

第7章 課題と施策の方向性

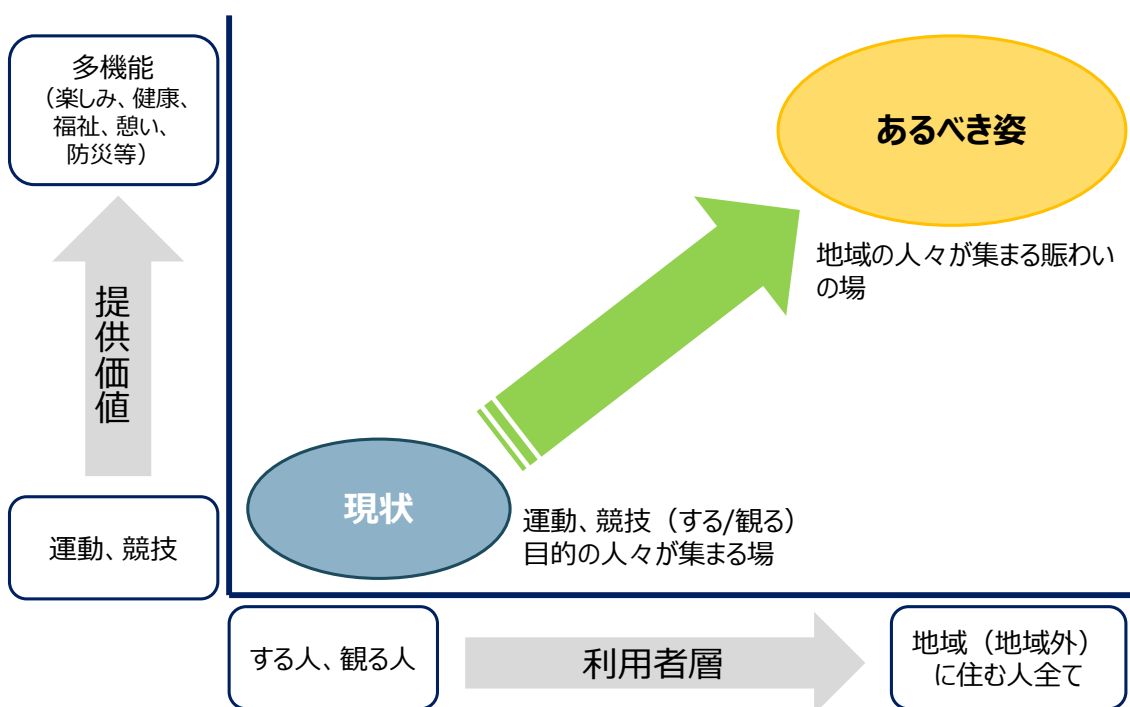
7-1. 概要

本章では、前章までの調査結果を踏まえ、我が国におけるスポーツ施設の課題と施策の方向性を考察した。課題の抽出にあたり、まずは我が国のスポーツ施設が実現していくべき方向性を示す「あるべき姿」と調査等から推察できる「現状」の位置付けを定義することとした。次に、「現状」を「あるべき姿」へと発展させていく上での課題をスポーツ施設マネジメントの観点で抽出した。マネジメントのフェーズを時系列で3つに区切り、施設の設置計画を策定する「設置計画」、計画に沿って施設を整備する「施設整備」、整備された設備を使って事業を運営する「事業運営」の各フェーズにおける課題を抽出し、解決に向けた施策の方向性を検討した。なお、施策を実行するためには、「誰が課題解決を推進していくのか」を明確にすることが重要となるため、スポーツ施設に関わる政策や設置計画・整備を主に担うスポーツ庁、地方公共団体、そして、スポーツ施設での事業を担う事業者・運営者の3者が何をしていくべきか、という視点で施策の方向性を検討した。

7-2. 我が国のスポーツ施設の「現状」と「あるべき姿」の位置付け

調査結果を踏まえ、スポーツ施設の現状を「運動、競技目的の人々が集まる場」、あるべき姿を「地域の人々が集まる賑わいの場」と定義した（図表7-1参照）。

【図表7-1 我が国のスポーツ施設の「現状」と「あるべき姿」】



現状のスポーツ施設は、「運動、競技目的の人々が集まる場」であり、「運動、競技」を提供価値とし、「する人、観る人」を利用者層としていると考えられる。

提供価値について、本調査の結果を踏まえて考察する。本調査で算出した施設総数では、約6割が学校体育施設、約2割が社会体育施設であり、この2つで我が国のスポーツ施設の8割以上を占めている（「第2章 我が国のスポーツ施設の分類」で述べたとおり、正確な総数や割合は算出できないが、ここでは参考数値としての割合を示した）。学校体育施設は、学校教育が目的であり、基本的には体育の授業や部活動といったように運動、競技のための設備が整備されている。社会体育施設は、社会教育¹⁴、心身の健全な発達¹⁵、身近にスポーツを親しむことや競技水準の向上¹⁶などを目的として設置された施設であり、これも運動、競技のための設備を中心として整備されているといえる。その他の施設についても、根拠法や設立経緯から、運動、競技を提供価値として整備されているケースが多いと考えられる。

実際、スマート・ベニュー研究会の調査¹⁷によると、過去にスポーツ興行を行ったことのあるスタジアム・アリーナでは、利用の95%前後¹⁸を一般のスポーツ利用もしくは入場料が発生するスポーツ興行で占めており、他の興行やコンベンションの利用割合は少ない。したがって、現状は、運動や競技をすること、観ることがスタジアム・アリーナの提供価値の大半であり、利用者層もスポーツをする人、観る人が大半を占めると推察される。

地域活性化に向けスポーツ施設を有効活用していくためには、このような現状の位置付けから脱却し、「地域の人々が集まる賑わいの場」へと転換していく必要がある。地域活性化の定義は、スポーツビジネスや関連産業の活性化による経済的効果や住民コミュニティの向上による社会的効果など様々なものが考えられる。スポーツ施設の有効活用がこれらの効果に結び付くことが重要であるが、そのためには、まずは多くの人々が集まる施設にならなければならない。人が集まらなくては、お金も動かず、コミュニティも生まれにくいからである。

¹⁴ 「この法律において「社会教育」とは、学校教育又は就学前の子どもに関する教育、保育等の総合的な提供の推進に関する法律に基づき、学校の教育課程として行われる教育活動を除き、主として青少年及び成人に対して行われる組織的な教育活動（体育及びレクリエーションの活動を含む。）をいう。」（社会教育法第2条）

¹⁵ 「この法律において「スポーツ」とは、運動競技及び身体運動（キャンプ活動その他の野外活動を含む。）であつて、心身の健全な発達を図るためにされるものをいう。」（スポーツ振興法（旧）第2条）

¹⁶ 「国及び地方公共団体は、国民が身近にスポーツに親しむことができるようにするとともに、競技水準の向上を図ることができるよう、スポーツ施設（スポーツの設備を含む。以下同じ。）の整備、利用者の需要に応じたスポーツ施設の運用の改善、スポーツ施設への指導者等の配置その他の必要な施策を講ずるよう努めなければならない。」（スポーツ基本法第十二条）

¹⁷ スマート・ベニュー研究会、株式会社日本政策投資銀行地域企画部（2013年）「スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニュー®」」

¹⁸ スタジアム・球技場 96.7%、アリーナ・体育館 93.0%、野球場・ソフトボール 98.3%

しかし、人を集めるには、スポーツだけでは難しい。例えば、「する人」の利用者増加に関して、興味深いデータがある。横浜市が実施した調査¹⁹によると、同市の公共スポーツ施設であるスポーツセンターの2003年度年間延利用者数は、全施設で合計約308万人であるが、推定実利用者数は約5万人となっている。これは市民の1.4%という数値である。また、利用者全員が各センターの半径2km以内に住んでいると過程すると、人口に対する獲得率は平均で2.66%であった。前述したとおり、J-Netのガイドにおいても、フィットネスクラブの商圏内人口に対する参加率は都市部で2%、地方都市で1%前後であり、ほぼ同じ水準である。したがって、スポーツを「する人」を増やすだけでは、スポーツ施設に多くの人を集めることは難しいと推察される。

「観る人」についても、スマート・ベニュー研究会の調査によると、過去にスポーツ興行（入場有料）で利用されたスタジアム・アリーナ等のスポーツ施設は、国内に593施設しかなく、スポーツ施設全体の1%にも満たない。そのため、スポーツ施設全体を考えた場合、「観る人」以外に対しての施策も必要であると考えられる。

先進事例における施設の取り組みを踏まえても、人を集めるためには、スポーツ施設の提供価値を、「運動、競技」から「楽しみ、健康、福祉、憩い、防災など地域に求められる様々な価値」へと多機能化し、「地域に住む人が誰でも」もしくは地域外の人も含めて利用する施設へと転換していく必要があると考える。

¹⁹ 横浜市スポーツ振興基本計画「いきいきスポーツプラン2010～スポーツで育む地域とくらし～」における調査

7-3. 現状の課題と施策の方向性

スポーツ施設マネジメントには、地域の施設の全体計画や施設自体の設置の計画を立案する「設置計画」、実際に施設や設備を整備する「施設整備」、整備後に実際の事業の運営や施設の維持管理を行う「事業運営」の3つのフェーズがある。

「現状」を「あるべき姿」へと転換していく上での課題をフェーズごとに検討し、「現状把握の欠如」「計画等の不在」「組織間連携の不足」「事業企画力の不足」「事業評価の未整備」の5つに整理した（図表7-2参照）。

【図表7-2 現状の課題一覧】

課題	概要	スポーツ施設マネジメント			対応主体
		設置計画	施設整備	事業運営	
現状把握の欠如	・各スポーツ施設の概要や利用状況、地域での配置状況が把握できない	○			・スポーツ庁 ・地方公共団体
計画等の不在	・スポーツ施設の今後の方向性を示す計画がない	○			・スポーツ庁 ・地方公共団体
組織間連携の不足	・地方公共団体内にスポーツ施設に関する業務・権限が複数部門にある	○	○	○	・地方公共団体
事業企画力の不足	・施設で行う事業を企画し実行できる事業者が不足している		○	○	・スポーツ庁 ・地方公共団体 ・設置者、運営者
事業評価の未整備	・KPIの設定がなく、計画・実績の可視化が行われていない			○	・地方公共団体 ・運営者

(1) 現状把握の不足

我が国のスポーツ施設は所管が複雑化しており、多くの地方公共団体においては各地域のスポーツ施設を一元的に把握できていない状況である。スポーツ施設の管理主体は、公共と民間、国・県・市町村と多岐に渡っており、さらに市町村の内部においても複数の部門に跨って管理されている²⁰。そのため、各地方公共団体においては、地域のスポーツ施設の一元管理が困難であり、台帳やデータベースもなく、「どこに、どういった施設が、どのくらいあるか」を把握できていない。本調査における市町村へのアンケート調査でも、他の所管の施設に関しては把握できておらず、もしくは越権行為となることから回答不能の市町村が多く存在していた。

このように現状が把握できない状況では、スポーツ施設の今後の方向性を検討することは難しい。したがって、スポーツ施設の現状を可視化する必要がある。

適切な施策を策定し、迅速な意思決定を図り、住民の理解を得るためには、まず関係者の意識や認識を共通化する必要がある。そのためには「可視化」した現状理解が必要であり、その点では、「可視化」することが、あるべき姿実現に向けてのスタート地点となる。

「可視化」のために、スポーツ庁では、地方公共団体が部門横断的にスポーツ施設を把握できるよう、地方公共団体におけるスポーツ施設の把握方法を整理する必要がある。管理主体が異なる施設を個々のルールで管理すると、当然管理するデータもバラバラとなる。

例えば、本調査においても、施設の規模を把握するために面積の項目を設けたが、施設の延べ床面積で把握している場合や敷地全体の面積で把握している場合など、地方公共団体で面積の管理ルールが異なり、現状を把握することが困難であった。

このような事態を避けるために、「何を、どのように」把握していくべきか、考え方及び把握方法の整理が必要である。

さらに、関係団体と連携し、「スポーツ施設のデータベース化」を検討することが望ましい。地方公共団体が管理するスポーツ施設の情報をデータベース化し、更新する環境を構築すれば、データ精度も高くなり、管理作業の負荷も軽減される。

また、例えば、利用者視点のデータ（位置情報、営業時間、利用料、混雑状況等）も取り込み、アプリとして一般公開することで、施設利用の利便性を高めることも考えられる。さらに、プラットフォーム化し、関係するデータや事業を結び付けることで、新たなスポーツビジネスの可能性も広がることが想定される。

地方公共団体においては、スポーツ庁により整理された把握方法に基づいて各地域におけるスポーツ施設の現状把握を進める必要がある。「可視化」したデータを有効に機能させ

²⁰ 第2章 我が国のスポーツ施設の分類 参照

するためには、その精度を高めることが必須となるため、実際のオペレーションを担当する地方公共団体の果たす役割は大きい。管理体制の構築や各所管部門、外部関係者とのリレーション構築²¹が重要となるであろう。

施策の方向性 地方公共団体が現状を把握できるように可視化を支援

<スポーツ庁がやるべきこと>

- ✓ 地方公共団体におけるスポーツ施設の現状把握方法の整理（ガイドライン）
- ✓ スポーツ施設のデータベース化の検討（関係団体と連携）

<地方公共団体がやるべきこと>

- ✓ （上記の把握方法に基づく）スポーツ施設の現状把握

【参考：スポーツ施設のデータベース（英国）】

既にイングランドでは、スポーツ施設のデータベースが整備されている²²。このデータベースは、2002年に政策文書 Game Plan²³で提言された事業である。当時、イングランドではスポーツ施設の配置を網羅的に把握できておらず、スポーツ振興に向けてこの現状を問題視したことが背景にある。

このデータベースでは、イングランドの全スポーツ施設のおよそ8割に当たる約64,000施設の情報が管理されている。The Leisure Database Companyがデータベースを整備し、Sports England²⁴等に提供され、自治体、施設運営者、競技団体向けのサービスと一般利用者向けのサービスが実施されている。

自治体、施設運営者、競技団体向けのサービスは、Active Places Powerとして提供されている。施設の構成や特性、立地情報、オーナー情報、など施設のマネジメントを適切に行うための情報を得ることができる。

一般利用向けのサービスは、The Sports and Fitness Finderとして提供されている。条件（スポーツ種別・地域・距離）を設定すると、該当のスポーツ施設やクラブが表示され、場所、営業時間、Webサイトのリンクなど利用のための情報を得ることができる。

²¹ （3）組織間の連携不足 参照

²² 本データベースに関する情報は、早稲田大学スポーツ科学学術院 舟橋氏へのヒアリング調査に基づく。

²³ 日本におけるスポーツ基本計画に相当する。

²⁴ 政府からの助成金や、企業からの協賛金を運用することによりスポーツ振興に寄与する組織。日本における公益財団法人日本体育協会に相当する。

(2) 計画等の不在

スポーツ施設は管理主体が複数存在していることから、地域のスポーツ施設を一元的に把握した上で施設の整備計画を策定していない地方公共団体が多いと推察される。

一部の市町村では、首長部局等が中心となり、スポーツ施設整備計画を策定している。しかし、本調査のヒアリング結果によると、県や国、民間との連携まで行っている市町村はほとんど存在しておらず、団体の枠を超え、連携を図った上での計画まで策定しているケースは希有と考えられる。

地域が主体となりスポーツ施設の有効活用を推進するためには、「計画」が必要である。人口が減少し、地域の財政悪化や現存施設の老朽化が進行する中で、経済性と公共性のバランスを踏まえた計画が求められる。

地域のスポーツ施設をどうしていくべきか、地域における各施設の役割は何か、その羅針盤となる計画がなければ、地域において、どのような施設をどのくらい整備すればいいのか、どういった運用をしていけばよいのかということの共通認識を持つことができない。そのため、複数の管理主体を調整することはできず、具体的な施策が進まないことが予想される。また、仮に進んだとしても場当たりの対応になり、投資対効果の低い投資が行われ、スポーツ施設の有効活用は実現しない可能性がある。

そこで、スポーツ庁は、地方公共団体がスポーツ施設の整備計画を策定する上での考え方を整理し、計画整備を推進していく必要がある。

複数の管理主体を横断して、スポーツ施設という共通の軸で計画を策定するには、これまでの個別管理の考え方を変える必要がある。一般的な計画策定の視点だけでなく、各利害関係者とどのように連携をとるべきかなど、策定した計画の実行を見据えた視点も重要となる。スポーツ庁には、各地方公共団体が効率的かつ効果的に計画策定を行うために、その指針となる考え方を整理することが求められている。

地方公共団体においては、スポーツ庁から提示される現状把握の方法、スポーツ施設整備計画の考え方にに基づき、計画を策定・実行する必要がある。地域によって既存の施設の状況や施設に対するニーズは異なるため、現状を熟知した上での「計画」が求められる。

また、スポーツ施設といっても、利用者のニーズは多様化しており、一つの施設で多くのニーズに対応することは困難である。競技を目的にした学生やアスリートとレジャーを目的としたファミリー層ではニーズは異なり、求める機能（設備）も異なる。

さらに、人口減少時代では、施設を新設するよりも、既存施設を有効活用することが必要である。そのため、施設を地域全体で捉え、各施設の機能分担を図った上で、統廃合、新設、大規模修繕、改修等も計画していかなければならない。現状把握において「可視化」したスポーツ施設の現状や各地域のスポーツの趣向や人口構成などを踏まえ、地域における施設

のあり方のビジョンや全体像を描き、各施設の位置付けや役割を明確にしていくことが重要である。

施策の方向性 地方公共団体が計画を策定するためのガイドラインの作成

＜スポーツ庁がやるべきこと＞

- ✓ 地方公共団体におけるスポーツ施設整備計画の考え方の整理（ガイドライン）

＜地方公共団体がやるべきこと＞

- ✓ （現状把握及びガイドラインに基づく）スポーツ施設整備計画の策定

（３）組織間連携の不足

地方公共団体では、スポーツ施設関連の業務や権限が複数の管理主体に分散しているため、横断的な意思決定が難しく、スポーツ行政を総合的に推進することが困難な状況である。

例えば、学校体育であれば教育委員会、プロスポーツであれば産業経済関連部門、都市公園内の運動施設であれば公園部門、ツーリズムであれば観光部門が管理主体となっている。また、国、県、市町村、民間の間の連携においても、所管を横断した連携は難しい状況と推察される。

したがって、スポーツ関連部門や近隣の地方公共団体及び民間企業が連携するための組織体制の構築が急務である。「（１）現状把握の欠如」「（２）計画等の不在」でも述べたとおり、組織間連携の不足により、スポーツを軸とした各種施策の策定・遂行が進まない可能性が高い。これは、過去、スポーツという軸で組織横断的に取り組むことが少なかったことにも一因があると推察される。

国においては、「日本のスポーツに関する施策を総合的に推進するため²⁵」に、2015年10月にスポーツ庁が発足した。「文部科学省、経済産業省、厚生労働省、外務省等の省庁間の重複を調整して効率化を図るとともに、新たな相乗効果を生み出すもの²⁶」を設置の意義とし、母体である文部科学省に加え、民間企業・他省庁からも約30名の人員が派遣され、他省庁とも連携した多様な施策展開に向け、様々な取り組みが始まっている。

地方公共団体においても、同様の考え方で、スポーツ関連部門や近隣の地方公共団体及び民間との連携を強化し、実行力を高めていく必要がある。

本調査では、連携強化の例として、オガールプロジェクトを挙げたところであるが、他の

²⁵ スポーツ基本法 附則 第2条 より引用

²⁶ 超党派スポーツ議員連盟 今後のスポーツ政策のあり方検討とスポーツ庁設立に向けたプロジェクトチーム 議論のまとめ より引用

地域でも同様の取り組みは行われている。例えば、秋田県、沖縄県、札幌市、新潟市などでは、スポーツだけでなく文化、観光といった部門を一元化し、総合的な取り組みを推進している。永続的な組織を設置する以外にも、一時的なタスクフォースを立ち上げたり、連携を促す定期的な会議体を設置したり、権限や予算の見直しを行うなど、組織間連携には様々な手法がある。取り組む事案によっては、このような柔軟な体制の整備方法も活用することが有効である。

施策の方向性 スポーツ関連部門や近隣地方公共団体との連携体制構築

<地方公共団体がやるべきこと>

- ✓ スポーツ関連部門を横断的にみる体制の整備
- ✓ 近隣地方公共団体とのスポーツ施設活用における連携強化

(4) 事業企画力の不足

集客力の高い施設にするためには、スポーツ施設を「事業を行う場所」として捉え、利用者にとって魅力のある事業を企画し、自社のスタッフや地方公共団体などの外部関係者を巻き込み企画を実行していく必要がある。

魅力ある事業を企画するためには、政府がPFIによる施設整備を推進しているように、民間のノウハウの活用が有効であるが、本調査における市町村のアンケートによると、学校体育施設以外の施設に関して、最も民間による運営比率が高かった100万人規模の都市においても、民間企業による運営は全体の25%という状況である。この割合には、主に施設の維持管理を中心に運営している民間企業も含まれていると考えられることから、民間企業の協力をもとに事業企画を行っているスポーツ施設は非常に少ないと推察される。

事業企画においては、地域のニーズに合致する価値提供を企画することが必須である。利用者は、自分の求める価値がなければ、その施設を利用することはない。

例えば、スポーツをするために施設を利用する人であっても、単にスポーツができるという価値だけではなく、スポーツが「快適」にできることという価値を求めていることがある。その場合、スポーツをする前の時間帯、スポーツをした後の時間帯にまで時間軸を広げて考えると、ロッカールームや入浴施設、スポーツ後に利用するカフェを整備すること等が有効と考えられる。

このような企画力を外部から調達するため、地方公共団体においては、指定管理者制度等により運営者を選定する際、施設管理機能（設備の管理、保守、セキュリティ等）に加え、価値創造機能を重視することが必要である。

「(2) 計画等の不在」において、スポーツ施設の位置付けや役割の明確化が必要であることを述べたが、位置付けや役割に応じた価値提供ができる運営者かどうかを徹底的に評価し、選定する必要がある。そのためには、指定管理者の公募時に当該施設の位置付けや役割を各事業者に対して確実に伝える必要がある。

設置者・運営者においては、地方公共団体から提示された施設の位置付けを基に、現在の利用者だけでなく地域全体のニーズを理解した上で、各施設のビジョン・事業コンセプトを策定することが重要である。そして、そのビジョンや事業コンセプトに基づいた提供価値（競技、楽しみ、福祉、健康、憩い等）を設定し、実現のための空間、設備、サービス、伝達手段、デザイン等を検討する必要がある。

例えば、競技をメインにした学生や社会人チームなどであれば、「競技力向上」が求める価値であり、国際基準の設備やアスリートによる指導が価値実現のための手段になる。一方、高齢者であれば、求める価値は「健康」や「憩い」になり、軽運動用のスポンジといった器具や、健康教室やハイキングといったサービスが求められる。

先進事例でも、全ての施設において、想定した利用者のニーズを確実に捉えた上でニーズに合致した価値の提供が行われており、提供価値を追求することの重要性が確認できる。

また、スポーツ庁が、地方公共団体と事業者（設置者・運営者）が歩み寄れる環境を形成することも必要である。第4章の関連法令で述べたところであるが、事業者が新たな取り組みを実施する場合、地方公共団体との認識の違いから許認可が下りず、実行ができないケースがある。地方公共団体は、事業者からの提案に対し、安全性、公共性、公平性、継続性や環境面での配慮等、多様な観点での検討を行っているが、許認可が下りない一つの要因は、これらの検討結果についての認識の齟齬があるものと推察される。地方公共団体と事業者が提案について会話し、解決していく環境を整備することが重要である。

さらに、企画を立てても、その企画を実行することも非常に難しいといえる。リーダーシップのある人材が、関係者を巻き込む、必要な設備を揃える、企画実行に必要な資金を調達する、必要な情報を集める、などということが企画の実行に必要なこととなる。

そのため、施策の方向性として、例えば、スポーツ施設マネジメントに精通する人材による研修や、スポーツ施設マネジメント経験者と地方公共団体が連携しやすい環境を整備することが必要と考えられる（例えばアドバイザー制度など）。このように、スポーツ施設の運営を事業として実行できる人材を育成したり、必要な人材を国が主導で派遣する仕組みを構築することも有効と考えられる。

施策の方向性 地域ニーズの把握と価値提供

<地方公共団体がやるべきこと>

- ✓ 指定管理者制度等における価値創造機能を重視した評価

<設置者・運営者がやるべきこと>

- ✓ 地域のニーズ理解、事業コンセプトの明確化、価値提供のための施策の実行

施策の方向性 地方公共団体と事業者が歩み寄れる環境の形成

<スポーツ庁がやるべきこと>

- ✓ 人材育成の仕組みなど体制強化に向けた環境整備

【参考：東京ドームシティ】

東京ドームシティは、新たな事業コンセプトを創出することにより、従来の男性中心の利用者層とは全く異なる女性やファミリーの利用者層を急増させ、場内の雰囲気を一変させることに成功している。

過去、東京ドームシティの提供コンテンツは野球、競馬、格闘技が中心であり、まさにスポーツが事業コンセプトの核であり、スポーツ観戦等を目的とした男性客が中心であった。飲食店もイベントを中心に考えて用意しており、イベント終了後の大量の利用者を収容できるような大きな箱の店舗を中心に構えていた。そのため、平日の昼間は閑散時間帯となり、これをどう埋めるかが課題となっていた。

この課題を解決するために、新しいコンセプトを打ち出した施設作りに着手した。「楽しさ」をコンセプトとした東京ドームホテル、「リフレッシュ」をコンセプトとしたラクーア、「都会のファミリーライフを応援する」をコンセプトとしたASOBONO!、2000年を境にしてこれらの新施設を次々とオープンさせた。

また、飲食店も利用者ニーズの多様性に合わせて、大きな箱の店舗から、小さな箱の店舗に転換していった。こうしたコンセプトの転換が功を奏し、今まで見かけることのなかった女性やファミリー層で溢れる場所になり、2000年度には30百万人を切っていた来場者数が、2015年度（2015年2月1日～2016年1月31日）には38百万人まで増加した。

スポーツを中心に考えると、平日昼間の集客が見込めず、利用者層にも偏りがでる。このホワイトスペースを埋めるために、東京ドームは、新しい事業コンセプトを持ち込み、新たな利用者層にリーチしたのである。

東京ドームシティでは、各施設がシティ内でそれぞれの役割を持ち、それぞれの利用者に対しての事業コンセプトがあり、そのコンセプトに沿った価値提供が行われている。

これは、各市町村においても非常に参考になる考え方である。地域全体で施設を捉えた上で、施設ごとに機能を分担し、地域における役割を設定する。役割に対応した利用者のターゲットを定めた上で、その利用者のニーズに合わせた事業コンセプトを策定し、価値を提供する。そういった「地域全体での計画」と「施設個々の事業企画」が、地域のスポーツ施設にも求められていると考える。

(5) 事業評価の未整備

スポーツ施設を持続可能な施設にするためには、事業内容を評価し、問題があれば改善していくマネジメントプロセスが欠かせない。

しかし、多くの施設では事業評価やマネジメントの仕組みが整備されていないと推察される。本調査の市町村へのアンケート結果からは、利用者数の把握すら行われていない施設が多数あることが確認できる。

事業評価を行うためのK P I が設定されておらず、計画や実績の可視化も不足しており、定量的な事業評価ができていないと考えられる。そのため、問題の原因追究、対応といった一連のマネジメントプロセスも実施されていないものと推察される。

したがって、マネジメントプロセスを確立するため、まずは事業評価の仕組みを整備することが必要である。スポーツ施設のマネジメントを行うためには、事業計画を策定し、その計画と実績を対比させることで、何が順調で、何が計画に届いていないのかを確認する必要がある。その上で、計画に届いていない項目については、原因を追究し、対応を検討、実行していく。こういったプロセスを運用するために、まずは、事業評価の基準となるK P I を設定し、継続的にモニタリングすることが重要である。

地方公共団体や運営者においては、事業収支や投資対効果、公共サービスから得られる効果等を示したK P I を具体的に設定する必要がある。例えば、延べ利用者数、利用者実数、観戦者数、地域のG D P、世論調査、周辺の交通量や周辺飲食店の利用率、交流人口といった数値が挙げられる。

各地域において、改善活動に必要なK P I を考え、そのK P I のデータを取得するルールを定め、継続的に管理、共有、評価、対応などを実施できる仕組みを整備する必要がある。

施策の方向性 事業評価の仕組み整備

＜地方公共団体、運営者がやるべきこと＞

- ✓ K P I の設定
- ✓ 事業評価を継続的に運用できる仕組み構築

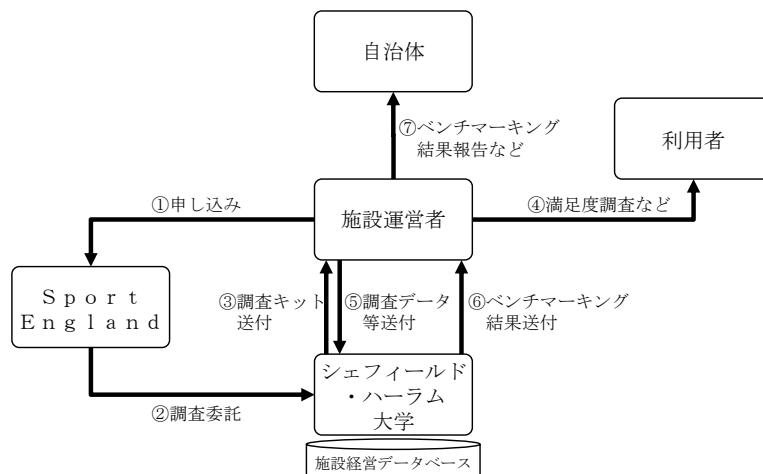
【参考：National Benchmarking Service（英国）】

間野（2007）によると、英国では、Sport Englandにより、体育館とプールを対象としたNational Benchmarking Service（以後、「NBS」と表記する）が実施されている。NBSは地方公共団体の所有する体育館やプールのパフォーマンスについて、他の類似施設と比較できる正確な情報を提供することを目指している。その狙いは、①ベストバリューに従ってより効果的な施設運営に寄与する、②施設経営に必要な情報を簡潔に提供する、③施設間の比較を地方自治体が行うことができるようにする、④地域の政策決定に際して必要な情報を提供する、こととしている。

スポーツ施設運営者がNBSに応募し、指定された期間の利用者調査、利用者数、施設利用状況、経済状況を所定の様式に記入し、それをシェフィールド・ハーラム大学に送ると、施設のパフォーマンス得点と同規模で類似の利用者誘致圏特性のある施設との比較結果がフィードバックされる仕組みとなっている（図表7-3参照）。この比較により、各スポーツ施設の相対的な位置付けがより明確になり、また、ベンチマークがあることで各施設は経営改善を促される。自治体も事業評価を客観的に実施しやすくなる。

我が国においても、この仕組みを参考として検討することも一案であると考える。

【図表7-3 英国の公共体育館・水泳プールのベンチマーキングの仕組み】



（出所：間野義之（2007）『公共スポーツ施設のマネジメント』体育施設出版 を基に作成）

以上

<執筆>

アビームコンサルティング株式会社

- ・調査研究責任者 久保田 圭一
- ・プロジェクトマネージャ 大森 康弘

