

Research report on a study of training curriculum of sport facility manager induced by the designated facility administrator system

---

指定管理者制度導入にともなうスポーツ施設管理  
マネジャー養成カリキュラム開発に関する研究

---

平成 17 年度～平成 18 年度科学研究費補助金  
基盤研究 C：（課題番号：17500451）

研究成果報告書

2007 年 3 月

Waseda University

早稲田大学スポーツ科学学術院

スポーツビジネス・マーケティング研究室

（研究代表者：早稲田大学教授 原田宗彦）

はじめに

本報告書は、2005 年度と 2006 年の 2 年間にわたり、文部科学省科学研究費（基盤研究 C：課題番号 17500451）の補助を受け「指定管理者制度導入にともなうスポーツマネジャー養成カリキュラム開発に関する研究」（研究代表者：早稲田大学スポーツ科学学術院教授・原田宗彦）の研究成果としてまとめたものである。

わが国では、平成 18 年度より、公共施設の民営化を見据えた「指定管理者制度」が導入され、一定の成果を挙げながらも、誰が新しい制度のもとで公共施設を管理経営するのかという「専門家の養成」という視点と、「養成カリキュラムの作成」といった具体的な議論は後回しにされてきた。その背景には、指定管理者に求められる業務の具体的内容や、必要とされる資格等、経験的な知識の絶対的不足という問題が横たわっている。資格に関しては、これまで（財）日本体育施設協会が「体育施設管理士」を養成してきたが、これも指定管理者制度に 100%対応した内容とはなっていない。

制度を生かすのは、後にも先にもそれを運用する人にある。今回の制度運用のように、全国的な規模で公共施設の経営管理が見直される場合、指定管理者としての仕事に就く人材には、施設マネジャーとしての専門的な知識と経験が不可欠となる。また、これまで施設運営を行ってきた組織（例えば財団法人や公社）が新たに指定管理者となった場合も、効率的・効果的な施設運営という社会の要請に応えるべく、新しいマネジメント思想を導入する必要がある。しかしこのような場合も、人材養成の問題は先送りされている。

指定管理者制度とは、これまで直営か政令等で定める公共的団体に限定していた「公の施設」の管理委託を、株式会社や NPO などの民間事業者にも開放するもので、規制緩和や公務の市場開放の一環として実施された制度改革である。

このような時代の要請にも関わらず、わが国のスポーツマネジメント教育は十分ではない。スポーツマネジャーには、効率良く目標を達成するために、組織全体の経営資源（人、物、予算等）の計画と配分を行い、組織内の下位単位の役割や行動を統合し、下位単位の業績を評価することが能力として求められるが、これは非営利の地域スポーツクラブでも、営利目的のクラブ（例えば民間フィットネスクラブやプロスポーツの運営母体となるクラブ等）でも本質とするところは同じである。今後特に必要とされるのが、スポーツ組織や施設において、資源配分、統合、業績評価といった具体的な活動を行うスポーツマネジャーであり、本研究が目的とする現場で必要とされるマネジメント能力（management competencies）に関する基礎的資料の収集と、それを基にしたスポーツマネジャー養成のカリキュラム開発は、まさに時代の要請に応えるものである。

## 研究の概要

### ●研究組織

#### (1) 組織のメンバー

研究代表者：原田宗彦（早稲田大学スポーツ科学学術院教授）

役割及び分担執筆

研究協力者：齋藤れい（早稲田大学スポーツ科学研究科博士後期課程）

#### (2) 研究プロジェクトの連絡先

〒202-0021 東京都西東京市東伏見 3-4-1 早稲田大学 79 号館 718 号室

TEL：042-451-1027

#### (3) 研究経費（直接経費のみ）

2005 年度：160 万円

2006 年度：100 万円

合 計：260 万円

### ●目的および方法

本研究は、2006 年に導入される公共施設の民営化を見据えた「指定管理者制度」に対応する施設管理マネジャー養成のカリキュラム構築のための基礎資料を収集することを目的とした。そのために、指定管理者制度に関係する専門家に対する調査を 2 回にわたって実施した。

### ●研究の経過

#### <2005 年度>

2005 年度は、スポーツ統括組織のマネジメントに必要な能力を探るために、広く有識者に対する調査を実施し、組織運営に関わる施設管理マネジャー養成のカリキュラムづくりに必要な基礎資料を得た。

#### <2006 年度>

2006 年度は、最初の調査で得た資料をもとにさらに精緻化した質問紙を作成し、有識者に対して人材養成に関する具体的な質問を試み、施設管理マネジャーに必要な能力を見極めた。

### ●研究発表

- ・ 齋藤れい・原田宗彦「＜指定管理者制度に求められる施設管理運営者の能力＞に関する調査研究」日本体育スポーツ経営学会 2006年3月
- ・ 齋藤れい・原田宗彦「指定管理運営者の能力と資格に関する調査報告」月刊体育施設 2006年7月号
- ・ 齋藤れい・原田宗彦「指定管理者制度におけるスポーツ施設マネジメントに必要な能力に関する研究」日本生涯スポーツ学会 2006年11月

## 1. 日本における指定管理者制度の導入

わが国では、「民間でできるものは民間に委ねる」という基本的な考え方のもと、行政改革が推進されてきた。行政サービスのより効果的な提供を促すため、PFI法(1999年)、市場化テスト法(公共サービス効率化法、2006年)、指定管理者制度(2003年)が立て続けに導入された他、介護保険制度改革、公益法人制度改革などの整備が進んでいる。

地方自治法第244条第1項は、「普通地方公共団体は、住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設(これを公の施設という)を設けるものとする」と規定し、従来の公の施設の管理制度は、地方公共団体が出資している法人かつ法令で定めるもの、又は公共団体もしくは公共的団体に委託することができるとし、受託者の範囲に制限を加えるものであった。これを、特定の法人等に限らず民間事業者にまで拡大し、公の施設の管理を行わせることができたとした改革が指定管理者制度であった。

施行は2003年9月からであり、3年後の2006年9月1日までの暫定期間を設け、この間に旧制度の管理委託制度から指定管理者制度へ移行することとされた。よって各自治体は、制度導入を実施するか、直営方式を選択すべきかの判断を求められた。選定ピークは2005年であり、2006年4月から全国的な規模で新しい指定管理者による運営が始まった。

### 1-1. 指定管理者制度の現状

総務省は、2004年6月、全国の都道府県、指定都市、市区町村を対象に行った調査結果を、「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」として公表した。それによれば、指定管理者制度が導入されている施設数は合計で1,550施設であり、2004年6月時点で12.3%の自治体が指定管理者制度を導入したことが報告された。

2006年12月に発表された「公営企業に関する調査結果」によれば、指定管理者制度を導入した事業件数は都道府県、市町村を合わせて396件で、2005年同期の78件に比べて約5倍となった。内訳は、駐車場105件、観光施設・その他が90件、介護サービス施設が83件であり、選定先の6割が民間事業者であった。

三菱総合研究所パブリックビジネス研究会が行なった「指定管理者制度に関する自治体ニーズの調査」(2004年12月)と「自治体PPP導入に関するアンケート調査」(2005年12月)によれば、指定状況に関しては、財団等公益団体が48.9%、民間企業等株式会社が14.1%と、前者が大きく後者を上回った。その他、NPO等地域に密着した団体の指定も2.6%みられた。制度導入にあたって民間へ期待する事項については、2回の調査の結果、「財政支出の削減」が86.9%から90.5%へ上昇し、「提供されるサービス水準の向上」は74.1%から86.5%と、2004年調査から上昇した。そして2005年12月の時点で、施設の種類に関わらず、7割から8割が指定管理者制度を導入するかの選定方針を決定しており、民間事業者を含めて広く選定をする割合が多い施設の種類の種類は、スポーツ施設、宿泊休養施設、ホール公会堂、高齢者福祉施設等であった。

社団法人全国公立文化施設協会による「公立文化施設における指定管理者制度導入状況に関する調査II」では、2006年10月1日現在の導入状況について調査を行った。対象施設は、全国の公立文化施設2,189施設であり、①指定管理者制度の導入状況、②導入施設における指定管理者の種別、③導入施設における指定管理者募集の方法、④導入施設における指定管理者の指定期間について調査を行った。その結果、①指定管理者制度の導入状況に関しては、直営57.1%、指定管理者制度導入40.2%、その他2.7%であった。次に②導入施設における指定管理者の種別に関しては、指定管理者制度を導入している881施設のう

ち、724 施設(82.1%)において、これまで管理委託されていた第三セクターが引き続き指定されていることが判明した。民間事業者は 13.2%であり、NPO 法人はわずか 3.0%であった。また第三セクターと民間事業者の共同体も 1.7%であった。この結果より、公立文化施設における第 1 回目の指定管理者選定にあたっては、官から民への大きな管理運営主体の移行は見られなかった。そして、③導入施設における指定管理者募集の方法に関しては、非公募 57.1%、公募 42.9%であり、財団の存続や雇用問題等を考慮し、多くの自治体为非公募を選択したと推察できるとした。②と③の結果から、公募した自治体における民間導入率は 36.0%と高い結果となり、今回の非公募を選択した多くの自治体における第 2 回目の指定管理者募集では非公募を正当化することは困難であるため、今回非公募で指定された公共的団体にとっては、非常に大きな課題となるとした。最後に、④指定管理者の指定期間であるが、3 年～4 年未満 47.0%、5 年～7 年未満 29.5%、3 年未満 13.3%、4 年～5 年未満 9.4%、7 年以上 0.8%であった。短期間の指定が多いことから、第 2 回目の指定に対して各自治体及び各指定管理者は、緊急の大きな課題となっているとした。

## 1-2. 指定管理者制度の進行段階

間野(2006)は、指定管理者制度の進行段階を表 1-2-1 の様に 4 つの段階に区分した。すなわち指定管理者制度は「胎動期(2004～2006 年)」に始まり、2007 年頃から「安定期」に移行するとし、各フェーズを理解し、中長期的な見通しをもって管理運営にあたることが重要で、今後は特に施設の老朽化や行政評価への対応がポイントとなると今後の対応を示唆した。2006 年は「胎動期(2004～2006 年)」にあたり、官民ともに新制度の理解と選定方法の模索している段階であり、公募を採用した施設では、官民ともに条例改正、募集・選考・協定の手続き論に腐心しており、この点について間野(2006)は、本来議論すべき施設の経営目標をなおざりになる傾向があると指摘した。

表 1：指定管理者制度のこれから

フェーズ	概要	予想年	対応ポイント
I 胎動期	新制度の理解と選定方法の模索による官民の混乱	04～06	VFM 選択眼
II 過渡期	利用者満足度(CS)を巡る官民の動揺	06～07	CS、モニタリング
III 安定期	行政評価を伴うPPP(Public Private Partnership)の確立	07～11	実利用者数、多様なスポーツ
IV 再生期	老朽化による施設改修を含めたPFI(Private Finance Initiative)の導入	08～	資金確保

(間野, 2006)

## 1-3. スポーツ施設における公共的団体の指定管理者制度の現状

日本体育施設協会によると、全国の公共スポーツ施設は約 5 万 6000 施設あるが、条件や設備が良好な施設は指定管理者を狙う民間の標的となる。同制度の導入以来、スポーツ関連会社や商社、ビル管理会社、地元の体育協会、大学、特定非営利活動法人(NPO 法

人)など、多様な企業・団体が名乗りを上げたことから、県などの自治体が全額出資するスポーツ振興事業団など、これまで施設管理を担ってきた自治体の出資法人は存亡の危機に立たされている。

実際、財団等公益法人の解体はすでに起こり始めている。例えば、指定管理者制度に関して透明度の高い情報公開がなされている横浜市では、2006年11月に、2007年4月より横浜市体育協会と(財)横浜市スポーツ振興事業団の統合が正式合意された。統合の背景には、指定管理者制度の導入に伴い互いの事業に重なりが生じることや、スポーツ関連の窓口を一本化し、多様な市民のスポーツニーズに応え、市民の利便性向上を目指す狙いがある。そして市民との協働によるスポーツ振興を目指し、市民のスポーツ実施率を1.5倍にするといった、以下に示した「6つのゴール」を打ち出した。

- ① スポーツを通じた市民百万人の協働
- ② 市民の年一回以上のスポーツ実施率を1.5倍にする
- ③ 市民・スポーツ団体の競技力向上を図る
- ④ 子供から高齢者までの健康・体力レベルを全国平均以上にする
- ⑤ 協会が市民のスポーツコーディネーターになる
- ⑥ 自由な発想で主体的なアクションを起こせる組織づくりを目指す

また、テニス関連の事業者によって結成された社団法人日本テニス事業協会も、もともと業界的に中小事業者や個人事業主が多い中、設備投資の必要がなくスクール事業を展開できることなどから、公共スポーツ施設におけるテニスコートの事業性が高いとし、「有明テニスの森公園」においては、既存の外郭団体との共同体(JV)を結成するほか、豊島区や西巢鴨等、地域のテニスコートにおいても積極的な参入を試みている。

#### 1-4. スポーツ施設における民間フィットネス企業の指定管理者制度の現状

民間フィットネス企業の指定管理者制度への取り組みの状況に関して、会社概要、売上高推移比較、経常利益推移比較、施設数比較を以下に述べる(表2、図1、図2、図3参照)。

##### 1-4-1. コナミスポーツ&ライフ株式会社

指定管理者制度導入に際して積極的といえるのが、コナミスポーツ&ライフ(株)とセントラルスポーツ(株)である。業界を牽引し続ける、年商800億円企業(2005年)である業界最大手、コナミスポーツ&ライフ(株)は2006年3月末時点で、直営209店舗保有もさることながら、業務受託店舗として67店舗(うち公共スポーツ施設67店舗)と、業務受託は全て公共スポーツ施設運営であった。それ以降も指定管理者制度導入施設は増加傾向にあるが、大手3社における売上高経常利益率は最も低い状況である。

##### 1-4-2. セントラルスポーツ株式会社

そして、年商400億円企業(2005年)で業界2位である、セントラルスポーツ(株)は直営104店舗、業務受託53店舗(民間32店舗、公共スポーツ施設17店舗、企業健康組合所有等スポーツ施設4店舗)と様々な形態の所有者からの業務受託に長けており、今後も引き続き公共スポーツ施設における指定管理者制度に参入が見込まれる。大手3社における売上高経常利益率は、(株)ルネサンスの次に高い。

##### 1-4-3. 株式会社ルネサンス

続いて、年商280億円企業(2005年)で業界3位の(株)ルネサンスは、直営76店舗、業務

受託4店舗、フランチャイズ1店舗の計81店舗を保有する以外に指定管理者共同体として受託した、広島県立総合体育館において「広島フィットネスプラザ」としてスタジオメニューに参入していることから、第2回選定に向けて情報収集を行っている段階と考えてよい。(株)ルネサンスの特徴として、自己資本利益率(ROE)が上位2社に比べて高く(コナミ[持ち株会社ベース]9.5%、セントラルスポーツ 8.9%、ルネサンス 16.6%)、売上高経常利益率も3社中最も高く、その他経営指標も(コナミスポーツ&ライフ単体で上場しておらず、単純な比較はできないが)上位2社よりも効率性が高い。今後の指定管理者制度への参入は、利益率の薄い公共スポーツ施設の受託がROEを下げることにともなりかねないため、会社の経営戦略にどこまで当てはまるかが鍵であろう。

#### 1-4-4. 株式会社ティップネス

業界4位でサントリー子会社、推定年商250億(2005年)である(株)ティップネスは、直営48店舗、ティップネスワン2店舗を保有している。親会社のサントリー関連企業でサービス・マネジメントを事業内容とする、サントリー・パブリシティサービス(株)においては、例えば鎌倉芸術館、島根県立美術館(専門性の高い学芸員は県の直営とし、管理部門のみ指定管理者として「島根方式」として注目を集めた)、大阪市中央公会堂等、全国の公共文化施設の受託に力を入れ、グループを挙げて大物施設に標準を絞って参入を試みている。スポーツ施設に関しては、(株)ティップネスが、東京体育館、東京武道館、東京都杉並区の上井草スポーツセンターの計3施設が受託済である。上井草スポーツセンターは早稲田大学関連NPO法人である「ワセダクラブ」と共同体を組んでいる。

#### 1-4-5. シンコースポーツ株式会社

また、シンコースポーツ(株)は、スポーツ施設管理運営専門会社として公共スポーツ施設・健康増進施設の運営・管理に関する総合的なコンサルティング、スポーツ施設の運営・管理業務(プールの監視・救助、受付案内、場内清掃、レストラン、スポーツショップの運営、イベントのセッティング)を委託管理制度の頃から本業としており、全国150ヵ所以上を手がけ、指定管理者制度に関する受託は2006年3月時点で30施設である。

#### 1-4-6. 株式会社明治スポーツプラザ・明治アクアスポーツ株式会社

明治製菓(株)関連では、100%子会社であり年商35億(2005年、2006年43億と公表)、(株)明治スポーツプラザが最近指定管理者制度に力を入れているとして、メディアへの露出も高い。直営店は、大阪府高槻市、新潟県新潟市、神奈川県川崎市、埼玉県和光市と4店舗あるも、離れている。それは、親会社の大阪工場が高槻市、関東工場が埼玉県和光市近隣の坂戸市にあることから、遊休地の活用および社員の福利厚生面によるものであると考えられる。2005年には、親会社による横浜市に3店舗ある「アクアスポーツクラブ」のM&Aにより、明治アクアスポーツ(株)が設立され、同社においてプール・温水浴施設等3施設が指定管理者受託済である。(株)明治スポーツプラザも、高槻市市民プール、川崎市スポーツ施設等3施設が受託済であり、社長自ら5年後に50施設の指定管理者に選定されることを目標として掲げている。

表2：民間フィットネス企業の会社概要と指定管理者制度への取り組み

会社名	コナミスポーツ&ライフ㈱	セントラルスポーツ㈱	㈱ルネサンス	㈱ティップネス	㈱明治スポーツプラザ	シンコースポーツ㈱
設立年	1970年5月	1970年5月	1982年8月	1986年10月	1990年7月	1978年11月
資本金	2,149百万円	2,149百万円	90百万円	140百万円	90百万円	80百万円
従業員数(随時雇用)	1,548(6,557)	964(2,636)	424(1,948)	460(-)	63	290(1,200)
平均年齢	33.1	33.8	34.8	31.5	---	---
平均勤続年数	7.9	9.6	8	---	---	---
平均年間給与	5.5百万円	5.1百万円	5.8百万円	---	---	---
営業地盤	首都圏中心	首都圏中心	首都圏中心北海道から宮崎まで	北海道、関東圏、中京圏、関西圏を中心に50店舗	大阪(高槻市)、新潟、神奈川県(川崎市)、埼玉県(和光市)	北海道から九州
店舗数	直営209店舗、業務受託67店舗(公共スポーツ施設67店舗、18年3月末、17年度に31施設)	直営104店舗、業務受託53店舗(民間32店舗、公共スポーツ施設17店舗、企業健康組合所有等スポーツ施設4店舗)	直営76クラブ、業務受託4クラブ、フランチャイズ1クラブ、計81のスポーツクラブ	直営48店舗、ティップネスワン2店舗	直営店4店舗	全国150公立施設の受託やコンサルティングなど
上場の有無	非上場	東証1部(2004年3月)	東証1部(2006年3月)	非上場	非上場	非上場
親会社名	コナミ㈱(東証1部、1988年2月)	---	大日本インキ化学工業㈱	㈱サントリー(非上場)	明治製菓㈱	---
親会社との関係	---	---	大日本インキ化学工業㈱51.1%直接所有子会社、出資金82,423百万円	㈱サントリー71.4%直接所有子会社	明治製菓㈱100%直接所有子会社	---
指定管理者施設運営事業	板橋区(東京)、大阪市(大阪)の公共体育施設など新たに31施設を加えて平成18年3月末現在で67施設となった	17店舗	広島総合体育館	東京体育館、東京武道館、杉並区上井草スポーツセンター	明治アクアスポーツ㈱：横浜市健康増進センターすこやかかん他2施設、㈱明治スポーツプラザ：高槻市立市民プール他2件	横浜国際プールなど

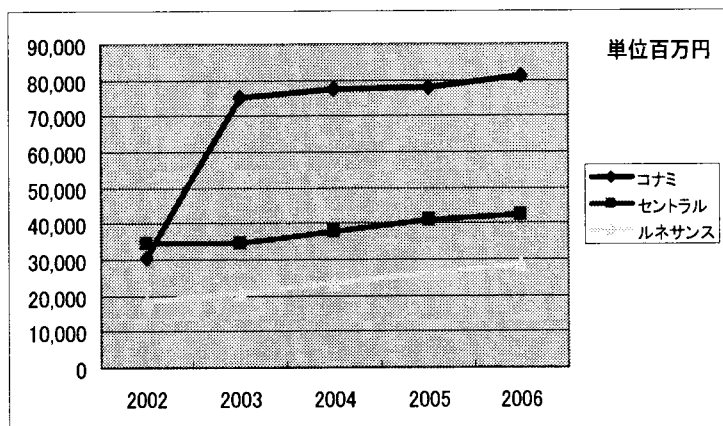


図1：売上高推移

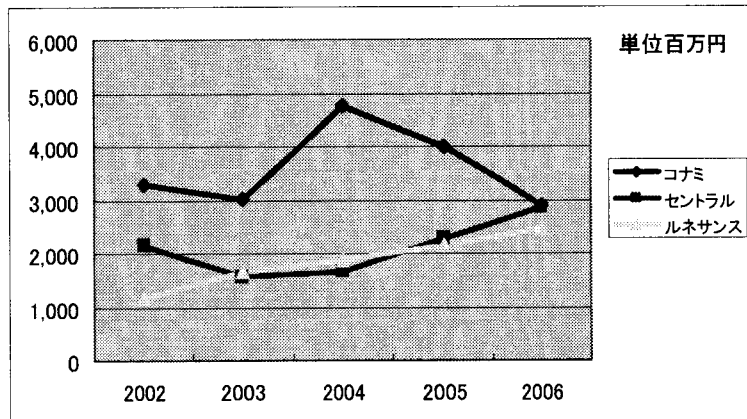


図2：経常利益推移

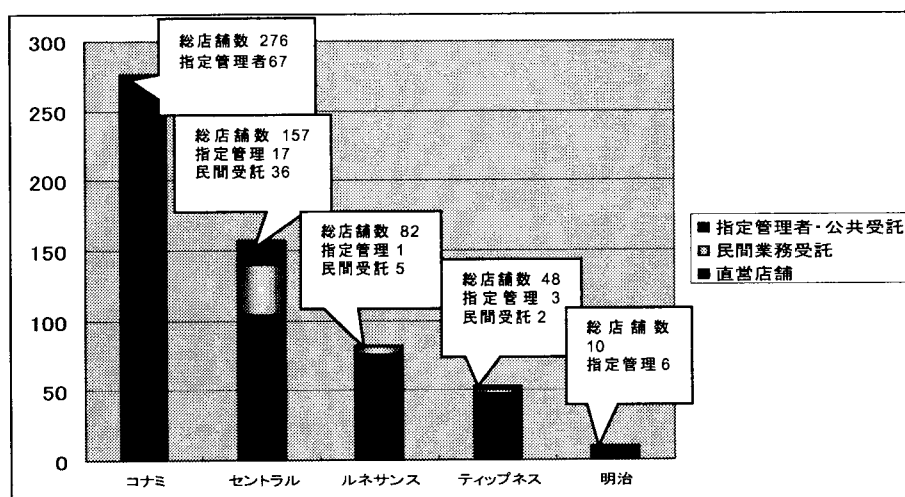


図3：施設数比較



#### 1-5. スポーツ施設におけるプロスポーツ企業の指定管理者制度の現状

プロスポーツにおける指定管理者制度として、2006年に2件が選定された。茨城県立カシマサッカースタジアムの指定管理者に選定された、サッカーJリーグチームである(株)鹿島アントラーズ・エフ・シーと、千葉県立千葉マリスタジアムの指定管理者に選定された、プロ野球の(株)千葉ロッテマリーンズである。

(株)鹿島アントラーズ・エフ・シーの指定管理期間は、2006年4月～2011年3月の5年間であり応募団体3団体の中から選定された。これはプロスポーツ企業が初めて指定管理者に選定された事例である。地元の茨城大学と提携し、大学から教員派遣を行う一方、チームの選手を講義へ受け入れ、スポーツ指導者育成を試み、またチームも講師派遣を行うなど人材交流を通じ、地域スポーツ振興を連携して利活用事業を企画実行していく。

一方、(株)千葉ロッテマリーンズは、既存の(株)千葉マリスタジアムに施設管理を委託し、野球教室を試みるなど、ファンサービスの視点から球場運営を模索する。

また、新潟アルビレックスのある新潟県では、新潟一のスタジアム「ビッグスワン」を擁する烏屋野潟公園の指定管理者選定をめぐる、一度既存の財団法人緑化センターに議会の承認まで通った後に、知事により撤回され「ビッグスワン」と「それ以外の公園」として再選定することとなったことは関係者の記憶にも新しい。

#### 1-6. 先行研究からみた指定管理者制度の問題点

現在の指定管理者制度が抱える問題は、不透明性、モニタリングの必要性、人材流動化・雇用問題の3つにまとめられる。

##### 1-6-1. 指定管理者制度における不透明性

斎藤文男(2006)は、法律的視点から指定管理者制度の落とし穴を指摘している。地方自治法の改正により導入された制度であるが、改正はたった一カ条であり、制度の具体化と運用を全て自治体に委ねてしまったことが問題だと指摘している。つまり、「業者の選定、指定の基準、業務の範囲、業務の公正・透明性の確保などは、自治体の立法措置によるべきとされた(斎藤 2006, P.1)」のである。指定管理者に情報公開条例や個人情報保護条例の適用がないこと、さらには指定管理者の指定には地方自治法の請負禁止(兼業禁止)規定の適用さえないことから、「公正・透明であるべき公の施設の管理業務は闇につつまれ、下手をすれば指定が利権化して不正・腐敗の温床になりかねない(斎藤 2006, P.1)」と警鐘をならす。実際に本制度は、地方分権、自治体の主体性を重視する流れに基づいたものであるが、公募選定委員の公表、公募選定プロセスの公開、情報公開条例の制定、個人情報保護条例の制定などは、自治体により不透明ともいえる現状となっている。

このような法律的問題が根本にあることから、自治体によって相違がみられるケースが様々あるが、課税の問題においても例外ではない。三菱総合研究所パブリックビジネス研究会の第3次提言(2006)では、課税に関する問題点を指摘している。特に問題となった事業所税と印紙税の負担について、事前の公募要綱に示されておらず、優先交渉権者に決定した後に負担義務が明らかになることがあったことから、「自治体と指定管理者の双方にとって、こうした不確実性やリスクを排除することが望ましい(三菱総合研究所パブリックビジネス研究会ホームページ)」とした。

##### 1-6-2. モニタリングの必要性

モニタリングの必要性について、制度が先行するイギリスの事例があげられる。現在の

イギリスにおいては、CPA(Comprehensive Performance Assessment)という包括的なシステムによって様々な公的サービスが評価されるサイクルとなっている(Rowe ら, 2006)。CPAの評価手法として、NBS(National Benchmarking System)という手法が実際に機能し始めており、施設ごとに顧客満足度から財務諸表まで第三者機関が評価したものを、同条件下の施設グループごとに全国レベルの偏差値であらわすものである。さらにその調査結果は各施設にフィードバックされ、補助金金額にまで影響するという。

間野(2006)は、指定管理者制度は「VFM(Value for Money)の評価制度が確立され、実際に使われるようになって初めて順調に発展する制度」とし、今後は「行政目標への達成への寄与度が指定管理者にも求められる」(間野 2006, 指定管理 shiteikanri.jp 7/8月, P.18)」と指定管理者の自主的なモニタリングの導入の必要性を説いている。

モニタリングに関してイギリスでは中央政府主導で行っているのに対し、日本の指定管理者制度の運用は自治体に任されている現状からすると、すでにモニタリング自体をビジネスチャンスと捉えて参入を図っている企業が何社もある中、今後全国統一的なガイドラインができていく状態であるのは問題点のひとつであろう。

### 1-6-3. 人材流動化・雇用の問題

人材流動化および雇用の問題に関連して、問題点や課題を指摘している研究者は多い。

経営的な視点から人材のレベルアップが重要であるとした加藤(2006)は、外郭団体等は、従来の延長線上で継続的に業務が発生することを前提とした運営から、自律的な経営への転換を求められているとし、「とりわけ、人事・組織の見直しは、経営を行っていくための基礎としてきわめて重要なテーマである」とした。みずほ情報総合研究所「指定管理者制度の導入に関するアンケート」(2005)の調査結果から、加藤(2006)は「『業務のレベルアップ』と、それを可能ならしめる『人と組織のレベルアップ』を図ることが期待されている(みずほ総合研究所ホームページ)」と分析した。

また、野川(2006)、斎藤賢三(2006)、菅谷(2006)は、施設のトップのマネジャーに求められる資質について言及した。まず、野川(2006)はトップのマネジャーを「ファシリティ・プロデューサー」と位置づけ、「統括するプロデューサー能力を有する人材の必要性」を主張した。ファシリティ・プロデューサーを「スポーツ施設の総合運営業務や施設の維持管理業務、プログラム、イベントなどの専門家や関係する団体やボランティアなどの知恵と力を結集して、施設経営の事業を進めるプロフェッショナルである」(野川 2006, 指定管理 shiteikanri.jp 11/12月, P.22)と定義し、求められる資質として、ファシリテーション能力、プレゼンテーション能力、交渉力の3点をあげた。そして斎藤(2006)は、指定管理者のリーダーに求められる条件として、「利用者収入の増加でまかなうための施策を官側に認めさせる交渉力」(斎藤 2006, 指定管理 shiteikanri.jp 9/10月, P31)をあげ、「条例を理解し、官用語を平気で提案書に書ける厚顔で、達者なネゴシエーターが指定管理者の裁量性を増大させていく」(斎藤 2006, 指定管理 shiteikanri.jp 9/10月, P31-32)とした。3人のキーマンの重要性に言及した菅谷(2006)は、公的施設の画一的な標準方式運営が困難になってきているなかで、「施設の特性とミッションを理解した上で、経営者側の特性(社風や技量等)も勘案し、その施設に適合した体制を独自に作るという手法である『カスタムデザイン』を重視」(菅谷 2006, 指定管理 shiteikanri.jp 9/10月, P.37)するべきとした。その上で、3人のキーマンである事業統括責任者、応札マネジャー、オペレーション・マネジャーを不可欠なものとし、「運営者が公共性に配慮しつつ、経営セ

ンスをいかに発揮して、企業家として、結果責任や経済合理性を重んじる意識を持ち、問題解決のための創意工夫をいかに凝らすか」(菅谷 2006, 指定管理 shiteikanri.jp 9/10 月, P.39)が重要であるとした。

そして、原田(2006)はトップのマネジャーの手法にふみこみ、第2回目の選定公募ピーク時を「指定管理 2.0」と名づけ、「従前から提供されてきた『振興プログラム』のサービス・クオリティを向上させながら、徹底した経費削減を実現させることが求められている、つまりスポーツ施設の管理・運営費の攻撃的削減法と防御的削減法の実行が必要である」(原田 2006, 指定管理 shiteikanri.jp 11/12 月, P.21, および 2006 年生涯スポーツ学会基調シンポジウム)と指摘した。

最後に、外郭団体が非選定されたことに伴う雇用問題は、当分発生し続けるといわれる。仮に現在の指定管理者が次期選定時に落選となってしまうえば同様のことが当然起こる。つまり、雇用の流動化が進むのである。流動化に伴い、優秀な人材が確保できる可能性があるという利点ももちろんあるが、短期契約雇用者の増加などを招くともいわれる。安定した公的サービスを住民に提供すると共に、そこで働く従業員のスキルアップと専門化を図ることが、指定管理者がだれになろうとも、雇用の安定につながるができるかが鍵であろう。以上から、トップの施設管理マネジャーをはじめ、そこで働く従業員の能力を高め、客観的に専門知識を図ることのできる資格の有用性は今後高まるであろう。

#### 1-7. イギリスにおける PPP と指定管理者制度

それでは、イギリスにおいて、指定管理者制度はどのような枠組みの中で行われてきたのだろうか。まず、これまでの伝統的な公共管理論の考え方から、1980 年代半ば以降、市場メカニズムを公共部門に導入し、幅広く民間の経営ノウハウを活用することにより、公共部門の効率化・活性化を図ることを目的とした、ニュー・パブリック・マネジメント(NPM)論が導入された。そして、業績による統制、市場メカニズムによる統制、顧客主義への転換、ヒエラルキーの簡素化が実施され、様々なサービスの属性に応じて、民間委託、PFI、独立行政法人化(エージェンシー化)、民営化などの手法により官民がパートナーシップを組んでいくことを総称し、Public Private Partnership (PPP)とよばれた。杉田(2004)は、「PPP とは、公益(Public Interest)を保護しつつ、多様な国民のニーズや要望を満たすための所有と運営のあらゆる関係を意味する」とした。

1980 年代から、サッチャー保守党政権の下で、イギリスの行政は組織面でも行政の執行の面でも、徹底的に変革された。そしてその後のメジャー保守党政権において更に加速度的に改革し、1997 年には「伝統的な中央省庁システムは解体してしまったといえる」(竹下 2006, P.75)とし、「国家公務員の多くは、運営が民間企業に非常に近い独立行政法人(エージェンシー)に分離」され、「1976 年に 75 万人いた国家公務員が、2000 年には 47.5 万人となり、しかもそのうち 36.8 万人はエージェンシーの職員であり、伝統的な省庁の公務員といえる職員は 10.6 万人にまで削減」(竹下 2006, P.75)されたのである。

スポーツ施設の「民営化」に関して、グラットン(2006)は次のように説明した。「施設建設ブームは 1985 年までであり、その後は法律改正によって施設建設が抑制された。そしてその 3 年後の 1988 年に、公的支出を抑えるため、室内スポーツセンターをすべて民営化すべきという議論が起きた結果、CCT (Compulsory Competitive Tendering, 官民競争入札)が導入された」とする。この CCTこそが、日本が参考にしたとされるイギリスの指定管理者制度の原形である。けれども、グラットンは「自治体の所有するすべての公共スポーツ

施設はコントラクト・アウト (Contract Out)、すなわち外部との契約を行い、民間に運営を任せるということになった。つまり、運営委託契約を受けたい者に対して、入札への参加が義務付けられたのである。しかし、この契約形態は『民営化』と呼ぶものなのだろうか」と疑問を投げかけた。制度の運用に関しては。期待はずれの部分も多く、魅力のない施設に関しては、誰も入札に応じようとしないうえ、結局、従来どおり自治体のスポーツ課などが従来どおり運営を担当することとなり、「民営化にもなっておらず、コントラクト・アウトにもなっていない」と指摘した。

CCTについては、2000年に廃止され、ブレア政権において、代わりとなるに新たな地方自治法が制定され「ベスト・バリュー」とよばれる「改訂版指定管理者制度」に変更された。この新しい制度は、「自治体がベストバリュー (Best Value) を提供するために3つのE、経済性 (Economy)、効率性 (Efficiency)、効果性 (Effectiveness) が求められた」とする。この計画に基づいて自治体は、施設の一部を民間業者に委託することを決め、たとえ収益構造上利益の上がらない施設であっても、3Eを追求した結果、一部業務を民間業者に委託することを決定したならば、赤字の運営費用については、補助金によって補完するなど、自治体と民間が効率的に共存を図るシステムになっている。また5年から10年の固定契約期間が定められ、自治体職員の異動も TUPE (Transfer of undertakings protection of Employment: 公務員が雇用条件を保護されたまま民間企業に移転する仕組み) によって雇用が保障されるなど、人材の流動化にも制度上配慮・対応がなされている。

イギリスのこの10年間の特徴として、新しいタイプの「レジャー・トラスト」(Leisure Trust) が発展をとげたことがあげられる。イギリスにおいてはチャリティ法 (Charities Act 1960, 1992, 1993) に基づいた「登録チャリティ制度」があり、「一定の要件を備えたものは、申請によって登録チャリティの地位を獲得することができる (松井 2002)」ことから、慈善団体的機能を果たす事業に対する法人税・所得税の免除、相続税の免除、一定の条件における付加価値税の免除、地方税の優遇などのメリットがあるため、「年間 8,000 件程度の申請があり、そのうち基準をパスするのは 50~60% 程度 (松井 2002)」と発展をとげている制度である。スポーツ関連においては、現在では 90 のトラストがイングランドで運営しており、非常にポピュラーな運営形態となっている。このようなトラストが発展したことと共に、「教育関連」として予算をつけることにより、学校において最新のスポーツ施設が建設されたことがこの10年の特徴である。

イギリスにおいて、公共スポーツ・レクリエーション施設のマネジメント主体が、直営によるものが、過去4年間で72%から62%に減少した一方、トラストによる運営形態は12%から21%に増加した。民間経営に関しては17%と大きな変化はない。したがって、公共の支出は若干減少したといえるが、革命的な変化があったというわけではない。ただトラストはうまく機能しており、ほぼ補助金ゼロの状態で開催されている。

グラットン (2006) は、「実際トラストが最もポピュラーな運営形態になりつつある」ことから、「英国において20年前から『民営化』が進展したというのは、正しい表現ではない」とした。公共スポーツ施設は老朽化しており、改修の目処も立っていないが、「国民の健康増進に資するため、自治体がスポーツを推進していかななくてはならない」という政策目標のもと、「コミュニティのニーズを把握し」、「公共、民間、トラスト、教育関係者等のセクターを越えた計画を練り、現存する施設の合理化を図り、多様なサービスの同時提供を行い、戦略的に連携を図っていくべきである」とした。

「指定管理者制度=民営化」ととく捉えられがちであるが、イギリスが20年かけて

積み上げてきた PPP の歴史は、日本においても各自治体・地域に即した組織による運営形態が望まれるといった意味で視座を与えてくれるものであろう。

#### 1-8. 指定管理者制度における新しい取り組み-指定管理者制度マーケットの増大-

指定管理者マーケットは当初三菱総研の試算によると 10 兆円規模といわれたが、2006 年 9 月 1 日までに指定管理者制度導入または直営かを決定しなければいけない時限が到来した時点で、そのすべての案件は出揃ったとはいえない。第 2 次選定に今回非公募だった案件がどれほどでてくるかにかかってくるだろう。

企業も様々な動きをみせている。大規模公園には総合運動場が併設されているなど、公園管理に長けている企業のみでは応募もままならない状況となってきたことから、異業種とコンソーシアムを組んで応募し、指定を受けることも散見されてきた。第 2 次選定のピークを迎える、2009 年から 2012 年の自治体、企業の動向が今後の鍵となるであろう。

##### 1-8-1. 指定管理者制度研究会と資格制度の現状

指定管理者制度の導入に伴い、関連した様々なセミナーが行われ、研究会が立ち上がり、制度を意識した資格制度が創設された。

セミナーに関しては、(株)体育施設出版主催の「公共スポーツ施設における指定管理者制度」シリーズにおいて制度導入当初から開催しており、月刊誌においても最新のトピックスを提供し続けている。(株)三菱総合研究所においては、セミナーの実施を行うと共に「パブリックビジネス研究会」が 2004 年 3 月設立され、現在は大手企業を含む民間企業 62 社が参加し、調査研究活動を行っている。制度の適切な運用を目的として作成された「指定管理者標準協定書」は広く参考とされるなど、影響力を培ってきたといつてよい。その他、モニタリング業務を重要視する提言を重ねる中、公共施設利用者満足度調査のシステムである「PB ボード」を提唱している。また、東京都立公園最初の指定管理者となるなど、公園管理運営に特化した、株式会社日比谷アメニスによる「パークマネジメント研究会」は 2005 年 4 月に発足した研究会であり、植栽・造園企業を中心に 6 法人会員、26 個人会員を抱えている。株式会社日比谷アメニス自体も、日比谷花壇グループ公園指定管理者として、夢の島熱帯植物館、日比谷公会堂、東京都港湾局の募集による南部地区公園グループ(18 公園)など公園指定管理者におけるリーディングカンパニーといえる。また、株式会社スポーツシステム研究所はモニタリングにおいて、三菱総合研究所と同様の ASP を利用した「e モニ」とよばれる CS 調査サービスを開始した。これは、アンケート調査をネットで配信・自動集計し、お礼メールの送付、結果の分析までのパッケージとなっており、評価レポート、戦略的経営のサポート等のオプションが有るうえ、学識者や大学研究者で構成された「スポーツ文化政策研究会」と連携するところに特徴がある。このように、現在は様々な関連企業が、第 2 次選定に向けて情報収集を研究会等を通じて行っている段階といえる。

資格制度に関しては、指定管理者制度を見据えて財団法人体育施設協会および独立行政法人日本スポーツ振興センターによる「体育施設管理士」、「体育施設運営士」、「上級体育施設運営管理士」のシリーズ化が行われた。また、財団法人公園緑地管理財団は、指定管理者制度を見据えて「公園管理運営士」の資格を 2006 年に創設するなど、各関連業界において、制度における専門的資格の必要性を感じ、人材育成への取り組みを行っている。

## 2. 研究の目的

指定管理者制度については、選定方法や決定の手順については手探りの面も多く、新制度の導入段階であるがゆえに、成果を問うことのできる段階にも至っていないのが現状である。それゆえ同制度の成否を握るのは、優れた事業計画でも、豊富な実績でもなく、実際に施設管理を行うマネジャー（所長）の力量である。例えば、イギリスにおいてエージェンシー化が進んだ際は、所長(Chief Executive)は公募で選ばれることが多かったという。「実際にも多くの民間人が応募し、多くの民間人が所長に選任された。例えば、1988年から1966年までの間に、129人の所長が選任されたが、そのうち民間人も対象にした公募で選ばれたのが、82人でその中の34人が民間人であった。」（竹下 2006, P.77）そして民間出身者が所長になったエージェンシーは非常に活気を帯びるようになったという。

マネジメントとは、人・モノ・金の経営資源3点セットの機能を最大限に発揮させることであり、これらに責任を持つトップマネジャーの存在がこの制度の成否の鍵を握っている。具体的には、地域住民への価値還元という観点から、人材のマネジメントや、施設の特性に応じた施設のマネジメント、そしてファイナンスのマネジメントに優れた能力を発揮することのできる「施設管理マネジャー」の存在が不可欠とされる。

そこで本調査においては、指定管理者制度に携わる専門家を対象とし指定管理者による運営が始まった公的スポーツ施設における施設管理マネジャー（所長）に必要とされる能力と資格の制度化の将来的可能性に着目し「施設メンテナンスに関する能力と資格」と「組織マネジメントに関する能力と資格」の側面から基礎的データを得ることを目的とした。

## 3. 研究の方法

### 3-1. 本研究のフレームワーク

図4に示したのは、本研究で用いたフレームワークである。本研究では、指定管理者制度に関わる専門家・事業者を対象に、同じ回答者に調査を2回に分けて行うこととし、1次調査の結果を2次調査でさらに意見を集約させていく、デルファイ法的手法を用いた。

まず、1次調査において「共通能力」として組織マネジメントの基本的な能力を質問し、同時に「選択・発展能力」として、屋内型・屋外型スポーツ施設のマネジメントを行うために必要な専門能力についてオープンエンドで回答を求めた。

そして、2次調査において「共通能力」に関しては1次調査の結果を示した上で、同じ回答者に同じ質問形式で回答を依頼し、さらなる意見集約を図るといった「デルファイ法」を用いた。その他質問項目は、1次調査におけるオープンエンドで回答あった内容を類型化したものを示した上で抽出した選択式の質問項目を作成し 更なる意見の集約を図った。

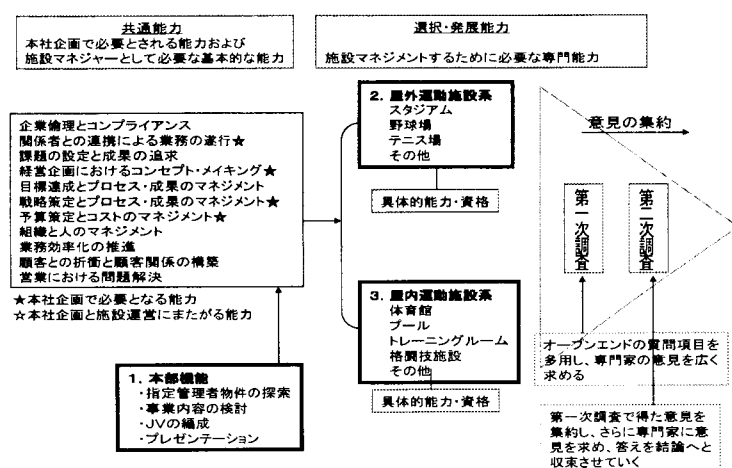


図4：本研究のフレームワーク

### 3-2. 1次調査の概要

#### 3-2-1. 概要

全国の行政、財団、第三セクター、民間企業、NPO 法人における企画立案部門の専門家から現場担当者までの作為的に選んだ（体育施設出版協力による、体育施設出版編集協力者、指定管理者セミナー参加者、総務省発表 2005 年指定管理者獲得業者、各種指定管理者制度研究会、知人スポーツ関係者等）516 人を対象に郵送法による質問紙調査を実施。調査期間は、2006 年 2 月中旬～3 月中旬であり、回答数 146 人、回収率は 28.29%であった。

#### 3-2-2. 質問項目の設定

##### （1）人口統計的変数

まず、回答者の「性別」、「年齢」、「勤務先勤続年数」、「部署名」、「役職」、「業務内容」について質問を行った。

##### （2）専門能力と共通能力について

図 1 のフレームワークに示したとおり、まず「専門能力」と「共通能力」に分類した。

「専門能力」は自由記入方式にて、スポーツ施設を管理するにあたり必要と考えられる能力と資格について質問し、幅広く抽出を試みることにした。回答者がイメージしやすいように、屋外施設と屋内施設に区分した。屋外施設は「スタジアム」、「野球場」、「テニスコート」、「野外活動施設」、「その他屋外施設」の 5 種類、屋内施設は、「体育館」、「プール」、「トレーニングルーム」、「格闘技施設」、「その他屋内施設」の 5 種類、計 10 種類の施設について、それぞれ必要と思われる能力と資格の記入を依頼した。

一方、「共通能力」については、11 カテゴリー 30 項目を設定し、7 段階評価にて質問を行った。こちらの項目設定は、施設管理運営（マネジメント）に従事する担当者に必要とされる能力について「職業能力の評価基準（事務系職種）厚生労働省職業能力開発局」の共通能力項目を参考とした。11 カテゴリー 30 項目の内容は、表 3 のとおりである。

表 3：組織マネジメントに必要な共通能力 項目詳細

カテゴリー	項目	カテゴリー	項目
企業倫理とコンプライアンス	諸ルール・法令の内容の把握	戦略策定とプロセス・成果のマネジメント	部門戦略・部門目標の策定
	法令・ルールの遵守		プロセス管理の推進
	コンプライアンス・マネジメントの推進		成果の検証
関係者との連携による業務の執行	上司・同僚・部下との連携による職務の遂行	予算策定とコストのマネジメント	予算の策定
	人的ネットワークの構築		コスト管理の推進
			評価と検証
課題の設定と成果の追求	課題・目標の明確化	組織と人のマネジメント	組織のマネジメント
	進捗管理の推進		人のマネジメント
	成果の追求		改善すべき業務内容・業務プロセスの分析
経営企画におけるコンセプト・メイキング	経営関連情報の収集	業務効率化の推進	業務効率化の推進
	情報の分析		
	経営企画のコンセプト創造		顧客との効果的な折衝
目標設定とプロセス・成果のマネジメント	組織目標の設定	顧客との折衝と顧客関係の構築	効果的なプレゼンテーションの実施
	プロセス管理の推進		顧客関係・ネットワークの維持・構築
	成果の検証	営業における問題解決	取り扱う商品・サービスの把握
			顧客ニーズと問題点の抽出
			解決案の検討と提示

### 3-3. 2次調査の概要

#### 3-3-1. 概要

1次調査の結果からさらなる意見の集約を図るため、2次調査を行った。送付対象者は、1次調査において回答あった146人とした。調査期間は2006年10月下旬～12月上旬であり、回答数70人、回収率は47.9%であった。

#### 3-3-2. 1次調査の結果と2次調査質問項目の設定

##### (1) 人口統計的変数

##### ① 1次調査の結果

1次調査の回答者の男女別割合については、図5が示すとおり圧倒的に男性が高い結果となった。年代別割合については、40代が最も多く、回答者の平均年齢は44.12歳であった(図6)。平均勤続年数は13.18年であるが、5年以下の割合が最も多かった(図7)。公的機関と民間機関は若干民間機関が多かった(図8)。勤務部門先別割合は、本部勤務が70%以上となった(図9)。以上のことから、回答者の平均的な属性は、公的機関または民間企業に勤める40代男性で、1、2回の転職または出向経験者であることがわかった。

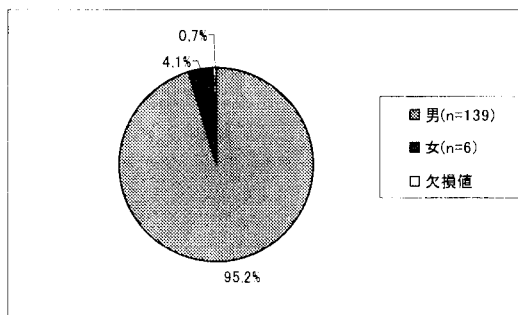


図5：男女別割合

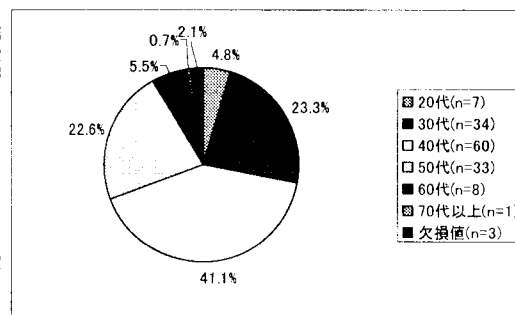


図6：年代別割合

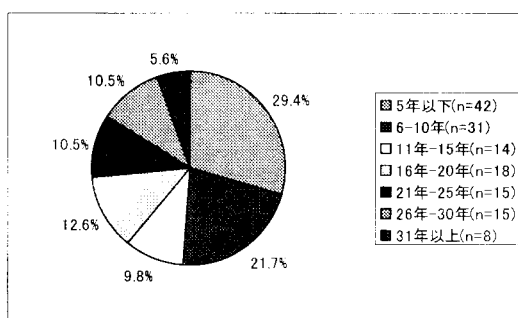


図7：勤続年数別割合

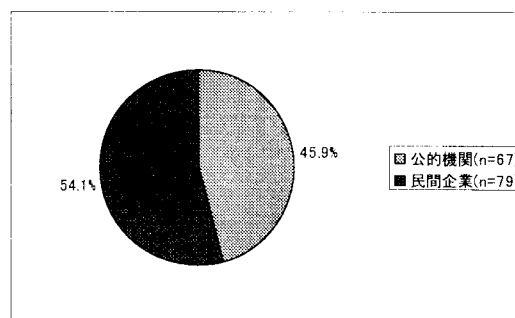


図8：勤務先別割合

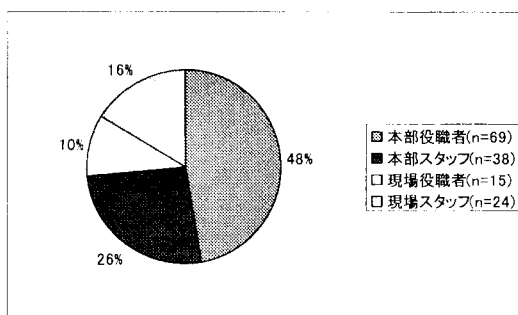


図9：勤務部門別割合



## ②2次調査質問項目

1次調査の結果から、2次調査においても同様に回答者の「性別」、「年齢」、「勤務先勤続年数」、「部署名」、「役職」、「業務内容」について質問を行った。

### (2) 施設メンテナンス関連能力について

#### ①1次調査の結果

図10に示したのは施設メンテナンス能力の類型化であり、公的スポーツ施設を管理するにあたり必要と考えられる資格として複数回答された数をカウントし、項目ごとに類型化した（項目は体育施設管理士養成テキスト分類方法を参照）。その結果、上位から建築物設備に関する項目が18.5%、芝草・植栽管理に関する項目が16.3%、防災・救急・安全管理に関する項目が13.9%であった。表4は、それぞれの項目の分類の詳細である。

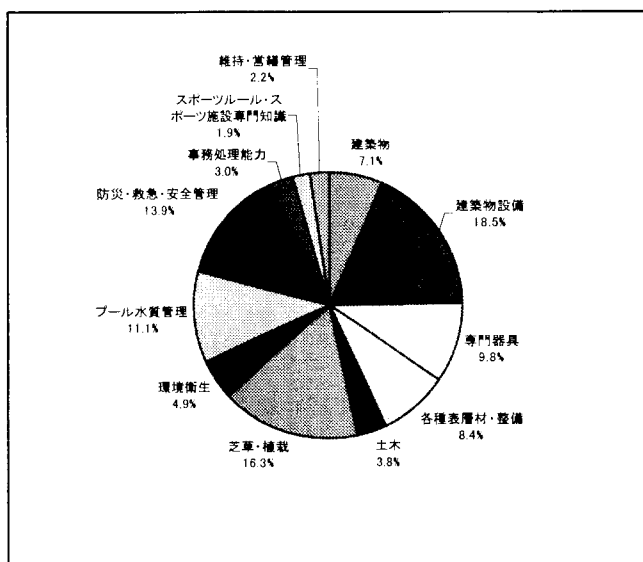


図10：施設メンテナンス能力の類型化（1次調査結果）

表4：施設メンテナンス能力の類型化詳細（1次調査結果）

項目	人数(n)	%	項目区分	n	%
建築物	23	6.3	建築物(含む施設内スタジアム、体育館等スポーツ施設)	23	6.3
建築物設備	68	18.5	建築物設備	12	3.3
			空調	8	2.2
			電気・電子・設備機器	33	9
			音響・照明(含む夜間照明)	15	4.1
専門器具	36	9.8	トレーニング機器	27	7.3
			専門的用具	9	2.4
各種表層材・整備	31	8.4	各種表層材(舗装・人工芝・フロアー・オムニコート・スポーツターフ)の維持管理	25	6.8
			フィールド整備・グラウンド整地	6	1.6
土木	14	3.8	土木(含給排水・運搬機械<重機等>取扱)	14	3.8
芝草・植栽	60	16.3	芝草・植栽維持管理	60	16.3
環境衛生	18	4.9	環境・衛生・清掃(含衛生に関する法的知識)	18	4.9
			水質・水質管理(含む過設備・ボイラー等機械空関連)	39	10.6
プール水質管理	41	11.1	危険物(薬品)の知識	2	0.5
			防災・防火管理	29	7.9
防災・救急・安全管理	51	13.9	安全管理(日常点検)	19	5.2
			救急救命(AED)	3	0.8
事務処理能力	11	3	迅速な事務処理能力	11	3
スポーツルール・スポーツ施設専門知識	7	1.9	各種スポーツルール・スポーツ施設専門知識(含該当あれば海洋知識、野外活動知識)	7	1.9
維持・営繕管理	8	2.2	維持管理・営繕マネジメント(競技・練習フィールドとのつかいわけ、工事発注や施工管理の知識・SS活動推進力)	8	2.2
合計	368	100		368	100

## ②2 次調査質問項目

まず始めに、「施設メンテナンス関連能力について」と題し、左頁において1次調査の結果を項目ごとに類型化したグラフと表を示した（図10・表4参照）。右頁において、その結果を参考にするよう明記した上で、項目ごとに必要とされるレベルについて7段階評価（1.全く必要でない、2.必要でない、3.あまり必要でない、4.どちらでもない、5.基礎的知識が必要である、6.実務レベルの専門知識が必要である、7.専門家としての実務及び専門知識が必要である）および「わからない」場合は「0」と回答するよう質問を行った。

## （3）施設メンテナンス資格について

### ①1次調査の結果

表5は、指定管理者に必要と思われる資格について、自由回答記述で複数回答あった資格（n=558）の中で、回答者が2人以上あった70資格について示した。その上位は、体育施設管理士が11.7%、甲種防火管理講習修了者が9.2%、そして日本赤十字救助員が5.6%であった。

表5：施設メンテナンス関連資格（1次調査結果）

項目				資格名				n	%	項目				資格名				n	%
施設メンテナンス関連	防災・救急・安全管理	甲種防火管理講習修了者	66	11.83	施設メンテナンス関連	環境衛生	建築物環境衛生管理技術者	2	0.36	施設メンテナンス関連	スポーツ指導	地域スポーツ指導者(スポーツ指導員) 公認指導員	28	5.02					
		日本赤十字救助員	40	7.17			各種表層材・整備	「スポーツターフ管理者のための研修会」修了者	4			0.72	プール水質管理	プール衛生管理者	23	4.12			
		日赤水上安全法救助員	15	2.69				危険物取扱者	18			3.23		ボイラー技士	14	2.51			
		自動対外式除細動器(AED)受講者	11	1.97				プール管理士	2			0.36		ネイチャー・レク指導	レクリエーションインストラクター	6	1.08		
		普通救命講習修了者	9	1.61		水泳B級指導員	9	1.61	フィットネス・健康			健康運動指導士			30	5.38			
		日赤救急法講習	6	1.08		保健体育教諭免許	6	1.08				スポーツプログラマー	21		3.76				
		管理栄養士・栄養士	4	0.72		競技力向上指導者(コーチ)	3	0.54				健康運動実践指導者	13		2.33				
		看護士	4	0.72	アスレチックトレーナー	3	0.54	運動指導担当者(ヘルスケアトレーナー)			5	0.90							
		救急救命士	3	0.54	審判資格者	3	0.54	NSCAパーソナルトレーナー			5	0.90							
		赤十字水上救助員(AED取扱を含む)	3	0.54	教習射撃指導員	2	0.36	身体障害者スポーツ指導員			4	0.72							
		CPR, TRAINED	3	0.54	教職の指導歴	2	0.36	水中運動指導士			3	0.54							
		消防設備点検資格者	2	0.36	スイミングインストラクター	2	0.36	身体障害者スポーツ指導員			3	0.54							
		警備員指導教育責任者	2	0.36	フィットネス・健康	エアロビインストラクター	3	0.54			運動実践担当者(ヘルスケアリーダー)	2	0.36						
		心肺蘇生法受講者	2	0.36		ネイチャー・レク指導	キャンプインストラクター	5			0.90	NSCAストレングス&コンディショニングスペシャリスト	2	0.36					
	ライフセイバー	2	0.36	森林インストラクター			5	0.90											
	保健師	2	0.36	キャンピングインストラクター			5	0.90											
	救急救命指導資格	2	0.36	キャンピングディレクター級			3	0.54											
	柔道整復師	2	0.36	自然体験活動(CONE)指導者インストラクター・コーディネーター・トレーナー			3	0.54											
	健康スポーツ医(非常勤)	2	0.36	自然観察指導員			2	0.36											
	自衛消防隊技術認定	2	0.36	トレーニング指導士			31	5.56											
	土木	土木施行管理技士	11	1.97			健康運動指導士	30	5.38										
	事務処理能力	データ管理	2	0.36			スポーツプログラマー	21	3.76										
					健康運動実践指導者		13	2.33											
	芝草・植栽	造園施行管理技士	20	3.58	フィットネス・健康	運動指導担当者(ヘルスケアトレーナー)	5	0.90											
		樹木医	4	0.72		NSCAパーソナルトレーナー	5	0.90											
		農業管理指導士	3	0.54		身体障害者スポーツ指導員	4	0.72											
		芝草管理技術者	3	0.54		水中運動指導士	3	0.54											
	建築物設備	電気主任技術者	11	1.97		フィットネス・健康	健康運動実践指導者	13	2.33										
		電気工事士	4	0.72			運動指導担当者(ヘルスケアトレーナー)	5	0.90										
	建築物	体育施設整備士	3	0.54			フィットネス・健康	NSCAパーソナルトレーナー	5		0.90								
		建築士	5	0.90				身体障害者スポーツ指導員	4		0.72								
		建築施工管理技士	4	0.72				水中運動指導士	3		0.54								
	環境衛生	運動施設施工技士	3	0.54				フィットネス・健康	エアロビインストラクター		3	0.54							
		衛生管理者	4	0.72	運動実践担当者(ヘルスケアリーダー)				2		0.36								
	環境衛生	建物環境衛生管理指導者	4	0.72	フィットネス・健康				NSCAストレングス&コンディショニングスペシャリスト		2	0.36							

## ②2 次調査質問項目

質問項目は、左頁に「施設メンテナンス関連資格について」と題して表5を記載し、右頁においてそれを参考に、最大10資格を選択させ、それぞれ7段階評価（1.ほとんど重要でない、2.重要でない、3.あまり重要でない、4.どちらでもない、5.まあ重要である、6.重要である、7.とても重要である）にて重要度を質問した。

### （4）組織マネジメント共通能力について

組織マネジメント共通能力として、1次調査にて「共通能力」について質問した項目の意見の更なる集約を図るため、左頁に1次調査結果を示し、同形式で質問を行った。

### （5）組織マネジメント専門能力について

#### ①1次調査結果

表6は、組織マネジメント能力について、複数回答あったものを類型化したものである。その結果、地域・学校・NPO・競技団体との関係構築が14.1%、人事・人材活用などを含めたスタッフマネジメントが13.0%、顧客ニーズの把握・利用者増対策を含めたマーケティング及び企画力が12.3%で、上位3つの項目を占めた。また、スポーツ施設を管理するという観点から、スポーツ・フィットネス関連指導経験や知識を持っているのが望ましいとしたのが4.8%占めたことは興味深い。

表6：組織マネジメント関連能力で1.5%以上の値を示した項目（n=269）

項目	備考	%
地域・学校・NPO・競技団体との関係構築		14.1
スタッフマネジメント	（含人事・人材活用）	13.0
マーケティング・企画力	（含顧客ニーズの把握・広報・利用者増対策・イベント企画力）	12.3
経営・運営能力	（含リーダーシップ・管理設計・中長期事業企画・PDC）	7.8
コミュニケーション能力		7.4
営業力	（含対人折衝能力）	5.2
本部・行政・関連施設との報告・連携		5.2
スポーツ関連指導・フィットネスに関する知識	（含トレーニング関連・各種スポーツ）	4.8
リスクマネジメント	（含危機管理・天候リスク・事故防止・リーガル）	4.5
業務の効率化		4.5
コストマネジメント	（含財務知識・経理知識・費用対効果の検証）	3.7
救急・事故・防災対応能力		3.7
ホスピタリティマインド		1.9
情報管理	（含個人情報保護・情報公開）	1.5

## ②2 次調査質問項目

その次に、同じく左頁に「組織マネジメント能力」について類型化した上位14項目の1次調査結果を示した（表6）。右頁では1次調査結果集計時に「マーケティング・企画力」と1本化していたものを「マーケティング・調査力」、「事業企画・イベント企画力」と独立させ、さらに追加項目として「レジャー・レクリエーションの基礎知識」、「スポー

ツ消費者に関する基礎知識」を追加した計 17 項目について、7 段階評価（1.ほとんど重要でない～ 7.とても重要である）わからない場合は「0」を記入することとした。

#### （6）組織マネジメント資格について

##### ①1 次調査結果

組織マネジメント資格として 1 次調査の中から抽出した「体育施設管理士」、「クラブマネジャー」、「上級体育施設運営管理士」、「ファシリティーマネジャー」の 4 資格に関する結果を左頁に示した（表 7）。

表 7：組織マネジメント資格（1 次調査結果）

項目		資格名	n	%
組 織 マ ネ ジ メ ン ト 関 連 資 格	マネジャー・管理関連	体育施設管理士	84	92.31
		クラブマネジャー	3	3.30
		上級体育施設運営管理士	2	2.20
		ファシリティーマネジャー	2	2.20

##### ②2 次調査質問項目

右頁において、2006 年に新設された「体育施設運営士」と「公園管理運営士」の他、「JFA スポーツマネジャー修了者」を追加した 7 資格について重要度を 7 段階評価（1.ほとんど重要でない～ 7.とても重要である）わからない場合は「0」を記入することとした。更にそのうち最大 3 資格について、重要と考える理由について自由記述回答を求めた。

#### （7）新資格ニーズ調査について

2 次調査に新たに加えた質問項目として、独立行政法人スポーツ振興センター、財団法人体育施設協会により、検討されている施設毎の新資格について重要度を質問した。「スタジアム管理士」、「体育館管理士」、「プール管理士」、「トレーニングジム管理士」、「グラウンド・スポーツターフ管理士」の 5 資格について、7 段階評価（1.ほとんど重要でない～ 7.とても重要である）わからない場合は「0」を記入することとした。更にその資格に関する意見について自由記述回答を求めた。

## 4. 結果と考察

### 4-1. 用語の定義

#### 4-1-1. 施設管理マネジャー

「施設管理マネジャー」とは、当該施設の所長または施設管理責任者を指すものとする。

#### 4-1-2. 勤務先区分（公的機関・民間企業）

「公的機関」とは、組織形態が自治体、財団法人・社団法人、第 3 セクターとし「民間機関」とは、株式会社、有限会社、特定非営利法人(NPO 法人)、学校法人のいずれかを指すものと定義する。（図 11 参照）

#### 4-1-3. 勤務先部門別区分（本部・現場）

「本部」とは、指定管理者業務に本社で関わっているものとし、「現場」とは、指定管理者等当該施設内にて勤務を行っているものと定義する。（図 11 参照）

#### 4-1-4. 役職別区分（役職者・非役職者）

「役職者」とは、課長職相当（中間管理職）以上を管理役職者とし、「非役職者」とは課長職未満に想定される役職およびスタッフ職と定義する（図 11 参照）。

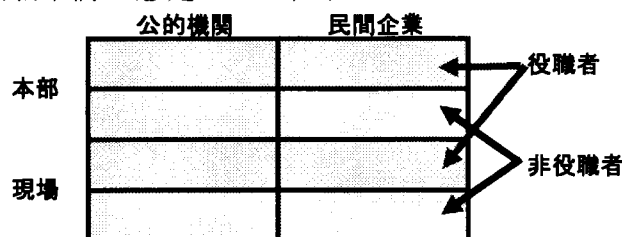


図 11：用語の定義イメージ

#### 4-2. 人口統計的変数

回答者の男女比別割合については、図 12 が示すとおり圧倒的に男性が高い結果となった。年代別割合については、45.0 歳であった。年代別の割合は図 13 のとおり、40 代が 4 割と最も大きな割合を占めている。図 14 の勤務年数別割合をみると、いずれも 5 年以下が最も多く、10 年以下を合わせると半数を超えている。平均勤続年数は 11.47 年であった。平均年齢から、現在の勤務先に出向・転職等によって移動してきた割合が多いと推定される。公的機関と民間機関は同数であった（図 15）。勤務部門先別割合は、本部勤務が 65% 程度となるという、本部役職者の割合が高い傾向となった。これは、もともとセミナーや研究会等参加者のサンプル数が大きな割合を占めていたからである（図 16）。

以上より、回答者の平均的な属性は、1 次調査同様、公的機関または民間企業に勤める 40 代男性で、1、2 回の転職・出向経験者であることがわかった。

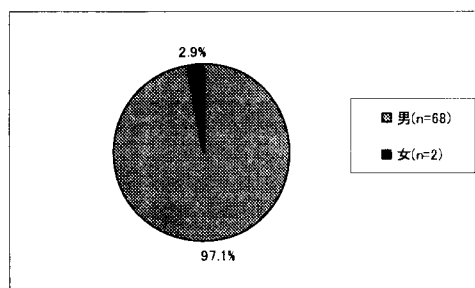


図 12：男女別割合

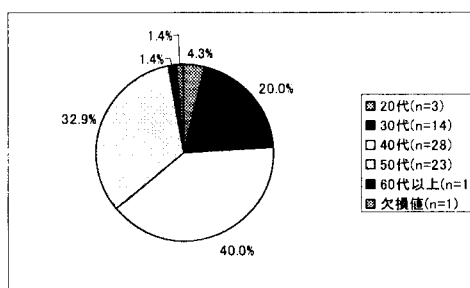


図 13：年代別割合

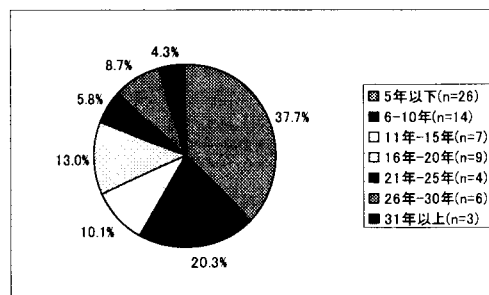


図 14：勤務年数別割合

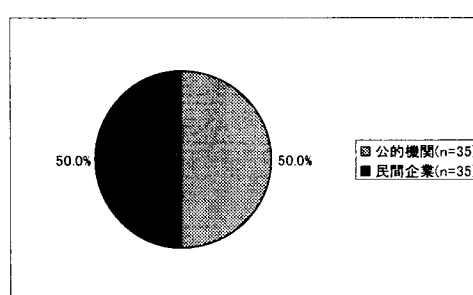


図 15：勤務先別割合

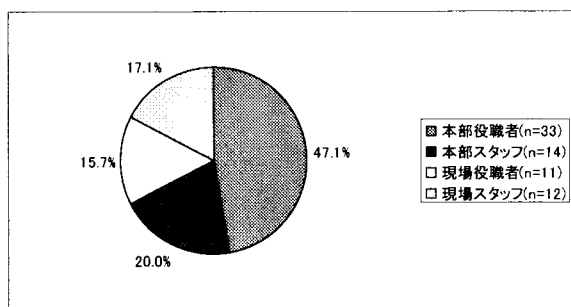


図 1 6：勤務部門別割合

#### 4-3. 施設メンテナンスに必要な専門能力

##### 4-3-1. 2次調査全体の平均値

図 17 は、施設管理マネジャーに必要とされる、施設メンテナンスに関する知識を質問した結果である。最も高い数値の順に、「防災・救急・安全管理」、「プール水質管理」、「維持・営繕管理」と続いた。これらは、6.0 点の「実務レベルの専門知識が必要である」に近い数値である。2006 年には管理体制の問題を露呈した、プールの事故で子供が亡くなるといった痛ましい事故がおきるなど、プール施設における危機管理体制があらためて見直された時期であったことから、関連する項目が高い傾向を示したのではないかと考えられる。全般的に、「4. どちらでもない」、「5. 基礎的知識が必要である」、「6. 実務レベルの専門知識が必要である」のレンジにおさまる、施設長として、特に生命に関わる項目に関しては早急な判断力が問われる、より実務レベルの知識が必要であることが明らかとなった。

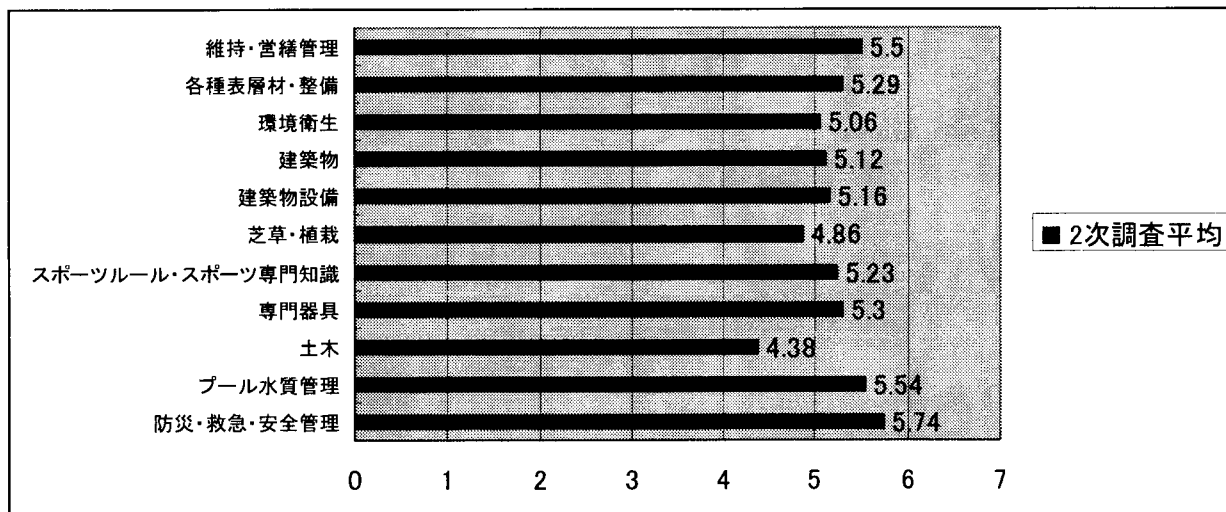


図 1 7：施設メンテナンスに必要な能力 2次調査全体平均

##### 4-3-2. 公的機関と民間企業の平均値比較

1次調査の結果で類型化した、施設メンテナンスに関する能力である 11 の項目（建築物、建築物設備、専門器具、各種表層材・整備、土木、芝草・植栽、環境衛生、プール水質管理、防災・救急・安全管理、スポーツルール・スポーツ専門知識、維持・営繕管理）について回答者の勤務先を公的機関・民間企業に区分して、t 検定を行った。

その結果「環境衛生」の項目において、5%水準で民間企業の方が高いという有意な結果となった。また、10%水準にて「防災・救急・安全管理」は民間企業の方が高い数値を示

す有意な結果となる一方、「スポーツルール・スポーツ専門知識」は公的機関の方が高い数値を示す有意な結果となった。その他「建築物」、「建築物設備」、「芝草・植栽」、「プール水質管理」に関しては、公的機関、民間企業共に同水準な結果となったが、「専門器具」、「各種表層材・整備」、「土木」は公的機関の方が高い数値を示す傾向にある一方、「維持・営繕管理」に関しては民間企業の方が高い水準傾向にあった（図 18）。

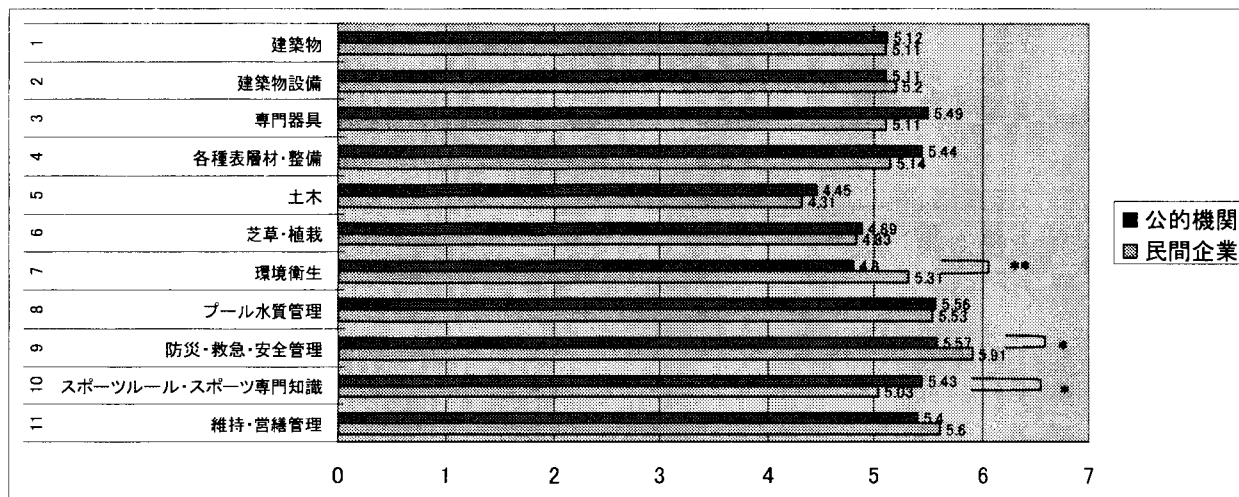


図 18：施設メンテナンス能力における勤務先別比較 \* $p < .10$ , \*\* $p < .05$

#### 4-3-3. 本部と現場の平均値比較

同様に、本部・現場にて t 検定を行った結果、「防災・救急・安全管理」、「スポーツルール・スポーツ専門知識」と共に現場が 10%水準にて有意に高かった。また「環境衛生」においては 5%水準で現場が有意に高い結果となった。「芝草・植栽」に関しては、若干本部の方が高い数値を示したが、全体的に現場の得点が本部を上回る結果となった（図 19）。

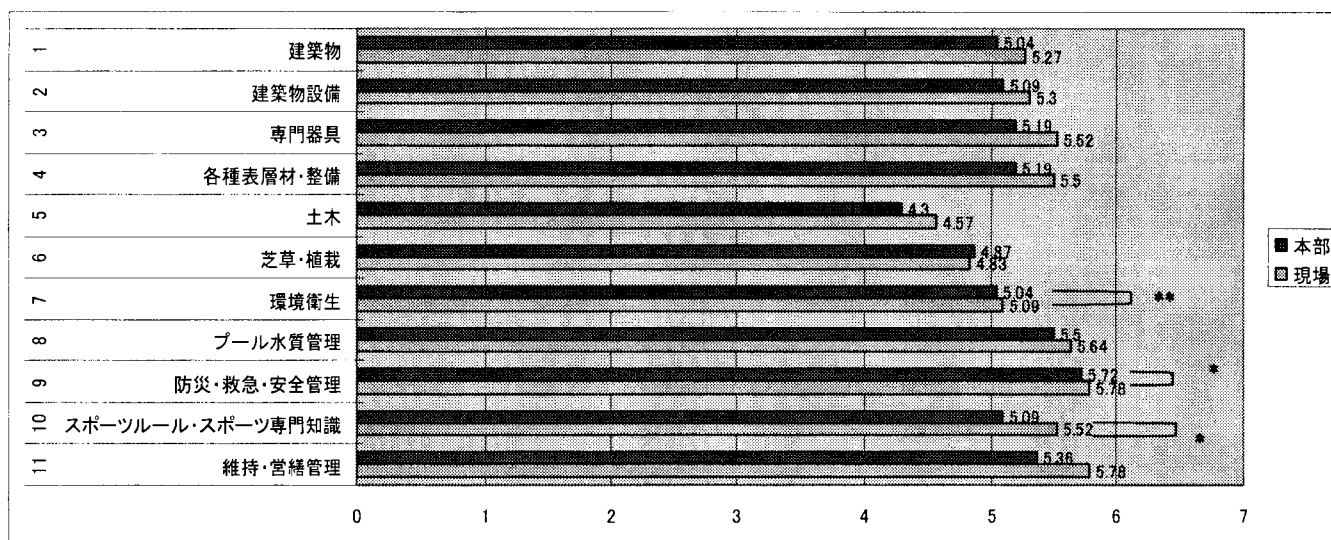


図 19：施設メンテナンス能力における勤務先部門別比較 \* $p < .10$ , \*\* $p < .05$

#### 4-3-4. 役職者・非役職者の平均値比較

最後に、役職者・非役職者間で t 検定を行ったところ「維持・営繕管理」において、10%水準で役職者が高いという有意な結果となった。他の項目では有意な差は表れなかったが、「建築物」、「土木」、「芝草・植栽」を除く全ての項目において、非役職者の方が高い

数値を示した（図 20）。

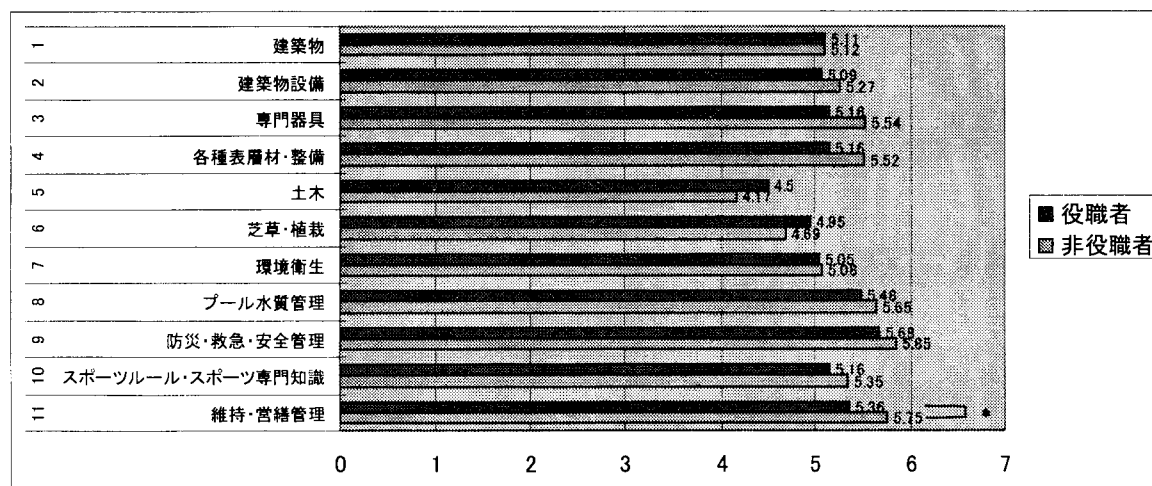


図 20：施設メンテナンス能力における役職者・非役職者の比較 \*p<.10, \*\*p<.05

#### 4-4. 施設メンテナンスに必要な専門資格

##### 4-4-1. 2次調査全体の平均値

図 21 は、施設管理マネジャーに必要とされる、施設メンテナンスに関連する資格の上位 20 資格とそれぞれの重要度を質問した平均値である。

最も多かったのは「甲種防火管理講習修了者」であった。分野別にみると「防災・救急・安全管理」のグループが最も多く、「甲種防火管理講習修了者」のほか「自動対外式除細動器(AED)受講者」、「日本赤十字救助員」、「普通救命講習修了者」、「日本赤十字水上安全法救助員」、「日本赤十字救急法講習」、「心肺蘇生法受講者」など救急面で緊急に対応すべき資格が重要視された。

また「スポーツ関連指導・フィットネス関連」のグループとして「地域スポーツ指導者（スポーツ指導員）公認指導員」、「健康運動指導士」、「トレーニング指導士」、「レクリエーションインストラクター」、「スポーツプログラマー」、「水泳指導管理士」、「健康運動実践指導者」などの資格があげられた。スポーツ施設におけるマネジャーに求められる資格として、スポーツ関連の専門知識は、重要度としては「5. まあ重要である」程度ではあるが、スポーツ健康に関するアドバイスのできるレベルが求められているといえる。補足であるが「体育施設整備士」はよりマネジメント志向をとりいれた「体育施設管理士」へ移行となった旧資格であるが、回答者の記載したまま集計した。同様に「データ管理」といった資格は存在しないが、回答者の記載したまま集計を行なった。

なお、以下は回答者が重要と考える理由である。まず、最も多くの回答者があげた「甲種防火管理講習修了者」に関しては、施設メンテナンスにおける各有資格は現場配置で十分だが、消防法により自衛消防隊の設置、諸訓練の実施及び自主点検等の業務があるため、管理責任者がこの資格の重要性を理解し、所有すべきという意見が多かった。また近年消防法が厳格化し、2006 年より 5 年で再講習が必要となったことが資格としての有用性があるとし、マネジャーの必須要件であるとした。次に回答数の多かった「プール衛生管理者」は、危機管理能力が重要であり、安全な環境を作る必要性があるからとした。そして、「普通救急講習」や「心肺蘇生 AED 講習」は、緊急対応時には日頃からの訓練が必要であり、職員の内部研修を定期的には外部に頼らずにできることが望ましいため、マネジャーの必須要件であるとした。また、「地域スポーツ指導者公認指導員」に関しては、



体育施設を有効に管理運営するには、スポーツを実践する人の感性を理解する必要があるとし「健康運動指導士」はスポーツ施設を管理する者として、運動生理学、スポーツ指導の基礎的知識、そして社会体育についても造詣を深める必要があるとした意見がきかれた。

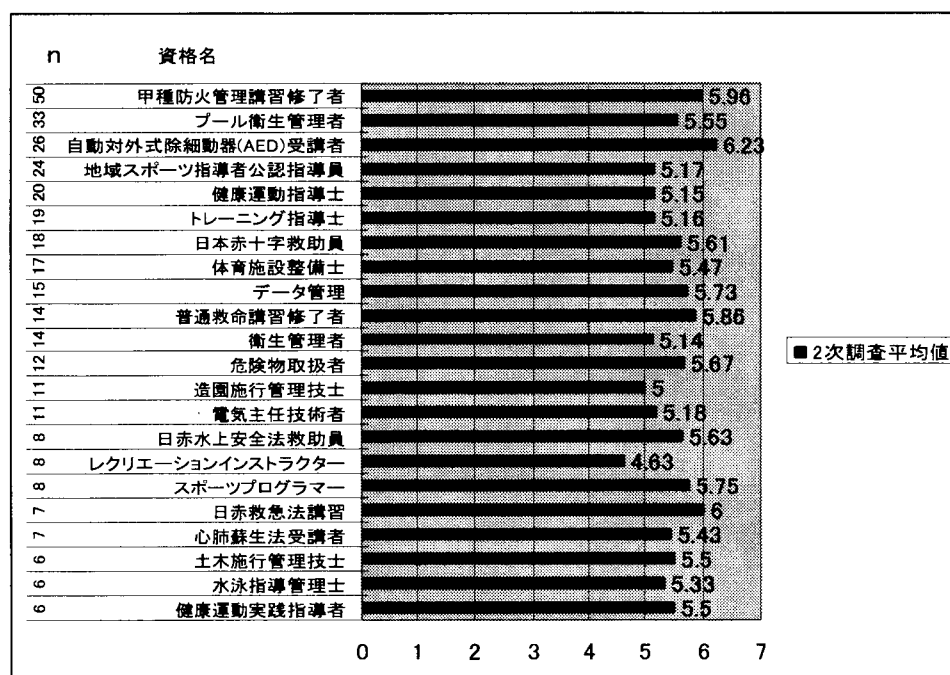


図 2 1：施設メンテナンスに必要な資格 2次調査全体平均

#### 4-4-2. 公的機関・民間企業の平均値比較

施設メンテナンス関連資格に関して、公的機関・民間企業間で t 検定を行ったところ、「健康運動指導士」、「日本赤十字救助員」が 10%水準で民間企業の方が高い平均値となる有意な結果となった。その一方、「トレーニング指導士」、「健康運動実践指導者」は公的機関の方が 5%水準で有意に高い平均値を示す結果となった。

#### 4-4-3. 本部・現場の平均値比較

施設メンテナンス関連資格について、本部・現場間で t 検定を行った結果、5%、10%といずれも有意な結果は得られなかった。

#### 4-4-4. 役職者・非役職者の平均値比較

役職者・非役職者間における t 検定を行ったところ、「日本赤十字救急法講習」、「土木施工管理技士」において 5%水準で有意な差があらわれた(表 8)。

表8：施設メンテナンス資格 勤務先別比較 \*p&lt;.10, \*\*p&lt;.05

	勤務先ch	n	平均値		勤務先ch	n	平均値	
甲種防火管理講習修了者	公的機関	26	6	1	甲種防火管理講習修了者	民間企業	24	5.92
プール衛生管理者	公的機関	17	5.53	2	プール衛生管理者	民間企業	16	5.56
自動対外式除細動器(AED)受講者	公的機関	15	6.07	3	健康運動指導士	民間企業	13	4.92*
体育施設整備士	公的機関	12	5.58	4	地域スポーツ指導者(スポーツ指導員)公認指導員	民間企業	13	4.92
トレーニング指導士	公的機関	12	5.42**	5	自動対外式除細動器(AED)受講者	民間企業	11	6.45
地域スポーツ指導者(スポーツ指導員)公認指導員	公的機関	11	5.45	6	日本赤十字救助員	民間企業	11	5.91*
データ管理	公的機関	8	5.88	7	衛生管理者	民間企業	8	5.25
健康運動指導士	公的機関	7	5.57*	8	造園施工管理技士	民間企業	8	4.75
スポーツプログラマー	公的機関	7	5.86	9	電気主任技術者	民間企業	8	5
日本赤十字救助員	公的機関	7	5.14*	10	普通救命講習修了者	民間企業	8	5.88
衛生管理者	公的機関	6	5	11	危険物取扱者	民間企業	7	5.43
普通救命講習修了者	公的機関	6	5.83	12	データ管理	民間企業	7	5.57
危険物取扱者	公的機関	5	6	13	トレーニング指導士	民間企業	7	4.71**
健康運動実践指導者	公的機関	4	6.25**	14	レクリエーションインストラクター	民間企業	6	4.17
心肺蘇生法受講者	公的機関	4	5.5	15	体育施設整備士	民間企業	5	5.2
スポーツターフ管理者のための研修会修了者	公的機関	4	5.75	16	日赤水上安全法救助員	民間企業	4	5.75
土木施工管理技士	公的機関	4	5.75	17	心肺蘇生法受講者	民間企業	3	5.33
日赤救急法講習	公的機関	4	6.25	18	水泳指導管理士	民間企業	3	5.67
日赤水上安全法救助員	公的機関	4	5.5	19	日赤救急法講習	民間企業	3	5.67
運動施設施工技士	公的機関	3	5.33	20	ボイラー技士	民間企業	3	5.67
水泳指導管理士	公的機関	3	5	21	救急救命士	民間企業	2	5
造園施工管理技士	公的機関	3	5.67	22	健康運動実践指導者	民間企業	2	4**
電気主任技術者	公的機関	3	5.67	23	建築士	民間企業	2	5.5
キャンピングインストラクター	公的機関	2	5	24	土木施工管理技士	民間企業	2	5
教職の指導歴	公的機関	2	6.5	25	CPR, TRAINED	民間企業	1	6
建築士	公的機関	2	5	26	エアロビインストラクター	民間企業	1	1
建築物環境衛生管理技術者	公的機関	2	5.5	27	健康スポーツ医	民間企業	1	1
芝草管理技術者	公的機関	2	6	28	自衛消防隊技術認定	民間企業	1	5
消防設備点検資格者	公的機関	2	6.5	29	芝草管理技術者	民間企業	1	5
審判資格者	公的機関	2	6	30	樹木医	民間企業	1	5
水泳B級指導員	公的機関	2	5.5	31	身体障害者スポーツ指導員	民間企業	1	4
ボイラー技士	公的機関	2	6	32	森林インストラクター	民間企業	1	5
保健体育教諭免許	公的機関	2	5	33	スポーツターフ管理者のための研修会修了者	民間企業	1	5
レクリエーションインストラクター	公的機関	2	6**	34	スポーツプログラマー	民間企業	1	5
NSCAパーソナルトレーナー	公的機関	1	5	35	建物環境衛生管理指導者	民間企業	1	6
運動施設施工技士	公的機関	1	5	36	農業管理指導士	民間企業	1	
救急救命士	公的機関	1	6	37	プール管理士	民間企業	1	4
救急救命指導資格	公的機関	1	6	38	防災士	民間企業	1	6
競技力工場指導者(コーチ)	公的機関	1	7	39	保健体育教諭免許	民間企業	1	2
建築施工管理技士	公的機関	1	5	40	NSCAストレngth&コンディショニングスペシャリスト	民間企業	0	
社会体育主事	公的機関	1	5	41	NSCAパーソナルトレーナー	民間企業	0	
樹木医	公的機関	1	5	42	アスレチックトレーナー	民間企業	0	
身体障害者スポーツ指導員	公的機関	1	5	43	運動実践担当者(ヘルスケアリーダー)	民間企業	0	
森林インストラクター	公的機関	1	5	44	運動指導担当者(ヘルスケアトレーナー)	民間企業	0	
造園技能士	公的機関	1	5	45	看護士	民間企業	0	
建物環境衛生管理指導者	公的機関	1	5	46	管理栄養士・栄養士	民間企業	0	
CPR, TRAINED	公的機関	0		47	キャンピングインストラクター	民間企業	0	
NSCAストレngth&コンディショニングスペシャリスト	公的機関	0		48	キャンピングディレクター1級	民間企業	0	
アスレチックトレーナー	公的機関	0		49	救急救命指導資格	民間企業	0	
運動実践担当者(ヘルスケアリーダー)	公的機関	0		50	競技力工場指導者(コーチ)	民間企業	0	
運動指導担当者(ヘルスケアトレーナー)	公的機関	0		51	教習射撃指導員	民間企業	0	
エアロビインストラクター	公的機関	0		52	教職の指導歴	民間企業	0	
看護士	公的機関	0		53	警備員指導教育責任者	民間企業	0	
管理栄養士・栄養士	公的機関	0		54	健康スポーツ医	民間企業	0	
キャンピングディレクター1級	公的機関	0		55	建築施工管理技士	民間企業	0	
教習射撃指導員	公的機関	0		56	建築物環境衛生管理技術者	民間企業	0	
警備員指導教育責任者	公的機関	0		57	自然観察指導員	民間企業	0	
健康スポーツ医	公的機関	0		58	自然体験活動(CONE)指導者インストラクター・コーディネーター・トレーナー	民間企業	0	
健康スポーツ医(非常勤)	公的機関	0		59	社会体育主事	民間企業	0	
自衛消防隊技術認定	公的機関	0		60	柔道整復師	民間企業	0	
自然観察指導員	公的機関	0		61	消防設備点検資格者	民間企業	0	
自然体験活動(CONE)指導者インストラクター・コーディネーター・トレーナー	公的機関	0		62	身体障害者スポーツ指導員	民間企業	0	
柔道整復師	公的機関	0		63	審判資格者	民間企業	0	
身体障害者スポーツ指導員	公的機関	0		64	水泳B級指導員	民間企業	0	
水中運動指導士	公的機関	0		65	水中運動指導士	民間企業	0	
スイミングインストラクター	公的機関	0		66	スイミングインストラクター	民間企業	0	
赤十字水上救助員(AED取り扱いを含む)	公的機関	0		67	赤十字水上救助員(AED取り扱いを含む)	民間企業	0	
電気工事士	公的機関	0		68	造園技能士	民間企業	0	
農業管理指導士	公的機関	0		69	電気工事士	民間企業	0	
廃棄物処理施設技術管理者	公的機関	0		70	廃棄物処理施設技術管理者	民間企業	0	
プール管理士	公的機関	0		71	保健師	民間企業	0	
防災士	公的機関	0		72	ライフセーバー	民間企業	0	
保健師	公的機関	0		73				
ライフセーバー	公的機関	0		74				
		209				191		

注：項目はすべて1次調査から抽出されたもので、n数は第2次調査から抽出されたもの

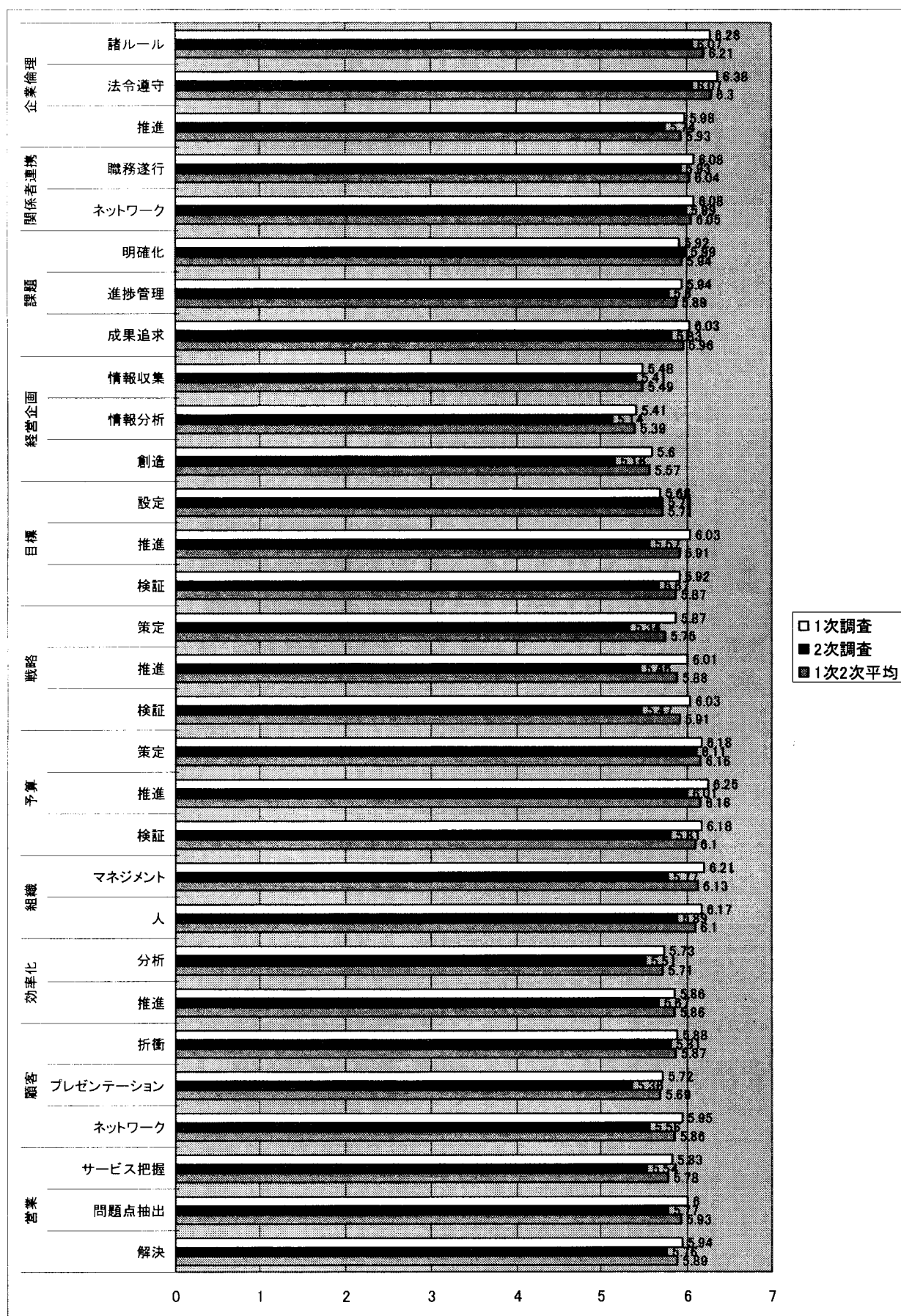
#### 4-5. 組織マネジメントに必要な共通能力

##### 4-5-1. 1次調査と2次調査の平均値比較

施設管理マネジャーにおいて必要とされる「共通能力」を組織マネジメントに必要な共通能力として、1次調査および2次調査において同形式で質問を行った結果が、表9・図22である。2次調査の結果をみると、「6.重要である」から「7.とても重要である」レンジ内にある項目として、大項目「企業倫理とコンプライアンス」における「諸ルール・法令の内容の把握」、「法令・ルールの遵守」、大項目「予算策定とコストのマネジメント」における「予算の策定」、「コスト管理の推進」があげられた。

表9：組織マネジメント共通能力 1次調査・2次調査比較

大項目	小項目	1次調査	2次調査	1次2次平均	大項目	小項目	1次調査	2次調査	1次2次平均
企業倫理	諸ルール	6.28	6.07	6.21	戦略	策定	5.87	5.34	5.75
	法令遵守	6.38	6.07	6.3		推進	6.01	5.46	5.88
	推進	5.98	5.74	5.93		検証	6.03	5.47	5.91
関係者連携	職務遂行	6.08	5.93	6.04	予算	策定	6.18	6.11	6.16
	ネットワーク	6.08	5.99	6.05		推進	6.25	6.01	6.16
課題	明確化	5.92	5.99	5.94		検証	6.18	5.81	6.1
	進捗管理	5.94	5.8	5.89	組織	マネジメント	6.21	5.77	6.13
	成果追求	6.03	5.83	5.96		人	6.17	5.89	6.1
経営企画	情報収集	5.48	5.41	5.49	効率化	分析	5.73	5.51	5.71
	情報分析	5.41	5.14	5.39		推進	5.86	5.67	5.86
	創造	5.6	5.16	5.57	顧客	折衝	5.88	5.81	5.87
目標	設定	5.68	5.71	5.71		プレゼンテーション	5.72	5.36	5.69
	推進	6.03	5.57	5.91		ネットワーク	5.95	5.56	5.86
	検証	5.92	5.67	5.87	営業	サービス把握	5.83	5.54	5.78
						問題点抽出	6	5.77	5.93
						解決	5.94	5.76	5.89



図：22 組織マネジメント共通能力 1次・2次調査 全データ比較

#### 4-5-2. 公的機関・民間企業の平均値比較

公的機関・民間企業の勤務先別に行ったt検定では、個別因子、項目ごとの合成変数いずれにおいても有意な差は見られなかった。

#### 4-5-3. 本部・現場の平均値比較

本部・現場間におけるt検定を行った結果、2大項目2項目において、現場の方が高いという10%水準にて有意な結果を得られた。それは、大項目「予算策定とコストマネジメント」における「予算の策定」と、大項目「顧客との折衝と顧客関係の構築」における「効果的なプレゼンテーションの実施」である。

その他「目標設定とプロセス・成果のマネジメント」と「業務効率化の推進」以外の全ての項目において、現場の方が高い数値があらわれる傾向がみられた（図23・図24）。

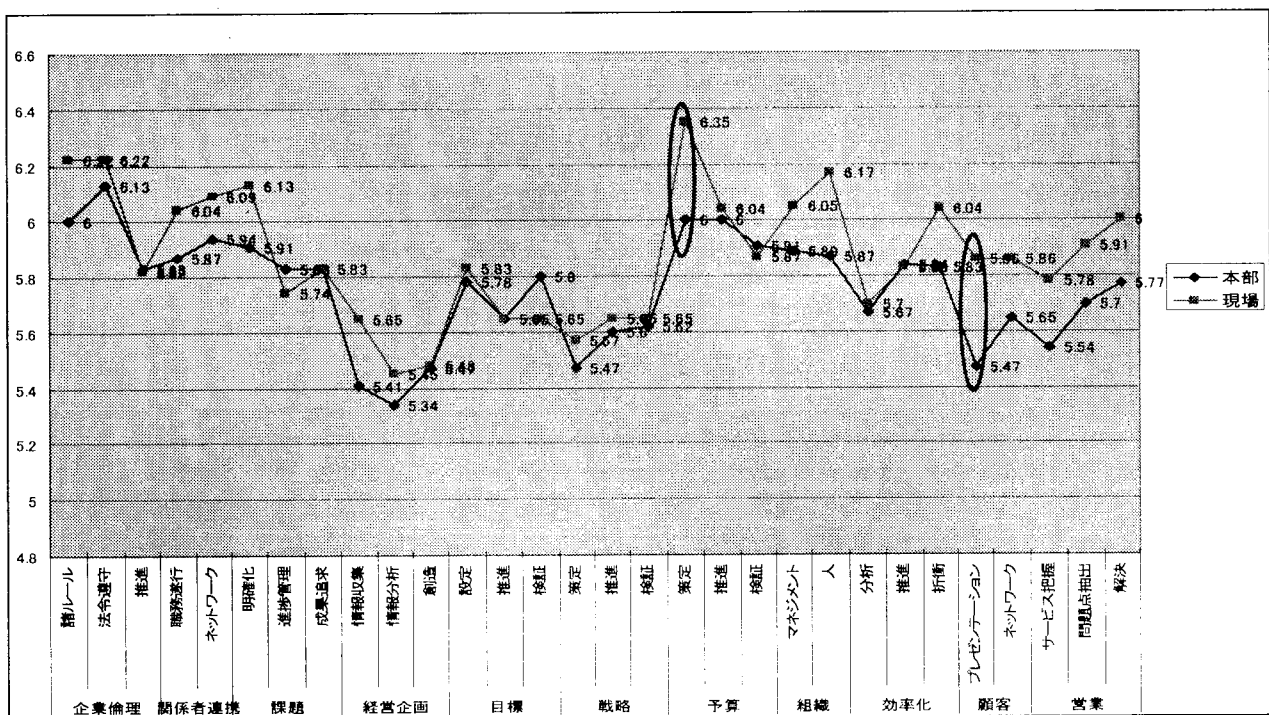


図23：組織マネジメント共通能力11項目30因子 勤務部門別比較

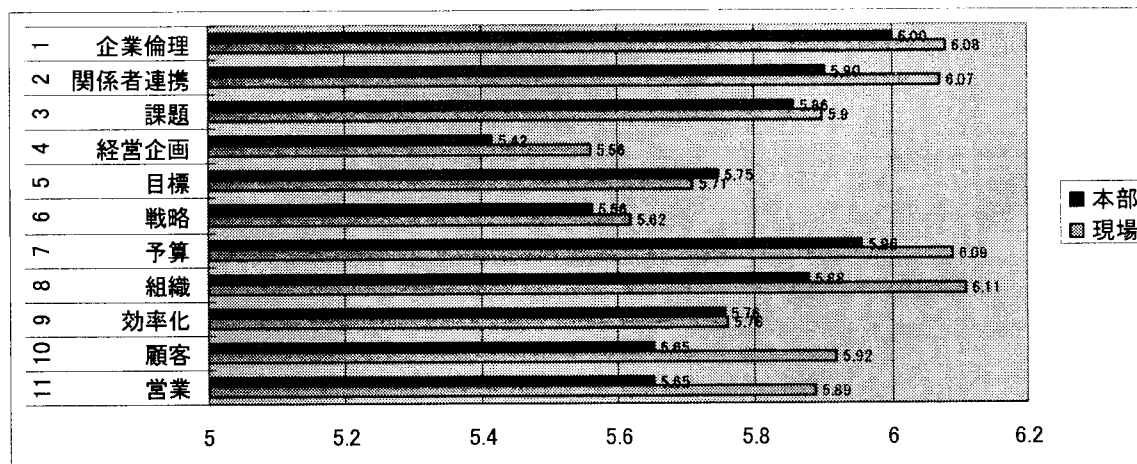


図24：組織マネジメント共通能力11項目合成変数 勤務部門別比較 \* $p < .10$ , \*\* $p < .05$

#### 4-5-4. 役職者・非役職者の平均値比較

役職者・非役職者の t 検定では、顧客に関わる項目では全ての因子において有意な結果となった。まず、大項目「顧客との折衝と顧客関係の構築」における「効果的なプレゼンテーションの実施」において非役職者が 5%水準で有意な結果となった。同じ大項目において「顧客との効果的な折衝」、「顧客関係・ネットワークの維持・構築」においても非役職者が 10%水準で有意な結果となった。したがって、大項目の合成変数においても「顧客との折衝と顧客関係の構築」が他の項目では有意な差はでなかったが、非役職者が 10%水準にて唯一有意な結果となった（図 25・図 26）。

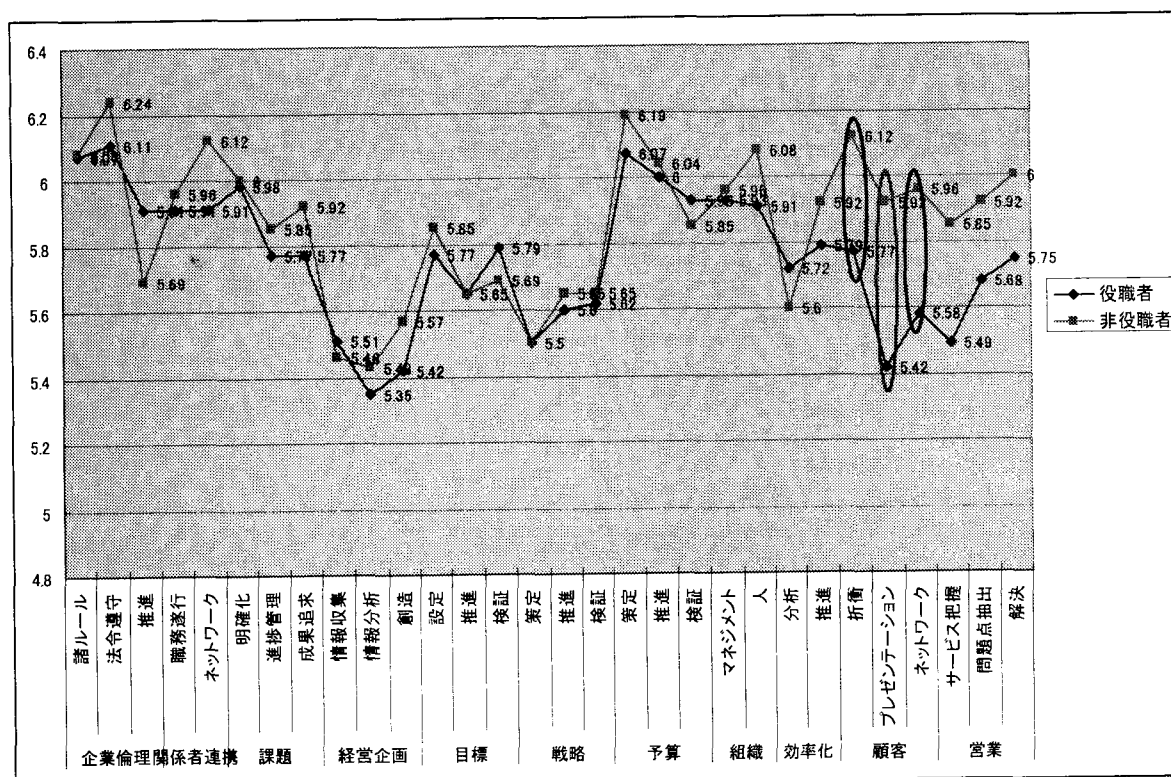


図 2 5：組織マネジメント共通能力 11 項目 30 因子 役職別比較

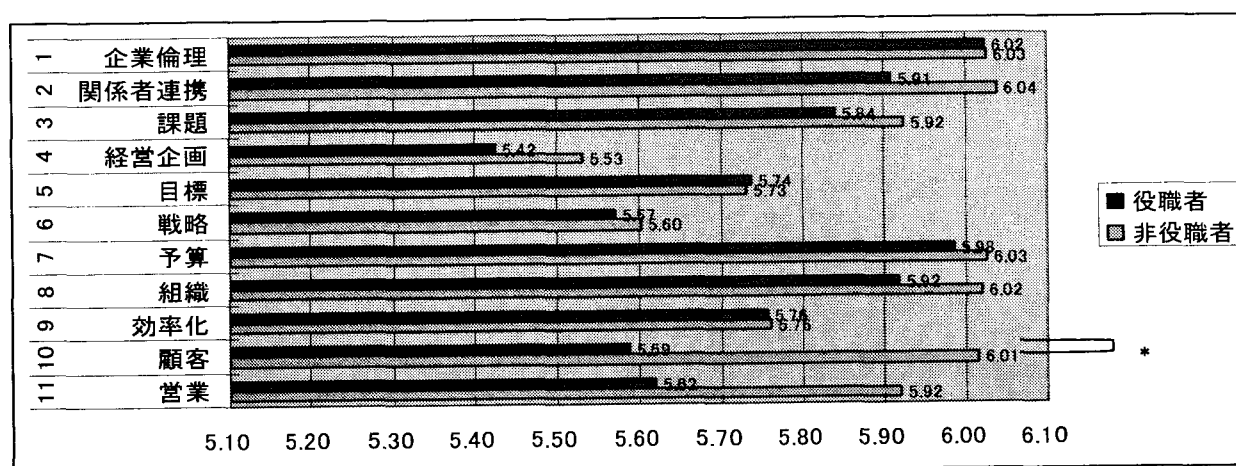


図 2 6：組織マネジメント共通能力 11 項目合成変数 役職者別比較 \* $p < .10$ , \*\* $p < .05$

#### 4-6. 組織マネジメントに必要な専門能力

##### 4-6-1. 2次調査全体の平均値

1次調査において、組織マネジメントに必要とされる能力に関する自由回答結果を類型化し、集計結果を左頁に記載した。そして、二次調査において類型化した15項目に「レジャー・レクリエーションの基礎知識」と「スポーツ消費者に関する基礎知識」を追加した計17項目について重要度を7段階にて質問した。図27は施設管理マネジャーに必要とされる、組織マネジメントに必要な専門能力である。最も高い数値を示したのが「スタッフマネジメント・効果的な人員配置能力」であり、限られた人員の中でいかに効果的な配置ができるかということが重要視された。その他上位から「リスクマネジメント（法務リスク・安全管理リスク等リスクを想定し対処する能力）」、「経営的なマインド・全体をみる能力」、「地域・学校・NPO・競技団体との関係構築力」、「救急・事故・防災対応能力」、「コミュニケーション能力」となっている。

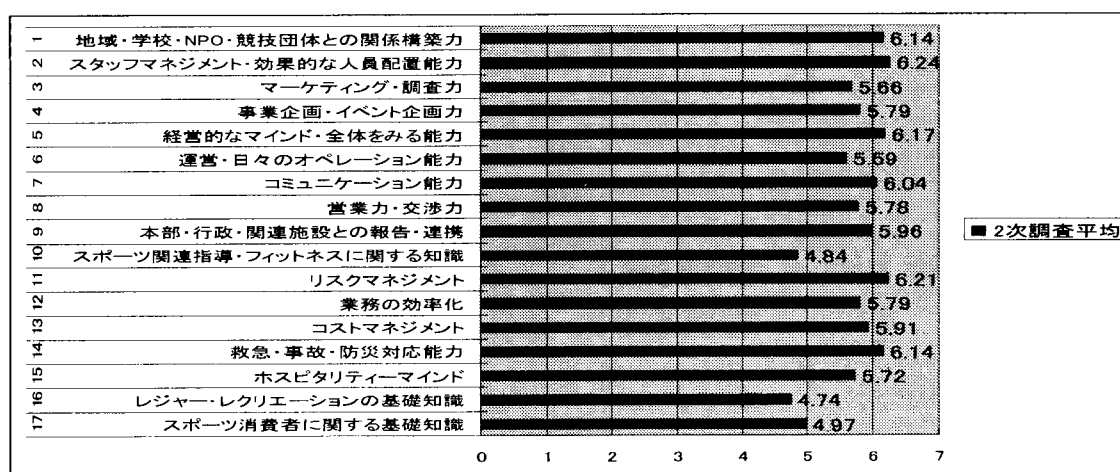


図27：組織マネジメント専門能力 2次調査全体平均

##### 4-6-2. 公的機関・民間企業の平均値比較

公的機関・民間企業間でT検定を行った結果、「本部・行政・関連施設との報告・連携」に関しては、公的機関が10%水準にて有意に高い結果となった。また「コミュニケーション能力」に関しては、民間企業の方が10%水準にて有意に高い結果となった（図28）。

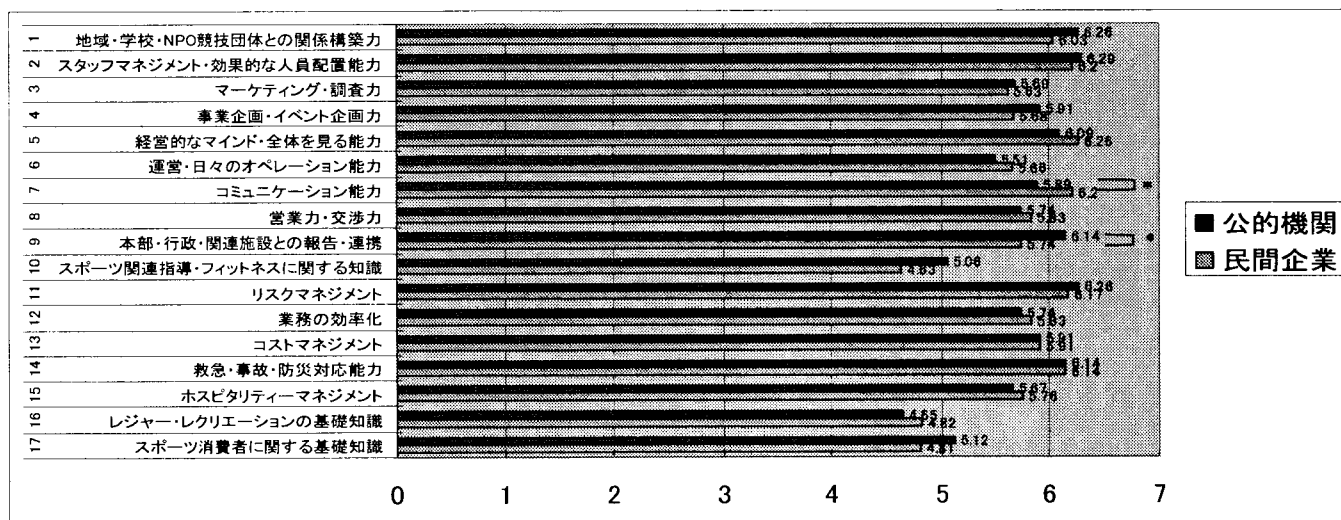


図28：組織マネジメント専門能力 勤務先別比較 \* $p<.10$ , \*\* $p<.05$



#### 4-6-3. 本部・現場の平均値比較

同様に、本部・現場間にてt検定を行ったが、有意な差はみられなかった。「コストマネジメント」でやや本部が高い数値を出した以外は、全体的に現場の方が高い得点を示す傾向にあった（図 29）。スポーツに関する知識は他の項目と比べて低い傾向にある中で、スタッフ職である非役職者の方がより重要視している結果となった。

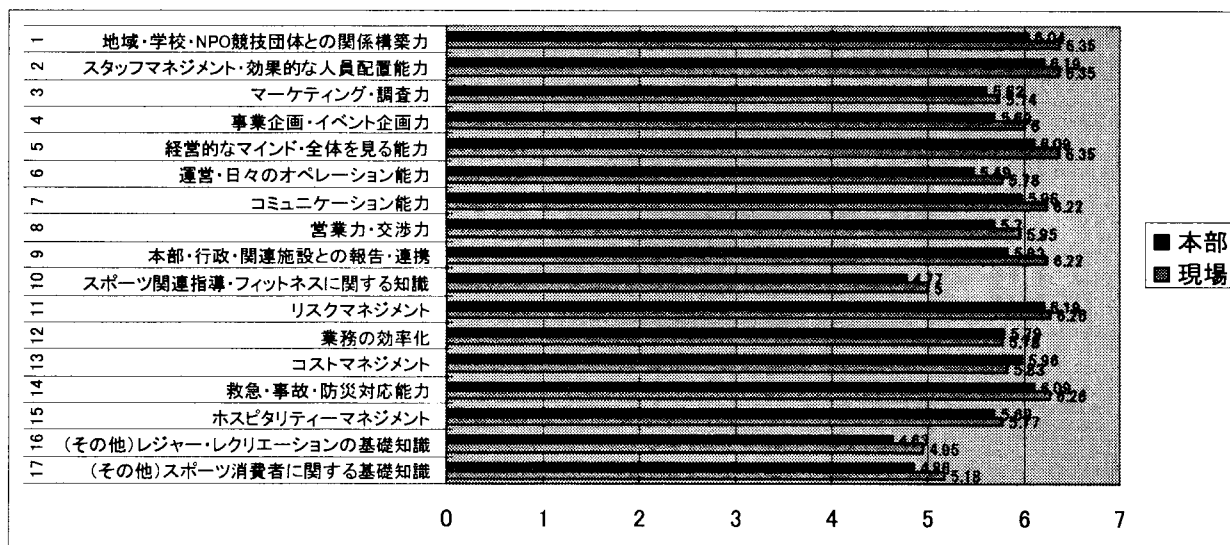


図 29：組織マネジメント専門能力 勤務部門別比較 \* $p<.10$ , \*\* $p<.05$

#### 4-6-4. 役職者・非役職者の平均値比較

役職者・非役職者におけるt検定では、「本部・行政・関連施設との報告・連携」において非役職者が5%水準で有意に高い結果となった。また「スポーツ指導・フィットネスに関する知識」、「スポーツ消費者に関する基礎知識」に関しても、非役職者がいずれも5%水準で有意に高いという結果を示した（図 30）。

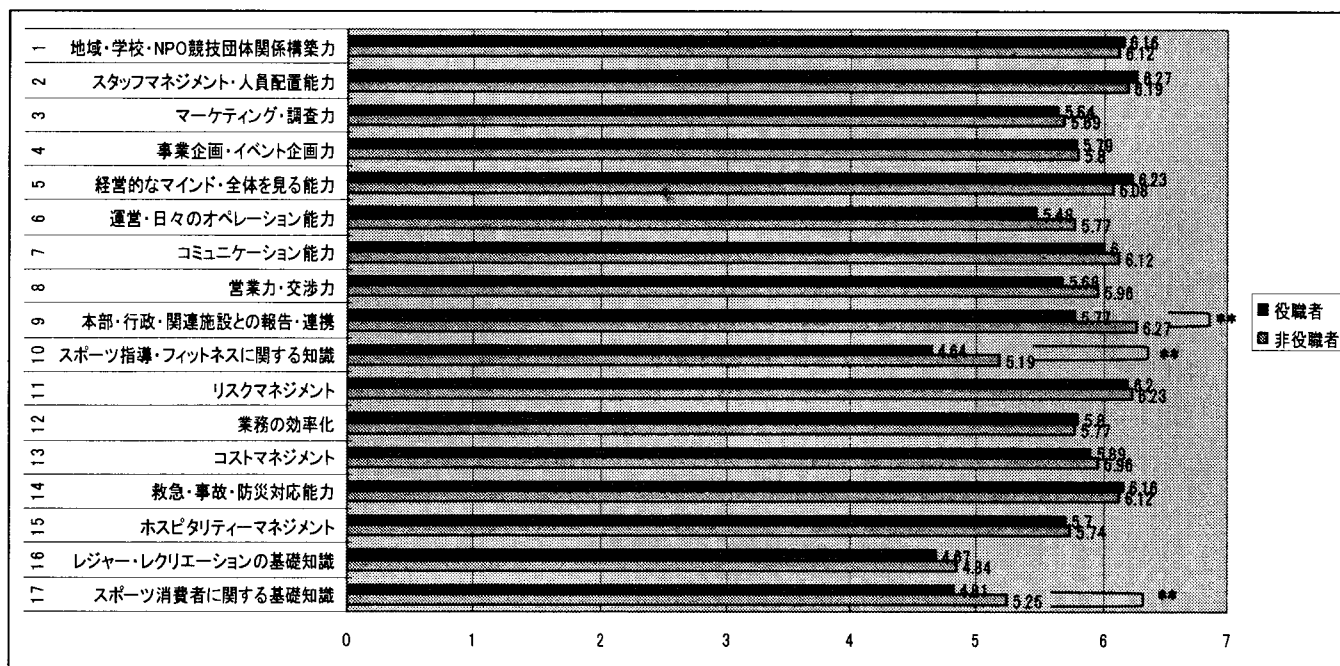


図 30：組織マネジメント専門能力 役職別比較 \* $p<.10$ , \*\* $p<.05$



#### 4-7. 組織マネジメントに必要な資格

##### 4-7-1. 2次調査全体の平均値

施設管理マネジャーにおいて必要とされる、組織マネジメントに必要な資格に関しては、図31の結果となった。最も回答数が多かった「体育施設管理士」に関しても「5. まあ重要である」、「6. 重要である」のレンジにおさまったことから「組織マネジメントに必要な共通能力」において、多くの項目において6ポイント以上を占めたことと比較すると、これらの資格に関しての重要度は低いともいえよう。

次に、これらの資格に関して回答者が重要と考える理由であるが、まず、最も回答数の多かった「体育施設管理士」に関しては、基礎全般のことを確認、全体を管理する上で最低限必要な知識であるとした。そして「体育施設運営士」に関しては体育施設の運営をより高度化するために必要であるとし、「上級体育施設管理士」に関しては、施設管理の専門知識と、運営に関する知識は必ず必要になるとし、意見交換会や、専門家による研修を行っていることをメリットとしてあげている。また「公園管理運営士」に関しては、公園管理運営の知識習得に必要であるとし、「ファシリティーマネジャー」に関しては、年々老朽化する施設をいかに有用に効率的に利用者に提供するかを検討するための専門資格として名前が挙がった。また、その他あげられた資格として「スポーツリーダー」は財団法人日本体育協会の「公認スポーツ指導者制度」における基礎資格として2005年から創設された資格であり、各競技団体や地域NPO等とのかかわりが増えていく中、マネジャーがスポーツの基礎を認識しておくため保有するのに望ましい資格であるという意見がよせられた。

ただし、資格に関する疑問点として次のような意見がよせられた。例えば、資格取得するに越したことはないものの、免許制ではないため取得がなければ施設管理責任者になれないという方向性はおかしいとする意見が多くみられた。また、指定管理者選定においても、様々な資格の有無を基準にされがちであるが、総合的な見地で事業内容を検討するべきだという声もあった。実際に、資格講習会の内容は概論であり、施設管理マネジャーに必要な能力を身につけられるものではないことから、民間の経営感覚と実践を身につけられる継続的な研修会が必要とする意見もきかれた。

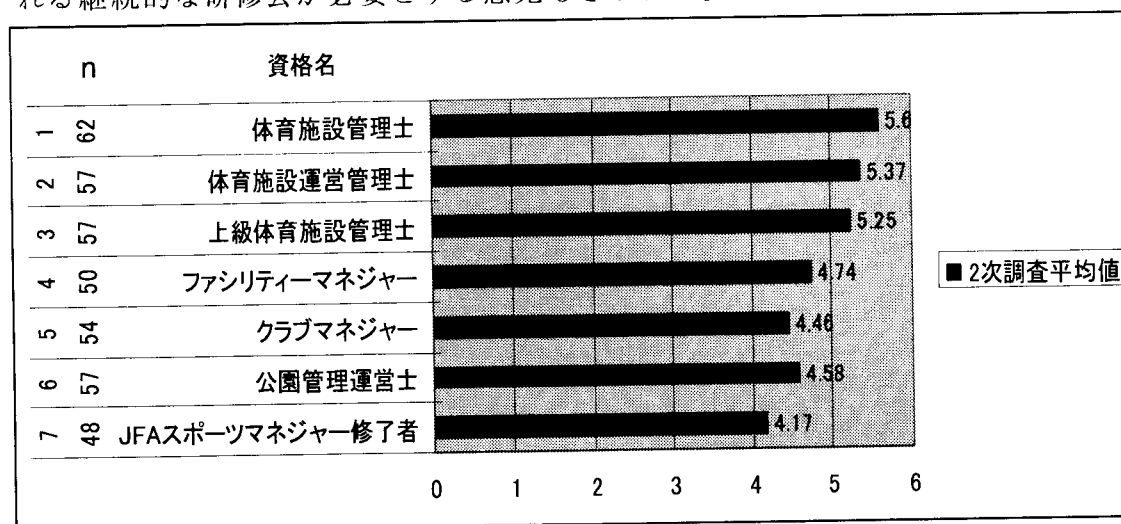


図31：組織マネジメントに必要な資格 2次調査全体平均

#### 4-8. 新資格に関するニーズ調査

##### 4-8-1. 2次調査全体の平均値

新資格に関するニーズ調査として、施設管理マネジャーにおける重要度を質問したところ「プール管理士」が「5. まあ重要である」と示した以外は、興味を示された程度に過ぎなかった。施設管理マネジャーそのものが取得すべき資格というよりも、その他に専門スタッフがいればよいため、現状ではプラスアルファ的な存在という認識であろう(図32)。

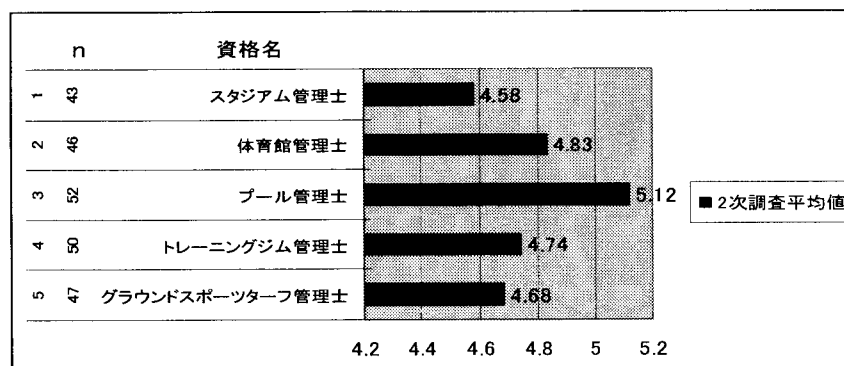


図32：新資格に関するニーズ調査 2次調査全体平均

##### 4-8-2. 公的機関・民間企業の平均値比較

公的機関・民間企業においてt検定を行なったが、特に有意な差をみることはできなかった。公的機関の方がこれらの資格を必要と感じている傾向にあるが、「体育施設管理士」などの資格と比べると、ポイントは低い傾向にある。

##### 4-8-3. 本部・現場の平均値比較

本部・現場においてt検定を行った結果、図33が示すように、全ての資格において現場が有意に高い数値を示した。現場の現状として限られた人員の中より上位の立場のものにおいて多能化した知識を求めている表れとも考えることができるのではないだろうか。

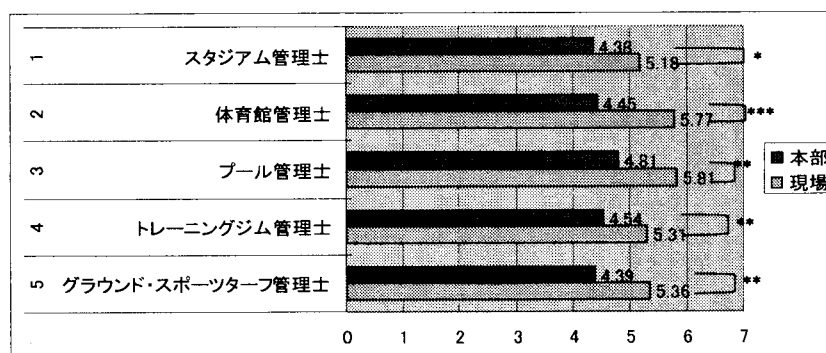


図33：新資格に関するニーズ調査 勤務部門別比較 \* $p < .10$ , \*\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .01$

##### 4-8-4. 役職者・非役職者の平均値比較

役職者・非役職者間においてt検定をおこなったが特に有意な差は認められなかったが、全体的に非役職者の方が必要性を感じている傾向があることがわかった。

## 5. 結果のまとめ（表 10）

### 5-1. 施設メンテナンス能力

必要度の高い順に「防災・救急・安全管理」、「プール水質管理」、「維持・営繕管理」であった。公的機関・民間企業の勤務先別比較、本部・現場の勤務部門別比較いずれにおいても「環境衛生」に関して、民間と現場の意識が有意に高い結果となった。

### 5-2. 施設メンテナンス資格

高い度数順に「甲種防火管理講習修了者」、「プール衛生管理者」、「自動対外式除細動器(AED)受講者」であった。これら安全管理に関わる資格が、トップの施設管理マネジャーに最低限求められている知識であることがわかった。その他、スポーツに関する知識も最低限求められてはいるものの、専門スタッフによって対応可能という結果となった。

### 5-3. 組織マネジメント共通能力

重要度の高い順に「予算策定とコストのマネジメント（予算の策定）」、「企業倫理とコンプライアンス（諸ルール・法令の内容の把握）」、「企業倫理とコンプライアンス（法令・ルールの遵守）」であった。本部・現場の勤務部門別比較は「予算策定とコストのマネジメント（予算の策定）」、「顧客との折衝と顧客関係の構築（効果的なプレゼンテーションの実施）」において現場の方が有意に高い結果となった。役職者・非役職者の役職者間比較では、「顧客との折衝と顧客関係の構築」において（効果的なプレゼンテーション）、（顧客との効果的な折衝）、（顧客関係・ネットワークの維持・構築）の全ての因子において非役職者が有意に高い結果となり、日々顧客と接するスタッフの顧客サービスに係る意識の高さが浮き彫りとなる結果となった。

### 5-4. 組織マネジメント専門能力

重要度の高い順に、「スタッフマネジメント・効果的な人員配置能力」、「リスクマネジメント」、「経営的なマインド・全体をみる能力」、「地域・学校・NPO・競技団体との関係構築力」、「救急・事故・防災対応能力」であったことから、一般的民間企業における経営者に求められる資質とかわりがない。公的機関が「本部・行政・関連施設との報告・連携」で有意に高く、民間企業が「コミュニケーション能力」で有意に高い結果も、「お役所的」であることと、「顧客志向」であることの現状を表しているだろう。

### 5-5. 組織マネジメント資格

重要度順に「体育施設管理士」、「体育施設運営管理士」、「上級体育施設管理士」であった。上記施設メンテナンス能力・資格、組織マネジメント共通能力、専門能力のように6ポイント以上を示す項目はなく全体的に重要度は比較的に低い結果となった。

### 5-6. まとめ

組織マネジメントに必要な能力に関して、表 10 と図 27 をそれぞれ照らし合わせると、相互で重要性の高かった項目があぶりだされてきた。第一に、コンプライアンス等・リーガルリスク、および未然に事故を防ぐことを含んだ「リスクマネジメント」、第二に、様々なステークホルダーとの「コミュニケーション能力」、第三に、適正な人事配置能力があるかどうかの「人事マネジメント能力」、そして能力というよりもテクニカルなことでは

あるが、「コストマネジメント力（財務管理力）」があげられた。また、施設運営に必要な専門資格としては、図 21 にあるように上位 20 資格は、スポーツ関連資格と救急・防災関連資格に二分される結果となった。マネジャーには、これら両方に関する基礎的な知識を持っていることが必要とされ、それを客観的に表す資格が重要視される結果となった。

表 10：施設管理マネジャーに求められる能力と資格のまとめ

		結果
施設メンテナンス	能力	最も必要度の高かったのが、「防災・救急・安全管理」、続いて「プール水質管理」、「維持・営繕管理」。 ＜公的・民間＞では「環境衛生」、「防災・救急・安全管理」で民間が、「スポーツルール・スポーツ専門知識」では公的が高かった。 ＜本部・現場＞では現場が「環境衛生」、「防災・救急・安全管理」、「スポーツルール・スポーツ専門知識」で高かった。 ＜役職者・非役職者＞では非役職者が「維持・営繕管理」で高かった。
	資格	最も高い度数を示したのが、「甲種防火管理講習修了者」、続いて「プール衛生管理者」、「自動対外式除細動器(AED)受講者」。重要度では「自動対外式除細動器(AED)受講者」、「日本赤十字救急法講習」、「甲種防火管理講習修了者」の順であった。 ＜公的・民間＞重要度では公的が「トレーニング指導士」、「健康運動実践指導者」、「健康運動指導士」において有意に高く、民間が「日本赤十字救急員」において有意に高かった。 ＜本部・現場＞重要度に有意な差はあらわれなかった。 ＜役職者・非役職者＞重要度では役職者が「自動対外式除細動器(AED)受講者」において高く、非役職者が「スポーツプログラマー」、「健康運動指導士」、「日本赤十字救急法講習」、「土木施工管理技士」において高かった。
組織マネジメント	共通能力	重要度で最も高かったのが、「予算策定とコストのマネジメント(予算の策定)」であった。続いて、「企業倫理とコンプライアンス(諸ルール・法令の内容の把握)」、「企業倫理とコンプライアンス(法令・ルールの遵守)」、「予算策定とコストのマネジメント(コスト管理の推進)」、「関係者との連携による業務の遂行(上司・同僚・部下との連携による職務の遂行)」、「課題の設定と成果の追求(課題・目標の明確化)」であった。 ＜公的・民間＞で有意な差はみられなかった。 ＜本部・現場＞で現場が、「予算策定とコストのマネジメント(予算の策定)」、「顧客との折衝と顧客関係の構築(効果的なプレゼンテーションの実施)」において高かった。＜役職者・非役職者＞では、大項目「顧客との折衝と顧客関係の構築」において(効果的なプレゼンテーション)、(顧客との効果的な折衝)、(顧客関係・ネットワークの維持・構築)の全ての因子において非役職者が高かった。
	専門能力	最も高い重要度を示したのが、「スタッフマネジメント・効果的な人員配置能力」、続いて「リスクマネジメント」、「経営的なマインド・全体をみる能力」、「地域・学校・NPO・競技団体との関係構築力」、「救急・事故・防災対応能力」であった。 ＜公的・民間＞では、公的が「本部・行政・関連施設との報告・連携」で有意に高く、民間が「コミュニケーション能力」で有意に高かった。 ＜本部・現場＞間で有意な差は見られなかった。 ＜役職者・非役職者＞では、非役職者が「本部・行政・関連施設との報告・連携」、「スポーツ指導・フィットネスに関する知識」、「スポーツ消費者に関する基礎知識」で有意に高かった。
	資格	重要度順に、「体育施設管理士」、「体育施設運営管理士」、「上級体育施設管理士」、「ファシリティーマネジャー」、「クラブマネジャー」、「公園管理運営士」、「JFAスポーツマネジャー修了者」であった。「5.まあ重要である」から「6.重要である」のレンジ内は上位3資格のみである。上記施設メンテナンス能力・資格、組織マネジメント共通能力、専門能力のように、6ポイント以上を示す項目はなく、全体的に重要度は比較的に低い。 ＜公的・民間＞では、民間が「上級体育施設運営管理士」、「公園管理運営士」において有意に高く、公的よりも全般的に高い傾向であった。 ＜本部・現場＞において有意な差はなかったが、現場が全般的に高い傾向であった。 ＜役職者・非役職者＞では「ファシリティーマネジャー」で非役職者が有意に高かったが、全般的に非役職者が高い傾向にあった。

## 6. 提言

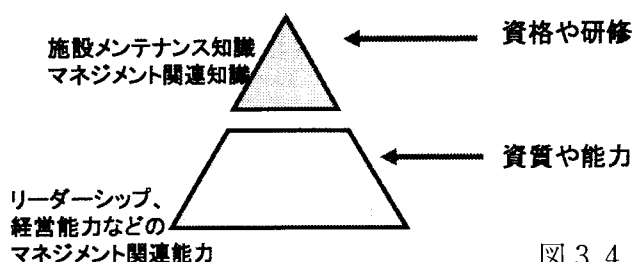


図34：施設マネジャー能力開発のイメージ

### 6-1. 提言1 ～日本版 ISRM の策定～

第一に、施設管理マネジャーに求められる能力や資格については、図34のように考えられ、このイメージ図にある上乗せ部分にあたる資格や研修について、英国の ISRM (Institute of Recreation Management, [www.isrm.co.uk](http://www.isrm.co.uk)) の主催するような、スポーツマネジメント、トレーナー、コーチ等、スポーツに関わる職種に係る資格を包括したキャリアラダーを示す必要性がこれからの日本のスポーツ界にもあるといえる。

### 6-2. 提言2 ～人材の有効発掘～

第二に、今後全ての業界において人材の流動化、雇用の流動化が進むにつれ、スポーツ施設管理の分野においても、図34のイメージ図の土台にあたる、リーダーシップや経営能力などに優れた（他業界も含む）経験者などのマネジメント能力に長けた人材、例えば日本の産業発展を支えてきた団塊の世代の経験あるビジネスマンをはじめ、あらゆる分野から「スポーツ経営」に携わりたい人材を発掘することにより有効活用をはかっていくことが重要と考える。そしてスポーツ関連高等教育機関においては、若手における将来の経営者候補である専門的人材養成を高める必要があるだろう。そして、発掘した資質のある人材に対し、スポーツマネジメントの知識に関する継続的な研修を行う、能力開発カリキュラムの策定の段階に進むことが必要であると考えられる。その結果、施設マネジャーの公募が行われることも可能であるうえに、施設スタッフの専門化が一層進み、スポーツ施設管理からスポーツ施設経営へステップアップしていくことが可能となるだろう。

### 6-3. 提言3 ～指定管理者制度におけるマネジャー公募～

最後に、指定管理者制度の第二次選定において、公募によるマネジャーの登用を行うことを提言したい。例えば、英国ではエージェンシー所長公募により、1988年から1996年まで129人の所長が選任されたが、エージェンシーの経営を活気付かせたという。また最近の話題では、静岡県稲取温泉観光局事務局長公募については、年収700万円、住宅付、学歴・経験・年齢不問で全国から1,281人の応募があり、弁護士、大学教授、国会議員秘書、大手企業元役員など幅広い業種からの応募があったという。指定管理者の選定企業には、あらゆるリスクを許容できる相応の企業ないしはストラクチャーを求め、管理するマネジャーについては予算を別枠で組み、公募とすることも選択肢の一つとして提言したいと思う。例えば、マネジャーの最終選考に残った人は、指定管理者企業の経営案を検討して合意することができれば、相互すり合わせのもと最終選考を行うなどといった方法が考えられる。また、マネジャー公募におけるメリットは、指定管理者は人材確保の一つの手段であると共に、短期雇用を継続させることができることがあげられ、また公募によってマネ

ジャーを選定することは、その条件に合意して契約をすることから、モチベーションの高い人材を仕事内容に対して年齢・資質・能力等総合的能力が上回りすぎる、オーバークオリファイになるというミスマッチも少なくなると考えられる。今後、指定管理者制度の第2次選定において、マネジャー公募を採用する自治体がでてくることを期待したい。

#### 参考文献

- ・ 五十嵐敬喜ほか 「市民版行政改革」、岩波新書、1999
- ・ 出井信夫「指定管理者制度の現状と今後の課題」月刊レジャー産業資料 2006.11
- ・ EDINET (Electronic Disclosure for Investor's Network)
- ・ 加藤修「月刊指定管理者制度 6月号」2006
- ・ 官民連携プロジェクト研究会  
「Q&A 実践・指定管理者制度-公募と応募の争点」、ぎょうせい、2006
- ・ 厚生労働省ホームページ <http://www.mhlw.go.jp/>
- ・ 斎藤文男「指定管理者制度と情報公開～ブラックボックスにさせないための条件」2006  
自治体研究社
- ・ 指定管理 shiteikanri.jp 7/8月号 2006
- ・ 指定管理 shiteikanri.jp 9/10月号 2006
- ・ 指定管理 shiteikanri.jp 10/11月号 2006
- ・ 杉田定大 21世紀の行政モデル 日本版 PPP(公共サービスの民間開放) 2004 東京リーガルマインド
- ・ 総務省ホームページ <http://www.mhlw.go.jp/>
- ・ 竹下譲ほか「イギリスの政治行政システム」2006 ぎょうせい
- ・ 「フィットネスジャパン」(株)クラブビジネスジャパン
- ・ 中央職業能力開発協会「職業能力の評価基準(事務系職種)」、厚生労働省、2004年
- ・ 中央職業能力開発協会「職業能力の評価基準(フィットネス業界)」、厚生労働省、2005年
- ・ 内閣府ホームページ <http://www.cao.go.jp/>
- ・ 原田宗彦編著 「スポーツ産業論入門・第3版」杏林書院、2003年
- ・ 本田一成「イギリスの職業訓練制度から何が学べるか」Works No.39 職業能力のアーキテクチャー 2000
- ・ 間野義之「指定管理者制度の今後の方向性」指定管理 shiteikanri.jp 2006.7-8
- ・ 間野義之「公共スポーツ施設における指定管理者制度の今後」セミナー資料
- ・ 「レジャー白書」2003 財団法人社会経済生産性本部
- ・ 労働政策研究報告書「イギリスにおける職業教育訓練と指導者等の資格要件」 No.16  
2004
- ・ 三菱総合研究所ホームページ <http://www.mri.co.jp/>
- ・ 三菱総合研究所パブリックビジネス研究会ホームページ  
<http://www.p-business-net.com/>

# 資料

# 指定管理者制度に求められる 施設管理運営者の能力に関する調査

## 【お願い】

このたび、早稲田大学スポーツビジネス・マーケティング研究室では、(株)体育施設出版と協力し、指定管理者制度に求められる施設管理運営者(マネージャー)の能力と資格についてのアンケート調査を実施することになりました。

本調査は、指定管理者制度に携わる専門家の皆様方を対象とするもので、調査結果は統計的に処理され、学術的にのみ用いられます。それゆえ皆様方個人に直接ご迷惑をおかけするようなことは絶対にありません。お忙しいとは存じますが、どうか調査趣旨をご理解のうえ、調査へのご協力をお願い致します。また、調査結果は、後日報告書としてまとめ、調査にご協力いただいた皆様にお送りさせていただきます。

## 【ご記入にあたって】

この調査は、デルファイ法という調査の方法を用いています。これは、指定管理者制度の専門家としての皆様方に将来の指定管理者制度の施設管理運営者(マネージャー)の能力と資格について、お答えいただくものです。1回目の調査はこちらで回答の集計を行い、その結果を盛り込んだ2度目の調査を実施致します。2度目の調査は、1度目の調査結果をもとにお答えください。なお、2度目の調査は3月上旬ごろの予定です。

平成18年2月	調査代表者	協力
	早稲田大学スポーツ科学学術院	(株)体育施設出版
	スポーツビジネス・マーケティング研究室	
	教授 原田 宗彦	

**Q1** まず最初に、ご回答いただいている方ご本人様についてお尋ねします。

**Q2** A. 性別      1. 男      2. 女      B. 年齢   (      ) 歳  
C. 勤続年数   (      ) 年 (      ) か月

**Q3** ご回答いただいている方の部署名・役職および業務内容についてご記入ください。

1. 部署名・役職

2. 業務内容



**Q4**

指定管理者制度における受託対象としての屋外運動施設についてお尋ねします。

下記スポーツ施設を管理・運営するにあたり必要と考えられる能力・資格について、自由にご記入ください。資格については、持っておくべき資格と、あればよい資格の両方をお書き下さい。

施設種類	能 力	資 格
(例) ○○場	メンテナンス関連(維持管理) 消防関連知識、迅速な事務処理能力	防火管理者(甲種)、体育施設管理士
	マネジメント関連(運営) 本部報告、スタッフマネジメント	
スタジアム (注:サッカー・陸上)	メンテナンス関連(維持管理)	
	マネジメント関連(運営)	
野球場	メンテナンス関連(維持管理)	
	マネジメント関連(運営)	
テニスコート	メンテナンス関連(維持管理)	
	マネジメント関連(運営)	
野外活動施設 (注:キャンプ場・サイクリングコース等)	メンテナンス関連(維持管理)	
	マネジメント関連(運営)	
その他 (注:その他スポーツ施設、公園、その他付帯施設)	メンテナンス関連(維持管理)	
	マネジメント関連(運営)	

**Q5** 指定管理者制度における受託対象としての屋内運動施設についてお尋ねします。

下記スポーツ施設を管理・運営するにあたり必要と考えられる能力・資格について、自由にご記入ください。資格については、持っておくべき資格と、あればよい資格の両方をお書き下さい。

施設種類	能 力	資 格
(例) △△館	メンテナンス関連(維持管理) 電気関連知識	日赤救助員、体育施設管理士
	マネジメント関連(運営) 地域・地元とのネットワーク	
体育館 (注:含アリーナ)	メンテナンス関連(維持管理)	
	マネジメント関連(運営)	
プール (注:含温浴施設)	メンテナンス関連(維持管理)	
	マネジメント関連(運営)	
トレーニングルーム	メンテナンス関連(維持管理)	
	マネジメント関連(運営)	
格闘技施設	メンテナンス関連(維持管理)	
	マネジメント関連(運営)	
その他 (注:その他スポーツ施設、その他付帯施設)	メンテナンス関連(維持管理)	
	マネジメント関連(運営)	

**Q6** 施設管理運営（マネジメント）に従事する担当者に必要とされる一般的な能力についてお尋ねします。それぞれの項目における重要度について、最もあてはまる番号に○をつけてください。

## ■ 企業倫理とコンプライアンス

項 目	全く重要ではない		どちらでもない		非常に重要		
<b>諸ルール・法令の内容の把握</b> 組織（企業）活動の事業目的と役割・理念・経営方針を理解し、社会的責任感・職業倫理を有すること。就業規則や諸ルール、コンプライアンス上関連する法令（独禁法、セクハラ等労働関係法令、知的財産権法、個人情報保護法等）の内容を熟知している。	1	2	3	4	5	6	7
<b>法令・ルールの遵守</b> 業務遂行に際し社会道徳や環境・安全などと明らかに矛盾する場合及び公共の利益と企業の利益が相矛盾する場合に組織（企業）倫理に照らした適切な判断をすることができる。不足の事態においても冷静な現状分析に基づき、適切な問題解決を行うことができる。	1	2	3	4	5	6	7
<b>コンプライアンス・マネジメントの推進</b> コンプライアンス上の問題事例の背景や構造を分析し、倫理規定やガイドラインを活用し、部下への教育・指導など部門内におけるコンプライアンス・マネジメントの運営管理に関する中心的役割を果たし、コンプライアンス・マネジメントの効果をコスト・ベネフィットの観点から適切に評価することができる。	1	2	3	4	5	6	7

## ■ 関係者との連携による業務の遂行

項 目	全く重要ではない      どちらでもない      非常に重要						
<b>上司・同僚・部下との連携による職務の遂行</b> グループのまとめ役として、上司・同僚・部下とのコミュニケーションに努め、協力的な職場環境の創出・維持に取り組み、関係部門に対する事前の根回しなど、業務を取りまとめやすい環境を構築することができる。業務遂行上獲得した有益情報をデータベース化・ファイリング等によって有効活用することができる。	1	2	3	4	5	6	7
<b>人的ネットワークの構築</b> 他部門や組織外取引先の相手方との間に非常時に相談できたり、利害対立が生じた場合でも建前の背後にある本音を引き出すことのできる信頼関係を構築することができる。関係部門や組織外取引先のキーパーソンを見極め、協力を取り付けるべく努力することができる。	1	2	3	4	5	6	7

## ■ 課題の設定と成果の追求

項 目	全く重要ではない	どちらでもない	非常に重要				
<b>課題・目標の明確化</b> 正確な現状認識・分析を行い、問題抽出及び課題設定を行い。社会経済情勢や流行、専門誌、組織内外の人的ネットワークを活用しながら専門知識やスキルを維持し、社会を見る感度を磨きながら問題意識を持ち続けている。組織理念やミッションに基づく個別プロジェクトの目標設定に際し、環境要因や制約条件などの前提条件を体系的に洗い出すことができる。	1	2	3	4	5	6	7
<b>進捗管理の推進</b> 方針変更、顧客要求事項の変更、リソースの制約などの環境変化が起こった際にも目標の具現化と顧客満足維持の維持向上に向けた確かなスケジュール進捗管理を実施することができる。業務やプロジェクトなどの進捗報告を適宜実施し、業務内容が変更した場合は必要な手続きを速やかに行うことができる。	1	2	3	4	5	6	7
<b>成果の追求</b> 複雑かつ困難な課題に「高い視点」と「広い視野」に基づき確固たる使命や目的をもって取り組み、リーダーシップを発揮して課題達成の求心力となると共に、達成意欲を高く持ち続け、粘り強く取組み、成果を挙げることで顧客の満足度を高めるよう努力することができる。	1	2	3	4	5	6	7

## ■ 経営企画におけるコンセプト・メイキング

項 目	全く重要ではない      どちらでもない      非常に重要						
<b>経営関連情報の収集</b> 組織内外の勉強会を率先して主催するなど情報源の確立を推し進め、新規事業の動向や顧客ニーズの動向等について、専門誌、コンサルタント、顧客、提携先などのネットワークを通じて最新の詳細情報を入手することができる。	1	2	3	4	5	6	7
<b>情報の分析</b> 統計解析等によるデータの体系的な分析の知識がある。必要に応じコンサルタントやアナリストの選定を行い経営環境の分析結果に対する評価を下すことができる。	1	2	3	4	5	6	7
<b>経営企画のコンセプト創造</b> 個別データや分析結果を統合し、意味あるパターンや相互関係を引き出しながら経営戦略上の仮説を導き、従来の発想にとらわれない構想により経営企画に関する新しいコンセプトを生み出すことができる。ステークホルダーのニーズに応え組織のミッションやバリューを策定することができる。	1	2	3	4	5	6	7

## ■ 戦略策定とプロセス・成果のマネジメント

項 目	全く重要ではない      どちらでもない      非常に重要						
<b>部門戦略・部門目標の策定</b> 経営環境、自組織・自部門の強み・弱み等を総合的に勘案し、経営戦略からブ レークダウンした部門戦略を設定し、その明確なビジョンと達成に向けた道筋を部内 に示すことができる。自部門の長期的なあるべき姿、中期的なあるべき姿を明確 化した上で、そこから連動させて当期の重点部門目標を設定し、戦略や目標を設 定する際に、「利益とのバランス」「短期と中長期のバランス」「他の目標とのバラン ス」の3つのトレード・オフ関係を考慮した上で優先順位や目標の絞込みを決断す ることができる。	1	2	3	4	5	6	7
<b>プロセス管理の推進</b> 複数の業務やプロジェクトの全体的な進捗状況を把握し、予期せぬ経営環境の 変化が起きた際、当初計画の前提を再度検証し、目標やスケジュールの修正や変 更、中止等の判断を大局的な観点から行うことができる。事件・事故や重要顧客 からのクレームなどの緊急事態が発生した場合には、応急処置を迅速に決断する と共に、再発防止に向けた陣頭指揮をとることができる。	1	2	3	4	5	6	7
<b>成果の検証</b> 経営戦略や組織ミッションの実現にどの程度貢献したかという観点から、自部門の 成果を適正に評価・検証することができる。当初目標を達成できなかった場合には、 安易な責任転嫁を行うことなく、慎重に原因分析を行って次期に向けた具体策を 講じることができる。	1	2	3	4	5	6	7

## ■ 目標設定とプロセス・成果のマネジメント

項 目	全く重要ではない		どちらでもない		非常に重要		
<b>組織目標の設定</b> 経営環境、自組織・自部門の強み・弱み等を総合的に勘案し、部門戦略からブレークダウンした課・係における目標を設定することができる。目標は可能な限り定量化し、数値化困難な定性的目標については達成イメージを明確化するなど、部下が目標に取り組みやすい環境づくりを行うことができる。業務やプロジェクトの実施に先立ち発生しうるリスクを見積もった上でリスク軽減のための危機管理策を講じることができる。	1	2	3	4	5	6	7
<b>プロセス管理の推進</b> 仕事の進捗状況を常時把握し、深刻な問題が発生する前に対策を講じることができる。目標や計画を修正する際に制約条件や優先順位を柔軟に判断しながら決断を行い、部下に対して指示し、部下の業務遂行に助言を行うと共に、重要な場面で自ら出向いて問題解決に当たるなど部下の目標達成のサポートを行うことができる。	1	2	3	4	5	6	7
<b>成果の検証</b> 業務やプロジェクトの成果を当初目標と比較して適性に評価・検証することができる。当初目標を達成できなかった場合には、安易な責任転嫁を行うことなく、慎重に原因分析を行い次期に向けた具体策を講じることができる。	1	2	3	4	5	6	7

## ■ 予算策定とコストのマネジメント

項 目	全く重要ではない      どちらでもない      非常に重要						
<b>予算の策定</b> 企業の事業構造、収益構造、財務状況、予算策定プロセス、担当組織に期待されている役割を正しく把握している。予算移管する上位目標を踏まえ、担当組織の業務遂行に必要な予算案をとりまとめ、組織内の業務内容や作業スケジュールを検討し、適正な予算案の策定を行うことができる。	1	2	3	4	5	6	7
<b>コスト管理の推進</b> 業務の進捗状況とそれに対応した経費の支出状況を常時把握し、交際費、出張旅費等の経費支出が適正か否かをチェックし、問題あれば優先順位を判断しながら対応策を講じることができる。	1	2	3	4	5	6	7
<b>評価と検証</b> 数値化できる部分については、組織目標の成果を費用対効果の面から可能な限り客観的に評価し、当期の経費支出状況を検討し、無駄な支出や非効率な支出がないか分析して次期に向けた改善策を講じることができる。	1	2	3	4	5	6	7

## ■ 組織と人のマネジメント

項 目	全く重要ではない		どちらでもない		非常に重要		
<b>組織のマネジメント</b> 目標達成のための人材要件を明確化し、組織の要因計画を策定し、人員配置の最適化を図り、組織内のメンバーに対し、目標達成に向けた明確なビジョンと道筋を示すことができる。組織内の議論の活発化やコミュニケーションの増大に向けた取り組みを行い、ナレッジシェア(知識の共有化)のとりくみをリーダーシップをもって積極的に行うことができる。	1	2	3	4	5	6	7
<b>人のマネジメント</b> 部下の能力や適正を把握し、状況に即した指導・助言を行い、部下の過労防止や安全衛生の管理を適正に行うことができる。遅刻・欠勤等部下が規律違反を行った場合には、曖昧にせず都度注意し、ルールに則って公正な人事考課を行うことができる。	1	2	3	4	5	6	7

## ■ 業務効率化の推進

項 目	全く重要ではない	どちらでもない	非常に重要				
<b>改善すべき業務内容・業務プロセスの分析</b> 業界最高水準の組織(企業)をベンチマークとし、部門業務全体について問題点を抽出し分析することができる。仕事の進め方のみならず、組織風土や従業員意識、暗黙のルールなど、仕事の前提条件そのものにも問題意識の範囲を広げて因果関係や解決可能性を分析することができる。	1	2	3	4	5	6	7
<b>業務効率化の推進</b> 原因分析に基づき、具体的な問題解消案を導き出し、業務改善案の実効性を評価し、さらに改善を加えるなど絶え間のない業務効率化を推し進め、積極的に生産性向上に寄与することができる。不要な仕事や有効性を失ったシステムについて廃棄の是非の判断を下すことができる。	1	2	3	4	5	6	7

## 顧客との折衝と顧客関係の構築

項 目	全く重要ではない	どちらでもない	非常に重要				
<b>顧客との効果的な折衝</b> 部門を代表する立場として、経営上や収益を左右する重要事項に関する折衝を行い、交渉をまとめることができる。条件が厳しい折衝においても粘り強く交渉し、双方にとって一定の満足のいく結果を導き、WIN-WINの関係を築くことができる。	1	2	3	4	5	6	7
<b>効果的なプレゼンテーションの実施</b> 組織の対外評価・収益を左右しかねない重要事項に関するプレゼンテーションに際し、相手方、競合他社の動向等を織り込んで戦略的で効果的な視点から実施することができる。	1	2	3	4	5	6	7
<b>顧客関係・ネットワークの維持・構築</b> 顧客・取引先のキーパーソンとの間に人的ネットワークを構築・維持し、交渉の前提となる土台作りやトラブルの未然防止に向けた環境整備を行うことができる。将来の発展的展開のため、これまで取引のなかった顧客とも積極的に交流を持ち、情報収集と情報交換を実施することができる。	1	2	3	4	5	6	7

## 営業における問題解決

項 目	全く重要ではない	どちらでもない	非常に重要				
<b>取り扱う商品・サービスの把握</b> 自組織の商品やサービスの特徴を正確に把握し、顧客に効果的に説明することができる。	1	2	3	4	5	6	7
<b>顧客ニーズと問題点の抽出</b> 顧客との何気ない会話の中から、その背後に隠されたニーズを汲み取って顧客ニーズに関する仮説を設定すると共に、更なる情報収集を行ってその確認と検証を行うことができる。顧客ニーズを明確化するための方策(ヒヤリングの実施・統計データの分析等)を企画・実施し、検証することができる。	1	2	3	4	5	6	7
<b>解決案の検討と提示</b> 予想される将来ニーズに対する戦略的な解決策とその実行計画を策定することができる。顧客に対して提示する解決策やその代替案、解決に至るシナリオの内容等を最終的に確認し決断することができる。	1	2	3	4	5	6	7

**Q7** 最後にお願いします。指定管理者制度は、期待どおりの成果を挙げているとお考えですか？あてはまる番号に○をおつけください。

1. 期待以上の成果を挙げている（その理由は？）
2. 期待したほどの成果は挙げていない（その理由は？）
3. まだわからない

第1回目の調査は以上です。  
ご協力ありがとうございました。

# 指定管理者制度に求められる 施設管理運営者の能力についての第二次調査

## 【お願い】

今年2月から3月にかけて実施させていただきました、早稲田大学スポーツビジネス・マーケティング研究室による、(株)体育施設出版と協力した指定管理者制度に求められる施設管理運営者（マネジャー）の能力と資格についてのアンケート調査の集計も終わり、第二次調査をこのたび実施させていただきましたことになりました。

本調査は、指定管理者制度に携わる専門家の皆様方を対象とするもので、調査結果は統計的に処理され、学術的にのみ用いられます。それゆえ皆様方個人に直接ご迷惑をおかけするようなことは絶対にありません。お忙しいとは存じますが、どうか調査趣旨をご理解のうえ、調査へのご協力をお願い致します。また、調査結果は、後日報告書としてまとめ、調査にご協力いただいた皆様にお送りさせていただきます。

## 【ご記入にあたって】

この調査は、指定管理者制度の専門家としての皆様方に、日本における「公共スポーツ施設」において、**指定管理者制度の施設管理運営者（マネジャー、施設長）に必要な能力と資格**について、お答えいただくものです。今回は1回目の調査の集計を行った結果に基づいて、その結果を盛り込んだ2度目の調査を実施するものです。1度目の調査結果をもとにお答えください。

平成18年9月 調査代表者  
早稲田大学スポーツ科学学術院  
スポーツビジネス・マーケティング研究室  
教授 原田 宗彦

協力  
(株)体育施設出版

ご回答いただいている方、ご本人様についてお尋ねします。

**Q1** A. 性別 1. 男 2. 女 B. 年齢 ( ) 歳  
C. 現在の勤務先 勤続年数 ( ) 年 ( ) か月

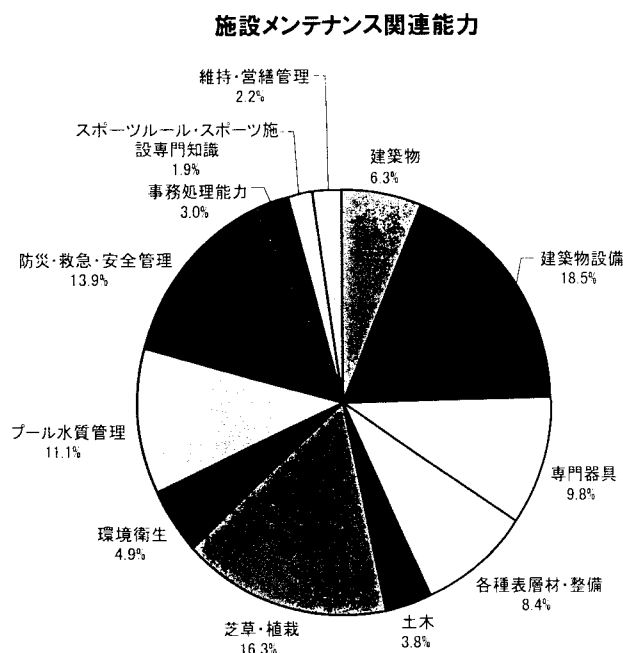
**Q2** ご回答いただいている方の部署名・役職および業務内容についてご記入ください。

1. 部署名・役職

2. 業務内容

## 【施設メンテナンス関連能力について】

下の図表は、一次調査において質問した、施設メンテナンスに関する能力を屋外施設と屋内施設を全て合算して類型化したものです。



項目	人数(n)	%	項目区分	n	%
建築物	23	6.3	建築物(含む施設内スタジアム、体育館等スポーツ施設)	23	6.3
建築物設備	68	18.5	建築物設備	12	3.3
			空調	8	2.2
			電気・電子・設備機器	33	9
			音響・照明(含む夜間照明)	15	4.1
専門器具	36	9.8	トレーニング機器	27	7.3
			専門的用具	9	2.4
各種表層材・整備	31	8.4	各種表層材(舗装・人工芝・フローア・オムニコート・スポーツターフ)の維持管理	25	6.8
			フィールド整備・グラウンド整地	6	1.6
土木	14	3.8	土木(含給排水・運搬機械<重機等>取扱)	14	3.8
芝草・植栽	60	16.3	芝草・植栽維持管理	60	16.3
環境衛生	18	4.9	環境・衛生・清掃(含衛生に関する法的知識)	18	4.9
プール水質管理	41	11.1	水温・水質管理(含む過設備・ボイラー等機械室関連)	39	10.6
			危険物(薬品)の知識	2	0.5
防災・救急・安全管理	51	13.9	防災・防火管理	29	7.9
			安全管理(日常点検)	19	5.2
			救急救命(AED)	3	0.8
事務処理能力	11	3	迅速な事務処理能力	11	3
スポーツルール・スポーツ施設専門知識	7	1.9	各種スポーツルール・スポーツ施設専門知識(含該当あれば海洋知識、野外活動知識)	7	1.9
維持・営繕管理	8	2.2	維持管理・営繕マネジメント(競技・練習フィールドとのつかいわけ、工事発注や施工管理の知識・5S活動推進力)	8	2.2
合計	368	100		368	100



# 施設 能力

**Q1** 左ページの結果を参考に、施設管理マネジャー（施設管理責任者、施設長を含む）に必要なとされる、施設メンテナンスに関する知識について、以下の項目ごとに必要とされるレベルについて、該当する番号に○をつけてください。また、わからない場合は、0に○をつけてください。（なお、お答えは、専門知識のあるスタッフが施設現場に常勤又は非常勤でいることを前提にお答えください）

		わからない	全く必要でない	必要でない	あまり必要でない	どちらでもない	基礎的知識が必要である	実務レベルの専門知識が必要である	専門家としての実務及び専門知識が必要である
建築物	建築物(含む施設内スタジアム、体育館等スポーツ施設)	0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7							
建築物設備	建築物設備、空調、電気・電子・設備機器、音響・照明	0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7							
専門器具	トレーニング機器、専門的用具	0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7							
各種表層材・整備	各種表層材(舗装・人工芝・フローア・オムニコート・スポーツターフ)の維持管理・フィールド整備・グラウンド整地	0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7							
土木	土木(含給排水・運搬機械<重機等>取扱)	0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7							
芝草・植栽	芝草・植栽維持管理	0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7							
環境衛生	環境・衛生・清掃(含衛生に関する法的知識)	0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7							
プール水質管理	水温・水質管理(含ろ過設備・ボイラー等機械室関連)、危険物(薬品)の知識	0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7							
防災・救急・安全管理	防災・防火管理、安全管理(日常点検)、救急救命(AED)	0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7							
スポーツルール・スポーツ専門知識	各種スポーツルール・スポーツ施設専門知識(含該当あれば海洋知識、野外活動知識)	0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7							
維持・営繕管理	維持管理・営繕マネジメント(競技・練習フィールドとのつかいわけ、工事発注や施工管理の知識・5S活動推進力)	0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7							

# 【施設メンテナンス関連資格について】

こちらは、一次調査において質問した、施設メンテナンスに関する資格を屋外施設と屋内施設を、すべて合算して類型化したものです。(n=558)

項目		資格名	n	%	項目		資格名	n	%
施設メンテナンス関連	防災・救急・安全管理	甲種防火管理講習修了者	66	11.83	施設メンテナンス関連	環境衛生	建築物環境衛生管理技術者	2	0.36
		日本赤十字救助員	40	7.17			廃棄物処理施設技術管理者	2	0.36
		日赤水上安全法救助員	15	2.69		各種表層材・整備	「スポーツターフ管理者のための研修会」修了者	4	0.72
		自動対外式除細動器(AED)受講者	11	1.97			プール衛生管理者	23	4.12
		普通救命講習修了者	9	1.61		プール水質管理	危険物取扱者	18	3.23
		日赤救急法講習	6	1.08			ボイラー技士	14	2.51
		管理栄養士・栄養士	4	0.72			プール管理士	2	0.36
		看護師	4	0.72	スポーツ指導	地域スポーツ指導者(スポーツ指導員) 公認指導員	水泳指導管理士	24	4.30
		救急救命士	3	0.54			水泳B級指導員	9	1.61
		赤十字水上救助員(AED取扱を含む)	3	0.54			保健体育教諭免許	6	1.08
		CPR, TRAINED	3	0.54			競技力向上指導者(コーチ)	3	0.54
		消防設備点検資格者	2	0.36			アスレチックトレーナー	3	0.54
		警備員指導教育責任者	2	0.36			審判資格者	3	0.54
		心肺蘇生法受講者	2	0.36			教習射撃指導員	2	0.36
		ライフセイバー	2	0.36			教職の指導歴	2	0.36
		保健師	2	0.36			スイミングインストラクター	2	0.36
		救急救命指導資格	2	0.36			レクリエーションインストラクター	6	1.08
		柔道整復師	2	0.36			キャンピングインストラクター	5	0.90
		健康スポーツ医(非常勤)	2	0.36			森林インストラクター	5	0.90
		自衛消防隊技術認定	2	0.36			キャンプディレクター-級	3	0.54
	土木	土木施行管理技士	11	1.97		ネイチャー・レク指導	自然体験活動(CONE)指導者インストラクター・コーディネーター・トレーナー	3	0.54
	事務処理能力	データ管理	2	0.36			自然観察指導員	2	0.36
					フィットネス・健康	トレーニング指導士	健康運動指導士	30	5.38
	芝草・植栽	造園施行管理技士	20	3.58			スポーツプログラマー	21	3.76
		樹木医	4	0.72			健康運動実践指導者	13	2.33
		農薬管理指導士	3	0.54			運動指導担当者(ヘルスケアートレーナー)	5	0.90
		芝草管理技術者	3	0.54			NSCAパーソナルトレーナー	5	0.90
		造園技能士	2	0.36			身体障害者スポーツ指導員	4	0.72
	建築物設備	電気主任技術者	11	1.97			水中運動指導士	3	0.54
		電気工事士	4	0.72			身体障害者スポーツ指導員	3	0.54
		体育施設整備士	3	0.54			エアロビインストラクター	3	0.54
	建築物	建築士	5	0.90			運動実践担当者(ヘルスケアーリーダー)	2	0.36
		建築施工管理技士	4	0.72			NSCAストレングス&コンディショニングスペシャリスト	2	0.36
		運動施設施工技士	3	0.54					
	環境衛生	衛生管理者	4	0.72					
		建物環境衛生管理指導者	4	0.72					

# 施設 資格

**Q2-1** 左ページの結果および下記（例）の書き方を参考に、施設メンテナンスに関する資格について、施設管理マネジャー（施設管理責任者、施設長）が持っているとおまじいと考えらるる資格を最大10資格あげて、重要度をそれぞれ7段階評価で表してください。また、わからない場合は、0に○をつけてください。（なお、お答えは、専門知識のあるスタッフが施設現場に常勤又は非常勤でいることを前提にお答えください）

資格名	ほとんど重要でない 重要でない あまり重要でない どちらでもない まあ重要である 重要である とても重要である
(例)xxx 資格(上記一次結果から資格を選ぶ)	1-----2-----3-----④-----5-----6-----7
	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

**Q2-2** 上記であげた資格の中で、あなたが重要と考える資格を最大3つまであげ（複数回答可）、重要と考える理由（資格の特性・有用性、更新や研修の有無・内容、実務への応用性等）を教えてください。矢印を引っ張っていただいても結構です。

資格名	理由
(例)xxx 資格 記入、または矢印にて記入	

# 【組織マネジメント能力についての一次調査結果】

こちらは、一次調査において質問した、組織マネジメントに関する能力を屋外施設と屋内施設を全て合算して類型化したものです。(n=269)

組織マネジメント関連能力で1.5%以上の値を示した項目 (n=269)

項目	備考	%
地域・学校・NPO・競技団体との関係構築		14.1
スタッフマネジメント	(含人事・人材活用)	13.0
マーケティング・企画力	(含顧客ニーズの把握・広報・利用者増対策・イベント企画力)	12.3
経営・運営能力	(含リーダーシップ・管理設計・中長期事業企画・PDC)	7.8
コミュニケーション能力		7.4
営業力	(含対人折衝能力)	5.2
本部・行政・関連施設との報告・連携		5.2
スポーツ関連指導・フィットネスに関する知識	(含トレーニング関連・各種スポーツ)	4.8
リスクマネジメント	(含危機管理・天候リスク・事故防止・リーガル)	4.5
業務の効率化		4.5
コストマネジメント	(含財務知識・経理知識・費用対効果の検証)	3.7
救急・事故・防災対応能力		3.7
ホスピタリティーマインド		1.9
情報管理	(含個人情報保護・情報公開)	1.5

# 組織能力

**Q3** 左ページの結果を参考に、施設管理マネジャー（施設管理責任者、施設長）において必要とされる、次に挙げた組織マネジメントに関する能力について、それぞれ項目ごとに重要度を7段階評価の該当する番号に○をつけてください。また、わからない場合は、0に○をつけてください。また、その他必要と考えられる能力があれば追加記入の上、同様に7段階評価であらわしてください。

組織マネジメント関連能力	わからない	ほとんど重要でない	重要でない	あまり重要でない	どちらでもない	まあ重要である	重要である	とても重要である
地域・学校・NPO・競技団体との関係構築力	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
スタッフマネジメント・効果的な人員配置能力	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
マーケティング・調査力	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
事業企画・イベント企画力	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
経営的なマインド・全体をみる能力	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
運営・日々のオペレーション能力	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
コミュニケーション能力	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
営業力・交渉力	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
本部・行政・関連施設との報告・連携	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
スポーツ関連指導・フィットネスに関する知識	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
リスクマネジメント(法務リスク・安全管理リスク等リスクを想定し対処する能力)	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
業務の効率化	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
コストマネジメント	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
救急・事故・防災対応能力	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
ホスピタリティーマインド	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
(その他)レジャー・レクリエーションの基礎知識	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
(その他)スポーツ消費者に関する基礎知識	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----

【組織マネジメント資格について】

こちらは、一次調査において抽出された、組織マネジメントに関する資格です。(n=91)

項目		資格名	n	%
組 織 マ ネ ジ メ ン ト 関 連	マネジャー・管理関連	体育施設管理士	84	92.31
		クラブマネジャー	3	3.30
		上級体育施設運営管理士	2	2.20
		ファシリティーマネジャー	2	2.20

# 組織 資格

**Q4-1** 左ページの結果を参考に、施設管理マネジャー（施設管理責任者、施設長）において必要とされる、次に挙げた組織マネジメントに関する能力について、それぞれ項目ごとに重要度を7段階評価の該当する番号に○をつけてください。また、わからない場合は、0に○をつけてください。また、その他必要と考えられる資格があれば追加記入の上、同様に7段階評価であらわしてください。

資格名	わからない	ほとんど重要でない	重要でない	あまり重要でない	どちらでもない	まあ重要である	重要である	とても重要である
関連団体								
<b>体育施設管理士</b> 財団法人 日本体育施設協会 独立行政法人 日本スポーツ振興センター	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
<b>体育施設運営士(H18より)</b> 財団法人 日本体育施設協会 独立行政法人 日本スポーツ振興センター	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
<b>上級体育施設運営管理士</b> 財団法人 日本体育施設協会 独立行政法人 日本スポーツ振興センター	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
<b>ファシリティーマネジャー</b> 社団法人 日本ファシリティマネジメント推進協会	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
<b>クラブマネジャー</b> 財団法人 日本体育協会	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
<b>公園管理運営士(H18より)</b> 財団法人 公園緑地管理財団	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
<b>JFA スポーツマネジャー修了者</b> 財団法人 日本サッカー協会	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----

**Q4-2** 上記であげた資格の中で、あなたが重要と考える資格を最大3つまであげ（複数回答可）、重要と考える理由（資格の特性・有用性、更新や研修の有無・内容、実務への応用性等）を教えてください。

資格名	理由

# 【組織マネジメント能力について】

職業能力評価基準（事務系職種、監修・厚生労働省/中央職業能力開発協会）を参考とした、組織マネジメント能力について7段階評価にて質問した一次調査の結果です。

マネジメント能力			平均値	n	マネジメント能力			平均値	n
企業倫理とコンプライアンス			6.21		目標設定とプロセス・成果のマネジメント			5.97	
	諸ルール・法令の内容の把握		6.28	144		組織目標の設定		5.87	145
	法令・ルールの遵守		6.38	145		プロセスの管理		6.01	145
	コンプライアンス・マネジメントの推進		5.98	145		成果の検証		6.03	145
関係者との連携による業務の遂行			6.08		予算策定とコストのマネジメント			6.20	
	上司・同僚・部下との連携による職務の遂行		6.08	145		予算の策定		6.18	145
	人的ネットワークの構築		6.08	145		コスト管理の推進		6.25	145
課題の設定と成果の追求			5.97		評価と検証			6.18	145
	課題・目標の明確化		5.92	145	組織と人のマネジメント			6.19	
	進捗管理の推進		5.94	145		組織のマネジメント		6.21	144
	成果の追求		6.03	145		人のマネジメント		6.17	145
経営企画におけるコンセプトメイキング			5.50		業務効率化の推進			5.80	
	経営関連情報の収集		5.48	145		改善すべき業務内容・業務プロセスの分析		5.73	145
	情報の分析		5.41	145		業務効率化の推進		5.86	145
	経営企画のコンセプト創造		5.60	144	顧客との折衝と顧客関係の構築			5.85	
戦略策定とプロセス・成果のマネジメント			5.88			顧客との効果的な折衝		5.88	144
	部下戦略・部門目標の策定		5.68	145		効果的なプレゼンテーションの実施		5.72	144
	プロセスの管理		6.03	145		顧客関係・ネットワークの維持・構築		5.95	144
	成果の検証		5.92	145	営業における問題解決			5.93	
						取り扱う商品・サービスの把握		5.83	144
						顧客ニーズと問題点の抽出		6.00	144
						解決案の検討と提示		5.94	144



# 組織能力

Q5

上記の一次調査の結果を参考に、前回の調査にてお尋ねした組織マネジメントに関する質問に再度お答えください。施設管理マネジャー（施設管理責任者、施設長）において必要とされる、次に挙げた組織マネジメントに関する能力について、それぞれ項目ごとに重要度を7段階評価の該当する番号に○をつけてください。また、わからない場合は、0に○をつけてください。また、その他必要と考えられる資格があれば追加記入の上、同様に7段階評価で表してください。

		項目	わからない	ほとんど重要でない	重要でない	あまり重要でない	どちらでもない	まあ重要である	重要である	とても重要である
1	企業倫理とコンプライアンス	諸ルール・法令の内容の把握 組織（企業）活動の事業目的と役割・理念・経営方針を理解し、社会的責任感・職業倫理を有すること。就業規則や諸ルール、コンプライアンス上関連する法令（独禁法、セクハラ等労働関係法令、知的財産権法、個人情報保護法等）の内容を熟知している。	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
2		法令・ルールの遵守 業務遂行に際し社会道徳や環境・安全などと明らかに矛盾する場合及び公共の利益と企業の利益が相矛盾する場合に組織（企業）倫理に照らした適切な判断をしている。不足の事態においても冷静な現状分析に基づき、適切な問題解決を行っている。	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
3		コンプライアンス・マネジメントの推進 コンプライアンス上の問題事例の背景や構造を分析し、倫理規定やガイドラインを活用し、部下への教育・指導など部門内におけるコンプライアンス・マネジメントの運営管理に関する中心的役割を果たしている。コンプライアンス・マネジメントの効果をコスト・ベネフィットの観点から適切に評価している。	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
4	関係者との連携による業務の遂行	上司・同僚・部下との連携による職務の遂行 グループの主役として、上司・同僚・部下とのコミュニケーションに努め、協力的な職場環境の創出・維持に取り組んでいる。関係部門に対する事前の機回しなど、業務を取りまとめやすい環境を構築している。業務遂行上獲得した有益情報をデータベース化・ファイリング等によって有効活用している。	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
5		人的ネットワークの構築 他部門や組織外取引先の相手方との間に非常時に相談できたり、利害対立が生じた場合でも建前の背後にある本音を引き出すことのできる信頼関係を構築している。関係部門や組織外取引先のキーパーソンを見極め、協力を取り付けるべく努力している。	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
6	課題の設定と成果の追求	課題・目標の明確化 正確な現状認識・分析を行い、問題抽出及び課題設定を行っている。社会経済情勢や流行、専門誌、組織内外の人的ネットワークを活用しながら専門知識やスキルを維持し、社会を見る感覚を磨きながら問題意識を持ち続けている。組織理念やミッションに基づく個別プロジェクトの目標設定に際し、環境要因や制約条件などの前提条件を体系的に洗い出している。	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
7		進捗管理の推進 方針変更、顧客要求事項の変更、リソースの制約などの環境変化が起こった際にも目標の具現化と顧客満足度の維持向上に向けた確かなスケジュール進捗管理を実施している。業務やプロジェクトなどの進捗報告を適宜実施し、業務内容が変更した場合は必要な手続きを速やかに行っている。	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
8		成果の追求 複雑かつ困難な課題に「高い視点」と「広い視野」に基づき確固たる氏名や目的をもって取り組んでいる。リーダーシップを発揮して課題達成の求心力となると共に、達成意欲を高く持ち続け、粘り強く取り組み、成果を挙げることで顧客の満足度を高めている。	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----

# 組織能力

		項目	わからない	ほとんど 重要でない	重要 でない	あまり 重要でない	どちら でもない	まあ 重要である	重要 である	とても 重要である
9	経営企画における コンセプト・メイ キング	経営関連情報の収集 組織内外の勉強会を率先して主催するなど情報源の確保を推進し、新規事業の動向や顧客ニーズの動向等について、専門誌、コンサルタント、顧客、提携先などのネットワークを通じて最新の詳細情報を入手している。	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
10		情報の分析 統計解析等によるデータの体系的な分析。必要に応じコンサルタントやアナリストの選定を行い経営環境の分析結果に対する評価を下している。	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
11		経営企画のコンセプト創造 個別データや分析結果を統合し、意味あるパターンや相互関係を引き出しながら経営戦略上の仮説を導いている。従来の発想にとらわれない構想により経営企画に関する新しいコンセプトを生み出している。ステークホルダーのニーズに応え組織のミッションやバリューを策定している。	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
12	目標設定とプロセス・成果の マネジメント	組織目標の設定 経営環境、自組織・自部門の強み・弱み等を総合的に勘案し、部門戦略からブレイクダウンした組織目標を設定している。目標は可能な限り定量化し、数値化困難な定性的目標については達成イメージを明確化するなど、部下が目標に取り組みやすい環境づくりを行っている。業務やプロジェクトの実施に先立ち発生しうるリスクを見積もった上でリスク軽減のための危機管理策を講じている。	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
13		プロセス管理の推進 仕事の進捗状況を常時把握し、深刻な問題が発生する前に対策を講じている。目標や計画を修正する際に制約条件や優先順位を柔軟に判断しながら決断を行い、部下に対して指示している。部下の業務遂行に助言を行うと共に重要な場面で自ら出向いて問題解決に当たるなど部下の目標達成のサポートを行っている。	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
14		成果の検証 業務やプロジェクトの成果を当初目標と比較して適性に評価・検証している。当初目標を達成できなかった場合には、安易な責任転嫁を行うことなく、慎重に原因分析を行い次期に向けた具体策を講じている。	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
15	戦略策定とプロセス・成果の マネジメント	部門戦略・部門目標の策定 経営環境、自組織・自部門の強み・弱み等を総合的に勘案し、経営戦略からブレイクダウンした部門戦略を設定し、その明確なビジョンと達成に向けた道筋を部内に示している。自部門の長期的なあるべき姿、中期的なあるべき姿を明確化した上で、そこから運動させて当期の重点部門目標を設定している。戦略や目標を設定する際に、「利益とのバランス」「短期と中長期のバランス」「他の目標とのバランス」の3つのトレード・オフ関係を考慮した上で優先順位や目標の絞込みを決断している。	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
16		プロセス管理の推進 複数の業務やプロジェクトの全体的な進捗状況を把握。予期せぬ経営環境の変化が起きた際、当初計画の前提を再度検証し、目標やスケジュールの修正や変更、中止等の判断を大局的な観点から行っている。事件・事故や重要顧客からのクレームなどの緊急事態が発生した場合には、応急処置を迅速に決断すると共に、再発防止に向けた陣頭指揮をとっている。	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
17		成果の検証 経営戦略や組織ミッションの実現にどの程度貢献したかという観点から、自部門の成果を適正に評価・検証している。当初目標を達成できなかった場合には、安易な責任転嫁を行うことなく、慎重に原因分析を行って次期に向けた具体策を講じている。	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
18	予算策定とコストの マネジメント	予算の策定 企業の事業構造、収益構造、財務状況、予算策定プロセス、担当組織に期待されている役割を正しく把握している。予算移管する上位目標を踏まえ、担当組織の業務遂行に必要な予算案をとりまとめている。組織内の業務内容や作業スケジュールを検討し、適正な予算案の策定を行っている。	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
19		コスト管理の推進 業務の進捗状況とそれに対応した経費の支出状況を常時把握している。交際費、出張旅費等の経費支出が適正か否かをチェックし、問題あれば優先順位を判断しながら対応策を講じている。	0-----	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----

# 組織能力

		項目	わからない	ほとんど 重要でない	重要 でない	あまり 重要でない	どちら でもない	まあ 重要である	重要 である	とても 重要である
20		<b>評価と検証</b> 数値化できる部分については、組織目標の成果を費用対効果の面から可能な限り客観的に評価している。当期の経費支出状況を検討し、無駄な支出や非効率な支出がないか分析して次期に向けた改善策を講じている。	0	1	2	3	4	5	6	7
21	組織と人のマネジメント	<b>組織のマネジメント</b> 目標達成のための人材要件を明確化し、組織の要因計画を策定し、人員配置の最適化を図っている。組織内のメンバーに対し、目標達成に向けた明確なビジョンと道筋を示している。組織内の議論の活性化やコミュニケーションの増大に向けた取り組みを行っている。ナレッジシェア（知識の共有化）の試みを行っている。	0	1	2	3	4	5	6	7
22		<b>人のマネジメント</b> 部下の能力や適正を把握し、状況に即した指導・助言を行っている。部下の過労防止や安全衛生の管理を行う。遅刻・欠勤等部下が規律違反を行った場合には、曖昧にせず都度注意している。ルールに則って公正な人事考課を行っている。	0	1	2	3	4	5	6	7
23	業務効率化の推進	<b>改善すべき業務内容・業務プロセスの分析</b> 業界最高水準の組織（企業）をベンチマークとし、部門業務全体について問題点を抽出し分析している。仕事の進め方のみならず、組織風土や従業員意識、暗黙のルールなど、仕事の前提条件そのものにも問題意識の範囲を広げて因果関係や解決可能性を分析している。	0	1	2	3	4	5	6	7
24		<b>業務効率化の推進</b> 原因分析に基づき、具体的な問題解消案を導き出し、業務改善案の実効性を評価し、さらに改善を加えるなど絶え間ない業務効率化を推進し、生産性向上に寄与している。不要な仕事や有効性を失ったシステムについて廃棄の是非を判断している。	0	1	2	3	4	5	6	7
25	顧客との折衝と顧客関係の構築	<b>顧客との効果的な折衝</b> 部門を代表する立場として、経営上や収益を左右する重要事項に関する折衝を行い、交渉をまとめている。条件が厳しい折衝においても粘り強く交渉し、双方にとって一定の満足のある結果を導いている。	0	1	2	3	4	5	6	7
26		<b>効果的なプレゼンテーションの実施</b> 組織の対外評価・収益を左右しかねない重要事項に関するプレゼンテーションに際し、相手方、競合他社の動向等を織り込んで戦略的で効果的に行うことができる。	0	1	2	3	4	5	6	7
27		<b>顧客関係・ネットワークの維持・構築</b> 顧客・取引先のキーパーソンとの間に人的ネットワークを構築・維持し、交渉の前提となる土台作りやトラブルの未然防止に向けた環境整備を行っている。将来の展開のため、これまで取引のなかった顧客とも積極的に交流を持ち、情報収集と交換を実施している。	0	1	2	3	4	5	6	7
28	営業における問題解決	<b>取り扱う商品・サービスの把握</b> 自組織の商品やサービスの特徴を正確に把握し、顧客に効果的に説明している。	0	1	2	3	4	5	6	7
29		<b>顧客ニーズと問題点の抽出</b> 顧客との何気ない会話の中から、その背後に隠されたニーズを読み取って顧客ニーズに関する仮説を設定すると共に、更なる情報収集を行ってその確認と検証を行っている。顧客ニーズを明確化するための方策（ヒヤリングの実施・統計データの分析等）を企画・実施し、検証している。	0	1	2	3	4	5	6	7
30		<b>解決案の検討と提示</b> 予想される将来ニーズに対する戦略的な解決策とその実行計画を提案している。顧客に対して提示する解決策やその代替案、解決に至るシナリオの内容等を最終的に確認し決断している。	0	1	2	3	4	5	6	7

【最近の指定管理者制度について・その他質問群】

**Q6-1** 今後、指定管理者制度において、下記のような個別の施設における必要知識を認定する資格の導入が予定されています。施設管理マネジャー（施設管理責任者、施設長）にとって予想される新資格の重要性と、必要と思われる理由、認定する内容や研修の案などをお答えください。また、それ以外の資格案とその重要性・理由を最大3つまでお答えください。

新資格案	わからない	ほとんど 重要でない	重要 でない	あまり 重要でない	どちら でもない	まあ 重要である	重要 である	とても 重要である							
必要と思われる理由・認定する内容や研修の案など															
1. スタジアム管理士	0	-----	1	-----	2	-----	3	-----	4	-----	5	-----	6	-----	7
必要と思われる理由・認定する内容や研修の案など															
2. 体育館管理士	0	-----	1	-----	2	-----	3	-----	4	-----	5	-----	6	-----	7
必要と思われる理由・認定する内容や研修の案など															
3. プール管理士	0	-----	1	-----	2	-----	3	-----	4	-----	5	-----	6	-----	7
必要と思われる理由・認定する内容や研修の案など															
4. トレーニングジム管理士	0	-----	1	-----	2	-----	3	-----	4	-----	5	-----	6	-----	7
必要と思われる理由・認定する内容や研修の案など															
5. グラウンド・スポーツターフ管理士	0	-----	1	-----	2	-----	3	-----	4	-----	5	-----	6	-----	7
必要と思われる理由・認定する内容や研修の案など															
6.	0	-----	1	-----	2	-----	3	-----	4	-----	5	-----	6	-----	7
必要と思われる理由・認定する内容や研修の案など															
7.	0	-----	1	-----	2	-----	3	-----	4	-----	5	-----	6	-----	7
必要と思われる理由・認定する内容や研修の案など															
8.	0	-----	1	-----	2	-----	3	-----	4	-----	5	-----	6	-----	7
必要と思われる理由・認定する内容や研修の案など															

**Q6-2**

最近の指定管理者制度について、運営における好事例や、選定における問題点など、どのようなことでもご意見をお聞かせください。

**Q6-3**

指定管理者制度のモニタリング（第三者における評価）の必要性を感じ、一部施設においては数年後の次回選定を見越して導入を検討しているとの声もあるようです。モニタリングについての必要性、疑問など、ご意見をおきかせください。また、ISO9000シリーズ（品質マネジメントシステム）やISO14000シリーズ（環境マネジメントシステム）、労働安全の国際規格である「OHSAS」などの取得状況など、これらが指定管理者制度モニタリングと連関するかどうかについてのご意見もあればお寄せください。

質問は以上です。ご協力どうもありがとうございました。