

公共スポーツ施設の経営形態に関する研究

八代 勉・柳沢和雄*・木村和彦*
中村 平**・田崎健太郎

A Study on The Management Systems of Public Sports Facilities

Tsutomu YATSUSHIRO Kazuo YANAGISAWA* Kazuhiko KIMURA*
Taira NAKAMURA** Kentaro TAZAKI

In this paper we intended to investigate the management systems of public sports facilities and identify some factors which affect the management systems.

In this country, almost of all sports facilities have been managed directly by local government. But there seems to be a new trend on the management system: that is, some facilities are managed by quasi-public agencies or private enterprises which are left in charge of managing by local government. In this trend, there are some problems that cause the deterioration of quality of sports services and difficulties of maintaining the public welfare.

To clarify the optimum management system of those facilities is very important for administrators, managers and researchers who are concerned or involved in management of public sports facilities.

The results may be summarized as follows:

The management systems are classified into eight types by four view points: direct or indirect, quasi-public or private, profit or nonprofit and sports-proper organization or not.

The factors affecting the management systems are as follow:

(1) normative factors: economical rationality, efficiency and effectiveness of sports services, accountability, (2) situational factors: governmental environments and consumers (users) environment, (3) service factors: objectives of sports services, functions expected by users, characteristics of services.

I 緒言 (問題の所在・研究の目的)

公共サービスをめぐって今日大きな関心を持たれている問題の一つに、サービスの守備範囲に関する論議がある。行政は住民のためにどのようなサービスをどの範囲にわたってなすべきか、真に行政がなすべきサービスは何かということを明確にすることの必要性が高まってきている。このような論議の背景には、高度成長時代から始まった行政による手厚い福祉・行政サービスが今日の低

成長時代における地方自治体の財政事情の悪化に伴って経済的な破綻を来たしていることと大いに関係がある。スポーツをめぐる公共サービスもその例外ではない。スポーツ施設の経営の在り方についても、施設使用料に対する受益者負担の原則を導入しようとする動きや施設の民間委託化を検討する自治体が増えてきているのも、このような社会状況の変化と軌を同じくしている。

本研究は、公共のスポーツサービスの拠点ともいえるスポーツ施設について、その経営形態の在り方を検討しようとするものである。ここでいう

* 筑波大学体育科学研究科

** 東京女子体育大学

スポーツ施設は特に対象を限定して扱うのではなく、公共スポーツ施設全てにわたって検討することになる。また、経営形態とは、施設を経営（管理運営）する経営主体の性格とそこで展開されるサービスの種類や範囲との関係から構想される経営の形態のことである。

今日の社会において、公共スポーツ施設の経営形態に関する問題点の一つに、直接経営か委託経営かということがあげられる。これまで圧倒的に多数を占めてきた直接的な経営は、サービスの性質が直接的経営になじまない、経営効率が悪い、弾力的なサービスが行なわれ難い等々の理由によって、公共的な団体や民間団体への委託による経営にとって代られるという傾向が多くみられ、一種の流行の感さえ受ける。我が国の行政サービスのあらゆる分野において、民間活力の導入・活用の必要性が主張されるようになったことと相まって、この公共施設の委託経営が支持を受けているという一面もある。しかし、委託を否定する立場も依然として強く存在しており、直接経営か委託経営かは、理論的な論争というよりは、主として政治ないしはイデオロギーの論争という感さえ受ける。我々は、体育経営学の立場からこの問題にアプローチしようとする。それは、運動者の豊かな運動生活を保障できるような地域のスポーツ振興を考えると、いずれの形態が望ましいかという事を検討することである。

これまでの、公共スポーツ施設の研究の内、経営形態に言及した研究は極めて少なく、公共体育館をとりあげた宇土（宇土4, 5, 6, 7）や我々の研究が（八代14, 15, 16, 17）わずかにある程度である。そこでは、公共体育館の経営を直接経営、間接経営、そして、委託経営とに大別し施設のレベルとも関連させながら経営の効果や効率との関係が検討されている。更に、宇土ら（宇土8）は経営形態の分類についても発表している。

これまでの研究において検討すべき問題として、経営形態の定義並びにその分類論がある。施設の効率的、かつ、環境適応的な経営を考えると体育経営学の立場からはどのような視点から分類するのが望まれるかということが第1の検討課題である。

公共スポーツ施設の経営形態は、施設がおかれている環境に適応的でなければならないが、施設がおかれている環境をどのようにとらえるかとい

うことが明らかにされねばならない。また、施設そのものの性格やレベルに応じた最適な経営形態とは何かということも検討されるべきである。市町村全域をサービスの範囲とする中央の総合的な施設と地区や近隣を守備範囲とする施設とでは、異なった経営形態が考えられるからである。そのような経営形態の規定要因を明確にすることが必要であり、これが本研究の第2の課題となる。

II 研究の方法

1. 経営形態の定義及び分類については、主として先行関連研究における諸文献をあたるとともに、スポーツサービスのサービスとしての特徴並びに施設レベルに応じたサービスの内容等から演繹される供給形態を抽出し、分類論を展開し、一つの体系化を試みた。

2. 経営形態の規定要因については、公共スポーツ施設の経営形態は、施設のおかれている環境（状況）に適合的に決定されるであろうという仮定に基づき、施設のレベルや経営目的との関連から期待される施設の機能を考慮しながら3つの公共施設を取りあげ状況要因の抽出につとめた。

III 結果の概要

1. 公共サービスの性格と各供給形態の特徴

本研究は多様化してきた公共スポーツ施設の経営形態に焦点を当てている。公共施設の経営主体の特性や経営の構造は、第3セクターの場合は別にして、資本という要素の重要性が比較的低いこともあり、基本的には各公共サービスの内包する性格からその供給形態が議論されている。それらは多くの場合、行政サービスの性格を基礎に行政の責任範囲論や受益者負担論を問題にしている。ここで重視しなければならないのは、公共サービスの性格の捉えかたである。なぜならばサービスの性格を如何に捉えるかにより、そのサービスの供給を支配する原理と形態が異なると考えられるからである。

公共サービスは、本来公共財としての性格を持っている。つまり、誰かが対価を払ってそのサービスを独占することが不可能であって、すべての人々にサービスが供給される性格、すなわち排除不可能性という性格（上野 3p.148）を持つ財である。しかし、行政が担当する分野が拡大してきた

現在においては、公共サービスはすべてが公共財として捉えられるわけではなく、サービスによりその財としての性格は幅広く捉えられる。能勢(能勢 13p.57)は、行政サービスの分類をめぐって、費用の負担基準との関連から図1のような分類を行なっている。図1は、消費者の効用、企業の生産などが消費者、あるいは、企業がみずから消費・投入・産出する財の量だけではなく、他の経済活動によっても影響を受ける度合を示す(上野 3 p.148) 外部性(社会的便益)とサービスの便益が社会全体に帰するか個人に帰するかを示す可分性から行政サービスを位置づけようとしている。この図1を公的需要は政府・自治体、私的需要は企業、中間需要は公営企業で(高寄 10p.135)という最も単純な図式でみると、私的財で便益が個人に帰する駐車場・住宅分譲・墓地分譲といったサービスは民間の市場メカニズムに乗る可能性の高いサービスとして、逆に、公共財で国民に便益の帰する義務教育・国防などは公共の供給メカニズムに乗るべきであるとみることもできる。これに関連して、供給形態の選択は、行政サービスそのものの性質からみて、そこで支配すべき原則(メカニズム)に求めることができるという議論がある。表1は、高寄(高寄 10p.135)と能勢(能勢 13pp.237-253)の供給形態の分類を修正まとめたものである。

このように図1、表1で分類された各サービスは原則的なものであり、一義的に供給メカニズムや供給形態まで単純化することはできない。すなわち行政が行なうべきサービスは、公共のメカニズムであると考えられる①公益性、②民間事業への補完性、③サービスの安定供給、④行政の総合性、⑤住民意思の反映という公共性の原則(能勢 13pp.237-238)に基づかなければならないし、便益が個人に帰するから市場のメカニズムに委せるべきであるとは一概にはいえない。例えば、行政サービスの処理方式として最近問題となってきた公共体育施設の委託をめぐって(表1の分類

		100% ← 外部性(社会的便益) → 0%		
		公共財 (租税による負担)	非公共財 (租税+利用者負担)	私的財 (利用者負担)
0% ↑ 可 ↓ 100% (分性 性の 帰属)	国民	(1) 義務教育 国防 消防 交通安全	(5) 高速道路	—
	全市民	(2) 警消 住民登録	(6) 高等市 市内交通 警察 病院	—
	地域住民	(3) 清 公 掃 園	(7) 保育園 幼稚園 児童 福祉 老人 施設 その他	—
	個人	(4) 生活扶助 生活保護	(8) 社会保険 老人保健 児童手当 公営住宅	(9) 駐車場 住宅分譲 墓地分譲

図-1

では委託は行政改革との関連から、効率のメカニズムが重視される一般サービスという位置づけになる) 八代は、体育経営の立場から、多様な利用者を対象とする体育館、そして生命の危険と直面する水泳プール等の委託には疑問を禁じ得ない、それは行政サービスの範囲を明確にし、安全性や経済性、サービスの公平性そして行政効果等々の観点から検討すべきであるとしている(八代 14 p.115)。また、体育・スポーツは基本的に運動主体の自主性・自発性によって行なわれるものであり、プログラムや施設も自らの手で作ったり、維持していくことが望まれるならば、体育・スポーツサービスは、そのレベルはいろいろあるけれども、多くは地域サービスとしてとらえられる(八代 14p.115)。しかしこの参加メカニズムの捉え方にも近隣レベルの施設は住民委託、地区レベルの施設は住民の協力で、県・市町村レベルの施設は施設運営委員会の参加といった(八代 14p.116)いくつかの段階が考えられる。また公共財としての性格を持つサービスは、民間企業によって供給

表1 供給形態と支配原則

市場サービス(市場のメカニズム)	→第3セクター(企業参加)	／民間委託方式
地域サービス(参加のメカニズム)	→自治会・委員会(住民参加)	／住民委託方式
一般サービス(効率のメカニズム)	→公社方式(外部委託)	／間接経営方式
行政サービス(公共のメカニズム)	→直営方式(自己処理)	／直接経営方式

されていたり、その逆もあつたりしてサービスの性格と供給主体は必ずしも一致していないのが現状であろう(高寄 10p.135)。さらに、必要とされる行政サービスは各自治体の状況に応じて、各自治体が対応すべき行政需要として認定した行政ニーズと一致するとは限らないという側面もある。ここで行政需要とは政治体系にその充足を期待する充たされていない効用のことであり、それは顕在行政需要と潜在行政需要とに分けられる。一方、行政ニーズとは政策決定機構の側で、政治体系が対応すべき行政需要として認定したものを意味する。(西尾 12pp.13-16) すなわち行政サービスの性格はその供給形態と密接な関連を持つが、いかなる供給形態を採るかに関しては、地域の特性、運営の方法などによって多様であり、一律に決めべき性質のものではなく(能勢 13p.236) サービス・事業の内容からみて、良質のサービス・事業を保障するために最適供給形態であるかどうかを、それぞれの地方団体の行財政環境からみて決定すべき(高寄 10p.137) であるといえよう。このように行政サービスの提供に関しては、そのサービスを如何なる供給メカニズムに依り処理するかという戦略的な選択問題となる。

2. 経営形態の概念と分類する意義—従来の分類論との対比において—

これまでスポーツ施設の経営体や運営方法をめぐって「管理方式」「経営体の形態」「管理形態」「管理・運営形態」等様々な用語が用いられてきている。しかし、これらの用語は、スポーツ施設や経営体の何等かの特徴を示す用語ではあるにせよ、具体的にはいかなる現象や実態を意味するものなのかについては明確に規定されているわけではない。体育・スポーツ経営をめぐる経営形態に関する議論は、大別して①体育・スポーツ経営が行なわれる場や領域に関する分類、具体的には学校、職場、施設、地域、民間といった領域論(宇土 4) pp.47-49)、②経営の母体の目的と体育経営の関わり方に関する議論、具体的には経営体の独立性と部分(寄生)性という問題(宇土 4pp.49-50)を基本に、近年体育施設の経営体をめぐって、③直轄—委託、すなわち施設の経営権の所在をめぐる議論(伊藤 2)(宇土 7)(高桜 9)(宇土 8)……この議論は、同時に行政サービスの責任論・守備範囲論なども含む(八代 15)(八代 16)(八代 17)

……やそれに関連した④かい執行—本庁執行という予算の執行権の所在に関する議論(赤松 1)(宇土 5)(宇土 6)がなされてきている。しかしそれらの多くは単一のトピックに焦点をあてているものであり、体育・スポーツ経営をめぐる経営形態という視点から包括的に議論しているとはいえない。前項で述べたように体育・スポーツサービスの供給形態が多様化していることを考慮すると、それらを一定の視点から整理しておくことが必要である。すなわち後述するように、経営形態は体育経営の構造や体育事業の特性をも規定すると考えられるし、体育経営学研究の研究対象を明確にするという意味からも重要であると言えるからである。

さて、経営形態とは何を意味するかについては、体育経営学においても、また、企業経営学においても企業形態や事業形態といった類似語と同様十分明らかにされてはいない。従来経営形態は、「例えば Betriebsform, Betriebstyp, Betriebsstill, Betriebsverfassung, Betriebssystemなどといわれ、経営の本質や内容に対する形式・模型・態様・体制・制度など要するに外形としての形態」(山本 18 p.88)を意味してきた。一方、企業形態(Unternehmungsformen)は、主に法学的研究として企業を法律上の形式(具体的には株式会社、合名会社、合資会社、有限会社など)として、その商法的特色を研究する形態論(山城 19p.185)であり、資本所有の主体としての企業、あるいは、経営の独立性の形態(die Form ihrer Selbständigkeit)として問題にするものである。また、事業形態は、経営の対象としての事業(例えば農業や製造業といった産業)と結びつけた形態、すなわち経営の内的形成力の作用(die Wirkung der inneren Formungskräfte)(山本 18 p.89)を問題にするものである。しかし山本は、企業形態論や事業形態論とは別に経営概念は経営構造の発展につれて変化する、そして経営形態論は本質論である、という認識から、経営や経営形態の形成力や形成者を中心に経営形態を問題にしようとしている。すなわち経営の形態を「経営の組織構造特に経営の環境たり客体たる経済に対する経営の主体性の構造、意思決定の構造、経営権の構造、経営者性格の歴史的構造という互いに関連する経営の根本事実」(山本 18p.91)から検討しようとしている。かかる主張は、企業の史的

発展段階を前提にした議論であり、企業経営の現代的な特性を認識しようとするためのものであるため、その論理的な背景を無視してスポーツ施設の経営形態の分析に援用することは危険である。特に、事業形態という用語の関係からは、企業のそれが体育・スポーツ事業を対象とする体育経営という分野を包摂する概念であるためその用法には注意が必要となろう。しかし、主体性・意思決定・経営権・経営者性格等の構造が経営形態の視点となるという氏の主張は、スポーツ施設の混沌とした経営形態論を超えた議論の可能性を示唆するものであると考えられる。つまり経営形態は、企業でいえば企業形態や事業形態とは別の次元の問題である経営の形態であるからであり、体育経営の事実あるいは体育経営の構造の特性論に関連していると考えられるからである。ここで体育・スポーツ経営における経営形態とは、施設を経営(管理運営)する経営主体の性格あるいは経営の構造とそこで展開されるサービスの種類や範囲との関係から構想される経営の形態のことであると定義しよう。

上述のように、一般に形態は内容と区別される形式と考えられているが、経営は常に一定の形態においてのみ存在し、その形態を離れて別に本質がある訳ではないのである。つまり形態を問題とすることは、経営を形態的存在として、一定の形態をもっている本質として具体的に問題とすることであり、必ずしも本質への形態の恣意的結合ではないのである(山本 18p.87)。体育・スポーツの領域で例えれば、民間のスポーツ施設が隆盛してきたり公共施設が外部に委託されるようになってきた事実は、新たな経営形態の発展を意味している。そしてその背後に社会・経済状況と人々の生活の変化を背景にした人と運動との関わりかた、あるいは体育・スポーツ事業の意味の変化やそれに附随した経営の構造の多様化と経営する人々の行動の相違を想起せざるをえないのである。しかし公共施設の場合は、経営形態の多様化が運動者の状況に起因するのか、経営体・行政体の状況に拠るのがか吟味されなければならないであろう。さらに体育経営の立場から、経営形態の特性がもたらす効果・効率といった検討も将来必要になろう。このように経営形態の問題は、体育・スポーツ事業の意味的な変化さらには体育経営の構造を規定する要因に関する議論であり、他の関連諸問

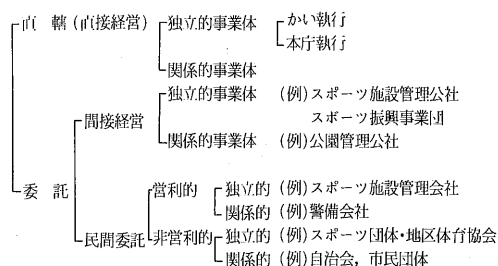
題を扱う際の基礎となるものである。

3. 公共スポーツ施設の経営形態の体系化の試み

体育・スポーツ経営の各領域を包摂しうる経営形態の体系化は、資本の所在・施設の所有という視点と意思決定権の所在・経営主体という視点から検討されつつある。このように体育・スポーツ経営の経営形態の問題も経営の主体の構造という意味から、所有権と経営権(management prerogation, management right)との関係が重要である(山本 18p.92)と思われるが、本稿は、公共スポーツ施設の経営形態に言及しているので、施設経営の経営権の主体性を中心にその経営形態を問題にしていく。

表2は、経営権の所在と経営主体の性格から、公共スポーツ施設の経営形態を分類したものである。

表-2 公共スポーツ施設の経営形態の類型



経営権をめぐる基本的な問題は、経営の主体性という視点から、その所在が設置者にあるか他の組織体にあるかというものであろう。公共サービスの経営権を他組織に委託する分権化、すなわち経営形態の現代的な課題である施設の委託現象が生じる背景の一つは、供給主体が不明な中間的公共・市場財が増え、行政ニーズを特定化できなかったことによって行政サービスが拡大したためであろう。第2に行政改革との関連で受益者負担原則を徹底させ会計的に独立させようとし、第3に労務管理の溢路回避、運営の効率化の確保とか、様々な便法として行なわれる(高寄 11p.219)点にその契機が求められよう。このような委託形態が、

戦略的な選択問題として分類できるということは、権限を委譲する側の体育・スポーツサービスの性格と適な供給メカニズムの考え方を反映しているといえ、結果として公共スポーツ施設の経営構造とサービスの性格に少くなく影響を及ぼすと考えられる。

次に、経営形態を分類する第2の視点として、経営の主体となる経営体の性格、すなわち経営体の独立性・部分性（ここでは「関係性」とよぶ）が問題となる。なぜならば、その視点は、体育経営体の目的との関係から、事業の量的・質的特徴やその活動をも規定すると予想されるからである。すなわち、独立的な経営体の場合には、体育の独自性を思うがままに発揮しやすいという性格を持つ。一方、関係的な経営体は、母体となる経営体が、体育に対してどのような認識をもっているかによって、体育経営の占める地位や力が大いに左右される（宇土 4p.49）反面、コミュニティ形成に寄与するため関連諸施設及び行政の水平的連携は確保しやすくなろう。公共スポーツ施設の委託形態は、間接経営、民間経営の如何を問わず、サービスの水準と安定的な提供を保障するため行政のコントロールが必要である。しかし、現実の間接経営は、組織のトップが本庁から出向しており、行政としての性格を維持している例が多いと思われ、特にコントロールの必要が強調されるであろう民間委託については、サービスの特徴を大きく左右するであろう受託団体の目的としての営利・非営利という視点を加えた。

4. 公共スポーツ施設の経営形態を規定する要因

(1) 適合的アプローチ

上述した公共スポーツ施設の分類論は、多様化する現実の経営形態を整理し、記述するための概念的な装置であるばかりでなく、実践的には行政体あるいは経営体としての各々の施設が、直面している環境に適合した組織設計（意思決定）を行なう場合（戦略的な選択問題）の「代替案」としても効果的な手段となるものである。そのためには、どのようなメカニズムで公共スポーツ施設の経営形態が決定されるのかを明らかにしなければならない。既に述べたように、基本的にはそれぞれのサービスを支配するメカニズムの相違が重要な規定因であるといえる。すなわち「どのような

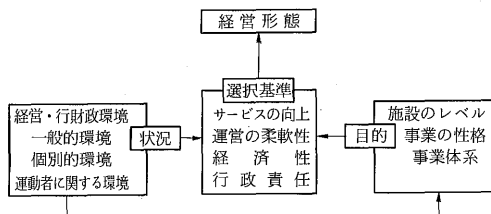


図-2 施設の経営形態の決定要因

サービスにどのような処理体制を採用するかを選択基準の一つとしては、行政サービスそのものの性質よりみて、そこで支配すべき原則（メカニズム）に求めることができる（高寄10p.135）のであるが、これはあくまで選択基準の一つであり、現実にはさらに複雑な要因が公共スポーツ施設の経営形態を規定する要因としてかかわっている。それをまとめて図示したものが図-2である。

① 選択基準

ここでいう選択基準というのは、行政体が代替案としての公共スポーツ施設の経営形態を選択するときに、行政責任や法的規制をどう考えるかということ、効果・効率面の何処を重視するかということである。行政責任の問題を別にすると、大別して、供給するサービスの向上といった効果にウエイトをおく場合と、効率なかでも経済性にウエイトをおく場合がある（勿論両者に重点をおく場合もある）。

現実には、人件費の節約を中心として、「安上がり」の経営に代表されるように、もっぱら効率の基準のみが強調されがちであったが、公共スポーツ施設経営の目的の効果・効率的な達成という視点から、経営の成果と経営形態の関係についてのより一層の吟味が必要であるといえる。以下、このような選択基準に影響を与える諸要因について概説してみたい。

② 状況要因

第一に、国や地方自治体の財政事情といった、体育・スポーツ経営とは直接的な関係が薄いという意味で「一般的な経営・行財政環境」があげられる。なかでも財政問題を出発点とした、行政事務効率化への社会的要請が最も重要な要因として働いており、その結果として減量経営という流れ

が、経営形態を選択する際の基準に影響を与えている価値前提となっているということができよう。

また、個々の自治体の経営・行財政環境として、体育・スポーツに投入することのできる各種資源（人的資源、財政力、保有施設など）の保有状況（現在のみならず将来の可能性を含めて）があげられなければならない。これら資源の量や質的な違いは、提供しうる体育・スポーツ事業を制限するだけでなく、組織設計の制約要因でもあるからである。たとえば、行政需要の拡大に見合うだけの財源や人材の確保が難しい県レベルの施設の場合、公共性の確保や行政責任という観点からみると、当該スポーツ施設を直接経営することが適当であると思われたとしても実際に実現することができない場合がある。

これら二つの経営・行財政環境は、体育・スポーツ経営の立場からすると、目的達成にむけて経営体が主体的に操作することが困難な制約要因（状況要因）であるといえよう。

一方で、同じ状況要因といっても、経営側がより積極的に働きかけ、目的達成に向けて考慮しなければならないのが、運動者に関する状況である。具体的には、顕在的あるいは潜在的な運動者のニーズを中心として、その量的な側面だけでなく、多様性や安定性さらには体育・スポーツに対する基本的な考え方や態度といった質的な側面が重視される。

またこれらの状況要因（とりわけ運動者に関する状況）は、経営形態の選択基準の制約要因として位置づくだけでなく、公共スポーツ施設経営の目的とも密接にかかわっている。自治体のもつ個別の経営・行財政環境や運動者のニーズといった状況の的確な把握にもとづいていない目的は、実行不可能か、あるいは絵にかいた餅のように形骸化したものとなろう。

③ 目的要因

経営形態の選択基準を規定する要因は、外的な制約要因ばかりではない。施設（経営体）あるいは行政体側が、どのような施設を設置してどのような事業・サービスを提供しようと意図しているかという、施設側の条件にも注目しなければならない。このような条件を総称して、ここでは経営形態を規定する目的要因と呼ぶことにする。

目的要因のなかでは、供給しようとする事業・サービスの性格と施設のレベル（県レベ

ル↔近隣レベル）が問題となるだろう。事業・サービスの性格では、既述したようにサービスを支配するメカニズムという要因が基本的に重要である。なかでも事業・サービスの供給に市場原理を導入することができるものなのかどうかということ、すなわち施設経営に企業性を持たせることが効果・効率的な経営（行政）にむすびつくのかどうか、逆に、公共性の確保や行政責任を最大限に重要視しなければならない事業・サービスなのかどうかという性格論が、経営形態を規定してくる。単純化していえば前者では、民間活力の導入という観点から営利的な民間委託という形態が適合的だろうし、後者では、行政の直接経営がより適合的な形態だといえよう。

また、施設に期待される機能という観点から、公共スポーツ施設のレベル（県レベル↔近隣レベル）が問題となる。簡単な例でいうと、たとえば住民の参加の効果（コミュニティ意識の高揚や運動者のニーズの把握など）が最も期待されるのは、都道府県というより近隣レベルの施設であり、住民が参加した団体による委託という形態が適合的な代替案であると考えられることができるだろう。

このように公共スポーツ施設の経営形態を規定する要因を、①選択基準 ②状況要因 ③目的要因の三つにわけ検討を加えてきたわけであるが、基本的な考え方としては、これら三つの要因と経営形態との適合関係が、経営の成果や効率を左右するというアプローチを採用することが有効であろうと思われる。次に、実際にこれまで議論してきたアプローチと枠組みで、どの程度現実の経営形態の動態を記述することができるのか、委託に焦点をあてて、三つのケースについて検討してみた。

(2) 委託に関する事例

表一4は、A、B、C、三つのケースについて①選択基準②状況要因③目的要因の概要を記述したものである。結論からいうと、AとCは比較的経営形態と三要因が適合的な関係にあるといえるケースであり、ケースBは選択基準が不明確（意識されていない）であり、適合的な関係が認められない場合であるといえることができる。

Aケースは、いわゆる都市部にあつて、人口の増加、運動需要の増加に対応するため各種スポーツ施設の拡充を進めてきたが、関係的な施設（区

表3 3つのケースの比較

		施設公社(関係的・全面委託)	B 事業団(関係的・全面委託)	C 公園公社(独立的・全面委託)
状況要因		人口の増加 現有施設の増加 タテ割り組織の行きづまり	国民宿舎の経営からスタート 事業拡大の一つとして体育施設の 運営を含む 運動需要は小さい	運動需要の増大 施設の増加(国体準備)
選択基準 (委託の目的)		経済性の追及 利用機会の拡充ときめ細かなサー ビス コミュニティの形成	不明確	合理的かつ経営的な運営 他の類似施設との総合的な調整
目的 要因	管轄部局	区長室→施設管理公社	教育委員会→産業文化事業団	企業局→公園公社
	施設のレベル	地域	地域	都道府県+地域
	受託施設	区民センター(コミュニティC) 7 体育館2 プール(スケート) 4 陸上競技場1 野球場1 保 養関係施設	体育館1 市民施設1 屋外プ ール1 保養関係施設 2	総合運動公園(陸上競技場2 球 技場2 テニスコート12 野球 場5 ファミリープール1) 総合体育館(体育館、プール) 運動場 3

民センターや保養施設)を含めて、総合的に経営していくことが経済性やコミュニティ形成という基準からみて望ましいと考えられていた。それに対してこれまでのタテ割り組織では十分に対応することが困難であると判断し、施設公社を設立し、全面委託を実施することになったという経緯をたどってきている。Cケースにおいても委託に至った経過において、3つの要因が比較的明確に意識され、その適切な関係が意図されていたといえる。

一方Bケースでは、国民宿舎の経営からスタートしたという事情も手伝って、農村部にあって地域の運動需要も小さいということから、選択基準が明確に意識されておらず、その適合関係もはじめから意図されていなかったのであろう。

今後、継続的な経営の成果を比較してみなければ、最終的な判断を下すことはできないが、ある程度今回提示したモデルで、公共スポーツ施設の経営形態を規定する要因を記述することができることが明らかになったと考えている。

IV 結 語

公共スポーツ施設を管理運営するためのシステムである経営形態は、従来の直接経営方式では、現実的な地方自治体をめぐる行政環境からみても、また施設の user である地域住民の多様なニーズに応じていくためにも対応が困難な状況にあり、

再検討されねばならないことが指摘できる。

経営形態そのものの定義やその内容についても今後さらに検討を加えるべきことを多ししなければならぬが、現時点における定義と分類について一つの提案がなされたといえる。特に分類論に関しては、公共サービス(事業)が、施設のレベル、すなわち、総合的(中央の)レベル、地方のレベル、近隣レベルに応じて異なるということや、そのサービスを供給すべき主体は、自治体が直接行うのが適したものか、他者へ委託した方が効果的であるのかという論議などから、独立的か部分的(関連的)か、直轄か委託か、委託の場合、公共的経営体か民間団体か等の分類視点が抽出できる。

経営形態は設置者の意図をはじめ、施設がおかれている行政環境によって決定されるものであるが、この経営形態を規定する諸要因と要因内の関係については、具体的な事例で検討が加えられ、モデルが提示された。

今後検討すべき課題として重要なものは、

- (1) 縦断的な方法によって、経営形態に変更を加えた公共スポーツ施設が、その変更の結果どのような成果を収め、どのような問題を生んできたかを検討すること
- (2) 委託にみられる諸形態が、施設レベルとの関係でどのような効果が期待されるか、また、どのような問題点を生むかなどについて検討

すること

- (3) 運動者の側からみた最適な経営形態とは何かを明らかにすることなどがあげられる。

引用・参考文献

- (1) 赤松喜久：公営体育館の管理形態に関する研究，筑波大学修士論文，1981。
- (2) 伊藤嘉保：公営体育施設の委託問題に関する基礎研究，筑波大学卒業論文，1983。
- (3) 上野裕也・小林好宏編：価格と市場の経済学，有斐閣選書，1976。
- (4) 宇土正彦：体育管理学，大修館書店，1970。
- (5) 宇土正彦・戸村敏雄：公営体育館の動員機能に関する研究，日本体育学会第31回大会，1980。
- (6) 宇土正彦：公営体育館の動員機能に及ぼす経営意識，日本体育学会第32回大会，1981。
- (7) 宇土正彦・八代勉・柳沢和雄：公共体育・スポーツ施設の経営形態に関する研究，日本体育学会第35回大会，1984。
- (8) 宇土正彦・八代勉・柳沢和雄・木村和彦：公共体育・スポーツ施設の経営形態に関する研究（その2），日本体育学会第36回大会，1985。
- (9) 高桜靖明：公共体育・スポーツ施設の委託に関する研究，筑波大学卒業論文，1984。
- (10) 高寄昇三：地方自治の経営，学陽書房，1978。
- (11) 高寄昇三：「公社・第3セクターの活用」磯村英一，監修，自治体の経営診断，地方の時代／実践シリーズ8，ぎょうせい，1983。
- (12) 日本行政学会編：「行政需要概念の再構成」社会変動と行政対応，ぎょうせい，1976。
- (13) 能勢哲也：公共サービスの理論と政策，日本経済新聞社，1980。
- (14) 八代勉：社会体育施設の管理と運営，ベース設計資料，公園・体育施設編，建設工業調査会，1983。
- (15) 八代勉：公共サービスにおける受益者負担について（第2報），日本体育学会第35回大会，1984。
- (16) 八代勉：公共スポーツサービスにおける費用負担意識の分析，体育経営学研究 第2巻，1985。
- (17) 八代勉：公共スポーツサービスの費用負担に関する研究，日本体育学会第36回大会，1985。
- (18) 山本安次郎：経営学本質論，東京森山書店，1961。