....	1
第1節 研究背景 .....	1
第2節 先行研究 .....	3
第3節 研究目的 .....	3
第2章 研究手法 .....	4
第1節 横浜市の事例研究 .....	4
第1項 調査対象スポーツセンター .....	4
第2項 分析項目とその経年推移調査 .....	6
第3項 支出に影響を与える項目調査 .....	6
第2節 指定管理者へのインタビュー調査 .....	7
第1項 調査対象者 .....	7
第2項 調査の方法 .....	8
第3章 研究結果 .....	9
第1節 横浜市の事例調査 .....	10
第1項 利用者 .....	10
第2項 全体収支 .....	12
第3項 全体収入 .....	14
第4項 支出 .....	15
第5項 支出に影響を与える項目調査 .....	43
第2節 指定管理者へのインタビュー調査 .....	44
第1項 施設 .....	44
第2項 組織 .....	45
第3項 指導者 .....	47
第4項 プログラム .....	48
第4章 考察 .....	51
第1節 民間との比較 .....	51
第2節 指定管理事業支出に影響を与える項目について .....	51
第1項 間接事務費 .....	51
第2項 公租公課費 .....	52

第3項	広報費.....	52
第4項	印刷製本費.....	53
第5項	謝金.....	53
第6項	備品購入費.....	54
第7項	委託料.....	55
第8項	光熱水費.....	55
第9項	修繕費.....	55
第10項	人件費.....	56
第11項	外構・植栽管理費.....	56
<b>第5章</b>	<b>総合考察.....</b>	<b>57</b>
第1節	内製化.....	57
第2節	支出の適正化.....	57
第3節	今後の研究課題.....	58
<b>第6章</b>	<b>結論.....</b>	<b>59</b>
<b>第7章</b>	<b>謝辞.....</b>	<b>60</b>
<b>第8章</b>	<b>参考文献.....</b>	<b>61</b>

## 表目次

表 1	指定管理者の分類（総務省ホームページより）	1
表 2	指定管理者数の経年推移（総務省ホームページより）	2
表 3	調査対象スポーツセンター	5
表 4	分析対象の項目	6
表 5	インタビュー対象と日時	7
表 6	インタビュー内容	8
表 7	民間業者との比較（利用者、収支、収入、支出）	9
表 8	民間業者との比較（指定管理事業支出）	10
表 10	分析要約	43
表 11	重回帰分析結果	44
表 12	指定管理者として管理している施設数	45
表 13	職員の業務内容について	46
表 14	雇用条件について	46
表 15	人事異動について	46
表 16	人事評価について	47
表 17	正職員に求められる資格について	47
表 18	パートタイマーに求められる資格について	48
表 19	スポーツ教室の委託方針	48
表 20	顧客情報の管理方法について	49
表 21	施設稼働率について	49
表 22	施設のイベント活用について	49
表 23	全体収入と、自主事業で創出した収入の割合について	50
表 24	自主事業の Web 予約について	50

## 目次

図 1	利用者の経年推移.....	11
図 2	利用者の体協・民間の比較.....	11
図 3	収支の経年推移.....	12
図 4	収支の体協・民間比較.....	13
図 5	収入の経年推移.....	14
図 6	収入の体協・民間比較.....	15
図 7	支出の経年推移.....	16
図 8	支出の体協・民間比較.....	16
図 9	指定管理事業支出の経年推移.....	17
図 10	指定管理事業支出の体協・民間比較.....	18
図 11	人件費・賃金の経年推移.....	19
図 12	人件費・賃金の経年推移（民間）.....	19
図 13	修繕費の経年推移.....	20
図 14	修繕費の経年推移（民間）.....	21
図 15	設備管理費の経年推移.....	21
図 16	設備管理費の経年推移（民間）.....	22
図 17	保安警備費の経年推移.....	22
図 18	備品購入費の経年推移.....	23
図 19	備品購入費の経年推移（民間）.....	24
図 20	消耗品費の経年推移.....	24
図 21	消耗品費の経年推移（民間）.....	25
図 22	外構・植栽管理費の経年推移.....	26
図 23	廃棄物処理費の経年推移.....	27
図 24	広報費の経年推移.....	28
図 25	広報費の経年推移（民間）.....	28
図 26	印刷製本費の経年推移.....	29
図 27	印刷製本費の経年推移（民間）.....	30
図 28	光熱水費の経年推移.....	30
図 29	光熱水費の経年推移（民間）.....	31
図 30	燃料費の経年推移.....	32
図 31	保険料の経年推移.....	33

図 32	保険料の経年推移（民間） .....	33
図 33	使用料・賃借料の経年推移 .....	34
図 34	使用料・賃借料の経年推移（民間） .....	34
図 35	公租公課費の経年推移 .....	35
図 36	公租公課費の経年推移（民間） .....	36
図 37	謝金の経年推移 .....	36
図 38	委託料の経年推移 .....	37
図 39	委託料の経年推移（民間） .....	38
図 40	旅費の経年推移 .....	38
図 41	通信運搬費の経年推移 .....	39
図 42	支払手数料の経年推移 .....	40
図 43	会費及び負担金の経年推移 .....	41
図 44	その他の経年推移 .....	41
図 45	その他の経年推移（民間） .....	42
図 46	間接事務費の経年推移 .....	43
図 47	全体収入と公租公課費 .....	52
図 48	スポーツ教室充足率と収入 .....	53
図 49	謝金とスポーツ教室・自主事業の割合伸び率 .....	54

# 第1章 序論

## 第1節 研究背景

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。全国には多く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。

以前、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。2002年に民間参入が促され、2003年に、住民サービスの向上と、経費の節減等を図るための「指定管理者制度」が導入された。「多様化するニーズの住民ニーズにより効果的・効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の削減等をはかる」ことを導入の目的としている（総務省.地方自治法の一部を改正する法律の公布について.より）。導入によって、公共スポーツ施設の民営化が開始され、表1のような分類の指定管理者が参入し、競争が激化している。

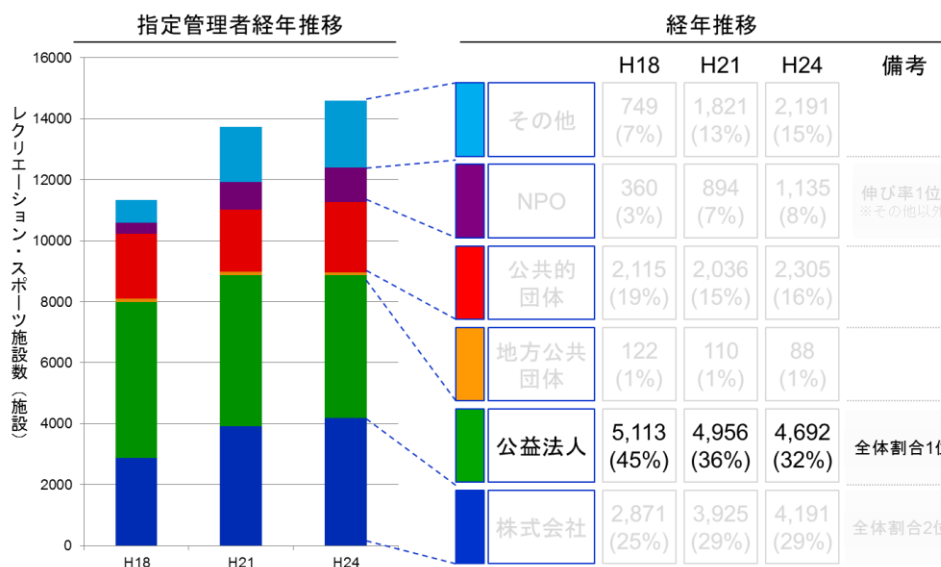
表1 指定管理者の分類（総務省ホームページより）

総務省による分類	例
株式会社	✓ 特例有限会社を含む
特例民法法人（従来の公益法人）、一般社団・財団法人、公益社団・財団法人、地方三公社（住宅供給公社、道路公社、土地開発公社）	✓ 公益法人
地方公共団体	✓ 地方自治体
公共的団体	✓ 農業組合、社会福祉法人、森林組合、赤十字社等
地縁による団体	✓ 自治会、町内会等 ※これ以降公共的団体に含む
特定非営利活動法人	✓ NPO法人
1～6以外の団体	✓ 学校法人、医療法人、共同企業体

平成24年11月現在、表2で表す通り、14,602施設の公共スポーツ施設の中で、地方自治体が出資した法人（以下、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。ただし、平成18年の受託数5113施設（全体の45%）と比較すると、400施設

程度の減少が見られる。役職員の身分の違いとそれに伴う帰属意識の乖離や、参入してきた民間企業に対して、経費削減のノウハウやマンパワー、資金力で劣っていること（月間体育施設.2007/08 より）、同じ公益法人の施設間や、施設内で自治体から派遣された職員と法人職員の連携不足が発生していることに起因して、顧客に対するサービスが低下していることが原因と考えられる。それに対し、民間企業も、平成 18 年と比較して、1300 施設ほど受託数が増加しているものの、利潤追求至上主義により、悪質な不正や、ずさんな経営実態に対して、指定更新取り消し処分を受けるなど（月間体育施設.2007/08 より）、規制緩和による事業者の拡大に伴う価格競争が発生し、長時間勤務・低賃金などの劣悪な労働環境の中で、杜撰な安全管理が行われているなどの弊害も表面化している（月間体育施設.2007/04 より）。

表 2 指定管理者数の経年推移（総務省ホームページより）



指定管理者制度の目的は、住民サービス向上と、経費の削減にあり、自治体の経費である指定管理料を下げるために、指定管理者における経費の削減は、喫緊の課題である。

民間企業は、経費の削減や、マーケティングの面で勝るものの、公益法人は、地域との強力なネットワークがあり、地域の関係団体の結集を図りやすく、地域協働・連携の中核組織となる可能性を秘めている。

したがって、公益法人の指定管理の現状を把握し、問題点を掲出すること



で、経費削減策を示唆することができれば、地域協働・連携の中核組織の役割を担うための体制、基盤強化につながるのではないかと考えている。

## 第2節 先行研究

公共スポーツ施設に関する先行研究は以下のものが代表的である。金山らが経営政策について述べている(1999)。また、上山ら(2008)が個別の施設で地方自治体の財政支出を削減する効果があることを報告しているが、間野・庄子・本目(2010)は、同一自治体内の複数施設でも財政支出の削減効果があることを明らかにしている。さらに、間野・高橋・庄子(2012)は、公共スポーツ施設の効率性の評価において、アクセスの良さ、開館時間の長さ、団体利用者の利用率の高さが、効率性に有意な影響を与えていることが明らかになった。しかしながら、地方自治体が出資した公益法人の現状の運営の問題点についてなど、指定管理者毎の問題点を精緻に検討した研究は見られない。

## 第3節 研究目的

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、横浜市体育協会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、従来の横浜市体育協会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。

## 第2章 研究手法

研究目的を達成するために、本研究では①横浜市の事例研究、②指定管理者のインタビュー調査を実施する。

### 第1節 横浜市の事例研究

横浜市は、主な事業として市民利用施設予約システムや、スポーツ情報サイトの運営、各種大会や競技会を開催する等、スポーツに対して積極的に取り組んでいる自治体である。研究対象となった各スポーツセンターは、指定管理事業第一期の平成18年4月1日～平成23年3月31日までの5年間の任期において公益財団法人 横浜市体育協会が管理・運営している16スポーツセンターである。設備としては体育室・トレーニング室・研修室が全て含まれている。各スポーツセンターでは、年間収支や利用者数等を詳細に収集・記録しており、所在している各区より年間事業報告として公開されている。

公益財団法人は、平成20年に公益法人制度改革3法が施行され、より透明性の高い経営を行うことが必須となっている。また、多くの自治体の集中改革プランでは、歳出削減の一環として公益法人の統廃合・民営化などが掲げられており（月間体育施設.2007/02より）、横浜市もその例外ではない。外郭団体への補助金の削減を行うなど経営改革を推進しており、横浜市体育協会の経営の改革は直近の課題となっている。そのような状況において、年間事業報告書のデータは、信頼性のある有用なデータであると考えられる。分析には事業報告書の数値を元に、IBM SPSS Statistics 20を使用した。

分析は、事業報告書の収入、収支、指定管理事業支出項目などについて、各年度の平均値を求め、経年推移について分散分析を実施し、その後、年度間の多重比較を実施した。なお、指定管理者による経年推移の違いを把握するために、民間が管理しているスポーツセンターとの比較も実施した。経年推移で支出に対して有意差が認められた項目について、重回帰分析を実施した。

#### 第1項 調査対象スポーツセンター

表3は、横浜市体育協会が管理しているスポーツセンターより、調査対象のスポーツセンターを記載した。対象は、鶴見、神奈川、西、南、港南、保

土ヶ谷、旭、磯子、金沢、港北、緑、都筑、戸塚、栄、泉、瀬谷の各スポーツセンターである。また、コナミスポーツ&ライフ（以下、民間）が管理している横浜市青葉スポーツセンターの事業報告書を、横浜市体育協会管理のスポーツセンターの比較対象としている。横浜市には、18 スポーツセンターが存在するが、平成 21 年、22 年のデータがないスポーツセンターを研究対象外とし、第一期平成 18 年度～平成 22 年度の 16 スポーツセンターを研究対象とした。

スポーツセンターの平均築年数は 25 年となっており、各施設は体育室、トレーニング室、研修室を有している。実施することのできる種目は、バレーボール、バドミントン、バスケットボール、卓球、武道全般、トレーニングなどである。保土ヶ谷スポーツセンターは、研修室の設備はない。また、西区スポーツセンターについては、プール 25m×6 コースを有している。

表 3 調査対象スポーツセンター

施設名	開設年月日	第一体育室		第二体育室	第三体育室	研修室	トレーニング室	更衣室ロッカー（個）	更衣室シャワー数（個）	駐車台数（台）
		床面積（㎡）	格納式観覧席数（席）	床面積（㎡）	床面積（㎡）	床面積（㎡）				
鶴見	平成元年1月29日	1,058	480	553	225	93	210	144	12	23
神奈川	平成6年3月20日	1,069	470	534	206	111	151	180	12	24
西	平成9年6月26日	プール25m×6コース		734	238	72	184	300	20	26
南	平成5年1月27日	1,087	380	547	324	73	186	180	12	32
港南	昭和55年10月23日	1,039	400	585	269	163	162	310	12	0
保土ヶ谷	平成元年10月15日	1,488	1,188	566	319	-	371	200	18	47
旭	昭和58年4月1日	1,121	480	540	216	68	98	144	12	50
磯子	昭和62年2月15日	1,068	480	549	193	74	227	144	12	9
金沢	昭和60年11月23日	1,080	480	550	239	89	160	144	12	24
港北	昭和60年2月1日	1,080	480	535	211	74	173	200	12	40
緑	昭和61年1月23日	1,055	480	540	232	78	170	144	12	8
都筑	平成18年3月1日	1,049	-	546	220	83	232	144	12	80
戸塚	昭和59年4月1日	1,326	300	544	190	69	252	144	10	28
栄	平成3年5月15日	1,072	476	549	-	81	315	200	12	54
泉	平成4年9月30日	1,050	450	525	225	78	170	180	12	31
瀬谷	昭和62年11月15日	1,113	480	561	245	73	179	180	12	48

### 第2項 分析項目とその経年推移調査

横浜市の公開している事業報告書に記載されている項目より、表4に記載されている項目を分析対象とし、それぞれの経年推移の調査を実施した。

表4 分析対象の項目

NO	分析項目	分析の理由	
1	利用者	施設利用状況の把握のため	
2	全体収支		
3	全体収入	施設の財務状況の概要を把握するため	
4	全体支出		
5	指定管理事業支出		
6	人件費・賃金	支出状況の概要を把握するため	
7	修繕費		
8	設備管理費		
9	保安警備費		
10	備品購入費		
11	消耗品費		
12	外構・植栽管理費		
13	廃棄物処理費		
14	広報費		
15	印刷製本費		
16	光熱水費		
17	燃料費		指定管理事業支出の内訳を把握するため
18	保険料		
19	使用料・賃借料		
20	公租公課費		
21	謝金		
22	委託料		
23	旅費		
24	通信運搬費		
25	支払手数料		
26	会費及び負担金		
27	その他		
28	間接事務費		

### 第3項 支出に影響を与える項目調査

支出の経年推移の分析より、支出に影響を与える項目について、支出との関係性を把握するための分析を実施した。

## 第2節 指定管理者へのインタビュー調査

### 第1項 調査対象者

表5に記載している通り、研究対象である横浜市のスポーツセンターを管理している公益財団法人 横浜市体育協会（以下、体協）の経営企画部 桜井正明部長にインタビュー調査を行った。また、他の公益法人の状況を把握するために、世田谷区スポーツ振興財団（以下、財団）の施設課施設係 久木田謙介係長にインタビュー調査を実施した。

表5 インタビュー対象と日時

所属		お名前	日時
公益財団法人 横浜市体育協会	経営企画部	✓ 桜井 正明 部長	11月14日
公益財団法人 世田谷区スポーツ振興財団	施設課施設係	✓ 久木田 謙介 係長	12月13日

## 第2項 調査の方法

本研究では、1対1のインタビュー調査を2013年12月に行った。調査方法として、4つの枠組みにおける13項目の質問を用意し、インタビュー調査を行った。倫理的配慮として、インタビュー内容の録音に同意を得た。

質問内容は、表6で記載している通りである。インタビュー内容の取り纏めとしては、内容に対する回答をコードとして記載し、そこから要素をキーワードとして抽出している。

表6 インタビュー内容

NO	概要	インタビュー内容詳細
1	施設	指定管理者として管理している施設数
2	組織	それぞれの職員の業務内容について
3		雇用の条件について
4		人事異動について
5		人事評価について
6	指導者	正職員に求められる資格について
7		パートタイマーに求められる資格について
8		スポーツ教室の講師について
9	プログラム	顧客情報の管理方法について
10		施設稼働率について
11		施設のイベント活用について
12		全収入と、自主事業で創出した収入の割合
13		自主事業の教室のWeb予約について

### 第3章 研究結果

民間の参入により、全体収支と、全体支出、指定管理事業支出、指定管理事業支出 17 項目（人件費、修繕費、備品購入費、外構・植栽管理費、廃棄物処理費、広報費、印刷製本費、光熱水費、保険料、公租公課費、謝金、委託料、通信運搬費、会費及び負担金、間接事務費）について、有意差が見られた。

全体収支の減少は、全体支出の増加が原因となっており、全体支出の増加には、指定管理事業支出の増加が影響を与えていた。指定管理事業支出 11 項目、人件費、修繕費、備品購入費、広報費、印刷製本費、光熱水費、公租公課費、謝金、委託料、間接事務費、外構・植栽管理費が、指定管理事業支出に増加に影響を与えることがわかった。

民間業者との比較より、表 7 より、体協は、全体収入が高いものの、全体支出も高く、民間は、支出を抑えることで収支を上げ、利用者を獲得していることがわかった。また、表 8 より指定管理事業支出 23 項目中 17 項目と、指定管理事業支出に影響する 11 項目中 6 項目で体協の経費が高いことがわかった。民間は、指定管理事業支出 10 項目について、経費を計上していないことがわかった。

表 7 民間業者との比較（利用者、収支、収入、支出）

項目	体協平均	民間平均	体協	民間
利用者	255,839	400,124		○
全体収支	4,216,384	9,277,230		○
全体収入	108,004,570	99,910,624	○	
全体支出	103,788,186	90,633,394	○	

凡例	
■	民間の数値が高い
■	体協の数値が高い
★	支出に影響のある項目

表 8 民間業者との比較（指定管理事業支出）

項目	体協平均	民間平均	体協	民間	
指定管理事業支出	99,409,122	84,930,214	○		
内訳					
人件費・賃金	41,607,205	56,884,163		○	★
修繕費	5,905,038	6,068,448		○	★
設備管理費	4,649,459	905,024	○		
保安警備費	803,923	0	○	計上無	
備品購入費	2,992,980	424,486	○		★
消耗品費	2,580,949	217,434	○		
外構・植栽管理費	919,533	0	○	計上無	★
廃棄物処理費	99,854	0	○	計上無	
広報費	1,300,499	1,477,067		○	★
印刷製本費	800,563	1,763,876		○	★
光熱水費	11,730,866	349,473	○		★
燃料費	1,164	0	○	計上無	
保険料	1,386,762	398,315	○		
使用料・賃借料	4,746,246	799,430	○		
公租公課費	1,671,245	2,266,522		○	★
謝金	10,082,943	0	○	計上無	★
委託料	5,205,092	2,700,000	○		★
旅費	51,492	0	○	計上無	
通信運搬費	337,455	0	○	計上無	
支払手数料	285,818	0	○	計上無	
会費及び負担金	17,261	0	○	計上無	
その他	25,478	10,675,976		○	
間接事務費	2,207,328	0	○	計上無	★

凡例	
■	民間の数値が高い
■	体協の数値が高い
★	支出に影響のある項目

## 第1節 横浜市の事例調査

### 第1項 利用者

#### 1. 経年推移

図1は、利用者に関する経年推移を表しており、利用者の年度毎の数値に有意差は見られなかった ( $F(4)=1.639, p=0.178, p>0.05$ )。しかし、平成22年の利用者は256,706人を集客し、平成18年に比べ、105%の利用者となっていた。



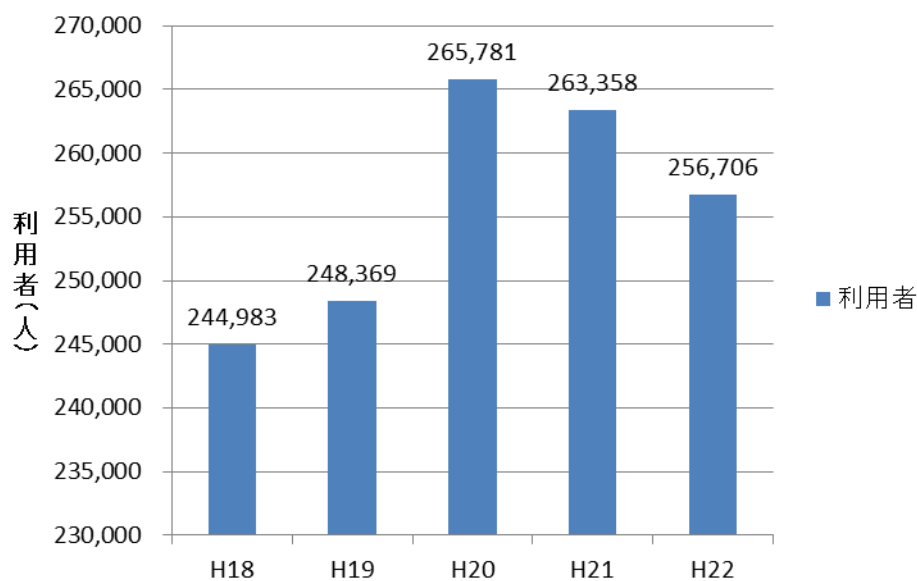


図 1 利用者の経年推移

## 2. 民間業者との比較

図 2 は、体協と民間の利用者に関する経年推移を比較している。平成 22 年の民間のスポーツセンターは、411,564 人（平成 18 年比 133%）を集客し、体協の管理しているスポーツセンターの平均 256,706 人を上回っていた。

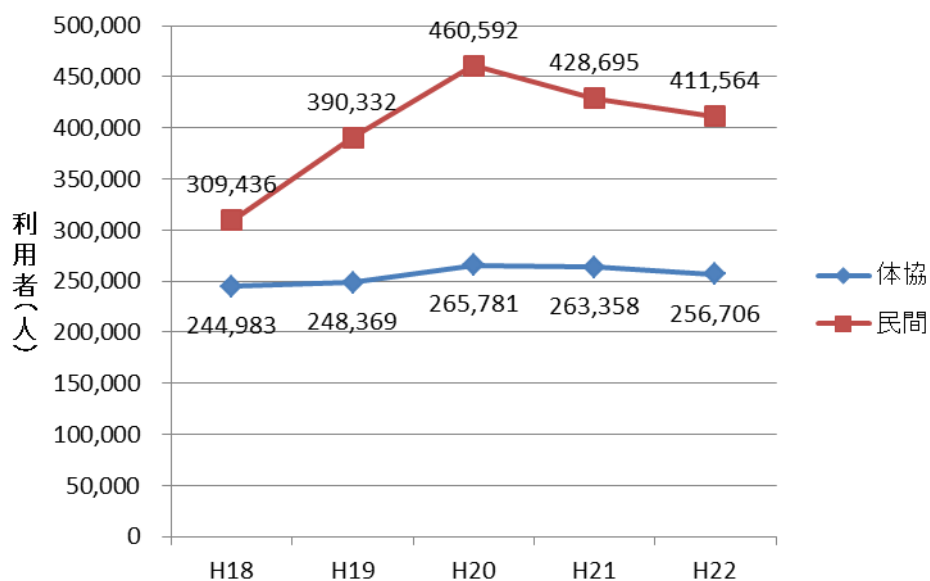


図 2 利用者の体協・民間の比較

## 第2項 全体収支

### 1. 経年推移

図3は、収支に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差が見られた ( $F(4)=12.556, p=0.000, p<0.05$ )。

多重比較の結果、平成18年5,074,202円と比較して、平成19年665,471円は有意に低い ( $p=0.002$ )。また、平成19年と比較して、平成22年2,448,717円は有意差がなく ( $p=0.423$ )、平成20年6,030,405円 ( $p=0.000$ )、平成21年6,863,126円 ( $p=0.000$ ) は有意に高くなっていた。

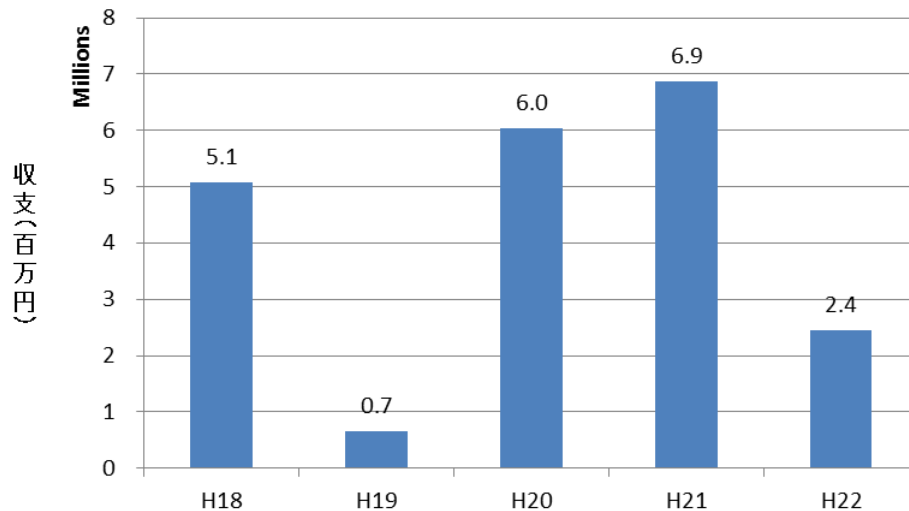


図3 収支の経年推移

### 2. 民間業者との比較

図4は、体協と民間の収支に関する経年推移を比較している。平成22年の民間のスポーツセンターの収支は、15,951,370円(平成18年比3512%)となっており、体協の管理しているスポーツセンターの平均を上回っていた。

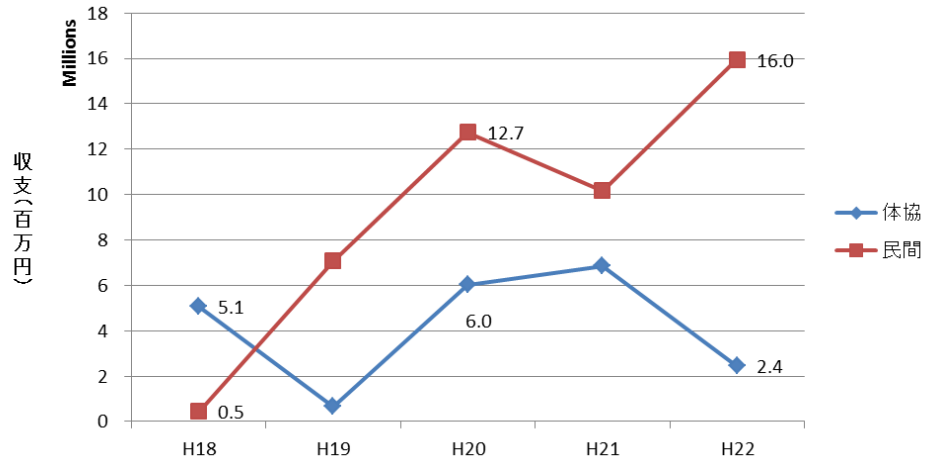


図 4 収支の体協・民間比較

### 第3項 全体収入

#### 1. 経年推移

図5は、収入に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差は見られなかった ( $F(4) = 0.526, p = 0.717, p > 0.05$ )。しかし、平成22年の収入は、108,306,006円となっており、平成18年に比べて101%の微増となっていた。

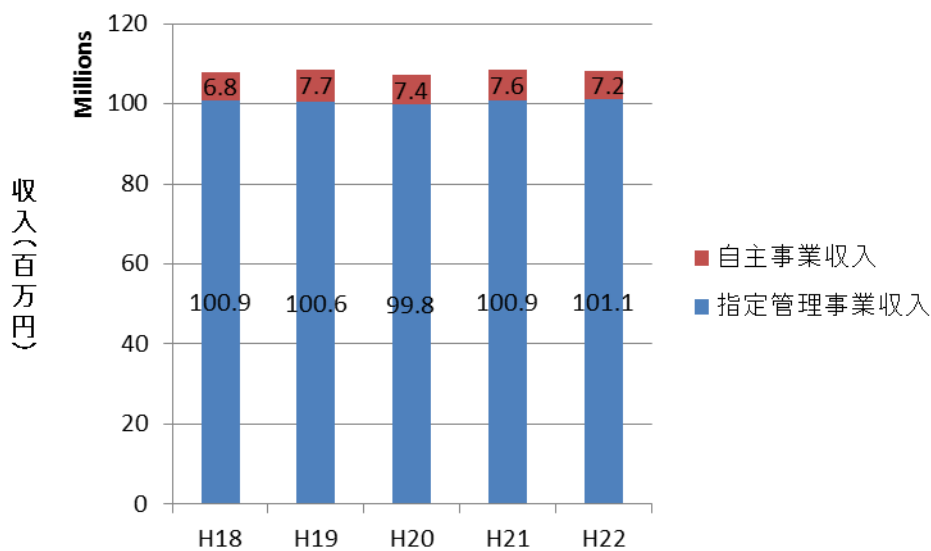


図5 収入の経年推移

#### 2. 民間業者との比較

図6は、体協と民間の収入に関する経年推移を比較している。平成22年の民間のスポーツセンターの収入は、110,852,626円（平成18年比145%）となっており、体協の管理しているスポーツセンターの平均108,306,006円を上回っていた。

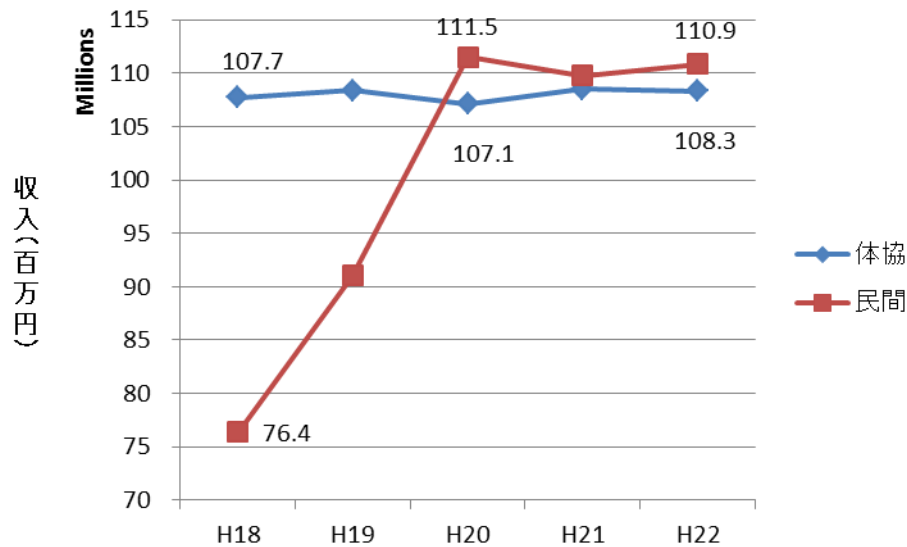


図 6 収入の体協・民間比較

#### 第4項 支出

支出に関する項目の経年推移を確認し、計 17 項目（全体支出、指定管理事業支出、人件費、修繕費、備品購入費、外講・植栽管理費、廃棄物処理費、広報費、印刷製本費、光熱水費、保険料、公租公課費、謝金、委託料、通信運搬費、会費及び負担金、間接事務費）について、年度毎の有意差を確認することができた。

##### 1. 全体支出

###### ① 経年推移

図 7 は、全体支出に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差が見られた ( $F(4)=5.592, p=0.001, p<0.05$ )。

多重比較の結果、平成 18 年 102,645,248 円と比較して、平成 19 年 107,721,095 円は有意に高くなっていた ( $p=0.045$ )。また、平成 19 年と比較して、平成 22 年 105,857,289 円は有意差がなく ( $p=0.788$ )、平成 20 年 101,101,620 円 ( $p=0.002$ )、平成 21 年 101,615,677 円は有意に低くなっていた ( $p=0.004$ )。

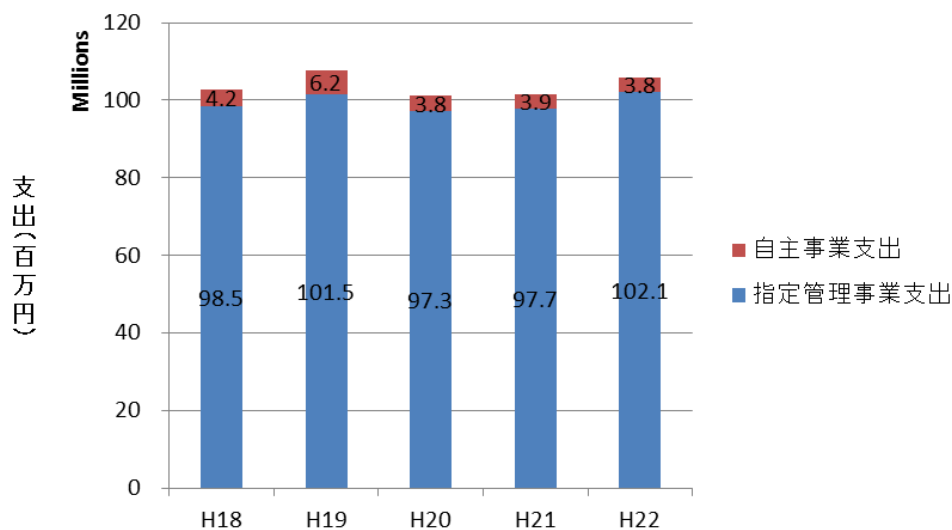


図 7 支出の経年推移

② 民間業者との比較

図 8 は、体協と民間の全体支出に関する経年推移を比較している。平成 22 年の民間のスポーツセンターの支出は、94,901,256 円となっており、体協の管理しているスポーツセンターの平均 105,857,289 円を下回っていた。

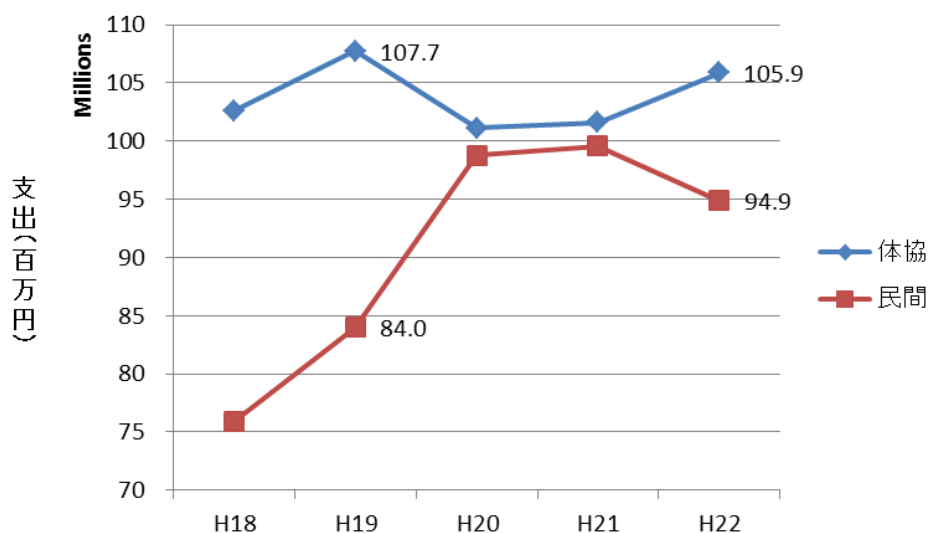


図 8 支出の体協・民間比較

## 2. 指定管理事業支出

### ① 経年推移

図9は、指定管理事業支出に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差が見られた ( $F(4)=4.214, p=0.005, p<0.05$ )。

多重比較の結果、平成22年102,099,368円と比較して、平成20年97,252,395円 ( $p=0.017$ )、平成21年97,690,151円 ( $p=0.038$ ) は有意に低く、平成18年98,482,618円 ( $p=0.185$ ) と平成19年101,521,080円 ( $p=0.996$ ) とは有意差がなかった。

平成19年、平成22年の指定管理事業支出はそれぞれ、101,521,080円、102,099,368円となっている。平成18年の数値と比較し、平成19年に増加した項目は、「人件費・賃金」、「修繕費」、「広報費」、「謝金」などであった。それぞれ、1,217,409円、3,265,928円、444,450円、1,349,382円の増加が見られた。平成22年に関しては、「人件費・賃金」、「広報費」、「印刷製本費」、「光熱水費」、「使用料・賃借料」、「公租公課費」、「謝金」、「間接事務費」などの項目の数値が増加していた。それぞれ、2,880,090円、1,243,562円、508,507円、479,394円、338,687円、1,072,662円、2,801,643円、1,086,396円の増加が見られた。両方の年度で数値が増加した項目は、「人件費・賃金」、「広報費」、「謝金」であった。

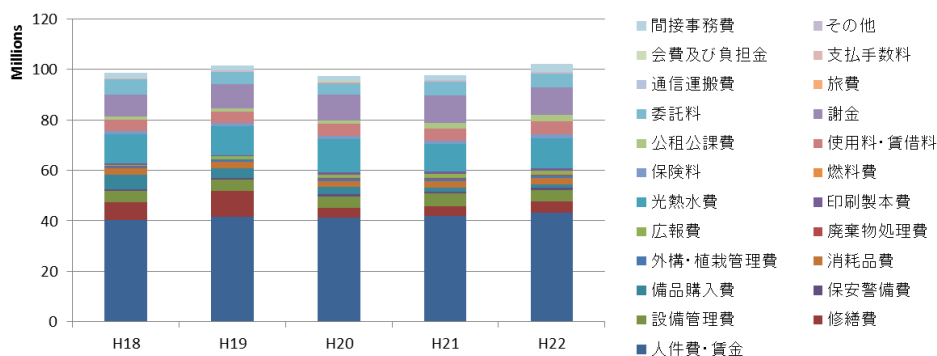


図9 指定管理事業支出の経年推移

## ② 民間業者との比較

図 10 は、体協と民間の指定管理事業支出に関する経年推移を比較している。民間のスポーツセンターの平成 22 年の支出は、87,256,501 円となっており、体協の管理しているスポーツセンターの平均 1,020,993,678 円を下回っていた。

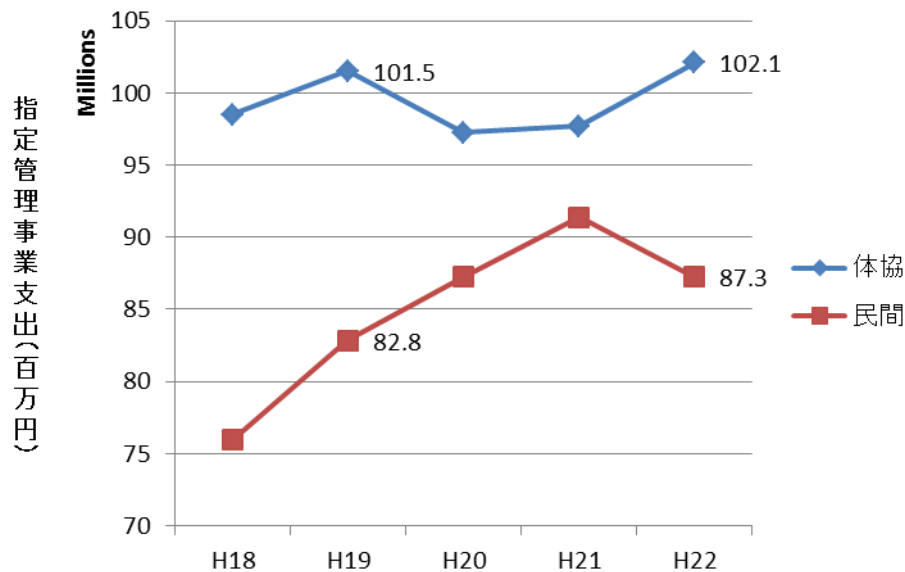


図 10 指定管理事業支出の体協・民間比較

## 3. 人件費・賃金

### ① 経年推移

図 11 は、人件費・賃金に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差が見られた ( $F(4)=10.149, p=0.000, p<0.05$ )。

多重比較の結果、平成 22 年 43,204,957 円と比較して、平成 18 年 40,324,867 円 ( $p=0.000$ )、平成 19 年 41,542,276 円 ( $p=0.004$ )、平成 20 年 41,112,592 円 ( $p=0.000$ )、平成 21 年 41,851,333 円 ( $p=0.025$ ) は有意に低くなっていた。

指定管理事業支出が高かった平成 22 年において、人件費・賃金も有意差があった。



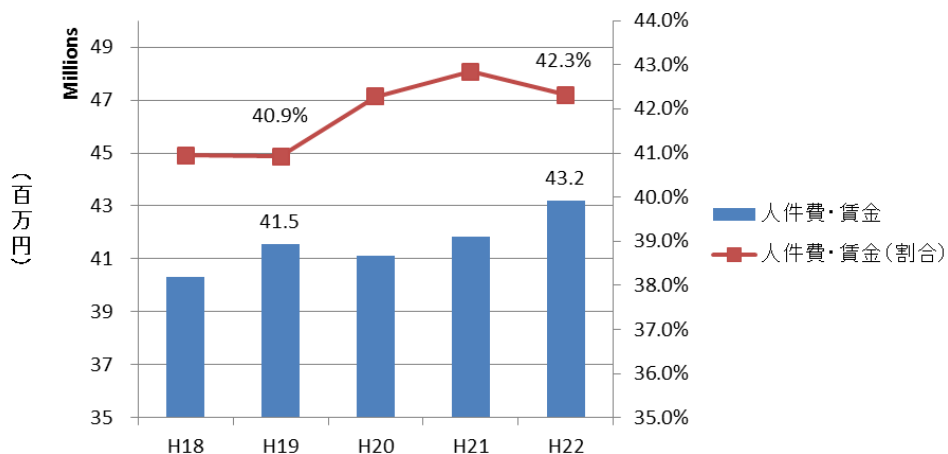


図 11 人件費・賃金の経年推移

② 民間業者との比較

図 12 は、民間の人件費・賃金に関する経年推移を表している。民間のスポーツセンターの平成 22 年の人件費・賃金は 87,256,501 円で、支出に占める割合が 75%となっており、体協の管理しているスポーツセンターの平均 43,204,957 円 (42.3%) を大きく上回っていた。

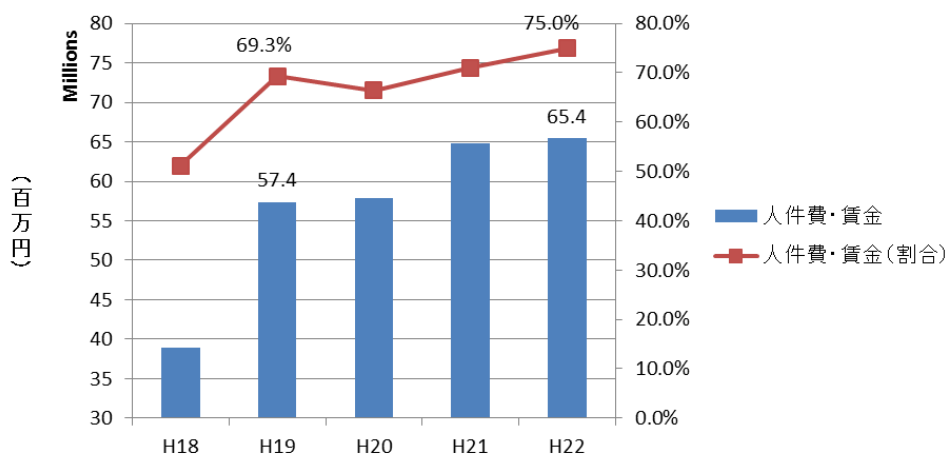


図 12 人件費・賃金の経年推移 (民間)

4. 修繕費

① 経年推移

図 13 は、修繕費に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差

が見られた ( $F(4)=21.097, p=0.000, p<0.05$ )。

多重比較の結果、平成 19 年 10,169,199 円と比較して、平成 18 年 6,903,271 円 ( $p=0.004$ )、平成 20 年 3,990,944 円 ( $p=0.000$ )、平成 21 年 3,974,157 円 ( $p=0.000$ )、平成 22 年 4,487,619 円 ( $p=0.000$ ) は有意に高くなっていた。

指定管理事業支出が高かった平成 19 年において、修繕費も有意差があった。

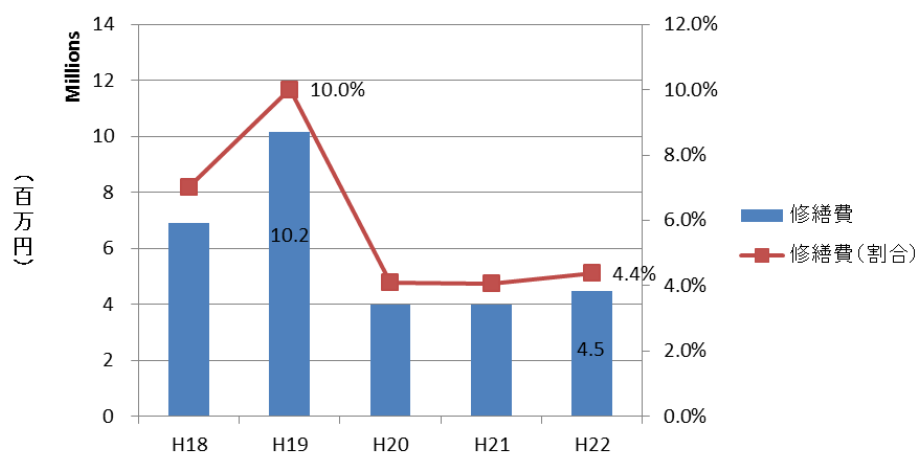


図 13 修繕費の経年推移

## ② 民間業者との比較

図 14 は、民間の修繕費に関する経年推移を表している。民間のスポーツセンターの平成 22 年の修繕費は 6,000,000 円で、支出に占める割合が 6.9% となっており、体協の管理しているスポーツセンターの平均 4,487,619 円 (4.4%) を大きく上回っていた。

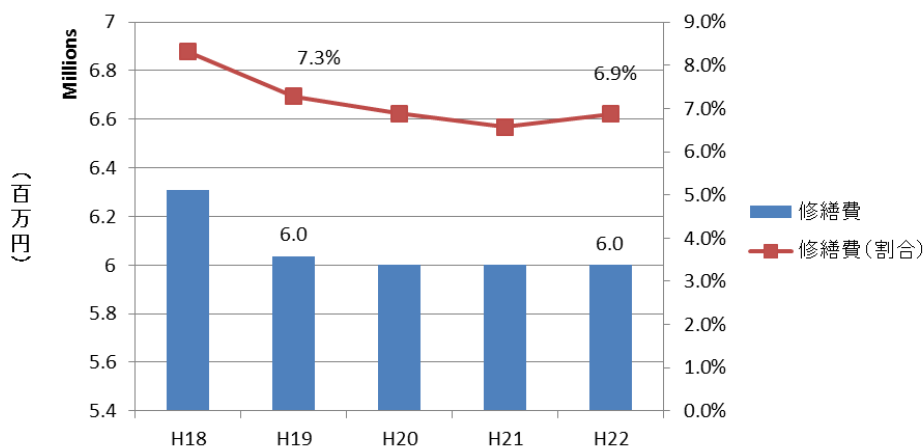


図 14 修繕費の経年推移（民間）

5. 設備管理費

① 経年推移

図 15 は、設備管理費に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差が見られた ( $F(4)=3.158, p=0.021, p<0.05$ )。

多重比較の結果、各年度の有意差は認められなかった。

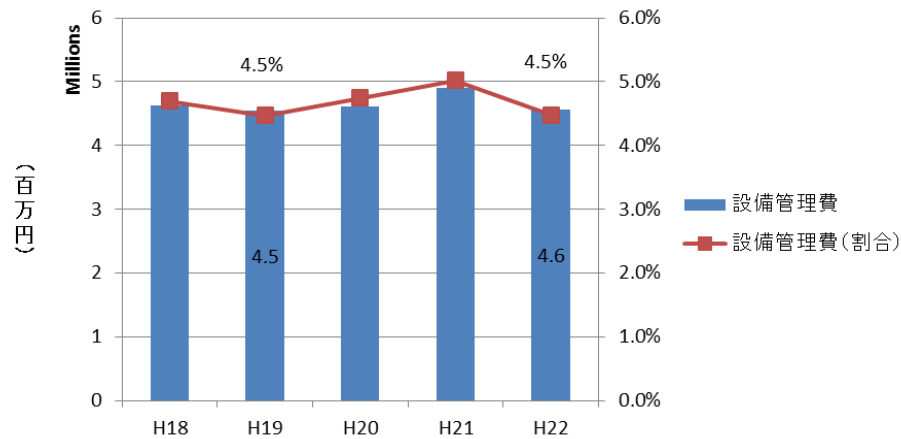


図 15 設備管理費の経年推移

② 民間業者との比較

図 16 は、民間の設備管理費に関する経年推移を表している。民間のスポーツセンターの平成 18 年から平成 22 年の設備管理費は 4,525,122 円で、体協の管理しているスポーツセンターの平均 23,247,297 円を大きく下回っていた。

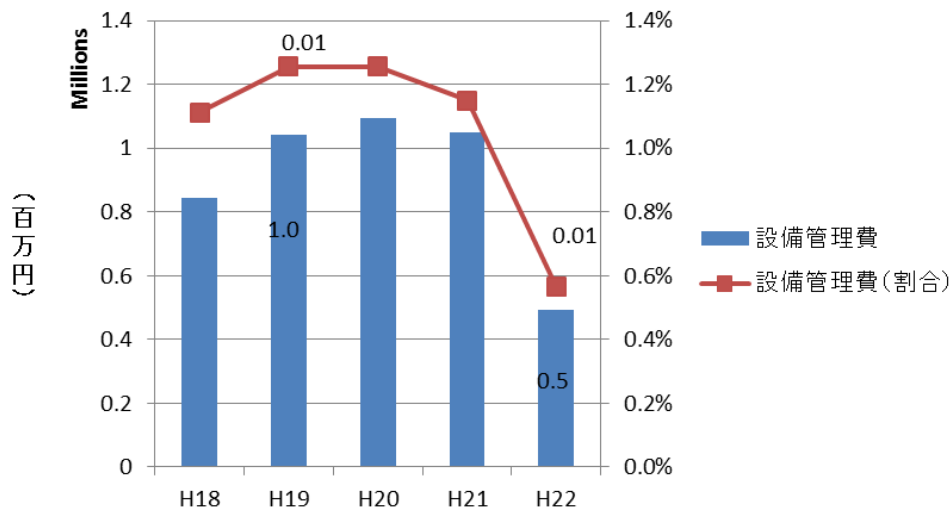


図 16 設備管理費の経年推移 (民間)

## 6. 保安警備費

### ① 経年推移

図 17 は、保安警備費に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差は見られなかった ( $F(4)=0.919, p=0.460, p>0.05$ )。

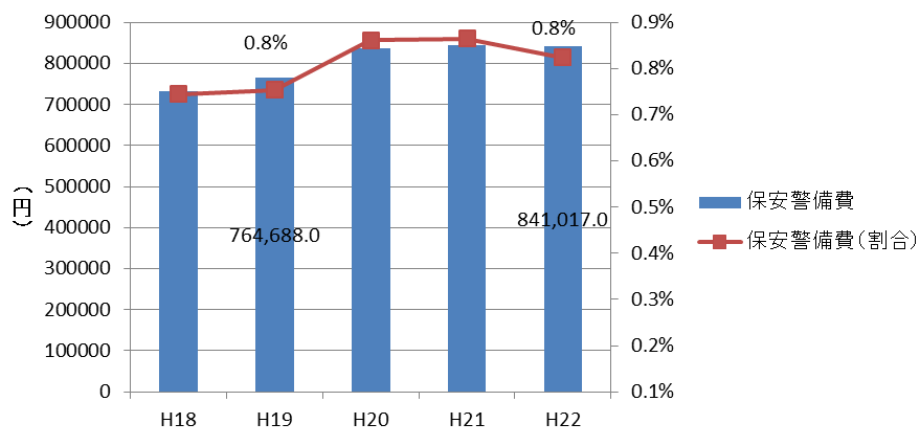


図 17 保安警備費の経年推移

### ② 民間業者との比較

民間は、保安警備費を計上していない。

## 7. 備品購入費

### ① 経年推移

図 18 は、備品購入費に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差が見られた ( $F(4)=10.093, p=0.000, p<0.05$ )。

多重比較の結果、平成 18 年 5,503,962 円と比較して、平成 19 年 3,707,157 円 ( $p=0.136$ ) に有意差はなく、平成 20 年 2,824,098 円 ( $p=0.006$ )、平成 21 年 1,528,755 円 ( $p=0.000$ )、平成 22 年 1,400,929 円 ( $p=0.000$ ) は有意に低くなっていた。

指定管理事業支出の高い平成 19 年において、備品購入費も有意差があった。

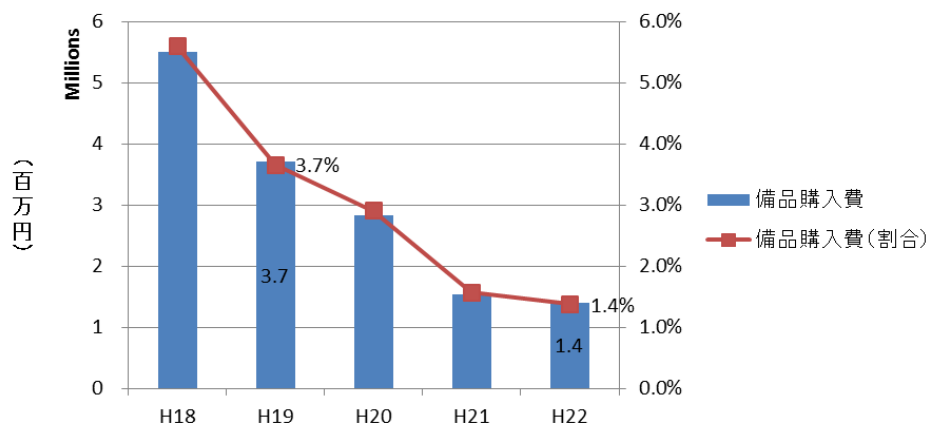


図 18 備品購入費の経年推移

### ② 民間業者との比較

図 19 は、民間の備品購入費に関する経年推移を表している。民間のスポーツセンターの平成 18 年から 22 年の総計が 2,122,428 円になっており、体協の管理しているスポーツセンターの平均 14,964,900 円を大きく下回っていた。

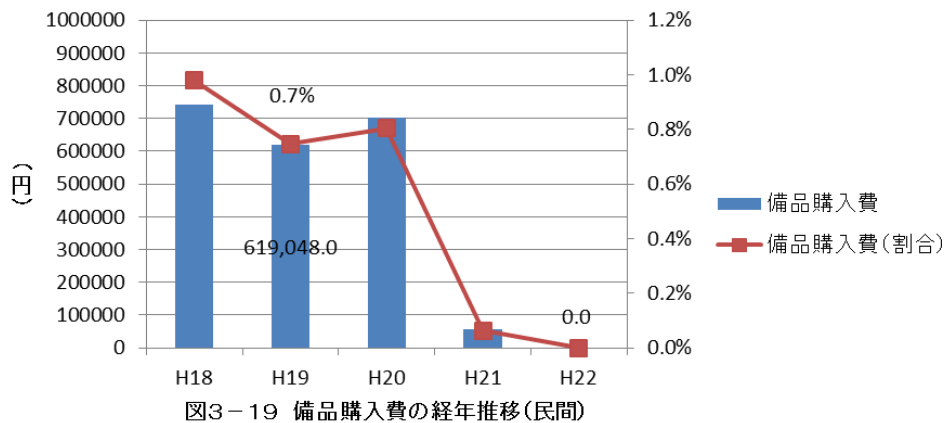


図 19 備品購入費の経年推移 (民間)

## 8. 消耗品費

### ① 経年推移

図 20 は、消耗品費に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差は見られなかった ( $F(4)=0.891, p=0.476, p>0.05$ )。

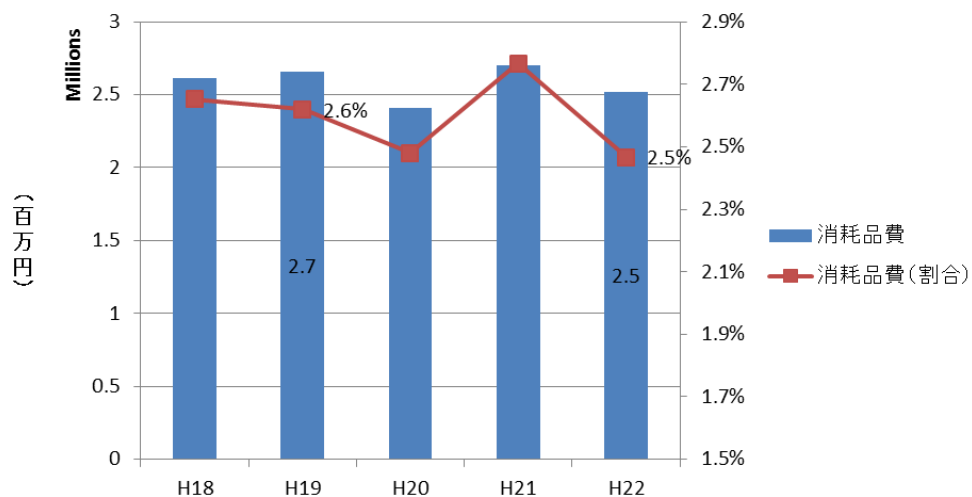


図 20 消耗品費の経年推移

### ② 民間業者との比較

図 21 は、民間の消耗品費に関する経年推移を表している。民間のスポーツセンターの平成 18 年から 22 年の総計が 1,087,171 円になっており、体協の

管理しているスポーツセンターの平均 12,904,743 円を大きく下回っていた。

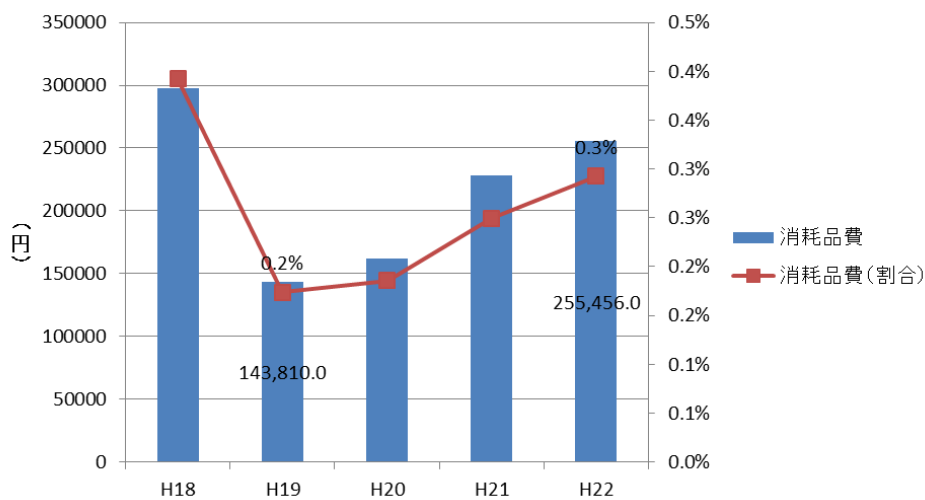


図 21 消費品費の経年推移 (民間)

## 9. 外構・植栽管理費

### ① 経年推移

図 22 は、外構・植栽管理費に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差が見られた ( $F(4)=2.977, p=0.027, p<0.05$ )。

多重比較の結果、平成 18 年 856,548 円と比較して、平成 19 年 961,885 円 ( $p=0.004$ )、平成 20 年 968,857 円 ( $p=0.001$ ) は有意に高く、平成 21 年 915,698 円 ( $p=0.215$ )、平成 22 年 894,677 円 ( $p=0.640$ ) は有意差がなかった。

指定管理事業支出が高い平成 19 年において、外構・植栽管理費も有意差があった。

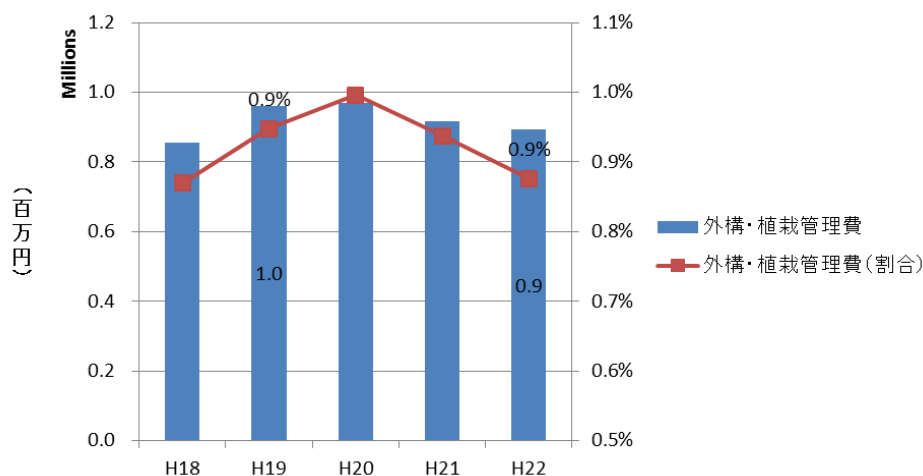


図 22 外構・植栽管理費の経年推移

② 民間業者との比較

民間は、外講・植栽管理費を計上していない。

10. 廃棄物処理費

① 経年推移

図 23 は、廃棄物処理費に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差が見られた ( $F(4)=6.312, p=0.000, p<0.05$ )。

多重比較の結果、平成 22 年 164,644 円と比較して、平成 18 年 80,237 円 ( $p=0.005$ )、平成 19 年 105,944 円 ( $p=0.068$ )、平成 20 年 69,454 円 ( $p=0.000$ )、平成 21 年 78,991 円 ( $p=0.002$ ) は有意に低くなっていた。

指定管理事業支出が高い平成 22 年において、廃棄物処理費も有意差があった。



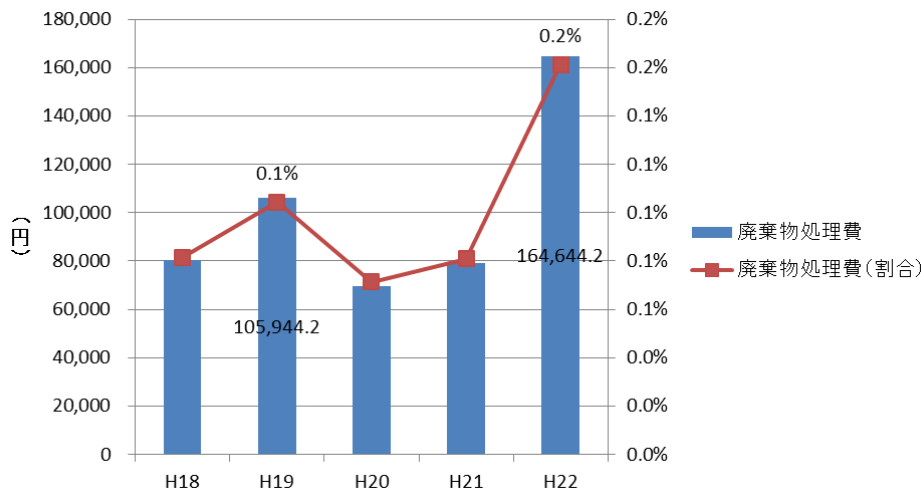


図 23 廃棄物処理費の経年推移

② 民間業者との比較

民間は、廃棄物処理費を計上していない。

11. 広報費

① 経年推移

図 24 は、広報費に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差が見られた ( $F(4)=11.937, p=0.000, p<0.05$ )。

多重比較の結果、平成 18 年 577,859 円と比較して、平成 19 年 1,022,309 円 ( $p=0.287$ ) は有意差がなく、平成 20 年 1,385,973 円 ( $p=0.005$ )、平成 21 年 1,694,932 円 ( $p=0.000$ )、平成 22 年 1,821,421 円 ( $p=0.000$ ) は有意に高くなっていた。

指定管理事業支出が高い平成 22 年において、広報費も有意差があった。

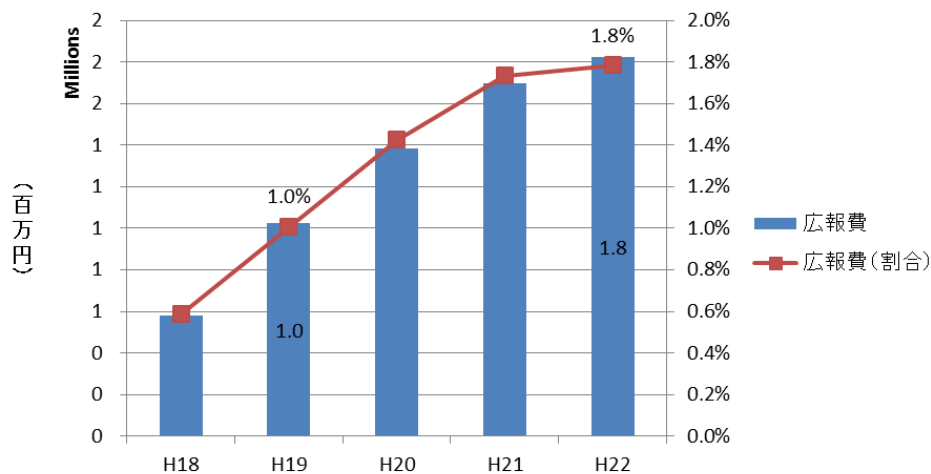


図 24 広報費の経年推移

② 民間業者との比較

図 25 は、民間の広報費に関する経年推移を表している。民間のスポーツセンターの平成 22 年の数値が 235,000 円、指定管理事業支出における割合が 0.3%となっており、体協の管理しているスポーツセンターの平均 1,821,421 円（1.8%）を大きく下回っていた。

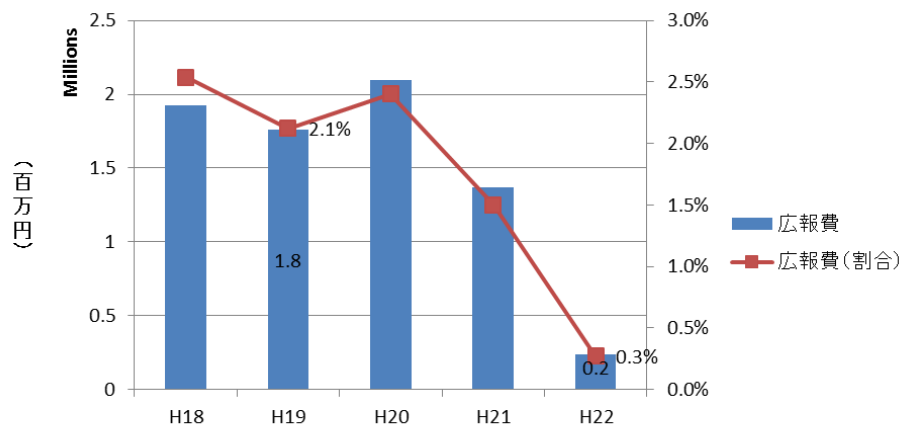


図3-25 広報費の経年推移(民間)

図 25 広報費の経年推移（民間）

## 12. 印刷製本費

### ① 経年推移

図 26 は、印刷製本費に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差が見られた ( $F(4)=5.081, p=0.002, p<.05$ )。

多重比較の結果、平成 18 年 529,828 円と比較して、平成 19 年 467,561 円 ( $p=1.000$ )、平成 21 年 950,073 円 ( $p=0.116$ ) は有意差がなく、平成 20 年 1,017,021 円 ( $p=0.047$ )、平成 22 年 1,038,335 円 ( $p=0.034$ ) は有意に高くなっていた。

指定管理事業支出の高い平成 22 年において、印刷製本費も有意差があった。

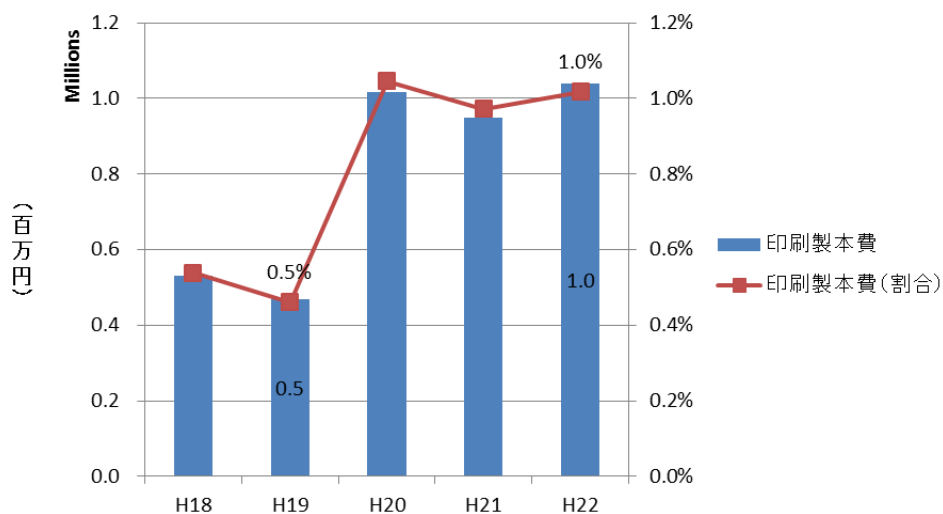


図 26 印刷製本費の経年推移

### ② 民間業者との比較

図 27 は、民間の印刷製本費に関する経年推移を表している。民間のスポーツセンターの平成 18 年から 22 年の総計が 8,819,381 円となっており、体協の管理しているスポーツセンターの平均 4,002,817 円の 2 倍程度の費用を計上している。

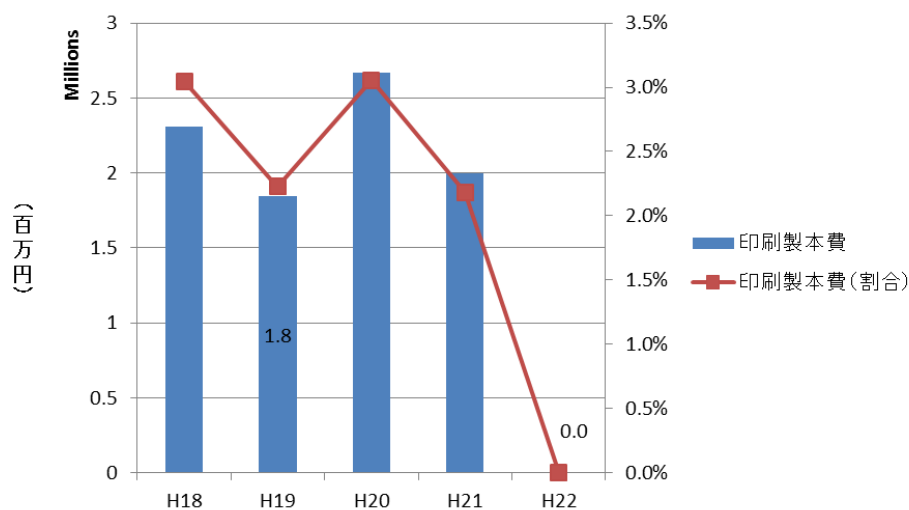


図 27 印刷製本費の経年推移 (民間)

### 13. 光熱水費

#### ① 経年推移

図 28 は、光熱水費に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差が見られた ( $F(4)=6.639, p=0.000, p<0.05$ )。

多重比較の結果、平成 20 年 13,006,045 円と比較して、平成 22 年 11,857,575 円 ( $p=0.076$ ) は有意差がなく、平成 18 年 11,378,181 円 ( $p=0.041$ )、平成 19 年 11,541,723 円 ( $p=0.019$ )、平成 21 年 10,870,808 円 ( $p=0.000$ ) は有意に低くなっていた。

指定管理事業支出が高い平成 22 年において、光熱水費も有意差があった。

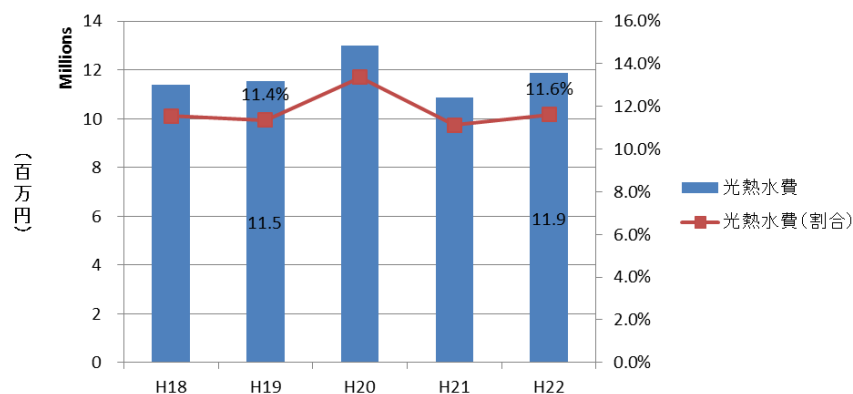


図 28 光熱水費の経年推移

## ② 民間業者との比較

図 29 は、民間の光熱費に関する経年推移を表している。民間のスポーツセンターの平成 18 年から 22 年の総計が 1,747,367 円となっており、体協の管理しているスポーツセンターの平均 58,654,331 円を大きく下回っていた。

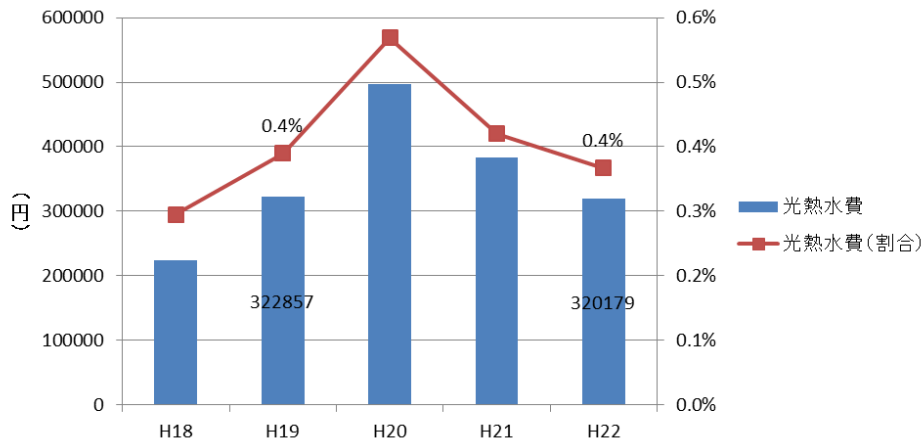


図 29 光熱水費の経年推移 (民間)

## 14. 燃料費

### ① 経年推移

図 30 は、燃料費に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差が見られた ( $F(4)=2.997, p=0.032, p<0.05$ )。

多重比較の結果、各年度間の有意差は認められなかった。

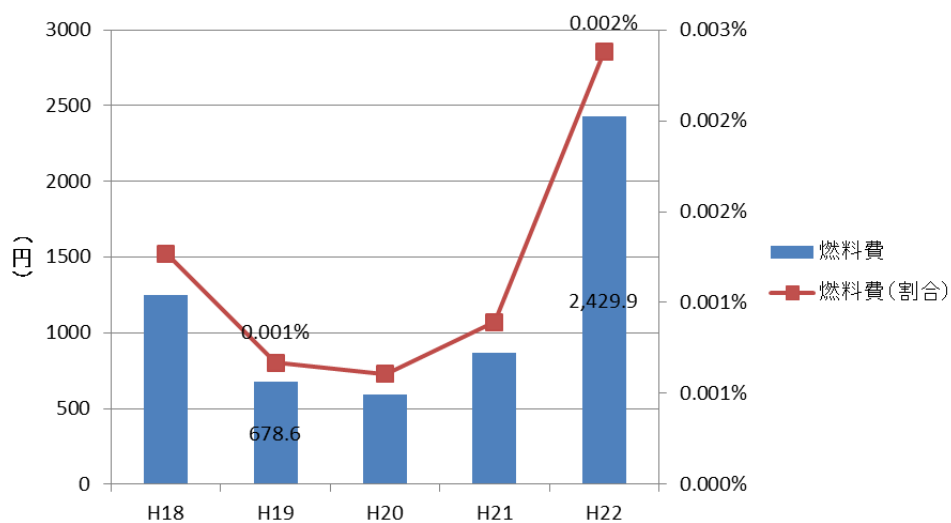


図 30 燃料費の経年推移

② 民間業者との比較

民間は、燃料費を計上していない。

15. 保険料

① 経年推移

図 31 は、保険料に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差が見られた ( $F(4)=16.535, p=0.000, p<0.05$ )

多重比較の結果、平成 18 年 1,263,921 円と比較して、平成 19 年 1,227,223 円 ( $p=0.952$ )、平成 20 年 1,392,969 円 ( $p=0.093$ ) は有意差がなく、平成 21 年 1,505,734 円 ( $p=0.000$ )、平成 22 年 1,543,964 円 ( $p=0.000$ ) は有意に高くなっていた。

指定管理事業支出の高い平成 22 年において、保険料も有意差があった。

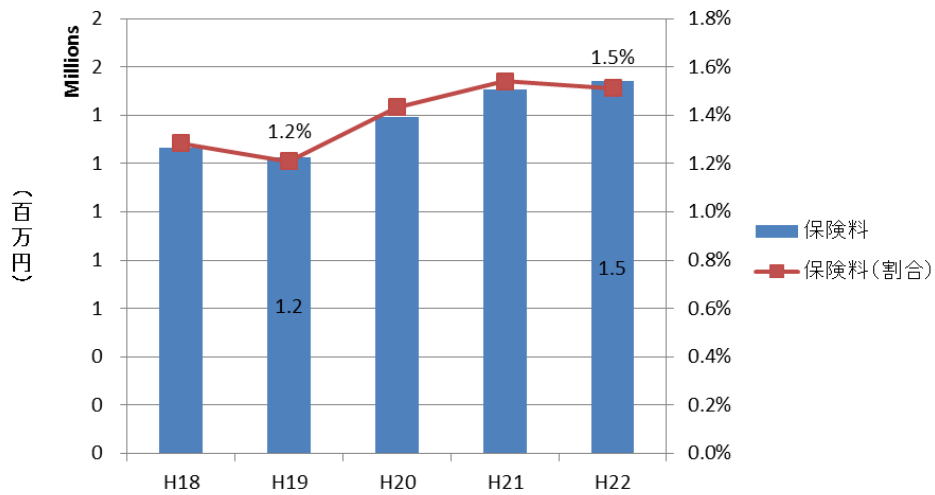


図 31 保険料の経年推移

② 民間業者との比較

図 32 は、民間の燃料費に関する経年推移を表している。民間のスポーツセンターの平成 18 年から 22 年の総計が 1,991,573 円となっており、体協の管理しているスポーツセンターの平均 6,933,811 円の 3 分の 1 程度の費用となっている。

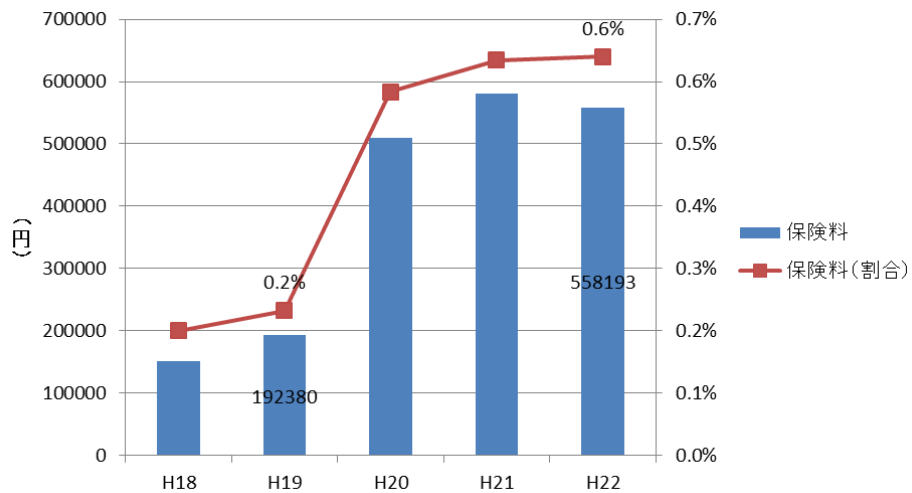


図 32 保険料の経年推移（民間）

16. 使用料・賃借料

① 経年推移

図 33 は、使用料・賃借料に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差は見られなかった ( $F(4)=1.556, p=0.196, p>0.05$ )。

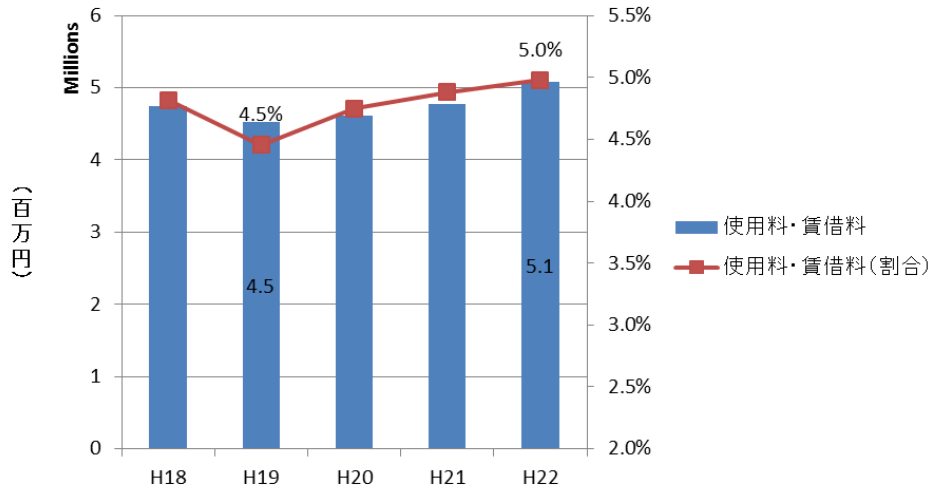


図 33 使用料・賃借料の経年推移

② 民間業者との比較

図 34 は、民間の使用料・賃借料に関する経年推移を表している。民間のスポーツセンターの平成 18 年から 22 年の総計が 3,997,149 円となっており、体協の管理しているスポーツセンターの平均 23,731,228 円を大きく下回っていた。

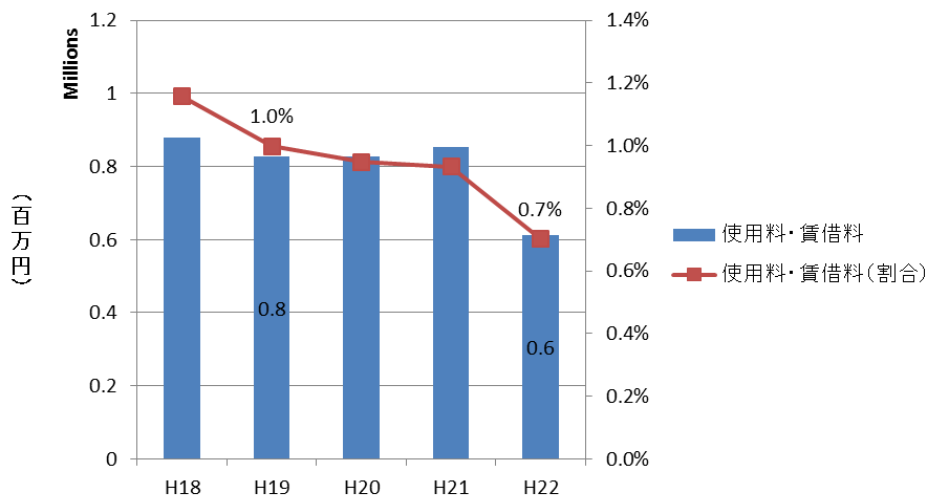


図 34 使用料・賃借料の経年推移 (民間)



## 17. 公租公課費

### ① 経年推移

図 35 は、公租公課費に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差が見られた ( $F(4)=9.800, p=0.000, p<0.05$ )。

多重比較の結果、平成 18 年 1,293,268 円と比較して、平成 19 年 1,206,735 円 ( $p=0.998$ )、平成 20 年 1,281,618 円 ( $p=1.000$ ) に有意差はなく、平成 21 年 2,208,676 円 ( $p=0.009$ )、平成 22 年 2,365,930 円 ( $p=0.002$ ) は有意に高くなっていた。

指定管理事業支出の高い平成 22 年において、公租公課費も有意差があった。

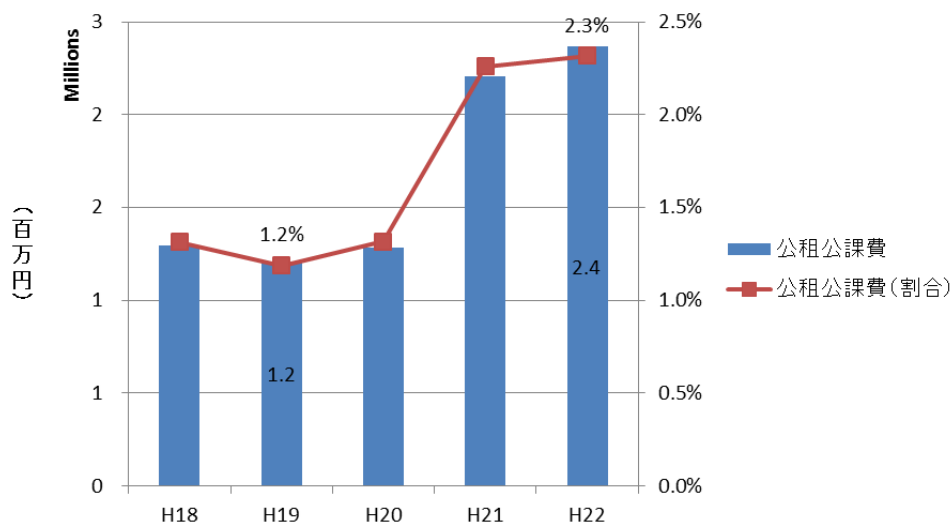


図 35 公租公課費の経年推移

### ② 民間業者との比較

図 36 は、民間の公租公課費に関する経年推移を表している。民間のスポーツセンターの平成 18 年から 22 年の総計が 11,332,610 円となっており、体協の管理しているスポーツセンターの平均 8,356,227 円を上回っていた。

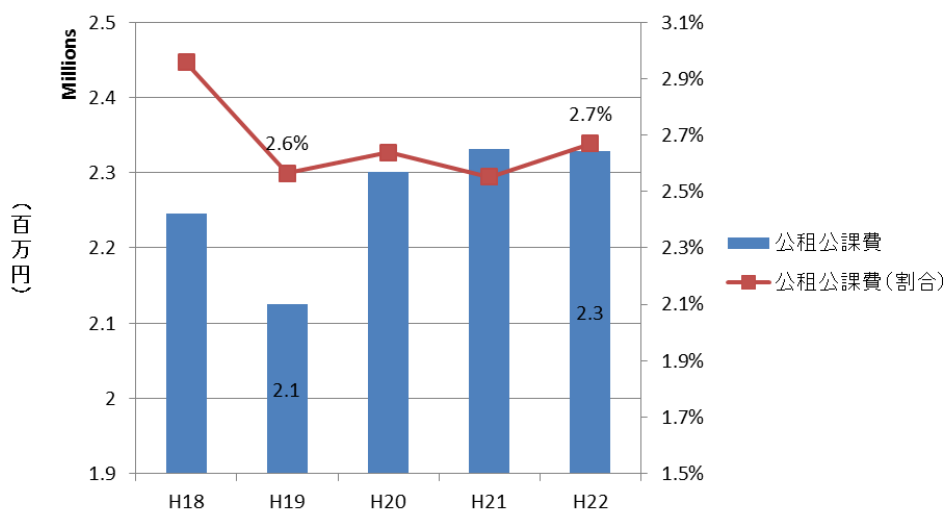


図 36 公租公課費の経年推移 (民間)

## 18. 謝金

### ① 経年推移

図 37 は、謝金に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差が見られた ( $F(4)=28.114, p=0.000, p<0.05$ )。

多重比較の結果、平成 18 年 8,361,889 円と比較して、平成 19 年 9,711,271 円 ( $p=0.000$ )、平成 20 年 10,312,175 円 ( $p=0.000$ )、平成 21 年 10,865,847 円 ( $p=0.000$ )、平成 22 年 11,163,532 円 ( $p=0.000$ ) は有意に高くなっていた。

指定管理事業支出の高い平成 19 年、平成 22 年において、謝金も有意差があった。

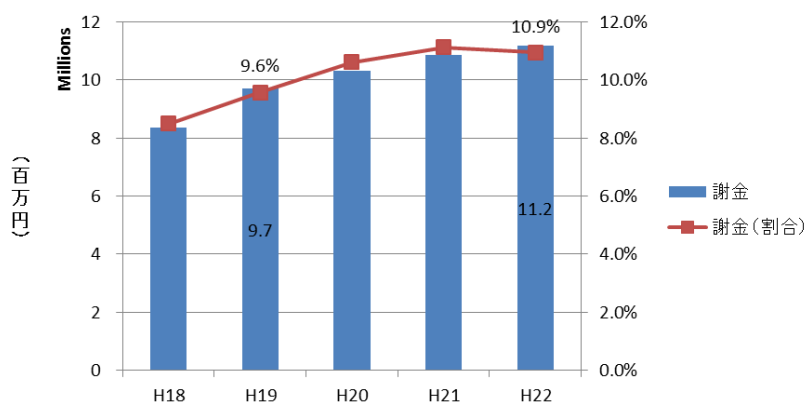


図 37 謝金の経年推移

## ② 民間業者との比較

民間は、謝金を計上していない。

### 19. 委託料

#### ① 経年推移

図 38 は、委託料に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差が見られた ( $F(4)=6.026, p=0.000, p<0.05$ )。

多重比較の結果、平成 18 年 6,075,745 円と比較して、平成 19 年 4,645,579 円 ( $p=0.000$ )、平成 20 年 4,702,539 円 ( $p=0.000$ )、平成 21 年 5,318,014 円 ( $p=0.000$ )、平成 22 年 5,283,583 円 ( $p=0.000$ ) は有意に低くなっていた。指定管理事業支出の高い平成 22 年において、委託料も有意差があった。

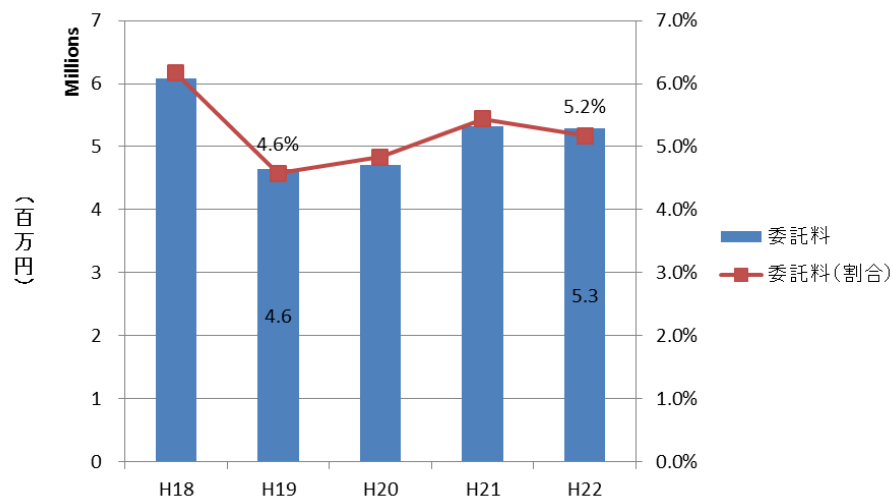


図 38 委託料の経年推移

## ② 民間業者との比較

図 39 は、民間の委託料に関する経年推移を表している。民間のスポーツセンターの平成 18 年から 22 年の総計が 13,500,000 円となっており、体協の管理しているスポーツセンターの平均 26,025,460 円の 2 分の 1 程度の費用となっている。

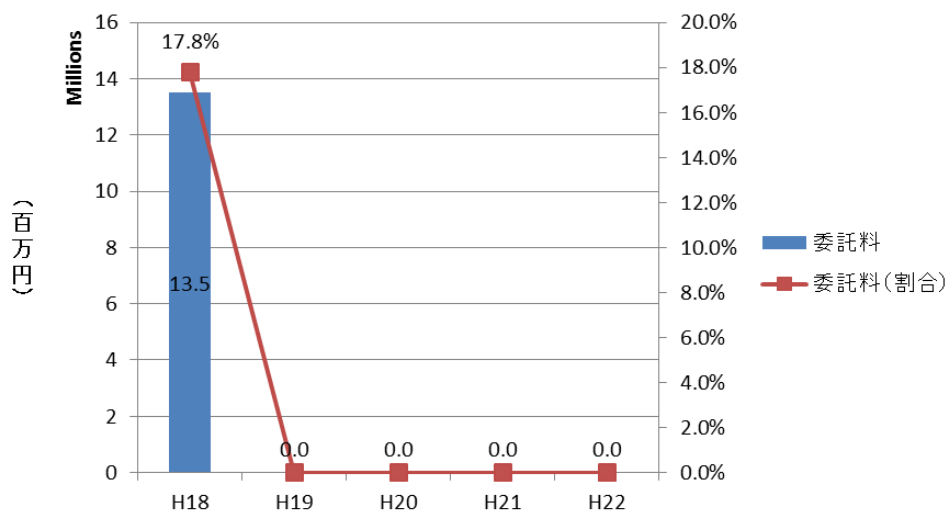


図 39 委託料の経年推移 (民間)

## 20. 旅費

### ① 経年推移

図 40 は、燃料費に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差は見られなかった ( $F(4)=0.882, p=0.481, p>0.05$ )。

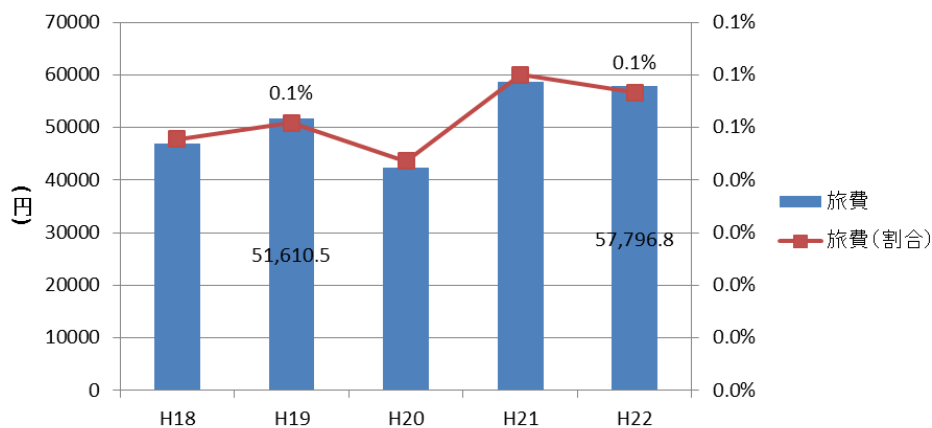


図 40 旅費の経年推移

### ② 民間業者との比較

民間は、旅費を計上していない。

## 21. 通信運搬費

### ① 経年推移

図 41 は、謝金に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差が見られた ( $F(4)=18.715, p=0.000, p<0.05$ )。

多重比較の結果、平成 18 年 264,514 円と比較して、平成 19 年 372,235 円 ( $p=0.000$ )、平成 20 年 348,776 円 ( $p=0.000$ )、平成 21 年 328,691 円 ( $p=0.000$ )、平成 22 年 373,059 円 ( $p=0.000$ ) は有意に高くなっていた。

指定管理事業支出の高い平成 19 年、平成 22 年において、通信運搬費も有意差があった。

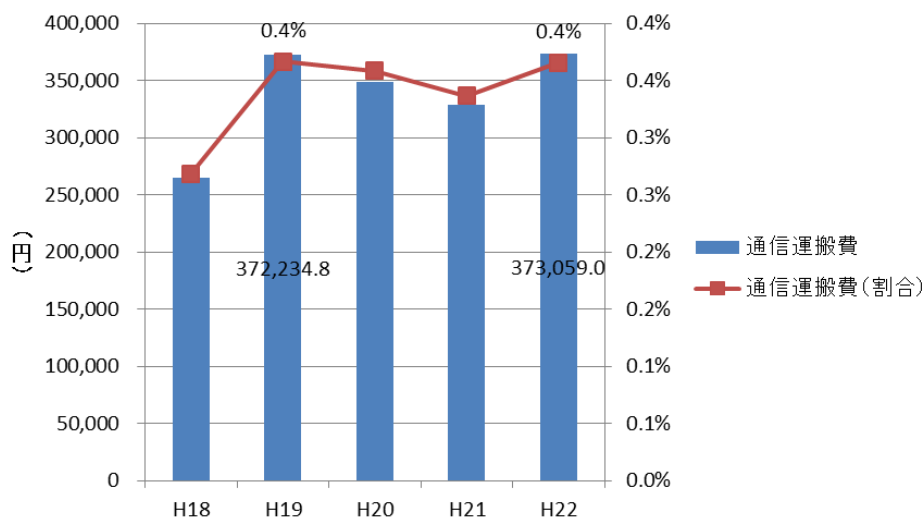


図 41 通信運搬費の経年推移

### ② 民間業者との比較

民間は、通信運搬費を計上していない。

## 22. 支払手数料

### ① 経年推移

図 42 は、支払手数料に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差は見られなかった ( $F(4)=0.592, p=0.670, p>0.05$ )。

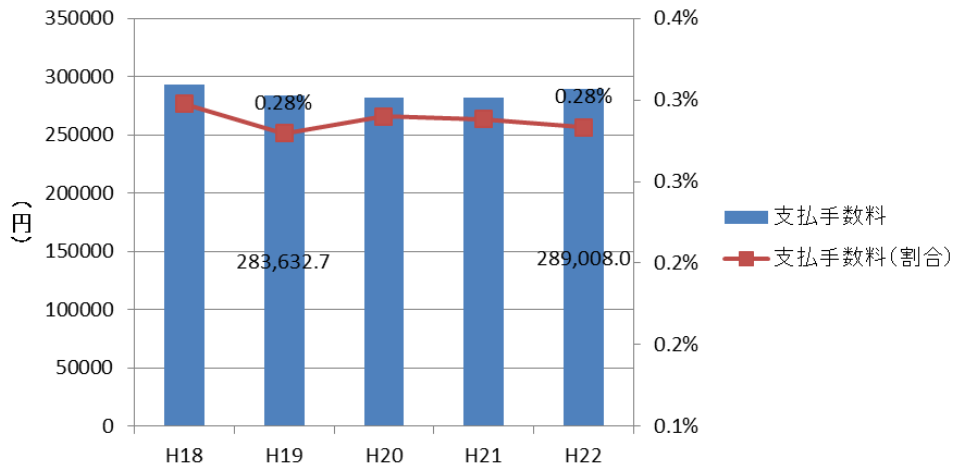


図 42 支払手数料の経年推移

② 民間業者との比較

民間は、支払手数料を計上していない。

23. 会費および負担金

① 経年推移

図 43 は、会費および負担金に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差が見られた ( $F(4)=14.307, p=0.000, p<0.05$ )。

多重比較の結果、平成 18 年 8,476 円と比較して、平成 19 年 25,611 円 ( $p=0.015$ )、平成 22 年 35,695 円 ( $p=0.000$ ) は有意に高く、平成 20 年 6,691 円 ( $p=0.997$ )、平成 21 年 9,833 円 ( $p=0.999$ ) は有意差がなかった。

指定管理事業支出の高い平成 19 年、平成 22 年において、会費及び負担金も有意差があった。

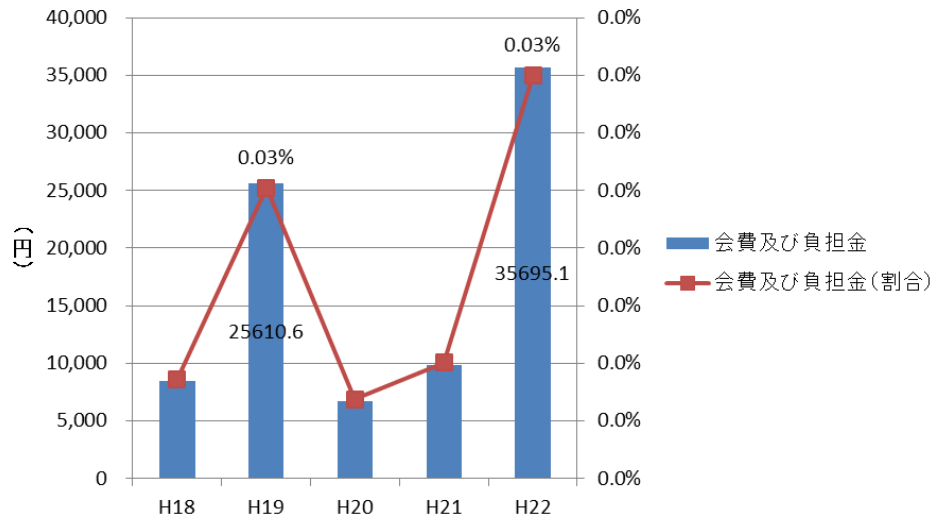


図 43 会費及び負担金の経年推移

② 民間業者との比較

民間は、会費及び負担金を計上していない。

24. その他

① 経年推移

図 44 は、その他に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差は見られなかった ( $F(4)=2.075, p=0.097, p>0.05$ )。

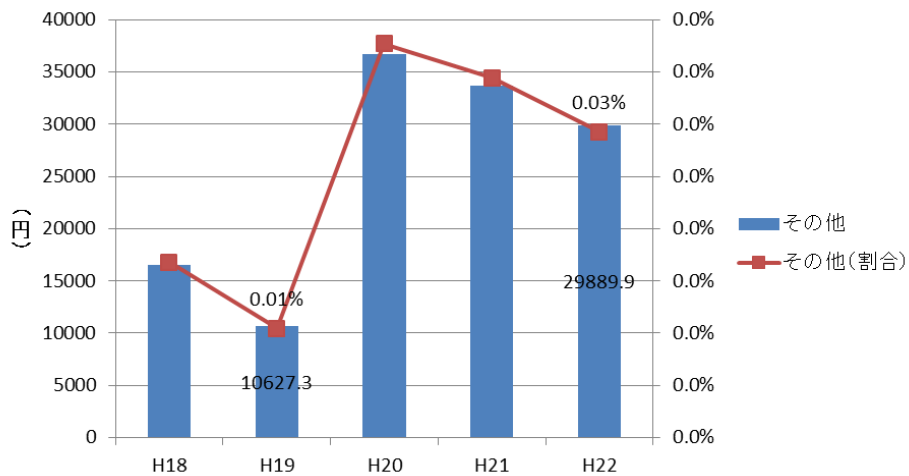


図 44 その他の経年推移

## ② 民間業者との比較

図 45 は、民間のその他に関する経年推移を表している。民間のスポーツセンターの平成 18 年から 22 年の総計が 53,379,881 円となっており、体協の管理しているスポーツセンターの平均 127,391 円を大きく上回っていた。

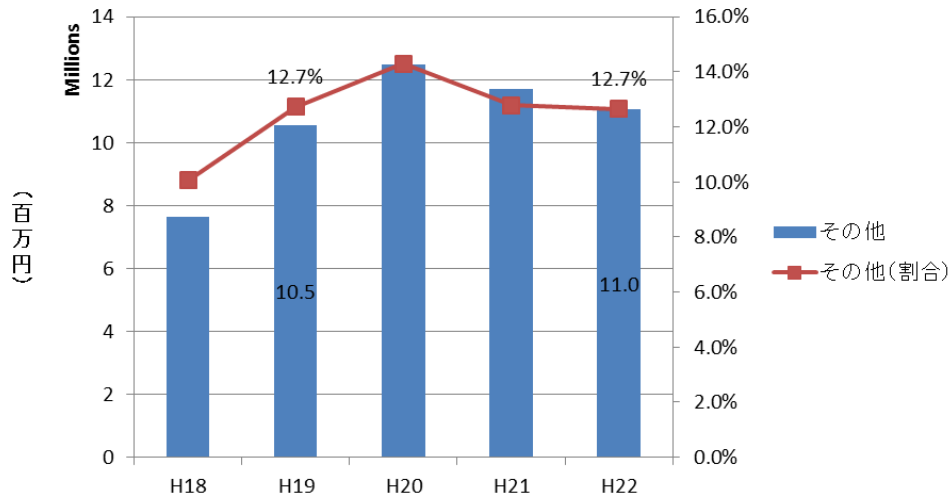


図 45 その他の経年推移 (民間)

## 25. 間接事務費

### ① 経年推移

図 46 は、間接事務費に関する経年推移を表しており、年度毎の数値に有意差が見られた ( $F(4)=236.407, p=0.000, p<0.05$ )。

多重比較の結果、平成 22 年 3,075,063 円と比較して、平成 18 年 1,988,667 円 ( $p=0.000$ )、平成 19 年 1,981,600 円 ( $p=0.000$ )、平成 20 年 1,993,250 円 ( $p=0.000$ )、平成 21 年 1,998,063 円 ( $p=0.000$ ) は有意に低くなっていた。

指定管理事業支出の有意差がある平成 22 年において、間接事務費も有意差があった。



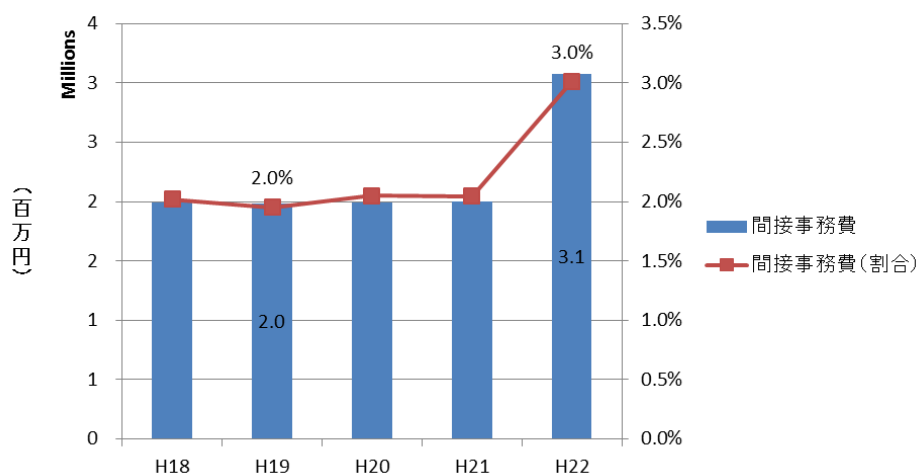


図 46 間接事務費の経年推移

## ② 民間業者との比較

民間は、間接事務費を計上していない。

### 第5項 支出に影響を与える項目調査

経年推移で有意差が認められた計 17 項目のうち、指定管理事業支出を構成している計 15 項目（人件費、修繕費、備品購入費、外構・植栽管理費、廃棄物処理費、広報費、印刷製本費、光熱水費、保険料、公租公課費、謝金、委託料、通信運搬費、会費及び負担金、間接事務費）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（ステップワイズ法）を行った。

表 10 より、調整済み R2 乗値は 0.990 となり、11 項目の説明変数で、指定管理事業支出（目的変数）を 99%説明できることが明らかになった。

表 11 より、人件費、修繕費、備品購入費、広報費、印刷製本費、光熱水費、公租公課費、謝金、委託料、間接事務費、外構・植栽管理費が、指定管理事業支出に正の影響を与えていた。

表 9 分析要約

調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
0.990	1449938.743

表 10 重回帰分析結果

	非標準化係数	標準化係数	t 値	有意確率
(定数)	6419215.921		1.499	0.140
人件費	0.989	0.155	10.009	0.000
修繕費	1.050	0.251	16.394	0.000
備品購入費	1.266	0.183	11.853	0.000
広報費	1.385	0.078	4.995	0.000
印刷製本費	1.127	0.048	3.175	0.003
光熱水費	1.215	0.505	13.961	0.000
公租公課費	1.429	0.113	6.930	0.000
謝金	1.284	0.202	7.609	0.000
委託料	1.089	0.509	13.492	0.000
間接事務費	1.458	0.062	2.021	0.048
外構・植栽管理費	0.990	0.039	2.253	0.029

## 第2節 指定管理者へのインタビュー調査

体協は複数施設を管理しており、内製化をはかり、業務共通化を狙うものの、業務マニュアルは各施設毎に作成されていた。また、自治体に沿った人事異動、人事評価でモチベーション低下が見られることがわかった。

スポーツ教室・自主事業については、指導者の内製化を進めながら、スポ一割合の増加をはかっていることがわかったが、教室などの関連情報は手動管理しており、PDCAのCheck、Actionの実施がされていないことがわかった。

### 第1項 施設

体協は、出資元の自治体において、市区が大会などで使用する大規模集客施設から、スポーツセンターのような地域密着型施設まで複数施設を管理していた。財団も同様に複数施設管理していた。民間は、横浜市に地域密着型施設の1スポーツセンターのみ、世田谷区には参入していない。

#### 1. 指定管理者として管理している施設数

表12は、指定管理者として管理している施設数について表しており、体協・財団は、出資元の自治体において、複数施設を管理している。

表 11 指定管理者として管理している施設数

所属	コード	抽出キーワード
横浜体協	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 新横浜公園（日産スタジアム、日産フィールド小机、日産ウォーターパーク）</li> <li>✓ 横浜市スポーツ医科学センター</li> <li>✓ 横浜文化体育館</li> <li>✓ 横浜国際プール</li> <li>✓ 各区スポーツセンター</li> <li>✓ 横浜市平沼記念体育館</li> <li>✓ 横浜市栄公会堂</li> <li>✓ 少年自然の家</li> <li>✓ 青少年野外活動センター</li> <li>✓ 横浜市鶴見川漕艇場</li> <li>✓ 横浜みなとみらいスポーツパーク</li> <li>✓ プール施設</li> <li>✓ テニスガーデン</li> <li>✓ たきがしら会館</li> <li>✓ 神奈川スケートリンク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 大規模/地域密着施設</li> </ul>
世田谷財団	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 総合運動場</li> <li>✓ 二子玉川緑地運動場</li> <li>✓ 千歳温水プール、中学校温水プール、地域体育館</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 大規模/地域密着施設</li> </ul>

## 第2項 組織

体協は、スポーツセンター毎に業務マニュアルを作成し、業務効率化を促進している。しかし、各施設毎にマニュアルが存在するため、重複した業務の研修が発生したり、業務分担が不明確になる可能性があった。財団も同様であった。

また、体協は、民間の参入に伴い、組織内におけるモチベーション向上のために、人事考課制度を確立するなどの新規施策を実行しようとしていた。しかし、現状として、出資元の自治体の人事異動制度に従った異動や、不明瞭な人事考課制度のために、現場のモチベーションが上がらない可能性があった。財団は、人事異動は区に沿い、人事考課制度の対象は正職員のみであった。

### 1. 職員の業務内容について

表 13 は、職員の業務内容の方針について表しており、体協は共通化、財団は正職員について業務への専門化を行い、その他は外部委託する方針であった。

表 12 職員の業務内容について

所属	コード	抽出キーワード
横浜体協	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 窓口対応や庶務・総務、教室講師など業務をローテーションして実施</li> <li>✓ 業務マニュアルは施設固有</li> </ul>	✓ 共通化
世田谷財団	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 正職員は計画立案業務に特化するなど、業務は専門化して実施</li> <li>✓ 業務マニュアルは施設固有</li> </ul>	✓ 専門化、外部委託

### 2. 雇用の条件について

表 14 は、雇用の条件について表しており、体協は業務の共通化を目指し、また、スポーツ教室開催のためにスポーツ指導員をメインで雇用していた。財団は、事業計画立案をメインとした業務や、雇用したい業務に特化して雇用をしていた。スポーツ教室の指導員は、すべて外部委託を行っていた。

表 13 雇用条件について

所属	コード	抽出キーワード
横浜体協	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 一般事務、スポーツ指導員の区分で正職員・パートタイマーを雇用</li> </ul>	✓ 業務共通化
世田谷財団	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ スポーツ振興に寄与できる人材を正職員として雇用。パートタイマーは雇用したい業務に特化して雇用</li> </ul>	✓ 業務特化

### 3. 人事異動について

表 15 は人事異動について表しており、体協、財団ともに、出資元の自治体に沿った人事異動方式を採用していた。

表 14 人事異動について

所属	コード	抽出キーワード
横浜体協	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 自治体の方式に沿い、定期的に異動あり。パートタイマーは無</li> </ul>	✓ 自治体と同方式
世田谷財団	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 自治体の方式に沿い、定期的に（3～4年）の異動あり。パートタイマーは無</li> </ul>	✓ 自治体と同方式

#### 4. 人事評価について

表 16 は人事評価制度について表しており、体協は、さらなるモチベーション向上のために、人事考課制度を再検討中であった。ただし、不明確な人事考課制度のために、現場のモチベーションが上がらない可能性があった。財団は、正職員のみ人事考課制度があった。

表 15 人事評価について

所属	コード	抽出キーワード
横浜体協	✓ 人事考課制度再検討中。インセンティブボーナス無	✓ 自治体と同方式
世田谷財団	✓ 正職員の人事考課制度有。パートタイマー対象外	✓ 自治体と同方式

#### 第3項 指導者

体協は、一般事務と、スポーツ指導者を雇用し、正職員がスポーツ教室の講師を担当する、もしくは外部委託しているが、財団は外部委託であった。

##### 1. 正職員に求められる資格について

表 17 は、正職員について求められる資格を表しているが、体協・財団ともに、マネジメントの資格が求められていた。

表 16 正職員に求められる資格について

所属	コード	抽出キーワード
横浜体協	✓ マネジメント資格、安全管理資格、体育施設管理士、体育施設運営士など	✓ マネジメント資格の取得
世田谷財団	✓ マネジメント資格、安全管理資格、体育施設管理士、体育施設運営士など	✓ マネジメント資格の取得

##### 2. パートタイマーに求められる資格について

表 18 はパートタイマーに求められる資格について表しているが、体協・財団ともに、管理業務に関わる資格が求められていた。

表 17 パートタイマーに求められる資格について

所属	コード	抽出キーワード
横浜体協	✓ 救命講習など、管理業務に必要な資格	✓ 管理業務
世田谷財団	✓ 救命講習など、管理業務に必要な資格	✓ 管理業務

### 3. スポーツ教室の委託方針

表 19 はスポーツ教室の講師について、内製化を進めるか、外部委託するかの方針を表している。体協は、内製化を進め、財団は外部委託の方針であった。民間は、謝金に計上していないため、内製化を進めていると思われる。

表 18 スポーツ教室の委託方針

所属	コード	抽出キーワード
横浜体協	✓ 定常的な教室は内製化。当日参加型、集客イベントについては、外部委託	✓ 内製化
世田谷財団	✓ 外部委託の方針	✓ 外部委託

## 第4項 プログラム

体協は、スポーツ教室の拡大や、自主事業の顧客増加を目指しており、顧客情報の取得を行っているが、手動での台帳管理であった。また、来館者の顧客属性が取得できていなかったり、分析は行っているものの、分析結果のアクションが実施できていないことがあった。財団については、システムの導入はしているものの、分析については実施していなかった。

### 1. 顧客情報の管理方法について

表 20 は顧客情報の管理方法を表しており、体協は Excel での台帳管理、財団はシステム管理していた。体協、財団ともに、分析結果をアクションにうつせていなかった。

表 19 顧客情報の管理方法について

所属	コード	抽出キーワード
横浜体協	✓ Excelを使用して管理	✓ Excelの台帳管理
世田谷財団	✓ 本社にて、管理システムを購入し、管理施設に導入。データは蓄積するのみで分析には使用していない	✓ システム管理

## 2. 施設稼働率について

表 21 は施設稼働率の管理方法について表しており、体協は、Excel を使用して管理していた。財団は、施設毎に把握できていなかった。ただし、集計の手間を要し、分析に至らない場合や、データの整合性に不安があることがわかった。

表 20 施設稼働率について

所属	コード	抽出キーワード
横浜体協	✓ Excelを使用して管理	✓ Excelの台帳管理
世田谷財団	✓ 把握できていない	✓ なし

## 3. 施設のイベント活用について

表 22 は施設のイベント活用について表しており、体協・財団ともに自治体の要望があれば、大規模イベントを実施するという位置づけであった。また、消防法や、施設が大規模イベントに向いていないなどの問題があり、指定管理者が主催となる大規模イベントは開催されていなかった。

表 21 施設のイベント活用について

所属	コード	抽出キーワード
横浜体協	✓ 自治体の要望起因があれば大規模イベント実施	✓ 自治体要望
世田谷財団	✓ 自治体の要望起因があれば大規模イベント実施	✓ 自治体要望

#### 4. 全体収入と、自主事業で創出した収入の割合

表 23 は、全体収入と、自主事業で創出した収入の割合を表しており、体協、財団ともに 13%程度であった。ただし、横浜市の民間が管理しているスポーツセンターの実績は 50%であることを考えると、体協・財団よりも自主事業で創出した収入の割合が高いことが想定された。

表 22 全体収入と、自主事業で創出した収入の割合について

所属	コード	抽出キーワード
横浜体協	✓ 13%。918百万円。施設毎の数値を把握	✓ 施設毎
世田谷財団	✓ 13%。施設毎に把握していない	✓ 財団総計

#### 5. 自主事業の教室の Web 予約について

表 24 は自主事業の教室の Web 予約について表しており、体協・財団ともに、Web 予約システムは導入されておらず、Web での自主事業申込はできなかった。

表 23 自主事業の Web 予約について

所属	コード	抽出キーワード
横浜体協	✓ 導入未	✓ 導入未
世田谷財団	✓ 導入未 ✓ 1000人超のイベントの際は、他会社に委託	✓ 大規模イベント委託



## 第4章 考察

### 第1節 民間との比較

収入が高いものの、支出が多く、経費削減が進んでいないことが考えられる。民間参入により、スポーツ教室・自主事業を増加させたことに起因して、諸経費が増加していた。しかし、利用者を獲得できていないため、施策効果は不十分といえる。それに対し、民間は、少ない経費で多くの利用者を獲得し、収支を上げており、効率的な経営をしているといえる。指定管理事業支出 23 項目中 10 項目について、経費が計上されておらず、体協より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。また、広報費、印刷製本費、修繕費（エントランス LED 設置など）、その他（所内改良工事）など顧客に影響する支出については、体協よりも経費が高いことがわかった。顧客のサービス向上につながる支出項目については、費用対効果を確認しながら、適正化を図る必要があると考えられる。

### 第2節 指定管理事業支出に影響を与える項目について

指定管理事業支出に影響を与える 11 項目（間接事務費、公租公課費、広告費、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）について、問題点、改善点を考察する。

プール、マシンジム、トレーニングスタジオを持つ一般的な総合型フィットネスクラブとの指標との比較より、顧客サービスに影響する広報費、備品購入費は、体協の収入に対する割合が低いため、費用対効果の確認を行いながら、支出の適正化を図る必要があると考えられる。光熱水費は、体協の収入に対する割合が高いため、経費の削減を推進していく必要があると考えられる。また、人件費、謝金についても、割合が高いため、内製化などで経費の削減をしていく必要があると考えられる。

#### 第1項 間接事務費

民間は、横浜市において管理しているスポーツセンターが 1 施設であるのに対し、体協は、18 施設のスポーツセンターを取りまとめる必要があるため、間接事務費をより多く要すると考えられる。

横浜市体育協会へのインタビューより、各スポーツセンター毎に業務マニュアルが存在していることがわかったが、バックオフィスと、スポーツセンターの施設間での庶務作業が重複して実施されたり、マニュアルが共通化されていないことにより、事務処理の起案単位が不明確になり、無駄な起案の作成、レビュー、承認による工数増加することが考えられる。

改善点としては、体協共通の業務マニュアルを作成し、業務分担の明確化をすることで作業工数削減、無駄な起案文書（紙）の削減をはかることが可能と思われる。

## 第2項 公租公課費

図 47 は、収入と公租公課費の経年推移を表しており、民間は、平成 22 年の収入が、平成 18 年に比べて 145%増加し、110,852,626 円の収入、公租公課費は 2,328,895 円であるのに対し、体協は収入 108,306,006 円、公租公課費 2,365,931 円であるため、さらなる節税の余地があると考えられる。

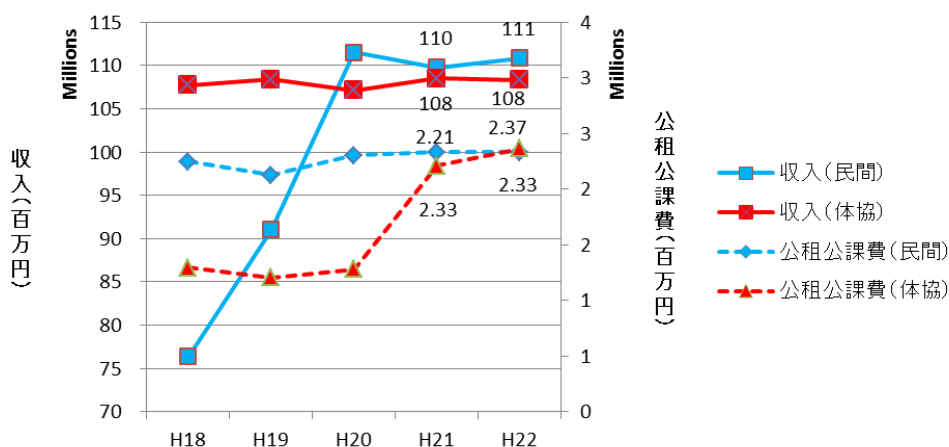


図 47 全体収入と公租公課費

## 第3項 広報費

「ホスピタリティビジネスの事業指標モデル」より、プール、マシンジム、トレーニングスタジオを持っている総合型フィットネスクラブの広報費は、対売上率 7.5%であるのに対し、体協の広報費は、対収入比率 1.2%にすぎない。この数値より、総合型フィットネスクラブに比べて、潜在顧客へ呼び込みが充足していないことが考えられる。

したがって、民間の施設が第一期指定管理事業期間に 133%の利用者増加が見られるのに対し、体協は 105%の増加にとどまっている。

広報費の効果の測定として、スポーツ教室の充足率と、収入の経年推移を確認する。図 48 は、民間のスポーツ教室の充足率（参加者/定員）と収入の経年推移を表している。充足率が高いと収入も大きくなっている。民間は 80%程度の充足率があるのに対し、体協は数値自体は公表されていないものの、インタビューにて充足率が低いことがわかった。よって、広報費に要する費用が少ないために、利用者増加につながっていないことが考えられる。今後は、SNS などのツールを使用し、効率的な広報活動を行いながら、広報活動の費用対効果のチェックを行い、施策に対する効果の測定を実施することが求められる。

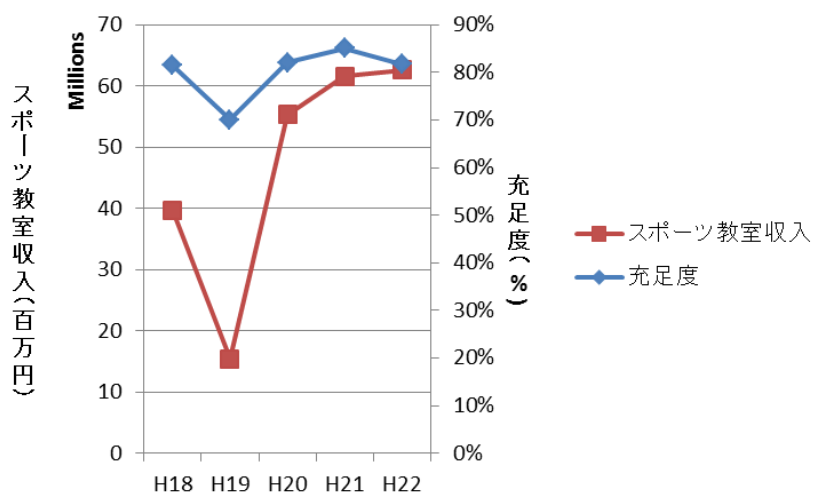


図 48 スポーツ教室充足率と収入

#### 第4項 印刷製本費

広報費と同様に、効率的な利用者増加につなげていく必要がある。また、印刷物の費用対効果のチェックを行い、印刷物に対する効果の測定を実施することが求められる。

#### 第5項 謝金

「ホスピタリティビジネスの事業指標モデル」より、プール、マシンジム、

トレーニングスタジオを持っている総合型フィットネスクラブの謝金は、対売上率 3.8%であるのに対し、体協の謝金は、対収入比率 9%となっている。

図 49 は、体協のスポーツ教室と自主事業の割合伸び率と、謝金の経年推移を表している。自主事業の割合とともに、謝金も伸びているが、集客につながっていないことがわかる。謝金の対売上率がフィットネスクラブより高いことと併せて考えると、効率的に利用者の増加につながっていないといえる。

体協のインタビューより、スポーツ教室について、体協傘下の競技団体や、自治体との関係性から、公益的な教室を行う必要がある。民間は、公益的な教室の枠を確保するとともに、自治体にスポーツ教室・自主事業の拡大を提案している。第 3 項の広報費で述べた通り、スポーツ教室の充足率が低い点と鑑みて、顧客のニーズに合ったスポーツ教室・自主事業を展開し、充足率を上げるとともに、自治体へ自立自走の経営のために自主事業拡大の提案をしていく必要がある。

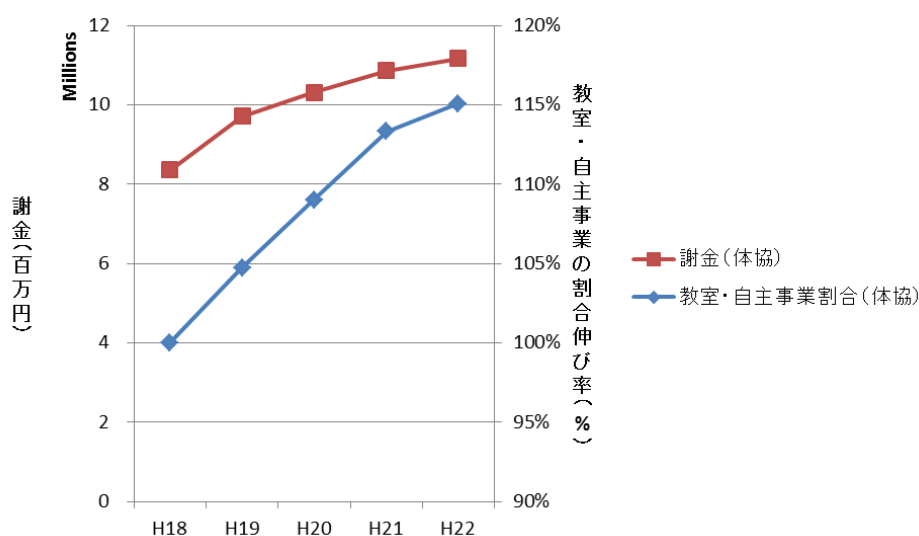


図 49 謝金とスポーツ教室・自主事業の割合伸び率

#### 第 6 項 備品購入費

「ホスピタリティビジネスの事業指標モデル」より、プール、マシンジム、トレーニングスタジオを持っている総合型フィットネスクラブの仕入原価は、対売上率 5.2%であるのに対し、体協の謝金は、対収入比率 3%となっている。

この比率より、総合型フィットネスクラブより、コスト削減が進んでいるように思えるが、総合型フィットネスクラブは、物販収入 300,000,000 円の販売物作成のための仕入を行っている。体協の物販収入は、215,000 円に過ぎないため、このような差分になっていると思われる。

備品購入については、必要な備品の洗い出し、在庫の確認、伝票の発行など、業務を集中化して行うことにより、複数管理施設のスケールメリットを活かすことが、当該支出項目のさらなる削減につながると思われるとともに、今後は、物販収入を増加させるために、当該支出項目の適正化を行う必要がある。

#### 第7項 委託料

体協へのインタビューにて、委託料削減の意向をヒアリングできたが、自治体から指定された委託先を複数選択しているため、委託先を絞り、17 スポーツセンターを管理しているスケールメリットを活かし、さらなる委託料の削減の提案を行う必要があると考える。

#### 第8項 光熱水費

「ホスピタリティビジネスの事業指標モデル」より、プール、マシンジム、トレーニングスタジオを持っている総合型フィットネスクラブの光熱水費は、対売上率 7.2%であるのに対し、体協の光熱水費は、対収入比率 11%となっている。この数値より、総合型フィットネスクラブに比べて、光熱費の削減が進んでいないことがわかる。

体協へのインタビューでは、契約の見直し、電気受注先の変更などの施策を検討しており、既に管理施設で実施していることがわかった。ただし、スポーツセンターについては、現状、実施することができていないため、管理施設での削減効果を確認した後、早急に施策を打つ必要がある。

#### 第9項 修繕費

「ホスピタリティビジネスの事業指標モデル」より、プール、マシンジム、トレーニングスタジオを持っている総合型フィットネスクラブの修繕費は、対売上率 3.4%であるのに対し、体協の修繕費は、対収入比率 5%となっており、修繕費が高いことがわかった。

ただし、当該項目については、スポーツ施設の修繕など、顧客に対するサービス向上につながる支出項目であるため、顧客の要望を吸い上げ、緊急かつ重要度の高い項目より修繕を行い、八代ら（1991）が述べている「安かろう悪かろう」という状態にならないように留意すべきである。

#### 第10項 人件費

「ホスピタリティビジネスの事業指標モデル」より、プール、マシンジム、トレーニングスタジオを持っている総合型フィットネスクラブの人件費は、対売上率 22.9%（スタッフとパートタイマーの合計）であるのに対し、体協の人件費は、対収入比率 38%となっている。この数値より、総合型フィットネスクラブに比べて、人件費の削減が進んでいないことがわかる。

体協・民間へのインタビューより、体協では、一般事務と、スポーツ指導者を雇用し、正職員がスポーツ教室の講師を担当する、もしくは外部委託している。それに対して、民間は、第一期指定管理事業期間での謝金の計上が0円であるように、自社正職員がスポーツ教室の講師を担当し、内製化をはかっていることがわかった。内製化の方針として、スポーツ教室の講師から、窓口業務までこなせるように、雇用後の研修の充実、社内共通の業務マニュアルによる、業務標準化が行われている。

外部委託するか、内製化するか議論については、それぞれにメリット、デメリットが存在する。内製化する際は、謝金の削減が行えるものの、顧客のニーズの変化に対応するのが困難な側面がある。それに対し、外部委託は、施設を管理する人件費に加え、謝金が発生するが、ニーズに柔軟に答えられる体制が整っている。いずれにしても、顧客ニーズを把握する必要があるものの、体協のインタビューより、スポーツ教室・自主事業の充足率の確認はしているものの、充足率が低いスポーツ教室を継続していたり、など非効率な運営が続いているため、顧客ニーズの把握を早急に行うことが、当該支出項目の削減につながると思われる。

#### 第11項 外構・植栽管理費

民間は当該項目を内製化し、人件費にて対応していることが想定されるため、当該項目のみでなく、内製化をはかれる業務を整理し、業務マニュアルとして纏めることで、業務の標準化を進める必要があると考える。

## 第5章 総合考察

公益法人のさらなる発展のためには、内製化と、支出の適正化を実施する必要があると考えられる。

### 第1節 内製化

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、内製化を図る一助となると想定される。

### 第2節 支出の適正化

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。

### 第3節 地元への還元について

個々の具体的な業務を内製化することや、駐車場や館内警備や、清掃等の具体的な業務の再委託先を絞り、委託料の削減を検討することは、非常に重要な施策である。

また、大手フィットネスクラブが、地方施設の指定管理において、在京/在阪のビル管理会社や、グループ会社、子会社などとコンソーシアムを形成し（「共同企業体による指定管理施設の管理・運営に関する実態調査報告書」より）、公募に参加するケースが見受けられる。全国展開しているスケールメリットを活かし、経費削減に多大に貢献している。

しかし、上記施策は地元への利益還元という意味でデメリットになり得る場合も想定される。人件費の抑制など経費削減の面のみが注目され、施設の運営費が十分に確保されていない場合は、利用者に対するサービスの低下や地域の雇用に影響を与えることも懸念される（「指定管理者制度の現状と今後の課題」より）。業務内容を明確にした上で、適正な価格での契約を行い、発注元である指定管理者による契約後の履行チェックなどを、密に実施した上

で、サービスレベルの担保と、地元への利益還元を考慮していく必要がある。

#### 第4節 公の施設としての役割について

支出の適正化を図る上で、PDCAサイクルを構築し、顧客の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。ただし、その際に、公の施設の定義として、「普通地方公共団体は、住民が公の施設利用することについて、不当な差別的取扱いをしてはならない」（地方自治法第244条第1項より）とあるように、様々な人々へのサービス提供に関するKPIも設定し、評価すべきである。不採算だからといって、弱者のコミュニティ形成、スポーツ機会の場所を奪うべきではなく、指定管理者や、施設のオーナーである自治体の評価基準の整備が望まれる。

#### 第5節 今後の研究課題

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。また、今回は、指定管理制度の経費削減に焦点を絞っているが、住民により一層のサービスを提供するためには、自主事業や、スポーツ教室など収入面での向上について研究を行うことが必要である。その他、物販や、駐車場収入など副収入についても検討すべきである。その際には、公の施設の管理者として、健常者から障害者まで、また、地方自治体や、地域の企業、競技連盟に至るまで、様々な人々の要望にあったサービスを提供していくことと、施設経営とのベストバランスを研究していく必要がある。



## 第6章 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る。その際には、業務の標準化と顧客情報管理などのシステム導入が、内製化、支出適正化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。

## 第7章 謝辞

本研究を行うにあたり、関わってくださった全ての方々に感謝の意を申し上げます。

私の人生に大きな影響を与えていただき、「勝つ」意識を植え付けていただいた平田竹男教授には、どれほどの謝辞も及ばない。論文作成にあたって、的確で無駄のないアドバイスをいただくなど、教授のご指導無くしては完成に至らなかった。現在、スタートラインに立ったばかりなので、今後さらに飛躍していきたい。

同様に、本研究に重要な示唆を与えていただいた副査の中村好男教授、本業に生きるような論文に導き、手法などをアドバイスいただいた児玉有子先生をはじめ、早稲田大学スポーツ科学研究科でご指導をくださった教授および講師の皆様はこの場をお借りしてお礼を申し上げます。

公私ともにお世話になった私のかけがえのない仲間である平田研究室同期の8期生の皆様にも心よりお礼を申し上げます。

修士2年制の三澤翼氏、久保谷友哉氏、山本亜雅沙氏、李トウフウ氏にも、多くの協力と、刺激をいただいた点、非常に感謝の意を表したい。

また、私の大学院への通学や、論文作成において、最大限の協力をいただいた私の会社へも感謝の意を申し上げます。

最後に、大学院に通学する環境を整えてくれた妻に心より、お礼を述べたい。

## 第8章 参考文献

1. 総務省. 「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」  
[http://www.soumu.go.jp/menu\\_news/s-news/01gyosei04\\_02000015.html](http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01gyosei04_02000015.html)
2. 間野義之；庄子博人；本目えみ. 「公共スポーツ施設の指定管理者制度による公費負担ならびに利用者数の変化」. 日本体育・スポーツ経営学研究. 01/2012. <http://ci.nii.ac.jp/naid/110009509409>
3. 間野義之；高橋光；庄子博人. 「公共スポーツ施設への指定管理者制度の導入による施設経営効率の変化-A 市スポーツセンターの事例研究-」. 日本体育・スポーツ経営学研究. 01/2011. [http://www.waseda.jp/sports/supoken/research/2011\\_2/5010A051.pdf](http://www.waseda.jp/sports/supoken/research/2011_2/5010A051.pdf)
4. 公益財団法人 横浜市体育協会ホームページ  
<http://www2.yspc.or.jp/ysa/kanri/index.html>
5. 公益財団法人 世田谷区スポーツ振興財団ホームページ  
<http://www.se-sports.or.jp/guide/index.php>
6. 上山信一；桧森隆一. 「行政の解体と再生」. 東洋経済新報社/2008
7. 塩田尚人. 「指定管理者戦国時代-公益法人の生き残る道（第一回）歴史に学ぶ処世術」. 月間体育施設. 02/2007  
<http://iss.ndl.go.jp/books/R000000004-I8660668-00?ar=4elf>
8. 塩田尚人. 「指定管理者戦国時代-公益法人の生き残る道（第二回）世相に見る公益法人生き残りのヒント」. 月間体育施設. 04/2007  
<http://iss.ndl.go.jp/books/R000000004-I8756880-00?ar=4elf>
9. 塩田尚人. 「指定管理者戦国時代-公益法人の生き残る道（第四回）潮目に境に反転攻勢を仕掛ける動き」. 月間体育施設. 08/2007
10. 総務省. 「地方自治法の一部を改正する法律の公布について」  
[http://www.bunka.go.jp/laramasi/pdf/18\\_bunkaseisakubukai\\_1\\_3\\_3.pdf](http://www.bunka.go.jp/laramasi/pdf/18_bunkaseisakubukai_1_3_3.pdf)
11. (公財) 横浜市体育協会ブローシュアー 「概要」
12. 総合ユニコム株式会社. 「ホスピタリティビジネスの事業指標モデル」  
<http://www.sogo-unicom.co.jp/prc/hpb/mp03.html>
13. EDIUNET. 「業種平均」  
<http://industry.ediunet.jp/choice/526/>
14. 八代勉；柳沢和雄. 「公共スポーツ施設の経営と課題」. 体育の科学. 05/1991
15. 金山千広；山下秋二；神吉賢一. 「導入期の公共スポーツにみるスポーツ経営」. 聖和大学論集. 12/1999.

16. ウィキペディア. 「都道府県庁所在地と政令指定都市の人口順位」

<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E9%83%BD%E9%81%93%E5%BA%9C%E7%9C%8C%E5%BA%81%E6%89%80%E5%9C%A8%E5%9C%B0%E3%81%A8%E6%94%BF%E4%BB%A4%E6%8C%87%E5%AE%9A%E9%83%BD%E5%B8%82%E3%81%AE%E4%BA%BA%E5%8F%A3%E9%A0%86%E4%BD%8D>

17. 財団法人地方自治総合研究所;全国地方自治研究センター・研究所;共同研究・指定管理者制度. 「指定管理者制度の現状と今後の課題」. 04/2008.

[http://www1.ubc.ne.jp/~jichisoken/archive/shitei\\_genjo.pdf](http://www1.ubc.ne.jp/~jichisoken/archive/shitei_genjo.pdf)

18. 財団法人地方自治総合研究所;全国地方自治研究センター・研究所;共同研究・指定管理者制度. 「共同事業体による指定管理施設の管理・運営に関する実態調査報告書」. 04/2008.

[http://www1.ubc.ne.jp/~jichisoken/archive/shitei\\_kyodo.pdf](http://www1.ubc.ne.jp/~jichisoken/archive/shitei_kyodo.pdf)

19. 総務省「公の施設とは」.

[http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000088820.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000088820.pdf)