

# 指定管理者制度導入による 公共スポーツ施設の運用と課題

## — 大垣市と津市の公共スポーツ施設管理を事例として —

黒川 祐光\* 菊本 舞\*\*

### 目次

はじめに

#### 第1章 問題意識

- 1-1 指定管理者制度は「住民の福祉の増進」に寄与するの
- 1-2 指定管理者に選定されにくい総合型地域スポーツクラブ

#### 第2章 指定管理者制度

- 2-1 指定管理者制度の概要
- 2-2 指定管理者制度と「住民の福祉の増進」
- 2-3 NPM(新公共経営)と指定管理者制度
  - (1) 顧客主義への転換
  - (2) ヒエラルキー構造の簡素化(機能/権限の細分化・分権化など)
  - (3) 業績・成果による統制
  - (4) 市場による統制

#### 第3章 「公の施設」の指定管理者制度の導入状況

- 3-1 「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
- 3-2 大垣市(岐阜県)、津市(三重県)の指定管理者制度導入に係る基本的な考え方
  - (1) 大垣市の場合
  - (2) 津市の場合
- 3-3 大垣市、津市の公共スポーツ施設の指定管理者
  - (1) 大垣市
  - (2) 津市

#### 第4章 総合型地域スポーツクラブと指定管理者

- 4-1 岐阜県、三重県の総合型地域スポーツクラブ
- 4-2 民間事業者と指定管理者制度
  - (1) 民間企業
  - (2) 外郭団体(スポーツ振興財団、地元体育協会)
  - (3) スポーツNPO

おわりに

### はじめに

わが国の経済状況はバブル経済の崩壊後、マイナス成長に転じたうえ、2008年のリーマンショックや2011年の東日本大震災の影響で景気

回復は厳しい状況にある。こうした経済状況は国や地方自治体の財政にも大きく影響し、国や地方自治体は年々財源不足に陥っている。それに加え、人口減少、高齢化、地域経済の衰退、市町村合併など国や地方自治体を取り巻く環境は大きく変化している。規制緩和、地方分権の推進、省庁の統廃合、財源移譲などの行政改革は遅々として進んでいない。しかし、そうした状況の中から「民間活力」を活用する流れが見られるようになった。いわゆる「官から民へ」、「民間でできることは民間で」といったニュー・パブリック・マネジメントに象徴される公共サービス改革の流れと、政府が膨大な財政赤字を解消するため、「小さな政府、小さな自治体」づくりを進め、自治体の行政運営の効率化(経費節減)と施設の設立目的に沿った有効な運営の実現を図ることになった。地方自治法では、地方公共団体は「住民の福祉を増進」を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うことが求められている。この「住民の福祉を増進」を図る役割を果たすために、指定管理者制度が導入され、地方自治体が行う公共施設による行政サービスの中心となる「公の施設」管理の民間開放を押し進め、民間企業やNPO法人なども管理代行者となることが可能となった。

筆者\*は、三重県津市運動施設(安濃地域)の指定管理者に選定されたスポーツNPO(法人認証を受けた総合型地域スポーツクラブ)に指定管理業務開始と同時に着任し、運営に携わる機会を得た。指定管理者は「公の施設」の設立目的を活かした公共サービスの担い手と期待され

\* 岐阜経済大学大学院経営学研究科

\*\* 岐阜経済大学経済学部准教授

ているが、実態面においては様々な課題を抱えている。本稿においては指定管理者制度とその運用実態について、大垣市と津市におけるその導入過程と内容を比較しながら論じることとする。

## 第1章 問題意識

### 1-1 指定管理者制度は「住民の福祉の増進」に寄与するのか

指定管理者制度については、出井（2005）<sup>1)</sup>らが明らかにしているが、指定管理者制度導入の背景には、多様化する住民のニーズに、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「住民の福祉の増進」を図るという考えがあるが、一方では、これによって住民の福祉が増進するのか、公共性を確保できるのかという疑問も指摘されている。指定管理者制度を通して、地方公共団体は、その提供するサービスの水準と対価の正当性、コストパフォーマンスのみならず、公共性の意義そのものが厳しく問われている。

指定管理者制度を取り巻く社会環境や住民意識も急速に変化しており、多発する指定管理者の撤退や取り消し、公募に関する不明瞭な選定（選定基準を事前公表している事例も少なく、選定理由すら公表していない自治体もある）、自治体財政健全化法や公益法人改革に伴う外郭団体等への不信感などの社会背景から、指定管理者制度の公平性・透明性を求める住民の要求も強まっている。

### 1-2 指定管理者に選定されにくい総合型地域スポーツクラブ

文部科学省では、1995年から2003年までの9年間、地域コミュニティの役割を担うスポーツクラブづくりに向けた先導的なモデル事業として、地域住民の自主的な運営を目指す「総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業」を実施してきた。クラブ設立の効果として、「元気な高齢者の増加」、「地域住民のスポーツ参加機会の増加」、「世代を超えた交流の活発化」など、地

域住民が主体的に地域のスポーツ環境を提供する「新しい公共」が実現するとされている。総合型地域スポーツクラブの運営は、基本的には、会社経営のように、会社の経営者に雇用・使用される従業員（インストラクターやコーチ）が、顧客に商品やサービスを供給するというものではなく、クラブ代表者を関係者から選任しつつ、代表者に権限が集中するという形ではなく、地域住民自らがクラブの運営や指導に参画するという形をとりながら、組織体制を拡充していく。すなわち、地域住民が自主的・主体的な運営を行うことを目的としている。しかしながら、総合型地域スポーツクラブが指定管理者に選定されている数は極めて少なく、平成25年度の文部科学省が行なった「総合型地域スポーツクラブ実態調査」によると全国で3,237クラブ創設されているが、指定管理者は152クラブと僅か4.7%にすぎない。

本稿では、今後、指定管理者制度導入施設が増加していくことを念頭に、指定管理者制度の現状から指定管理者制度が「公共の福祉の増進」に寄与するのか、「民が担う公共」について、公共スポーツ施設を外郭団体が運営する大垣市（岐阜県）の指定管理者の事例と、NPO法人が運営する津市（三重県）の指定管理者の事例をもとに考察し、「民」（株式会社、外郭団体、出資法人、NPO法人など）が指定管理者として果たすべき役割と総合型地域スポーツクラブの指定管理者としての可能性について考えたい。

## 第2章 指定管理者制度

### 2-1 指定管理者制度の概要

指定管理者制度は、地方自治法第244条「公の施設」（表1参照）に関連する制度であり、「公の施設」の管理を民間事業者の手法を活用することで、管理に要する経費を縮減することが可能になり、その結果、当該「公の施設」の利用料の低料金化を図るとともに利用者の満足度を上げ、利用者に対するサービス向上が期待できるとして設けられたものである。地方公共団体は「住民の福祉の増進を図ることを基本として、

地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担う(地方自治法第1条の2)ことが求められている。この「住民の福祉の増進」などの役割を果たすために、地方自治体は各種「公の施設」を設置して広く住民の利用に供するとともに、設置主体である地方自治体がその管理を直接行うことが原則とされている。

従来、「公の施設」の管理は自治体の出資法人等に限定して委託することができたが、これを広く民間にも開放するため、2002年7月の総合規制改革会議の中間とりまとめで「官製市場の見直し」方策<sup>2)</sup>の一つとして取り上げられ、地方自治法(244条の2、244条の4)の改正を経て2003年9月から施行されている。それまでの管理委託制度との違いは、管理委託団体との委託契約ではなく公法上の指定行為(行政処分)であること、管理を行わせることのできる者の範囲が、「出資法人、公共団体、公共的団体」から「法人その他の団体」に拡大され、民間事業者も対象にされたこと、管理行為が事実上の業務から、使用料金の收受、使用許可権限の行使なども付与することができるなど、実質総合的な管理・運営に広げられたことである。

これら指定に係る詳細は「公の施設」の設置管理に関する条例で定め、管理者の指定について議会の議決を要することとされ、改正法の施行日から3年以内、すなわち2006年9月までに、管理委託している公の施設を直営化するか、または指定管理者制度への移行を行うことが求められた。自治体の裁量に任されたこの制度の設計および運用のあり方について、自治体は試行錯誤を余儀なくされた。それは、民法上の業務委託と異なり契約行為でないため、地方自治法の契約に関する規定(234条~234条の3)が適用されないなかでの指定管理者の選定要件の設定である。これまでの管理委託制度においては、多くの場合、自治体が設立した外郭団体などに業務を委託してきた。このような外郭団体などとの関係をいかに整理して新制度の趣旨に沿った運用を行うことができるかが問われている。この制度は、公共サービスの質を高めるとともに管理費用を低く抑えることもねらいとしてい

るが、その両立の難しさもあって、指定管理者自らの辞退、事業者が破産するなどの問題事例も生じている。2012年4月1日時点で全国73,476施設に導入され、うち約3割の施設で民間企業を指定している。一方、指定の取消し、期間満了による指定の取りやめが、あわせて2,415施設に上っている。<sup>3)</sup>

表1 「公の施設」の一般的な例

民生施設	保育所、母子寮、老人福祉施設、介護センター、児童館など
衛生施設	し尿処理施設、ごみ処理施設、下水終末処理施設など
運動施設	体育館、陸上競技場、野球場、プール、武道館など
公営企業	上・下水道、公立病院など
社会教育施設	中央公民館、地区公民館、青年の家、中央図書館、博物館など
宿泊施設	国民宿舎、その他宿泊施設
公園	公園、児童公園
会館	市民会館・公会堂、文化センター、コミュニティセンターなど
診療施設	病院、診療所

出所：出井信夫 編著『指定管理者制度』(2005)より筆者が作成

## 2-2 指定管理者制度と「住民の福祉の増進」

地域における「住民の福祉の増進」とは、地域に暮らす人々の幸せや地域の豊かさを向上させることにある。地域コミュニティは、こうした目標の達成に向けて重要な役割を果たす主体であると捉える点から、地域住民や施設利用者との関係で地域コミュニティを適切に位置づけることが喫緊の課題として求められている。「公の施設」の指定管理の目的はあくまでも、経費の削減に加え、住民のニーズに応えるべく、効率的・効果的な施設の管理・運営や事業を行うことで、地域を元気にし、地域からの内発的な活力源ともなる自治の仕組みや仕掛けを具体化することにつながる。そんな中、指定管理者制度で「住民の福祉」を増進させるためには、自治体はその経営の照準を地域発自治創造<sup>4)</sup>に合わせることもますます求められている。

新しい公共において、その担い手と期待されるのは、行政ではなく、住民自治組織や民間、外郭団体、NPO等の事業者・団体など様々である。しかしながら、指定管理導入対象の施設を検討・決定し、指定管理者を公募し、選定する経緯において、「住民の福祉の増進」を考えたいので、指定管理導入施設の選定を行っているのかどうかは厳しく問われなければならない。すなわち、経費削減と、利用者の多様なニーズに応えることが、単なる行政のアウトソーシングや「新しい公共」の名のもとに住民に負担を転嫁するものであってはならない。

「住民の福祉の増進」の目的達成には「公の施設」は地域の財産であり、市民自治の尊重という観点から、この制度を安上りの道具として利用させないことが大切であり、市民側や指定管理者が積極的に自治体に働きかける必要があるだろう。

## 2-3 NPM（新公共経営）と指定管理者制度

指定管理者制度の本質を理解するためには、「市民は顧客」というNPM（New public management）的な思想が認められる。

NPMは、1980年代半ば以降のアングロサクソン系諸国で行われた行政改革で登場し、世界的に広がった考え方で、民間企業における経営手法を公共部門に適用し、そのマネジメント能力を高め、効率化・活性化を図り、より効果的で質の高いサービスの提供へと向かわせ、行政活動の透明性や説明責任を高め、市民の満足度を向上させることを目指している。NPMは、行政改革延長線上にあることを踏まえておくことが重要で、現在の国や地方自治体治体の行政改革における重要なキーワードと言ってもよい存在であり、行政組織をフラットな分権的な組織に変え、職員の裁量に委ねて試行錯誤させ、結果についてはきちんと評価する方法が望ましいと考えられるようになってきた。白川（2001）は<sup>5)</sup> NPMの内容は国ごとに違いがあり、多様性を持つものであるが、全体的な特徴として以下の4点があると述べている。

### （1）顧客主義への転換

顧客主義とは、公共サービスの受け手である住民を顧客として位置づけ、その住民の満足度を重視するという考え方である。官僚制の論理ではなく、顧客である住民のニーズに重点を置く。

### （2）ヒエラルキー構造の簡素化

（機能／権限の細分化・分権化など）

顧客主義を実現するために、従来の行政組織の基本形とも言える「集権化されたヒエラルキー組織構造」を「分権化された組織構造」へと転換させる。

### （3）業績・成果による統制

公共部門の活動基準を従来の法令・規則による管理からプロセスの自由度を高める代わりに「業績成果に対するアカウントビリティ」へと移行させるというものであり、インプット（資源投入量）の管理からアウトプット（政策施行による直接的な結果）あるいはアウトカム（政策施行によって生ずる間接的な成果）の管理への転換ともいえる。

### （4）市場による統制

市場メカニズムの活用（民営化、民間委託、指定管理者制度、市場化テスト、競争入札制など）。公共部門に競争原理を直接的あるいは擬似的に導入することにより効率化を図ろうとするものである。

これらはマクロ経済の停滞、財政赤字、累積債務の増大などを背景に税収が伸び悩むなかで、成熟化・高齢化した社会でみられる住民のニーズの多様化に対処するものである。国民負担を増やさないことを前提に、公共サービス提供のしくみを根本的に変換する公共部門の経営改革のための考え方である。

指定管理者制度は、このようなNPMの考え方に基づく制度であり、市民を公共サービスの受け手、すなわち、顧客と捉えるところに特徴があり、「受益者負担」を強調する。

しかしながら、本来、市民とは、単なる「顧客」ではなく、権利が保障された主権者であり、参加主体である。「公の施設」に即して言えば、



市民は、施設から提供されるサービスの単なる受け手ではなく、その施設の運営に参加し、施設からどのようなサービスが提供されるか、その決定に参加することのできる権利の主体である。このような市民の権利が保障されることが指定管理者制度導入の前提条件である。とすれば、市民参加の必要性が高い施設ほど、NPMの考え方に基づく指定管理者制度の導入はするべきではないという側面があることを確認しておく必要がある。

地方自治体は、住民の福祉の増進がその存立の目的であり、「住民の権利の保障」すなわち、健康で文化的な生活を営む権利を保障することをその役割としており、このような住民の権利を保障する基礎的サービスについても、指定管理者制度のような民営化・市場化はするべきではないとの意見もあるが、社会環境の変化、地方分権化への動き、新しい市民活動の活発化などの展開により、公共の概念そのものは大きく変化してきている。自治体のあり方の一つとして自治体も企業経営と同様に「行政管理」から「経営」へと転換しなければならない。行政サービスの高度化・多様化という時代の中では、日本のあらゆる行政分野において、政策プログラムの選別を行う行政運営の改革が求められるべきである。

また、夕張市の破綻を教訓として、行政内部のマネジメント体制を監視する位置づけとして、議会によるチェック機能を一層強化しなければならない。地方自治体職員は、トップの方針の

もと、これまで蓄積してきたNPMのノウハウと実績を活用して自治体経営の舵取りをしていくことが求められる。

### 第3章 「公の施設」の指定管理者制度の導入状況

#### 3-1 「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

公の施設の指定管理者制度については、2003年の地方自治法改正で導入されて以来、10年が経過した。この間、指定管理者制度が導入されている施設が増加する一方、留意すべき点も明らかになってきた。

表2 指定管理者制度が導入されている施設数

区 分	2009年4月1日現在	2012年4月1日現在
都道府県	6,822	7,123
指定都市	6,327	7,641
市区町村	56,813	58,712
合 計	70,022	73,476

出所：総務省「公の施設の指定管理者制度導入状況等に関する調査結果」(2012)より筆者が作成

表3 民間事業者が指定管理者に選定された施設と割合

区 分	2009年4月1日現在	2012年4月1日現在
都道府県	1,571 (22.8%)	2,304 (32.3%)
指定都市	1,564 (24.7%)	3,077 (40.3%)
市区町村	17,354 (30.5%)	19,003 (32.4%)
合 計	20,489 (29.3%)	24,384 (33.2%)

出所：総務省「公の施設の指定管理者制度導入状況等に関する調査結果」(2012)より筆者が作成

表4 「民が担う公共」指定管理者制度導入施設(スポーツ・レクリエーション)

区 分	2009年4月1日現在 施設数(%)	2012年4月1日現在 施設数(%)
株式会社	3,925 (28.6%)	4,191 (28.7%)
特例民法法人、一般社団・財団法人、公益社団・財団法人等	4,956 (36.1%)	4,692 (32.1%)
地方公共団体	110 (0.8%)	88 (0.6%)
公共的団体	867 (6.3%)	97 (0.8%)
地縁による団体	1,169 (8.5%)	1,308 (9.0%)
特定非営利活動法人	894 (6.5%)	1,135 (7.8%)
上記以外の団体	1,821 (13.3%)	2,191 (15.0%)
合 計	13,742 (100%)	14,602 (100%)

出所：総務省「公の施設の指定管理者制度導入状況等に関する調査結果」(2012)より筆者が作成

指定管理者制度が導入されている施設数（表2）は、前回調査（2009年4月）より3,454施設増加し、民間事業者が指定管理者に選定された施設数（表3）は3.9ポイント上昇した。そのうち、スポーツ・レクリエーション施設（表4）は、株式会社が28.7%、外郭団体等（公益法人、一般社団・財団法人、地方公共団体、公共的団体）39.5%、特定非営利活動法人（NPO法人）が7.8%である。これを見れば、スポーツ・レクリエーション施設の指定管理者の約4割に外郭団体等を選定している。前回調査（2009年4月）より3.7ポイントの減少、NPO法人は1.3ポイントの増加となっているが、依然として外郭団体の割合が高いことがわかる。全国的にみても指定管理者に占める外郭団体の割合は非常に高く、外郭団体を選ぶだろうと民間側が参入に消極的になったことも考えられる。結果的に競争制限につながった側面もあるが、民間が参入しても、民間の経営ノウハウが発揮できない状況のままでは、今後も外郭団体による寡占傾向が続くと予測する。実際に「公の施設」の効用を高めるための取り組みが実施されているかどうかの検証や議会での検証評価も十分とは言えず、地方自治体も選定基準を事前公表している事例も少なく、選定理由すら公表していない自治体もあり、選定過程も第三者からの検証が必要である。

### 3-2 大垣市（岐阜県）、津市（三重県）の指定管理者制度導入に係る基本的な考え方

#### （1）大垣市の場合

以降では、大垣市と津市における指定管理者制度の導入方針等について概観しておくことにする。

大垣市は、「指定管理者制度」は、これまでの「管理委託制度」に比べ、幅広く管理受託者が選定でき、民間事業者などの能力が発揮されることで、管理経費の削減や市民サービスの向上などのメリットが見込まれるとして、行政のスリム化を目指して制度の導入にあたった。「民間でできることは民間に」の考え方を基本として、指定管理者制度の創設趣旨を考慮し、平成17年

6月1日現在、導入対象となる300の「公の施設」について、原則、公募による制度の導入・移行を前提として検討を行った。<sup>6)</sup> 既存委託施設の取扱い「管理委託」を行っている公の施設67施設は、平成18年4月から「指定管理者制度」へ移行した。

#### 【公募により広く管理運営主体を募集した施設】

- ・大垣市まちづくり市民活動支援センター

現在の施設の管理運営状況や受託団体の設立経緯、組織の状況等をふまえ、大垣市まちづくり市民活動支援センター以外の66施設については、当分の間、従来の受託者を指定管理者として選定した。ただし、下記の外郭団体等については、平成17年度中に「外郭団体等の経営改革計画（仮称）」を策定し、原則「公募」で実施する第2回目の指定管理者選定期間（平成21年度を予定）に向け、できるだけ速やかに自立に向けた経営体質の改善を推進することを選定の条件とした。

#### 【経営改革計画の策定を条件とする団体5団体】<sup>7)</sup>

- ・財団法人 大垣市文化事業団
- ・社会福祉法人 大垣市社会福祉協議会
- ・社会福祉法人 大垣市社会福祉事業団
- ・財団法人 大垣市体育連盟
- ・財団法人 大垣市勤労者福祉サービスセンター

#### 【現行受託者を今回単独指定する理由】

外郭団体が大垣市の主導で設立、民間セクターとしての機動性や柔軟性などの観点で直営に勝るといって管理運営を委ねてきた経緯があり、団体運営について大垣市からの人的支援、財政支援に多く依存している現状をふまえると、現段階では、公募制の導入による民間企業などの公正かつ厳しい競争に耐え得る経営環境にはないと考え、今回に限り、単独での指定をした。ただし、次回の指定期間（平成22年度から）では、原則、公募を行う予定。今回の指定条件として、民間との競合に対応できる「経営改革計画（仮称）」の策定及び早期具体化を行うこととした。

## (2) 津市の場合

津市では、2009年4月に指定管理者制度の円滑な導入と運用と指定管理者により「公の施設」の適正な管理の実施により市民サービスの質の向上と経費の節減などを図る目的として、指針を定めた。<sup>8)</sup>

すなわち、全ての「公の施設」については、その設置目的、利用実態等を検証し、それを踏まえて廃止、民営化、民間譲渡も含めその在り方などについて検討する。その上で、「公の施設」としての存続が必要なものについて、指定管理者制度の導入により、市民サービスの質的向上や経費の節減など、効率的な施設運営が期待できる場合に当該制度を導入する。なお、制度導入後も効果的な制度運営とその充実を図るため、市民サービスの向上や財政的効果について継続的な検証を行い、必要に応じて見直しを行う。指定管理者の選定にあたっては、この制度創設の趣旨、公の施設の設置目的などを考慮しながら、多様化する市民ニーズに効果的・効率的に対応するとともに、市民や民間事業者などの有する経験、知識を活用するほか、市民サービスの質の向上と経費の節減を図るため、原則として公募により候補者を選定する。ただし、以下に掲げる施設については、公募によらないで指定管理者を選定することができる。

- ①地域性が高いため、当該地域住民が組織する団体等が管理・運営を行うことによりコミュニティ意識の醸成や地域住民による主体的な活動の促進といった効果が期待できる場合。
- ②高度な専門性、特殊性を有する施設で、当該団体のみが業務遂行可能な場合。
- ③指定管理者の選定に関して緊急を要する場合。
- ④その他特殊な要因を有するため公募をすることが適当でないと思われる場合。

以上のように指定管理者制度を導入するに際し、基本方針の策定などは指定管理者制度導入時の対応は、基本的に自治体によって異なっている。これらの運用指針やガイドラインの策定は、制度導入からまだ年次が浅いことから、まだまだ不十分な点も多い。導入施設の管理・運

営の現状を踏まえたうえで、さらなる検討が必要である。

## 3-3 大垣市、津市の公共スポーツ施設の指定管理者

### (1) 大垣市

ここからは公共スポーツ施設の指定管理者の大垣市と津市の比較を試みたい。

大垣市では、2006年4月より「管理委託」から「指定管理者」制度へ移行した経緯を鑑み、上述の理由より1期目は、現行受託者を今回単独指定とした。次回の指定期間(2010年度から)では、公募を指定条件として、民間との競合に対応できる「経営改革計画(仮称)」の策定及び早期具体化を行うこととした。2期目は公募により選定されたが、2006年の市町村合併もあり、2期目も大垣市体育連盟が大垣市の指定管理導入スポーツ施設(19施設)の指定管理者となった。

大垣市指定管理者制度導入・運用指針では、平成24年8月には指定管理導入施設(対象80施設)として、指定管理者は、原則として公募により募集した。ただし、入所及び指導・訓練施設、コミュニティ関係施設等は、過去の管理実績等を踏まえるなど、特定の団体を指定管理予定候補者とすることが可能とあるので、特命指定(随意契約)されている施設については、公募せず指定した理由を明確化する必要がある。また、指定管理者制度では外郭団体を改革するという側面と外郭団体においてもサービス向上や経費の合理化を目指す動きが広がっており、他の自治体では外郭団体が落選している例もあることから、今後の動向に注目していきたい。

### 【公益財団法人 大垣市体育連盟指定管理施設】

- ・北公園(野球場、相撲場、陸上競技場)
- ・西公園(庭球場、トレーニング室)
- ・大垣市民プール
- ・杭瀬川野球場
- ・南公園運動場(野球場、庭球場、サッカー場、ゲートボール場)
- ・三城公園ソフトボール場
- ・勤労身体障害者等市民プール、庭球場

- ・杭瀬川スポーツ公園（野球場、ソフトボール場、サッカー場）
- ・浅中公園総合グラウンド（陸上競技場、球技場、野球場、ソフトボール場、多目的広場）
- ・総合体育館
- ・アーチェリー場
- ・赤坂スポーツ公園（庭球場、多目的広場）
- ・北部体育館
- ・大垣市武道館
- ・大垣城ホール
- ・上石津青少年グラウンド
- ・上石津野球場
- ・上石津総合体育館
- ・上石津ふれあいグラウンド

## （2）津市

津市では、指定管理者制度導入を見据え、特定非営利活動法人あのをスポーツクラブが、2008年4月1日から2012年3月31日まで津市運動施設（安濃地域）管理委託者となり運営していた。2012年より指定管理者制度を公共スポーツ施設にはじめて導入し、公募による選定の結果、特定非営利活動法人あのをスポーツクラブが選定された。指定期間は2012年4月1日～2015年3月31日までで、以下8施設の管理・運営を行っている。しかしながら、自主財源が脆弱なスポーツNPOであるが故、クラブの存続自体を目的とした指定管理者への応募であった。今後は、次回指定に備え、更なるコミュニティ意識の醸成や地域住民による主体的な活動の促進に寄与する活動を展開していく必要がある。

### 【特定非営利活動法人 あのをスポーツクラブ 指定管理者施設】

- ・津市安濃中央総合公園内体育館
- ・津市安濃中央総合公園内野球場
- ・津市安濃中央総合公園内多目的グラウンド
- ・津市安濃中央総合公園内ゲートボール場
- ・津市安濃中央総合公園内テニスコート
- ・津市安濃中央総合公園内フットサルコート
- ・津市安濃グラウンド
- ・津市安濃テニスコート

## 第4章 総合型地域スポーツクラブと指定管理者

### 4-1 岐阜県、三重県の総合型地域スポーツクラブ

総合型地域スポーツクラブは、スポーツの得意・不得意、性差や年齢などにかかわらず、地域の誰でもが、継続的にスポーツに親しむことができるような環境づくりを目指すもので、種目を越えた協同の体系（多種目）、世代を超えた人的交流（多世代）、スポーツ参加目的の多様性（多志向）をもたらす。つまり、それぞれの地域の実状に応じた公共性を有する地域スポーツクラブづくりの過程、あるいは、その結果として、多種目、多世代、多志向という特徴がよりよく実現される。そのためには、「総合型地域スポーツクラブ」づくりが何のために推進されるのかという点が、認識され共有されることが重要である。総合型地域スポーツクラブは、スポーツ版の「地域共育コミュニティ」の役割を果たす団体のひとつと言える。

岐阜県内の総合型地域スポーツクラブは、設置数73クラブ、設置町村35市町村、設立準備数1（2013年6月現在）である。スポーツNPO等法人認証団体が20クラブ、指定管理者は7クラブである。そのうち大垣市内の総合型地域スポーツクラブは4クラブ、そのうちスポーツNPO等は3クラブである（表5参照）。

しかしながら、NPOの指定管理者は皆無であり、外郭団体である公益財団法人大垣市体育連盟（以下大垣体連）が公共スポーツ導入施設の全ての指定管理者となっている。スポーツ先進県、岐阜のなかでも、大垣体連は、昭和26年に加盟団体17団体で発足以来、確固たる基盤を築き上げ、半世紀以上を経た現在、加盟団体は42団体に達し、その総会員数は3万2千人を超える。大垣市はもとより岐阜県のスポーツ振興推進の中核組織として歩み続けており、先般の岐阜国体成功の陰にも多大な貢献をしたことは周知のとおりである。また、指定管理者制度導入以前より市の直営として、大垣市内のスポーツ施設の管理・運営を一任され、その重責を全う



してきた素晴らしい外郭団体ではあるが、「住民のニーズ」「スポーツ事業(商品の開発)」「地域住民との連携・協働」という指定管理者制度の導入背景(新しい公共)や今後の指定管理者施設増加を考えた場合、大垣体連が、市内の地域の総合型地域スポーツクラブやスポーツNPO、任意団体等が指定管理者に名乗りを上げられるような育成支援の観点を有することも必要と考えられる。

三重県内の総合型地域スポーツクラブは、設置数63クラブ、設置市町27市町、設立準備数2(2013年7月現在)である。スポーツNPO等法人認証団体が、11クラブ、指定管理者6クラブである(表6参照)。

総合型地域スポーツクラブ多くは活動拠点が学校体育施設であり、公共スポーツ施設を部分的に利用しているのが現状で、確固たる活動拠点をもっている総合型地域スポーツクラブは極めて少ない。総合型地域スポーツクラブ運営者会議で、クラブ代表者のほとんどが、活動拠点を

を確固たるものにするためにもNPOなどの法人化及び指定管理者への応募を真剣に模索している。

また、表5、表6から見てわかるように、岐阜県では、総合型地域スポーツクラブ73クラブに対して、指定管理者7クラブ、三重県では、総合型地域スポーツクラブ63クラブに対して、指定管理者6クラブといったように、総合型地域スポーツクラブの指定管理者は一割にも満たないことがわかる。株式会社を除くと両県とも総合型地域スポーツクラブに属さない、外郭団体(特に体育協会やスポーツ振興団体)が、数多く指定管理者に選定されている。体育協会やスポーツ振興団体は、これまでの経験と公共スポーツ施設の管理・運営、自主事業の企画・立案のノウハウが豊富であることが大きな要因ではあるが、文部科学省が総合型地域スポーツクラブの理念として掲げている「新しい公共」を実現していくことは現状ではかなり難しいことがわかる。

表5 岐阜県内の総合型地域スポーツクラブの法人認証団体と指定管理者

	市町名	クラブ名	スポーツNPO等 (法人認証)	指定管理者
1	岐 阜 市	長森・日野スポーツクラブ		
2		精華スポーツクラブ		
3		NPO法人 FC10ミニッツ	○	
4		長森南スポーツクラブ		
5		NPO総合体操クラブ	○	
6		みわスポーツクラブ		
7		長良西スポーツクラブ		
8		やないづスポーツクラブ		
9	大 垣 市	土日楽園Sトピア東クラブ		
10		NPO法人 西濃インビクタススポーツクラブ2002	○	
11		NPO法人 FCヴィオーラ	○	
12		NPO法人 LEGARE04	○	
13	高 山 市	スポーツクラブひっぽっ歩(休止中)		
14	多 治 見 市	KSCこいずみ総合クラブ		
15	関 市	せきスポーツクラブ		
16		NPO法人 キウイススポーツクラブ	○	○
17		NPO法人 フォレストスポーツコミュニティ	○	
18		上之保ほほえみスポーツクラブ		
19		せき西部ふれあいスポーツクラブ		

20	中津川市	阿木あんきスポーツ倶楽部		
21		NPO法人 つけちスポーツクラブ	○	○
22		蛭川なんじゃもんじゃクラブ		
23		やさかイキイキ倶楽部		
24	美濃市	NPO法人 美濃うだつアップクラブ	○	
25	瑞浪市	NPO法人 稲津スポーツ・文化クラブ	○	○
26	羽島市	はしまモアスポーツクラブ		
27		はしま南部スポーツ村		
28		はしまなごみスポーツクラブ		
29	恵那市	あけちクラブ		
30		福寿の里スポーツクラブ		
31		えなイースト総合スポーツクラブ		
32		飯中笠クラブ		
33		えな花の木スポーツクラブ		
34	美濃加茂市 富加町	MT夢クラブ21		
35	土岐市	ときつスポーツクラブ		
36	各務原市	かかみのスポーツクラブ		
37		各務原市桜ファミリークラブ		
38	可児市	かたびらUNIC		
39		蘭丸の里スポーツクラブ		
40		中部UNIC		
41		東可児UNIC		
42		蘇南UNIC		
43		エスبرانサ可茂スポーツクラブ		
44		美濃加茂ジュニア陸上クラブ		
45		NPO法人 FCV可児	○	
46	山県市	NPO法人 たかとみスポーツクラブ	○	○
47	瑞穂市	なかよしクラブすなみ		
48	飛騨市	ひだチャレンジクラブ		○
49		一般社団法人 飛騨シューレ	○	
50	本巣市	スポーツクラブもとす		
51	郡上市	郡上八幡スポーツクラブ		
52		白鳥ジュニアスポーツクラブ		
53		NPO法人 スポーツフレッジG	○	
54	下呂市	NPO法人 萩原スポーツクラブ	○	○
55		小坂スポーツクラブ		
56		下呂温泉しらさぎスポーツクラブ		
57	海津市	スマイルクラブこん平田		
58		南濃スポーツクラブ		
59	岐南町	アクティブクラブGINAN		
60		NPO法人 スポーツ振興協議会	○	
61	養老町	養老スポーツクラブ		

指定管理者制度導入による公共スポーツ施設の運用と課題(黒川・菊本)

62	垂井町	NPO法人 Let'sたるい	○	
63	神戸町	NPO法人 ごうどスポーツクラブ	○	
64	輪之内町	輪之内スポーツクラブ		
65	揖斐川町	いびがわウェルネスクラブ		
66	大野町	おおのスポーツクラブ		
67	池田町	NPO法人 いけだスポーツクラブ	○	
68	坂祝町	坂祝スポーツクラブ		
69	川辺町	川辺スポーツクラブ		
70	八百津町	チャレンジクラブ802		
71	白川町	チャオ白川スポーツクラブ		
72	東白川村	NPO法人 青空見聞録	○	○
73	御嵩町	みたけスポーツ・文化倶楽部		
	市町名	準備団体名		
1	中津川市	(仮称) Viva! 中津川スポーツクラブ設立準備委員会		

出所：(公財) 岐阜県広域スポーツセンター資料及び総務省「公の施設」指定管理者制度の導入状況調査結果(個票)より筆者が作成

表6 三重県の総合型地域スポーツクラブの法人認証団体と指定管理者

	市町名	クラブ名	スポーツNPO等 (法人認証)	指定管理者
1	桑名市	TAFスポミンクラブ		
2		スポーツステーション多度		
3	いなべ市	社団法人 元気クラブいなべ	○	
4	木曾岬町	きそさきAZクラブ		
5	東員町	とういんフレンドリークラブ		
6	四日市市	NPO法人 四日市ウェルネス倶楽部	○	
7		保々ふれあいスポーツクラブ		
8		NPO法人 楠スポーツクラブ	○	○
9		スポーツクラブさんさん		
10		ビバ・橋北		
11		内部地区総合型地域スポーツクラブ「うつべ☆スター」		
12	菰野町	元気アップこものスポーツクラブ	○	
13	川越町	川越FAGクラブ		
14	朝日町	あさひふれあいスポーツクラブ		
15	鈴鹿市	河曲っ子チャレンジクラブ		
16		稲生文化・スポーツクラブ		
17		若松Jr. ふれあいクラブ		
18		NPO法人 三重花菖蒲スポーツクラブ	○	○
19		亀山市	Let'sスポーツわくわくらぶ	
20	津市	大井キッズクラブ		
21		NPO法人 あのうスポーツクラブ	○	○
22		西橋内文化・スポーツクラブ		
23		かわげスポーツクラブ		
24		橋南スポーツクラブ		

25		ひさい総合型地域スポーツ・レクリエーションクラブFan・fun		
26		ひさい文化・スポーツクラブ		
27		いちしスポーツクラブ		
28		矢頭の子クラブ		
29	松 阪 市	NPO法人 うれしのスポーツクラブAFLEC	○	○
30		まつさかTAIKYOスポーツクラブ		
31	多 気 町	多気町体育協会		○
32	明 和 町	明和スポーツクラブ		
33	大 台 町	宮川スポーツクラブ		
34	伊 勢 市	いすずウキウキクラブ		
35		厚生総合型スポーツクラブ		
36		みそのスポレククラブ		
37		北浜はつらつスポーツクラブ		
38		きだっこクラブ		
39		おばたスポレククラブ ASREC		
40		ふたみふれ愛クラブ		
41	度 会 町	度会スポーツクラブ		
42	玉 城 町	たまき文化スポーツクラブ		
43	南伊勢町	みなみいせスポーツネット		
44	鳥 羽 市	長岡スポーツ文化クラブ		
45	志 摩 市	NPO法人 いそべスポーツクラブ	○	○
46		志摩スポーツクラブ		
47		浜島スポーツクラブ		
48	伊 賀 市	上野東部スポーツクラブ		
49		府中スポーツクラブ		
50		ゆめが丘クラブ		
51		かんべスポーツクラブ		
52		猪田らくらくクラブ		
53		いがまちスポーツクラブ	○	
54		中瀬スポーツクラブ		
55		NPO法人 伊賀フューチャーズクラブ	○	
56		おおやまだスポーツクラブ		
57	名 張 市	NPO法人 なばり総合型地域スポーツクラブ	○	
58	紀 北 町	紀北健康スポーツクラブ		
59	尾 鷲 市	光ヶ丘スポーツクラブ		
60	熊 野 市	くまの健康スポーツクラブ		
61		ふれあいスポーツクラブ紀和		
62	御 浜 町	みはまスポーツクラブ		
63	紀 宝 町	紀宝スポーツクラブ		
	市 町 名	準 備 団 体 名		
1	亀 山 市	亀山市総合型地域スポーツクラブ設立準備委員会		
2	伊 勢 市	二見総合型地域スポーツクラブ設立準備委員会		

出所：(公財)三重県広域スポーツセンター資料及び総務省「公の施設」指定管理者制度の導入状況調査結果(個票)より筆者が作成



#### 4-2 民間事業者と指定管理者制度

筆者は、前述したとおり指定管理導入施設を管理運営する立場に身を置いていることから、実態として「民が担う公共」施設の指定管理者(民間企業、外郭団体、スポーツNPO)の現状と課題をいくつか整理しておきたい。

##### (1) 民間企業

地域スポーツ振興が目的で、今まで培ってきた経験やノウハウを住民ニーズに融合させる術は秀でており、特に大手スポーツクラブが指定管理者となっている施設では、「高い料金を支払ってまで民間のスポーツクラブに行かなくてもいい」と利用者からの評価が高い。NPMの理念をもっとも忠実に指定管理者制度において実現しているといえよう。

ただし、民間企業である以上、利用者より、あくまでも営利を優先した考え方が根底にある。例えば、修繕費の節約、管理費の節約などがあげられる。管理費においては、職員から館長までもが契約職員であることが横行しており、非常勤職員とアルバイトばかりにしてしまうところも多い。極端な例では、週29時間という基準ぎりぎりの雇用条件で非常勤職員を働かせるところも存在している。労働時間が週30時間に達すると社会保険に加入しなければならない責任義務が雇用者に発生することを念頭に、社会保険にかかる経済的な負担をなくすためのマイナス1時間の「29時間勤務」とするわけである。法は犯してはしないものの「官から民へ」の「指定管理者制度」という美名の下で、雇用条件の悪化を招いていることもある。

##### (2) 外郭団体

###### (スポーツ振興財団、地元体育協会)

スポーツ振興財団のスタッフは行政の天下りや行政職員であるため、施設管理や使用時間などのハード面は管理できても、ソフト面は不慣れである場合がある。また、施設利用者が減少して利用料収入が減収となっても、それが職員給与に連動していないため、指定管理前とほとんど変わらない管理実態がある。地元体育協会

の場合、傘下のスポーツ団体だけでなく、広く地元住民のことを考えて活動してきたならば問題はないが、中には種目協会どうして権利を主張し合うことに発展する場合もあり、一般の地域住民に不利益をもたらしているケースも見受けられる。さらに、地方自治体のスポーツ担当課よりも政治的権力を有し、明らかに平等性を欠いている場合がある。

近年では、地元体育協会の法人格取得も相次いでいる。前述したように外郭団体の改革や透明性が求められるという側面から、外郭団体が指定管理プロポーザルに落選している例もあり、サービス向上や経費の合理化を目指す動きが広がっている。指定管理者制度の導入は、外郭団体の改革のみならず本庁側の経営刷新の絶好のチャンスでもある。

##### (3) スポーツNPO

地域密着で利用者の視点に立った施設運営で住民が住民のための施設を自ら運営するというガバナンスの形に最も近いのがNPOによる運営である。しかし、組織としての持続可能性をいかに持続するか、そのための人材育成、キャリアパスの形成、組織マネジメントの確立と資金調達による自立性の確保などが課題となってくる。行政依存からの脱却、指定管理者としての責任と透明性がますます求められる時代であるからこそ、住民へのアカウントビリティを積極的に果たしていくことが、ますます重要となる。また、外郭団体の法人格取得も相次いでおり、NPOでしかできない、地域住民に一番近い立ち位置で、新しい公共への想いを地域住民とともに共有し、実践していくことが必要である。

#### おわりに

わが国では、1980年代に多くの公共スポーツ施設が建設されたが、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年に施設管理の効率化、経費削減などのメリットを目的として指定管理者制度が導入され、現在、約5万カ所余りの公

共スポーツ施設の中で、約2万カ所の施設が指定管理者制度を導入している。

一方で、2000年のスポーツ振興基本計画において、総合型地域スポーツクラブの育成が中心的施策とされたが、その実態は、自己財源率が50%以下の総合型地域スポーツクラブが約57.6%を占めており、財源の基盤が脆弱等の課題が明らかになった。<sup>9)</sup> そこで2006年のスポーツ振興基本計画の見直しでは、「地域の実情に応じて、公共スポーツ施設の指定管理者として総合型地域スポーツクラブを指定すること」と明記された。2011年に作られた基本計画においても、クラブに関して、「公共の施設の指定管理者となることにより、その収入を運営財源にするための取組等の優良事例を収集・検討し、地方公共団体や各地域スポーツクラブに対して普及・啓発を図る」と記述された。しかしながら、そのほとんどが民間企業や外郭団体で占められている。大垣市、津市の事例からもわかるように、全国で総合型地域スポーツクラブが指定管理者になっている数は極めて少なく、152施設に過ぎず、制度が導入されている約2万施設の0.8%程度である。<sup>10)</sup>

国をあげて総合型地域スポーツクラブづくりが手掛けられ13年、スポーツ振興財団・体育協会、スポーツNPOなどが指定管理者となっているが、スポーツ振興団体や体育協会の活動拠点が公共スポーツ施設であるのに対し、クラブや地域団体の活動拠点の多くは学校体育施設であり、公共スポーツ施設を活動の拠点にしている総合型地域スポーツクラブやスポーツNPOは少なく、指定管理者になるか、ならないかでは相当な隔たりがあると思われる。

また、指定管理者選定において、実績やノウハウを持っているからという理由だけで、毎回、同じ団体が選定され、その分野全ての指定管理導入施設が一括（複数）指定されるのは本末転倒ではないかという疑問もあるが、大垣体連のような会員数3万人を超え、利用者ニーズに応えられる部会を組織する大企業と会員数350名の自主財源が脆弱なスポーツNPOの中小企業とを同等に考え、選定者である自治体や選定された

民間企業や外郭団体に対して問題意識を持つことよりも、指定管理導入施設のスケールメリットによって施設の管理・運営形態も変わってくることも視野に入れるべきである。すなわち、大企業なら大企業に即した施設、中小企業なら中小企業に即した施設といったように各々のスケールメリットを考慮し、NPOや市民団体の身の丈にあった指定管理導入施設が提案されることを期待したい。また、民間事業者が大規模団体から小規模団体へジョイントを提案し、指定管理者へ応募することで、総合型地域スポーツクラブや他の市民団体などが地域コミュニティとして積極的に指定管理者制度に応募する環境づくりと、住民自らが公共を担っていく内発的発展につながり公共サービス改革を可能にすると同時に「公共の福祉の増進」につながる近道になるのではないかと考える。

「官から民へ」は、単に民間事業者に業務委託するのではなく、住民自ら公共を担うことを意識させるべきではないだろうか。<sup>11)</sup> 指定管理者制度によって誕生したガバナンスの仕組み、すなわち外部選定委員や指定管理者のモニタリングや外部評価、議会の責任ある関与、協定書による詳細な条件設定などを生かしながら、住民による住民のための施設づくりと管理・運営をどのように進めるかが、自治体、住民、民間事業者など地域社会すべての構成員の課題となってくる。

「公の施設」の建設と管理・運営は、今後の日本の行政・政策において最大のウェートを占めているといっても過言ではない。今はもう「ハコモノ」をつくる時代ではない。これ以上造り続けると、将来、維持管理費だけで悲鳴を上げなければならない。それどころか1981年以前の旧耐震基準で建設された公共施設が50%を超えている。つまり、半数以上が、一般の建物の老朽化とされる30年以上経過している現実を直視することも「新しい公共」の課題でもある。それが、「民が担う公共」によって変革していくことが、官僚や行政任せであった日本の社会の在り方を大きく変えていくことを意味している。「人が組織をつくる」のである。何事もそうだ

が、ものをつくり上げるまでは皆が一丸となるが、問題はそれを維持するのでなく、それ以上のものをつくり上げることを皆で共有することが、人づくりにつながり、住民を結びつける核となりえる。住民自らが地域を活かす糧であることを認識し、活動することこそが、本来の意味での「協働」という言葉の実践と新たなプロセスを構築していく基盤となるだろう。

## 【注】

- 1) 出井信夫『指定管理者制度』学陽書房(2005)
- 2) 政府は、膨大な赤字を解消するため、自治体の行政運営の効率化・簡素化を図るため、新たに民間企業やNPO法人などにも門戸を開き、管理・運営をさせることを認めた。
- 3) 総務省「公の施設の指定管理者制度導入状況等に関する調査結果」(2012)より、前回調査(2009)とのデータと比較する形で表2～表4に掲載した。
- 4) 大杉 覚が、各自治体で策定しているまちづくり基本条例をテコ入れし、「まちづくり基本条例」をフル活用して、3つのI(アイ) 1. 巻き込む Involvement, 2. 情報を共有する Intelligence sharing, 3. 実感する Impactを基に新しいまちづくりを創造させようとしている。
- 5) 白川一郎 編著『NPMによる自治体改革』経済産業調査会(2001)
- 6) 「大垣市指定管理者制度導入に係る指針」の要点
- 7) 団体名は当時の名称で記述した。
- 8) 津市指定管理者制度導入指針(平成21年4月)
- 9) 文部科学省「総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果の概要」(2012)
- 10) 文部科学省 総合型地域スポーツクラブ育成状況(2013.7)
- 11) 上山信一は、住民による公共施設(保育園、学童保育、図書館、公民館)の運営について、今まで行政が運営していた地域を地域住民(多くは任意団体やNPOの形態をとる)が自ら管理する事例が増えている。公共施設が地域に“大政奉還”されていき、財政危機を契機に官のシステム解体が進む。嘱託職員の増加、業務の民間委託、指定管理者制度の導入、民営化など、その流れは止まらない。だが、政府の関与が減ることと公共サービスのあり方の見直しはかならずしも一致せず、介護や子育て支援、教育などのニーズは増大しつつある。官が撤退する際には、民の担い手を作ることも必要だと述べている。

## 【参考文献】

- 1) 出井信夫『指定管理者制度』学陽書房(2005)
- 2) 出井信夫、吉原康和『指定管理者制度の現場』学陽書房(2006)
- 3) 白川一郎 編著『NPMによる自治体改革』経済産業調査会(2001)
- 4) 大住荘四郎、上田信一、玉村雅敏、永田潤子『日本型NPM 行政の経営改革への挑戦』ぎょうせい(2003)
- 5) 上山信一『自治体改革の突破口 生き残るための処方箋』日経BP社(2009)
- 6) 菊本 舞「地域政策論の課題 — 自律的な地域づくりに向けて —」地域経済第32集 岐阜経済大学地域経済研究所(2013)
- 7) 黒川祐光「指定管理者制度に基づく公共施設の運用実態と課題」—三重県内スポーツNPOを事例として—「地域活性研究Vol. 5」(2014)

## 【参考ウェブサイト】

- ・大垣市 <http://www.city.ogaki.lg.jp/> (2013年12月30日現在)
- ・津市 <http://www.info.city.tsu.mie.jp/> (2013年12月30日現在)
- ・岐阜県NPO <http://www.pref.gifu.lg.jp/kurashi/kurashi-chiikidukuri/npo/> (2014年1月2日現在)
- ・公益財団法人 岐阜県体育協会 <http://www.gifu-taikyo.jp/> (2014年1月1日現在)
- ・公益財団法人 三重県体育協会 <http://www.mie-sports.or.jp/home/> (2014年1月1日現在)
- ・三重県環境生活部 男女共同参画・NPO課NPOグループ <http://www.pref.mie.lg.jp/NPO/app/index.asp> (2014年1月1日現在)
- ・総務省「指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」の概要(2012) [http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000189527.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000189527.pdf) (2013年12月31日現在)
- ・文部科学省 平成24年度 総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果の概要 [http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/sports/detail/\\_icsFiles/afiedfile/2013/07/29/1234682\\_09.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/_icsFiles/afiedfile/2013/07/29/1234682_09.pdf) (2013年12月20日現在)
- ・総務省 指定管理者制度導入状況調査(平成24年4月1日現在) 個票 [http://www.soumu.go.jp/iken/siteikanrisya\\_dounyu\\_jyoukyou\\_kohyou\\_h240401.html](http://www.soumu.go.jp/iken/siteikanrisya_dounyu_jyoukyou_kohyou_h240401.html) (2014年1月1日現在)
- ・文部科学省 平成25年度 総合型地域スポーツクラブ育成状況一覧表 [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/sports/club/\\_icsFiles/afiedfile/2013/09/17/1339568\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/club/_icsFiles/afiedfile/2013/09/17/1339568_1.pdf) (2014年1月20日現在)

