

地域を活性化する公共スポーツ施設マネジメント ～指定管理者による地域協働の最前線を追う～

松橋 崇史さん（拓殖大学准教授）

（2014年、2015年 調査・研究助成）



松橋崇史さん

●なぜこの研究を始められたのでしょうか

私が研究を始めた頃、野球界では球団消滅や、その経営の構造的な問題が指摘されるなど、メディアで大きく取り上げられていました。一方で、Jリーグが地域密着を掲げ、地域活性化に貢献していくプロスポーツとして注目されていました。大学院では、Jリーグの地域密着型の経営が地域にどのような影響を与えるのかをテーマに「地域活動を重視することがクラブ経営の安定化につながる」という仮説を実証しました。

その後も Jリーグを含めた企業スポーツや総合型地域スポーツクラブが地域をどう変えていくのか、「ホッケーのまち」のような自治体主導のスポーツ振興によって地域がどう変わるのか、ということを中心に研究を続けてきました。

その中で、スポーツを通して地域を活性化しようというプロセスにおいて、施設の管理者が、施設をどう活かしていくのかという観点が希薄だということが明らかになってきました。

たとえば、学校の体育施設は、行政が体育協会の登録団体に優先的に使用を認めている場合が多いですが、詳細は公表されず、ある意味閉鎖的です。身近な施設であるにも関わらず、地域に開かれているという状態ではありません。ただ、探してみると、学校が体育施設の管理を NPO などの民間組織に委ねることで、より多くの市民に開かれた体育施設となっている事例もあります。

成功している総合型地域スポーツクラブでは、自治体が組織を信頼して利用調整の権限を付与しており、幅広いスポーツプログラムやイベントを展開しています。

長らく「管理あって運営なし」と評価されてきた公共スポーツ施設において、2003年、指定管理者制度が導入されました。民間企業も対象にした公募方式により、管理コストの削減とともに、質の高いサービスの提供が期待されたのです。コミュニティスポーツの発展のためにも、地域協働によって新たなサービスを生み出し、より付加価値の高い施設運用が求められています。スポーツによるソーシャルイノベーションを唱える、拓殖大学の松橋崇史准教授にお話を伺いました。

クラブ側が施設を有効活用しようと、市民の利用マナーを高めたり、他団体との関係づくりをすると、コミュニティスポーツの活性化につながってきます。

今回の研究は、その延長線上にあります。指定管理者制度は、基本的にはコスト削減のスキームの中で公共施設の管理を外部に委譲していくもので、コミュニティスポーツ推進は必須条件ではありません。しかしながら、管理者がコミュニティスポーツ推進というビジョンを持って公共スポーツ施設を管理運営しているケースに着目すれば、新しい視野が開けると考えて、本助成プログラムに応募しました。

●研究からどのようなことが明らかになってきましたか

1年目の研究では、新潟県 S市の市民球場を管理運営している M社の取り組みを中心に調査しました。M社は指定管理者の社会貢献という考え方をもち、球場を人々に親しまれる拠点としていくために、野球だけではなく、サッカーやラグビーの試合、市民向けのイベントを開催しています。

施設管理とは別に、独自事業に資金を投じて地元の野球連盟や Jリーグクラブなどのスポーツ団体と連携し、社員も本業以外に積極的に関わっています。こうした努力が自治体の信頼を得て、M社はスタートの4施設から現在は約50施設を管理することとなりました。指定管理者と地域との関係性やコミュニティスポーツ推進の面からも、理想的な取り組みと言えます。

この研究では、同県 N市も調査しています。N市はスポーツ行政組織の体制が整っており、スポーツ振興のプロパー職員を採用していて、スポーツ関連予算も多い自治体です。駅直結の市役所の中にアリーナをつくり、Bリーグのチーム誘致のための拠点整備をするなど、トップダウンで物事がどんどん進んでいきます。しかしそれ



ゆえに、指定管理者に施設運営を完全に任せることがなく、行政が細かく目配りをします。

一方、S市は大規模施設の管理運営の経験が乏しく、人手も少ないので、指定管理者が自由にやってよいというスタンスです。ただし、他の組織との関係づくりや協賛金集めが必要になりますから、指定管理者は地域に支援者を増やしていかないとけません。

N市のように行政の関与が強いと、補助金を出すので入場料は取らなくてよいとか、協賛金集めもそれほど熱心ではありません。どちらが良いとは簡単には言えませんが、全国的にはS市に似た状況の自治体が多いですから、M社のような存在は増えてほしいですね。

2年目は、M社のような事例が全国にどれくらいあるのかを把握するために調査しました。1700自治体にアンケートを依頼し、7割近くから回答がありました。その結果、77.2%の自治体が、公共スポーツ施設の指定管理者に独自事業の展開を促しており、そのうち40.2%が独自事業の取り組みによって、一定程度の高い事業評価を得ていることが分かり、行政は独自事業について積極的である、というトレンドが見えてきました。

さらにヒアリング調査を行いました。もともと地域重視のNPO法人や財団法人ではなく、民間企業で地域協働を踏まえて事業を展開し、コミュニティスポーツ推進に貢献しているケースを優先的にピックアップしました。その結果、埼玉県で企業と地域とが連携して独自事業を実施している件数が多いことが分かりました。指定管理者間の競争が激しいので、企業だと、あそこもやっているからうちもやろうとか、自治体は、あそこがやっているからこどもやってほしい、という流れがあるようです。企業としては、良いサービスをしたら選ばれる、ということが前提としてあるので、やらないと評価されない、次の事業を取れない、ということですね。

施設管理のコスト削減という点では、これ以上差がつけにくい状態にあります。次のフェーズとして、企業はどう付加価値を付けていくかで指定管理を勝ち取る方策を考えなくてはなりません。地域を理解し地域と協力関係を築きながらやっていますよ、というアピールが必要な段階にきていると言えます。たとえばハンドボールが盛んな三重県のケースでは、指定管理者の企業から地元の競技団体にリーグ戦の企画運営を働きかけて施設提供や事業費支援をしてスポンサー名を冠した大会を開催している、というような協働関係が生まれています。

●今後の展開やビジョンについてはどのようにお考えですか

研究の一部は、本として出版される予定です（『スポーツのちから 地域をかえるソーシャルイノベーションの実践』慶應義塾大学出版会）。アンケート調査の結果は、希

望があった自治体に送っています。

今後、NPO法人や財団法人へのヒアリングで違う傾向が見えてくるかもしれません。現時点では、M社のようなダイナミズムでコミュニティスポーツの活性化につながっている事例は限られていますが、そういうことが知られていない、という可能性もあります。自治体においては、地域の元気な企業が指定管理を担ってもらおうという発想になかなか結び付かないのかもしれないし、企業としても、そこに力を入れずにきているのかもしれない。自治体側の制度設計を工夫していかないと変わっていかないだろうと思います。

現在、オリンピック・パラリンピック関連で、地域に何が残せるかという課題があります。私は地域活性学会のスポーツ振興分科会のメンバーですが、ホストタウンをうまく推進するための提案をしたいと考えています。キャンプ地誘致をテコに自治体がどのようなスポーツ的コンテンツを育成していくのか、また、「人をつくる」というスキームの中で施設をどう活用していくのかを考えるうえで、これまでの研究が生きてくると思います。

また、6月に「スポーツによる地方創生推進会議」という組織を立ち上げましたが、自治体を対象に活動を進めていきたいです。既に、ものづくりのまちであるS市にパラリンピック種目の器具をつくりませんか、という提案をしています。スポーツを人づくりやまちづくりにどのように結びつけていくか、今後もソーシャルイノベーションの実践に関わっていきたいですね。

<インタビューを終えて>

本研究では、指定管理者制度が導入されている公共スポーツ施設の管理運営において、自治体は施設管理の裁量を指定管理者に委ねていくこと、指定管理者は施設管理を通じて社会貢献を実現しようとするのが、地域協働によるコミュニティスポーツの推進に必要な条件であることが明らかになった。

スポーツによるまちづくりの現場では、行政、地域住民、学校、企業、各種団体・組織等の多様な主体が互いに協調的な関係を築いていけるかが鍵となる。松橋准教授は、研究活動だけでなく、スポーツで人と人をつなぎ、社会を変えていくための実践にも意欲的だ。4年後のオリ・パラを日本の地方創生にどうつなげていくか、パラ競技団体と地方のものづくりをどうつなげていくか…アイデアは尽きない。スポーツによって地域に新しい価値を創造する、その挑戦に注目したい。

〔インタビュー・2016年9月27日（火）於：拓殖大学文京キャンパス（東京都文京区）、文責：帝京大学沖永総合研究所 谷本都栄〕

—研究者プロフィール—

松橋 崇史さん

拓殖大学商学部准教授。博士（政策・メディア）。他に慶應義塾大学SFC研究所上席所員など。専門は、スポーツマネジメント。主な業績：2005年慶應義塾大学奨励賞、2008年スポーツ産業学会賞、2013年日本体育・スポーツ経営学会奨励賞。

