

公益財団法人静岡市スポーツ協会

経営計画書

2023-2026

(令和5年度 - 8年度)

改訂・追記等

- ①令和6年4月1日 職員適正化計画の策定について追記 (23ページ)
同計画策定に伴う、収支見込額の改訂 (24ページ)

令和5年5月



公益財団法人静岡市スポーツ協会

目次

第1章 経営計画書策定にあたり

1. 策定の趣旨…1
2. 計画の期間…1
3. 基本理念(ビジョン)…2
 - (1)第2期静岡市スポーツ推進計画(2023-2030)
 - ①計画の基本理念
 - ②静岡市スポーツ協会の役割
 - (2)スポーツ・イン・ライフ

第2章 第1次計画の評価と 第2次計画への展開

《確認事項》

第1次計画期間(令和元年度～4年度)
における出来事等…4

1. 事業面における取組の評価…5

- (1)スポーツイベント、教室等開催事業
- (2)トップアスリート育成支援及び
スポーツ指導者養成事業
- (3)スポーツ施設における
利用者サービス向上事業

2. 経営面における取組の評価…9

- (1)財政的な基盤
- (2)人材的な基盤・組織的な基盤

3. 考察…10

- (1)新型コロナウイルスの影響
- (2)指定管理の収支

4. 第2次計画への展開…12

- (1)情報発信力の強化
- (2)行政や他団体との連携
- (3)財政状況の改善

5. 当協会の役割…12

第3章 事業面における現状・課題・取組

1. スポーツイベント、教室等開催事業…13

- (1)現状と課題
- (2)今後の取り組み

2. トップアスリート育成支援及び スポーツ指導者養成事業…16

- (1)現状と課題
- (2)今後の取り組み

3. スポーツ施設における 利用者サービス向上事業…18

- (1)現状と課題
- (2)今後の取り組み

第4章 経営面における現状・課題・取組

1. 財政的な基盤について…20

- (1)現状と課題
- (2)今後の取り組み

2. 人材的な基盤について…25

- (1)現状と課題
- (2)今後の取り組み

3. 組織的な基盤について…26

- (1)現状と課題
- (2)今後の取り組み

計画期間中の目標 …27

第1章 経営計画書策定にあたり

1. 策定の趣旨

静岡市は、「静岡市外郭団体の活用及び連携に係る指針」（平成29年3月策定、令和2年6月改訂）において、外郭団体を市と共に市民福祉の増進の資する政策を始めとする取組を推進するパートナーと位置付け、より一層の連携に資する関係の構築を目指しています。

この経営計画書は、この指針に基づいて静岡市スポーツ協会（以下、「当協会」という。）の役割や価値を整理した「外郭団体方針書（静岡市スポーツ協会）」（令和4年12月策定）を受け、当協会がその役割を具現化する目標及び具体的な方法を定めるとともに、その前提となる経営基盤を確立するための取組及び目標数値を定めるものです。

2. 計画の期間

計画期間は令和5年度から令和8年度までの4年間です。これは第4次静岡市総合計画及び第2期静岡市スポーツ推進計画（ともに計画期間は令和5年度～令和12年度）の前期期間にあたります。

本計画の策定にあたり、前年度(令和4年度)に経営状況や事業内容について分析を行い、その結果、早急に実施が必要と判断した取組事項については、計画の策定を待つことなく、令和4年度から着手しています。

本計画の推進にあたり、計画期間の中間年にはアンケート結果等を踏まえ、取組事業などの見直しを行う予定です。

3. 基本理念（ビジョン）

当協会は、スポーツ庁の「Sport in Lifeプロジェクト」に参画し、また、静岡市のスポーツ施策を推進する静岡市のパートナーとして、スポーツ推進計画の基本理念の達成に向けて、自らの創意工夫により市民の運動・スポーツ実施率の向上に資する取組を積極的に行います。

当協会は、加盟する競技団体と管理するスポーツ施設を大きな財産と捉え、競技団体との連携を図り、スポーツ施設を最大限に活用して、
静岡市スポーツ推進計画の基本理念である

スポーツが持つ力で誰もが健康で豊かな生活を実現する

を共有し、静岡市のスポーツ施策を推進していきます。

（1）第2期静岡市スポーツ推進計画(2023-2030)（計画書より転載・一部抜粋）

①計画の基本理念『スポーツが持つ力で誰もが健康で豊かな生活を実現する』

スポーツには、体を動かすことによる体力向上やストレス緩和など心身の健康を増進する効果があります。また、スポーツをみる人に勇気や感動を与え、これらによって人々は心身の充足感を得ることができます。これが、スポーツ自体に備わる「個人に与える価値」です。

また、スポーツが人や地域の交流促進や地域の課題を解決するための手段となり得るなど、スポーツがもたらす効果もあります。これは地域の活性化に資する「社会に与える価値」です。

これらのスポーツが持つ価値には、「心や体を元気にする力」や「人との繋がりを育てる力」、「まちを賑やかにする力」といった、個人の生活や地域社会をより豊かにする力が備わっています。このような「スポーツが持つ力」は、静岡市のまちづくりの目標である「世界に輝く静岡の実現」には欠かせません。

②静岡市スポーツ協会の役割

[1] ライフスタイルに応じたスポーツの推進

年代、性別、障がいの有無等に関わらず、市民誰もがスポーツを楽しむことができるよう、当協会に加盟する競技団体やスポーツ関連団体との協働により、スポーツイベントやスポーツ教室等を開催します。

また、保健福祉機関や健康関連の民間企業など他分野との連携を図り、健康増進につながるスポーツ活動を推進します。

[2] スポーツを支えるための人づくり

ジュニア層を主としたトップアスリートの育成や、スポーツ指導者の養成・資質向上を支援し、優秀な成績を収めた選手や団体、指導者等を表彰します。

また、当協会に加盟する競技団体と連携し、競技力向上や競技人口拡大などのスポーツ振興に関する団体の事業等を支援します。

[3] スポーツを支えるための場づくり

管理するスポーツ施設において、利用者サービスの向上を図り、市民に安全・安心・快適で利用しやすい「する」スポーツと「みる」スポーツの場を提供するとともに、スポーツ団体をはじめ、教育機関や地域団体、健康関連の民間企業などと連携して、人や地域の交流の場となる環境づくりに努めます。

(2) スポーツ・イン・ライフ

近年においては、アーバンスポーツ※など、種目の多様化はもとより、スポーツへの関わり方も多様化が進んでいます。スポーツ庁が提唱する「スポーツ・イン・ライフ」は、“スポーツは特別なものではない”という考え方で、スポーツ実施率の向上を図っています。 ※スケートボード、パルクール、ブレイキンなどの都市型スポーツ



『Sport in Life プロジェクト』（スポーツ庁）

スポーツ庁では、スポーツが人々の生活の一部となることで、スポーツを通じた「楽しさ」「喜び」の拡大、共生社会の実現など、一人一人の人生や社会が豊かになるという理念により、スポーツ実施促進に係る取組を推進しています。

○ 静岡型スポーツ・イン・ライフ（推進計画より転載・一部抜粋）

静岡市及び当協会はこれまで「市民一人1スポーツ」を目標に掲げ、市民一人ひとりの健康で豊かな生活の実現を目指してきました。

しかし、人々が日常で楽しむスポーツは「する」だけではなく、スポーツ観戦のような「みる」や大会ボランティアのような「ささえる」も含まれます。

プロスポーツの観戦が生活の一部になっている市民も増えてきており、スポーツに対するアプローチは人それぞれ違うものの、スポーツは幸福で豊かな生活を営むために不可欠なものと言えます

また、市民一人ひとりが関わるスポーツは1つとは限らず、市民は「する・みる・ささえる」を通していくつものスポーツに触れています。より広い視野で静岡市のスポーツを推進するためには「市民一人1スポーツ」の殻を破る必要があります。

第2期静岡市スポーツ推進計画では「する・みる・ささえる」が互いに融合することで好循環が生まれるという考え方に、スポーツ庁の「スポーツ・イン・ライフ」を取り入れた「静岡型スポーツ・イン・ライフ」をスローガンとし、基本理念の達成を目指します。



< 静岡型スポーツ・イン・ライフ 富士山型イメージ図 >

※静岡市スポーツ推進計画参照

第2章 第1次計画の評価と第2次計画への展開

《確認事項》

第1次計画期間(令和元年度～4年度)における出来事等

| 年月 | 当協会に関わる主な事柄 | 国等の動き | 新型コロナの状況 (静岡) |
|----------------|---|--------------------------------|-------------------------------------|
| R1 4月 (H31) | <ul style="list-style-type: none"> 受託事業の増加 (スキルアップ講習会・体力テスト会) 旅行業務取扱本格開始 | | |
| 10月 | <ul style="list-style-type: none"> 消費税増税に伴う利用料金値上げ Sport in Lifeプロジェクト参画 | 消費税8→10% 軽減税率制度 | 国内初確認(1/15) |
| R2 4月 | <ul style="list-style-type: none"> 利用料金改定(一部施設の個人利用1.5倍、70歳以上・生徒等料金の設定等) コロナ禍により4月中旬から5月末まで全施設休館、7月末まで教室休講 | | 緊急事態宣言(4/16-5/14) |
| 10月 | <ul style="list-style-type: none"> 次期指定管理者応募 【9施設一体(非公募)、R&R(公募)】 次期指定管理者内定【9施設、R&R】 基本財産のうち1億円を基本財産から除外・流動資産化 定員管理計画の策定 | | |
| R3 4月 | 第4期指定管理スタート(～R7) <ul style="list-style-type: none"> 当協会内VPN運用開始 コロナ禍により8月8日から9月末まで施設時短営業、夜間教室の中止 8月20日から9月末まで夜間の個人利用停止、主催事業の全面中止 | | まん延防止等(8/8-19) 緊急事態宣言(8/20-9/30) |
| 10月 | <ul style="list-style-type: none"> 小長谷重之会長就任 | 第3期スポーツ基本計画策定 静岡県スポーツ推進計画策定 | まん延防止等(1/27-3/21) |
| R4 4月 | 静岡市スポーツ協会へ名称変更 <ul style="list-style-type: none"> 市設置飲料自販機の手数料収受開始 静岡市SDGs団体へ参加宣言 経営状況の分析実施 台風15号の豪雨被害により西ヶ谷総合運動場(野球場・テニスコート)被災 ※管理施設での被災者支援実施 | | |
| 10月 | <ul style="list-style-type: none"> 静岡市と経営協議 第2次経営計画書策定 | 社会保険加入拡大 | 医療ひっ迫防止対策強化宣言(1/13-2/10) |

1. 事業面における取組の評価

第1次計画では、事業面について19の目標数値を設定し、この達成に向け努力した。令和2年1月からの新型コロナの影響を受けた事業が多く、感染状況に応じた対策を行った上で、可能な限り事業を実施したが、目標数値に届いたものは僅かだった。

(1) スポーツイベント、教室等開催事業

【年度評価シート】

・進捗状況欄「ほぼ達成」は90%以上

| 評価指標 | | H30 | R1 | R2 | R3 | R4 |
|----------------------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| イベント、教室等の参加者数 | 目標 | — | 3,800人 | 3,510人 | 3,530人 | 3,560人 |
| | 実績 | 1,678人 | 3,225人 | 346人 | 298人 | 754人 |
| | 進捗状況 | — | 未達成 | 未達成 | 未達成 | 未達成 |
| 参加者満足度 | 目標 | — | 87.5% | 89.0% | 90.5% | 92.0% |
| | 実績 | 91.8% | 97.4% | 95.9% | 100.0% | 96.0% |
| | 進捗状況 | — | 達成 | 達成 | 達成 | 達成 |
| チラシ等広報物設置場所件数 | 目標 | — | 870件 | 880件 | 890件 | 900件 |
| | 実績 | 896件 | 1,108件 | 685件 | 803件 | 806件 |
| | 進捗状況 | — | 達成 | 未達成 | ほぼ達成 | 未達成 |
| スポーツ指導者派遣件数 | 目標 | — | 18件 | 20件 | 22件 | 25件 |
| | 実績 | 32件 | 21件 | 17件 | 20件 | 29件 |
| | 進捗状況 | — | 達成 | 未達成 | ほぼ達成 | 達成 |
| ウェブサイト(イベント、教室)アクセス数 | 目標 | — | 335,000PV | 345,000PV | 355,000PV | 365,000PV |
| | 実績 | 345,443PV | 354,699PV | 317,932PV | 351,487PV | 383,755PV |
| | 進捗状況 | — | 達成 | ほぼ達成 | ほぼ達成 | 達成 |

令和2年度から新型コロナの影響を大きく受け、ウォーキングやラジオ体操祭などの大規模イベントが中止または縮小開催となり、参加者数は目標値を大きく下回った。令和元年度以前の値に戻るためには新型コロナの収束はもちろん、市民のスポーツに対するマインドの回復も重要だと考える。このような厳しい状況であったがイベント参加者満足度は高水準の結果を得ることができた。

スポーツ指導者の派遣については、感染拡大による直前キャンセルがあり実績件数は大きな伸びには至らなかったがほぼ達成した。また、依頼件数は着実に増えていることから、引き続き市の他部局や他団体との連携を図り、スポーツ指導者を活かした事業を展開していきたい。

(2) トップアスリート育成支援及びスポーツ指導者養成事業

【年度評価シート】

・進捗状況欄「ほぼ達成」は90%以上

| 評価指標 | | H30 | R1 | R2 | R3 | R4 |
|---------------------|------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| ジュニア層育成に関する事業への支援件数 | 目標 | — | 11件 | 11件 | 12件 | 12件 |
| | 実績 | 12件 | 13件 | 6件 | 8件 | 10件 |
| | 進捗状況 | — | 達成 | 未達成 | 未達成 | 未達成 |
| 指導者講習会の受講者数及び受講者満足度 | 目標 | — | 45人/84% | 50人/85% | 55人/86% | 60人/87% |
| | 実績 | 67人/79.3% | 34人/92.3% | 69人/96.8% | 52人/98.9% | 82人/97.9% |
| | 進捗状況 | — | 未達成/達成 | 達成 | ほぼ達成/達成 | 達成 |
| 広報誌発行部数及び設置場所件数 | 目標 | — | 9000部/260件 | 9500部/280件 | 9500部/290件 | 10000部/300件 |
| | 実績 | 9000部/255件 | 9000部/257件 | 10000部/349件 | 10000部/344件 | 10700部/354件 |
| | 進捗状況 | — | 達成/ほぼ達成 | 達成 | 達成 | 達成 |

加盟団体が実施する大会等の事業も新型コロナの影響を受け続けた。当協会が支援するジュニア層育成事業は、各競技の底辺拡大やトップアスリート育成につながる重要な事業であるため、加盟団体と連絡調整を重ね可能な限り実施したが、多くの事業において中止や規模縮小を余儀なくされた。

指導者講習会は、コロナ禍でも感染対策を講じて予定通り実施することができ、受講者数も目標をほぼ達成し、満足度も高い評価を得られた。

広報誌の発行部数及び設置場所件数も目標を達成した。また、令和4年4月の法人名称変更を好機と捉え、協会自体の認知度向上に努めた。



ジュニア層育成事業(サッカー)



スポーツ指導者スキルアップ講習会



法人名称変更記念式典

(3) スポーツ施設における利用者サービス向上事業

【年度評価シート①】

・進捗状況欄「ほぼ達成」は90%以上

| 評価指標 | | H30 | R1 | R2 | R3 | R4 |
|--------------------------------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 施設利用者数 (単位:人) | 目標 | — | 1,473,700 | 1,485,200 | 1,500,000 | 1,515,000 |
| | 実績 | 1,106,093 | 1,115,937 | 748,521 | 893,894 | 956,239 |
| | 進捗状況 | — | 未達成 | 未達成 | 未達成 | 未達成 |
| 施設稼働率 体育館グループ (アリーナ) | 目標 | — | 93.0% | 93.0% | 93.5% | 93.5% |
| | 実績 | 92.9% | 91.6% | 90.0% | 89.7% | 92.0% |
| | 進捗状況 | — | ほぼ達成 | ほぼ達成 | ほぼ達成 | ほぼ達成 |
| 施設稼働率 西ヶ谷総合運動場 (陸・プ・野・テ) | 目標 | — | 76.0% | 77.0% | 77.0% | 77.5% |
| | 実績 | 71.6% | 70.4% | 67.5% | 65.3% | 66.9% |
| | 進捗状況 | — | ほぼ達成 | 未達成 | 未達成 | 未達成 |
| 施設稼働率 清水総合運動場 (体・陸・武) | 目標 | — | 83.5% | 83.5% | 83.5% | 84.0% |
| | 実績 | 85.1% | 85.7% | 83.2% | 82.7% | 85.6% |
| | 進捗状況 | — | 達成 | ほぼ達成 | ほぼ達成 | 達成 |
| 利用者満足度 | 目標 | — | 93.0% | 93.0% | 93.2% | 93.5% |
| | 実績 | 96.0% | 98.0% | 98.0% | 97.0% | 98.0% |
| | 進捗状況 | — | 達成 | 達成 | 達成 | 達成 |

施設利用者数は、新型コロナによる大会や教室等の中止により、期間を通じて目標を下回った。加えて、平成28年度から令和元年度までは、修繕工事等によりいずれかの施設が休館となっており、休館で離れてしまった教室受講生や個人利用者が完全に戻ってこなかったことも目標を下回った原因の一つと考えられる。

施設稼働率は、新型コロナの影響による利用者数の減少や大会中止が多かったことを考慮すれば、高い水準を保てた。大会等のキャンセルを受けた後、速やかに一般利用が可能であることを積極的に広報し代替利用の確保に努めたことも高い水準を保てた理由の一つである。

利用者満足度は毎年度目標を達成している。コロナ禍における施設の運営に細心の注意を払うとともに、事業の中止や利用者の減少に全職員が危機意識を共有し、各施設において安心・安全な管理運営を行ってきた結果である。



【年度評価シート②】

・進捗状況欄「ほぼ達成」は90%以上

| 評価指標 | | H30 | R1 | R2 | R3 | R4 |
|---------------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 管理者の責めによる 事故発生件数 | 目標 | — | 0件 | 0件 | 0件 | 0件 |
| | 実績 | 0件 | 0件 | 0件 | 1件 | 0件 |
| | 進捗 状況 | — | 達成 | 達成 | 未達成 | 達成 |
| 管理運営に関する職員 対応等の意見 要望件数 | 目標 | — | 106件以下 | 104件以下 | 102件以下 | 100件以下 |
| | 実績 | 111件 | 79件 | 50件 | 39件 | 78件 |
| | 進捗 状況 | — | 達成 | 達成 | 達成 | 達成 |
| ウェブサイト (スポーツ施設) アクセス数 | 目標 | — | 644,000PV | 663,000PV | 682,000PV | 701,000PV |
| | 実績 | 711,861PV | 759,086PV | 625,905PV | 676,275PV | 654,028PV |
| | 進捗 状況 | — | 達成 | ほぼ達成 | ほぼ達成 | ほぼ達成 |
| 教室等の 延べ参加者数 (単位:人) | 目標 | — | 260,000 | 262,600 | 265,200 | 267,800 |
| | 実績 | 289,975 | 287,890 | 110,631 | 158,248 | 197,688 |
| | 進捗 状況 | — | 達成 | 未達成 | 未達成 | 未達成 |
| R&Rステーション 交流スペース 来館者数 (単位:人) | 目標 | — | 25,000 | 26,250 | 27,500 | 28,750 |
| | 実績 | 23,697 | 21,291 | 12,109 | 20,663 | 23,752 |
| | 進捗 状況 | — | 未達成 | 未達成 | 未達成 | 未達成 |
| R&Rステーション イベントによる 利用件数 | 目標 | — | 13件 | 14件 | 15件 | 16件 |
| | 実績 | 21件 | 22件 | 18件 | 23件 | 20件 |
| | 進捗 状況 | — | 達成 | 達成 | 達成 | 達成 |

利用者数減少に伴い、職員対応等の意見要望件数も減少している。その中で、令和3年度に管理者の責めによる事故が1件発生した。これは拾得物の処理ミスによるもので、速やかに原因を究明して再発防止策を講じた。

教室等の延べ参加者数は新型コロナの影響が大きく表れた。受講生数の減少に加え、緊急事態措置やまん延防止等重点措置により、予定していた教室回数を実施できなかったことによるものである。

駿府城ラン・アンド・リフレッシュステーション（以下、「R&Rステーション」とも表記する。）の来館者数は、平成30年度のオープン年から右肩上がりを目指していたが、目標達成には至らなかった。新規施設であるため新型コロナ以外の減少原因は明らかではないが、カフェ機能の充実やイベントの開催などで回復を図っている。



2. 経営面における取組の評価

(1) 財政的な基盤

指定管理事業収入に依存した収入構造や上がり続ける人件費を課題とし、自主財源の確保や人件費抑制策の実行などを取り組みを掲げた。

自主財源の確保については、旅行業務の取扱を始め、専門職員を期間限定で雇用し、県内外へのバスツアーなどの募集企画旅行を計画した。しかし、新型コロナの感染拡大により、採算性を確保する旅行を実施することができなくなった。

賛助会費については、趣旨に賛同された団体や個人が増えており、会費を公益目的事業に活用している。

人件費抑制策については、平成30年度から職員の定期昇給幅を抑制している。また、常勤職員の退職後は非常勤職員を採用するなど、総人工数を変えずに人件費支出を抑えている。

【年度評価シート】

| 評価指標 | | H30 | R1 | R2 | R3 | R4 |
|---------------|----------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| 収益事業の 収支差額 | 目標 | — | 2,000,000円 | 2,400,000円 | 2,800,000円 | 3,200,000円 |
| | 実績 | 1,760,859円 | -958,034円 | -4,025,859円 | -3,007,275円 | -1,517,060円 |
| | 進捗 状況 | — | 未達成 | 未達成 | 未達成 | 未達成 |
| 賛助会費収入額 | 目標 | — | 550,000円 | 600,000円 | 650,000円 | 700,000円 |
| | 実績 | 464,000円 | 679,000円 | 751,000円 | 820,000円 | 816,000円 |
| | 進捗 状況 | — | 達成 | 達成 | 達成 | 達成 |
| 旅行業務取扱件数 | 目標 | — | 2件 | 4件 | 7件 | 10件 |
| | 実績 | 0件 | 4件 | 3件 | 1件 | 0件 |
| | 進捗 状況 | — | 達成 | 未達成 | 未達成 | 未達成 |

○第4期指定管理期間の経営

第1次計画期間の中間である令和3年度から、体育館と総合運動場の第4期指定管理(R3-R7)がスタートした。

第3期指定管理(H28-R2)と比べて指定管理料が減額となったことから、厳しい経営状況は予想していたが、第4期1年目の令和3年度は、コロナ禍による減収に対する指定管理料の補填があったにもかかわらず、協会全体で約2,600万円(公益目的事業で約1,650万円)の赤字となり、令和4年度についても、補填を受けても赤字になる見通しとなった。

当協会では分析を行ったところ、平年同様の運営が出来ると見込んだ第4期だが、昨今の諸物価高騰による費用増、一方では当協会管理施設の利用者層であるシニア世代の就労人口拡大や、アウトドア人気を反映した利用者減少による収益減など、令和5年度以降、現指定管理料では経営が難しいことが判明した。

このことは、当協会の経営面の新たな課題として捉えている。

(2) 人材的な基盤・組織的な基盤

人材的な課題として、スポーツインストラクターの継続雇用などを、また、組織的な課題として、情報セキュリティ対策の遅れやスポーツ指導者の高齢化などを挙げた。

所属施設のみならず、依頼に応じて出張指導も行うインストラクターは当協会にとって大きな財産である。インストラクターとして長期間指導できるよう、産休・育休の制度はもちろん、職員相互の協力を得ながら産休・育休の休暇取得前や育休明けに身体に負担をかけないよう、勤務体制に配慮している。

また、令和3年度には情報セキュリティ対策のためVPN（仮想専用線）を構築し、職員全体でデータファイルを共有できるよう整備した。

そして、スポーツ指導者スキルアップ講習会を開催し、正しい知識と技能を習得した指導者の育成に努めるなどしたが、指導者の高齢化を改善するには至らなかった。

3. 考察

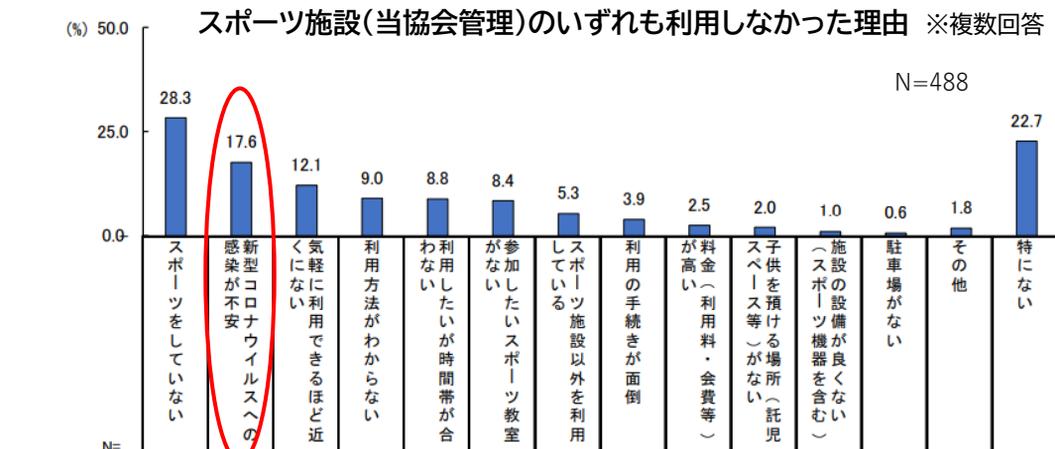
(1) 新型コロナウイルスの影響

令和元年度から4年度までの第1次計画期間は新型コロナによる影響を全面的に受けた。スポーツ分野は「3密」となる場面が多く、当協会が実施する事業、管理する施設の利用、加盟団体の活動など、様々な場面で大きく制限がかかった。特に屋内スポーツは、各競技種目のガイドラインによる制限や市民の心理的抑制もあり、利用控えや教室の受講控えが続き、スポーツ施設の指定管理者としての経営が厳しくなった。

下のグラフは当協会が実施した「スポーツ施設に関する意識調査」(R4.2月)における、スポーツ施設を利用しなかった理由の回答結果である。

「新型コロナウイルスへの感染が不安」との回答が17.6%で、スポーツをする人が施設を利用しない理由の一番に挙げている。

コロナ禍でも我々にできることは何か。ウィズコロナ・アフターコロナを見据えたスポーツのあり様について、加盟団体を含めた当協会に関わる全ての人にとって考えさせられる期間となった。



(2) 指定管理の収支

第1次計画期間(R1-R4)は、当協会が体育館と総合運動場の指定管理者として5年間の指定を受けた第3期(H28-R2)の後半、第4期(R3-R7)の前半にあたる。

指定管理事業が大部分を占める公益目的事業の決算収支差額は下表のとおりであり、令和元年度と2年度は黒字だったが、3年度は赤字となり、4年度は更に赤字が増加する見込みである。また、ウクライナ情勢などを要因とする光熱費や物価の高騰は、更なる収支状況の悪化を招くことも考えられる。

第1次計画期間中の公益目的事業収支差額推移

(単位：円)

| | R1 | R2 | R3 | R4見込 |
|------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 収入額 | 1,076,611,780 | 1,044,112,514 | 1,071,163,300 | 1,125,785,000 |
| 支出額 | 1,073,494,763 | 1,016,138,464 | 1,087,705,658 | 1,145,763,000 |
| 収支差額 | 3,117,017 | 27,974,050 | -16,542,358 | -19,978,000 |

令和3年度決算を受け、令和4年度に収支の状況に関して詳細な分析を行い、現状の課題把握及び今後の収支予測を行った。

その中で、指定管理料と業務実施にかかった経費との間に格差が生じていることや、収入実績が収入見込み額を大幅に下回り続けていることなどが判明した。

この分析結果を役職員全員が共有し、当協会が実施していく経営改善に向けた事業提案を職員から募るとともに、市に対して経営改善への協議・支援をお願いした。

4. 第2次計画への展開

以下の3点を第2次計画における重点項目と位置づけ、職員提案などを取り入れた大胆な業務改善に取り組む。

(1) 情報発信力の強化

令和4年度には各施設にデジタルサイネージを設置し、来館者への情報提供を行っている。しかし、当協会のことや当協会管理スポーツ施設の認知度は高いとは言えない。

スポーツ教室等事業の満足度や施設の利用者満足度は高水準であることから、当協会の事業への参加や、施設利用の経験が無い市民に対して効果的な情報を発信することが、施設の利用促進はもちろん、スポーツ実施率の向上につながると考える。第2次計画では、新たな広報戦略を立て、情報発信の強化を図る。



デジタルサイネージ

(2) 行政や他団体との連携

スポーツが生活の一部となることで人生や社会が豊かになるという「スポーツ・イン・ライフ」の理念のもと、スポーツ分野にとどまらず、福祉や食など様々な分野について、静岡市の関係部局や民間企業と連携して事業を実施する。また、市立中学校部活動改革〔シズカツ〕や公共施設を利用した体育の授業実施〔学校プール向上研究〕などについて、市教育委員会と連携して研究・検討を進める。さらには、ホームタウンチームと連携し、競技力の向上や「みる」スポーツの推進を図る。

(3) 財務状況の改善

令和3年度決算を受け、令和4年度に収支の詳細な分析を行い、職員から財務状況を改善するための提案を募った。〔11ページ(2)〕

利用料金や教室受講料の収入アップ、委託料等施設管理費の縮減、人件費の抑制などに関する職員提案が97人から合計236件出された。この提案に優先順位をつけ、第2次計画期間で着実に実行し、収支の改善を図っていく。

また、当協会だけで解決できない問題については、市など関係機関の理解と協力を得て改善を図る。

5. 当協会の役割

当協会の役割は、静岡市スポーツ推進計画の「スポーツが持つ力で、誰もが健康で豊かな生活を実現する」という基本理念に基づき、「する・みる・ささえる」の3つの視点をバランスよく取り入れた事業を展開し、スポーツを通じた市民の健康と福祉の向上を図ることにあります。

静岡市スポーツ推進計画では、以下の3点を当協会の役割としています。

- ① ライフスタイルに応じたスポーツの推進
- ② スポーツを支えるための人づくり
- ③ スポーツを支えるための場づくり

1. スポーツイベント、教室等開催事業

(1) 現状と課題

【現状】

| | |
|---|---|
| <h4>スポーツイベント</h4> <ul style="list-style-type: none">・ スポ協ウォーキング・ スポーツ講演会・ 体力テスト会（受託）・ 各種市民大会（受託） うち運営関与 市民ラジオ体操祭 市民継走大会 清水駅伝競走大会 | <h4>管理施設におけるスポーツ教室</h4> <p>※令和4年度実施計画</p> <p>全325教室</p> <ul style="list-style-type: none">・ 指定事業 174教室 ＜うち指導者分類別＞ インストラクター 101教室 加盟団体 66教室 外部講師 7教室・ 自主事業 151教室 インストラクター 79教室 加盟団体 36教室 外部講師 36教室 |
| <h4>スポーツ教室以外の活動</h4> <ul style="list-style-type: none">・ ふれあいスポーツdayなどのイベント・ アウトリーチ(インストラクター派遣) | |

【課題】

教室の課題を指導者の分類別に整理し、それぞれの課題に取り組んでいく。

ア 協会インストラクターによる教室【R4:指定事業101・自主事業79】

- ① 共働き世代の増加、高齢者の雇用延長、余暇活動の多様化などによる受講生の減少
- ② 参加者ニーズに合った教室展開
- ③ 定期教室の期と期間の運動習慣の継続性の確保

イ 加盟団体指導者による教室【R4:指定事業66・自主事業36】

- ① 余暇活動の多様化や競技人口減少による受講生の減少
- ② 自主事業において会場費や報償費等支出が大きい

ウ 外部講師による教室【R4:指定事業7・自主事業36】

- ① 自主事業において会場費や報償費等支出が大きい

エ イベント・教室全体・その他

- ① 指定事業の仕様の制限が細かいため、柔軟な対応などがしにくい
- ② アウトリーチ(インストラクター派遣)依頼増加に伴う、収益性と本業との調整

(2) 今後の取り組み

○教室の抜本的な見直しの実施

見直し計画 前期 [令和4年度(ﾌﾟﾚ)～6年度]

| | | 見直しの概要 | 計画ﾌﾟﾚ年 令和4年度 | 計画期間前半 | | |
|-----------------------|-----------------|--------|-----------------|-----------|-------|--|
| | | | | 令和5年度 | 令和6年度 | |
| ア 協会インストラクター教室 | | | | | | |
| ① | 午前枠(9時-12時)に2教室 | 3施設で実施 | 5施設で実施 | 6施設で実施を検討 | 中間見直し | |
| ② | 期と期の上に短期教室 | 2施設で実施 | 4施設で実施 | 見直し | | |
| ③ | 幼児・小学生対象教室拡充 | 6施設で開催 | 回数増 | 見直し | | |
| イ 加盟団体指導者教室 | | | | | | |
| ① | 最少催行人数の設定 | — | 試行 | 見直し | | |
| ② | 報償費の見直し | — | — | 検討 | | |
| ③ | 教室の統廃合 | 検討調整 | 実施 | 実施 | | |
| ウ 外部講師教室 | | | | | | |
| ① | 報償費の見直し | — | 検討調整 | 実施 | | |
| ② | 講師選定の見直し | — | 検討調整 | 実施 | | |
| エ イベント教室全体・その他 | | | | | | |
| ① | 仕様書の見直し検討 | 検討・依頼 | 実施 | — | | |
| ② | インストラクター派遣の調整 | — | 基準設定 | 実施 | | |

○見直し計画の詳細

ア 協会インストラクターによる教室

①午前枠(9:00～12:00)に2教室を開催

集客の比較的見込める午前中の時間帯に、週2日程度2つの教室を実施する。令和4年度に中央・南部・清見瀧で試行し、令和5年度は東部・長田にも拡大していく。受講生数の増加など効果を検証し、令和6年度以降の拡大を検討する。

②期と期の上に短期教室を開催

受講生の運動の継続性を確保するため、1年を3期制に分割し開催している定期教室の期と期の上に短期教室を開催する。令和4年度に南部・東部で試行、令和5年度は長田・清見瀧に拡大していく。優先使用をはじめとした施設利用の増加により、期と期の上が年々短くなっている実状もあることから、令和6年度に拡大範囲について見直しを行う。

③幼児、または小学生対象の運動教室を開催

これまで、夕方の時間帯や夏休み・春休みの期間などに運動教室の開催し、子どもたちが体を動かす機会を創出してきた。これを拡充するため、令和5年度は長田において全6回を1期とした夕方の教室を年6期試行開催し、年間を通して受講を可能にする。この教室の検証をもとに令和6年度以降への拡大を検討する。

イ 加盟団体指導者による教室

①最少催行人数の設定

令和5年度第1期から、教室に最少催行人数を設定して、受講生が集まらない教室の実施を再検討するなどの措置をとる。

②報償費の見直し

令和5年度以降も受講生の増加が見込めない場合は、報償費の支払い基準や金額について当該加盟団体と協議する。

③教室の統廃合

採算性が悪い場合や指導員の確保が難しい場合は、教室の統廃合を検討する。令和5年度から、南部の柔道教室、東部の新体操教室は他館と統合する。空いた練習場については一般開放又は他の自主事業会場として活用を検討していく。

ウ 外部講師による教室

①報償費の見直し

報償費の見直しについて令和5年度から講師と協議を始める。

②講師選定の見直し

外部講師での継続が難しい場合は、当協会インストラクターの指導により教室を継続していくことも検討する。

エ イベント・教室全体・その他

①仕様書見直しの検討

第2期静岡市スポーツ推進計画との関連性を明確化するため、指定事業の仕様変更が検討されており、指定事業の実施場所等について、より市民ニーズに応えられる事業計画を作成していく。

②インストラクター派遣の調整

インストラクター派遣は、依頼元から大変好評を得ているが、収益面は講師料のみであり、社会貢献的要素が高い。管理施設における教室事業の実施に影響を及ぼすことが無いよう、一定の基準を設け、派遣数を調整していく。

上記の取組と並行して、受講生を増やすための広報活動を行う。
[12ページ(1)情報発信力の強化]

○その他、計画期間中に実現していくイベント・教室等事業

- アンケート結果を反映した、休日や平日夜間の教室実施
- 市の関係部局との連携による事業
(例：食育セミナーや測定会など)
- ダンスをより身近に感じてもらう教室
(例：K-POPやヒップホップなど)
- 屋外イベントの実施 (例：運動場でヨガなど)

| 市民意識調査(R4.2) 「教室に参加しやすい時間帯」 | | |
|--------------------------------|--------------|-------|
| 1位 | 休日の 9時台～12時台 | 46.7% |
| 2位 | 休日の13時台～14時台 | 39.0% |
| 3位 | 平日の18時台～20時台 | 30.8% |

2. トップアスリート育成支援 及びスポーツ指導者養成事業

(1) 現状と課題

【現状】

○競技力向上事業(加盟団体に対する支援)

●スポーツ普及・選手強化等補助

加盟団体が実施する強化講習会、審判講習会及び各種大会などの事業に対し、支援・助成をしている。

●ジュニア層育成補助事業

加盟団体が実施するそれぞれの競技の特性を考慮した小中学生対象の講習会等の事業に対し、積極的に支援・助成をしている。

●国際交流補助事業

加盟団体が実施する諸外国とのスポーツ交流事業に対しても支援・助成を行い、国際感覚の涵養と技術向上を推進している。

○スポーツ指導者スキルアップ講習会(受託事業)

スポーツ指導者として必要な心理学やストレッチなど、様々な分野の講習会を実施し、指導者に正しい知識や技能を身に付けてもらう。

○表彰事業

永年にわたり本市のスポーツの発展に貢献された方や、優秀な指導者、全国レベルの大会で活躍した選手などを表彰し、さらなるスポーツ振興につなげている。

【課題】

ア 指導者の高年齢化など団体運営の問題

夜間スポーツ教室指導者(17加盟団体)について、平成24年(2012)から令和4年(2022)までの10年間で、平均年齢が5.3才上昇して58.1歳、指導者数が8.5%減少した。また、競技者登録人数の減少もあり、運営に課題が生じている加盟団体が出てきている。

イ 新たな加盟団体の加入促進

ニュースポーツ等が台頭してきている中、令和2年以降新たな加盟団体は無いため、現在の50団体に新たな加盟団体を加えていく必要がある。

(2) 今後の取り組み

ア 指導者の高年齢化など団体運営の問題

①加盟団体意見交換会の実施

指導者の高齢化など、各加盟団体が抱える課題を把握し、静岡市とともに課題解決に向かって努力していく。その方法として、加盟団体実態調査を実施し、状況を把握したうえで、意見交換会を実施する。意見交換会は全団体一斉ではなく、武道系やニュースポーツ系など5つのグループに分けて、議論しやすい環境で行う。意見分析後、「各団体で進めていくこと」、「当協会が支援できること」、「市に行政的施策を求めること」に分類して課題解決を進めていく。

②学校部活動改革との連携

市立中学校部活動改革〔シズカツ〕について、教育委員会と連携し、研究・検討していく。また、部活動に関係する競技団体と情報を共有し、市が目指す令和8年度の全市展開に向けて協力する。

③教育委員会「学校プール向上研究」への協力

小学校児童の泳力向上や意欲向上につながる環境の実現などを視点に、外部のプール・外部の指導者による水泳授業が始まる。当協会はこの研究に協力し、会場の提供だけでなく、所属インストラクターによる指導の提供など、静岡市の子どもたちが持続可能な環境で充実した水泳指導を受けることを目指す。

※R4に一部試行

イ 新たな加盟団体の加入促進

ニュースポーツを始めとし、これまでになかった新たな種目について市内の団体の有無を調査し、団体に対し当協会への加盟を促していく。

3. スポーツ施設における利用者サービス向上事業

(1) 現状と課題

【現状】

○体育館等グループ(全9施設)

中央・東部・北部・南部・長田・蒲原の体育館、清水清見潟公園スポーツセンター
西ヶ谷・清水の総合運動場

- 各体育館の多目的室に鏡を設置し、個人によるダンス等の利用を促進している。
- スケールメリットを活かした消耗品調達や委託契約などを実施している。
- ヒヤリハットや利用者対応方法など、管理に必要な情報を全施設が共有し、統一的な基準により施設運営に努めている。
- 大会等の優先利用の調整事務を事務局が中心となって、公平・公正に行っている。

○駿府城ラン・アンド・リフレッシュステーション ※共同事業体運営

- カフェ機能を強化し、駿府城公園周辺の賑わいを創出している。

【課題】

ア 利用方法の周知

スポーツ施設は、休日は大会、平日は教室というイメージが強く、あおいカードによる利用の手続きや、個人で練習場が利用できることについて知らない方が多い。また、利用時間帯区分を定めていることで、区分をまたぐ利用などの自由度が低い。

イ 施設の老朽化

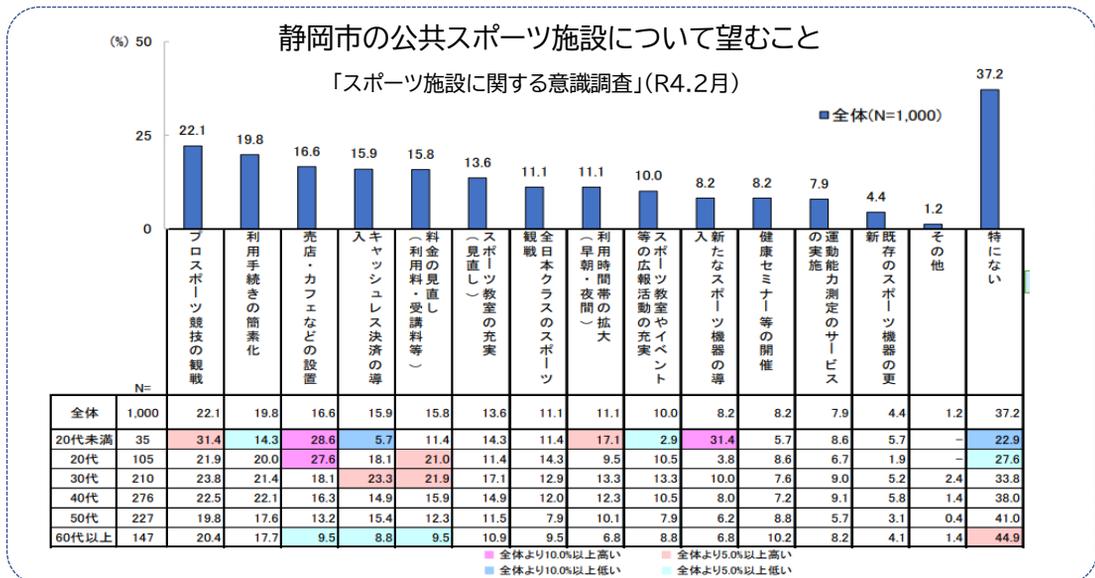
開館から50年以上経つ施設もある。市及び当協会が修繕を実施することで保全に努めているが、雨漏りや備品の劣化などの対応に苦慮している。

ウ 利用キャンセルによる減収

優先予約されていた大会が直前にキャンセルになった場合、一般利用で埋まらず、利用料金収入が得られない。また、屋外施設において、降雨によるキャンセル(利用料金還付)は、利用時間帯の半分以上利用できなかった場合が基準になっている。

エ R&Rステーションの更衣室利用者が増えない

ステーションの近隣に在住のランナーは、更衣室をほとんど利用しない。



18ページ下部「静岡市の公共スポーツ施設について望むこと」の調査結果によれば、2番目に「利用手続きの簡素化」が挙げられており、利用手続きの煩雑さや利用方法の周知不足が利用の妨げになっていると推測できる。

調査結果の1番目の「プロスポーツ競技の観戦」と7番目の「全日本クラスのスポーツ観戦」を合わせた割合は5年前と比べて3.9ポイント上昇している。また、この調査から選択肢に加えた「売店・カフェなどの設置」は3番目で、特に20代以下の市民に望まれている。これら意見は、長期的な視点でスポーツ施設の在り方や取組を考えていくうえで重要だと考える。

(2) 今後の取り組み

ア 利用方法の周知 ほか

①利用者に喜ばれる施設づくり

個人利用の場合、これまで正時利用(0分～59分)だった練習場を、空いていれればすぐ利用できるよう、利用開始時刻からの利用料徴収に変更することを検討する。また、対象となる練習場を絞ってポイントカードを発行し特典を与えるなど検討し、利用の促進と利用者の満足度向上を図る。

②広報活動の強化

施設の利用方法や事業について、近隣自治会や学校・企業へ広報する。新たな広報手法を研究し、知ってもらう機会を増やす。

施設近隣地域へのポスティング活動を行うなど、教室受講やイベント参加を促進し、地域住民に多く利用いただき、開かれたスポーツ施設を目指す。

※R4に一部試行

③民間企業等、他団体との連携

保険会社などスポーツ活動に実績のある民間企業やスポーツ以外の分野の団体などと連携を図り、広がりを持ったイベント等を実施する。また、ホームタウンチームの試合チケットを施設窓口で販売するなど、チームと当協会が有益になる連携を図り、「みる」スポーツの普及にも貢献する。

イ 施設の老朽化

利用者の安全を最優先に施設の維持管理を行っていく。計画的な施設修繕やアセットマネジメントについては市の方針を踏まえ、管理者として必要な意見を出す。

ウ 利用キャンセルによる減収

雨天キャンセルや大会キャンセルの取扱いについては当協会だけの問題ではないため、市に再検討をお願いしていく。本計画期間中に市が導入する予定のキャッシュレス決済については、市民にとって最良の整備となるよう、市と協議する。

エ R&Rステーションの広報活動の拡大

静岡市街地を走る・歩く際、R&Rステーションへ立ち寄ってもらえるよう、施設パンフレットを効果的な場所へ配架する。※R4に一部試行

第4章 経営面における現状・課題・取組

1. 財政的な基盤について

(1) 現状と課題

収支差額と資産状況の推計(令和4年度～8年度)

(単位:円)

| | R3実績 | R4見込 | R5見込 | R6見込 | R7見込 | R8見込 |
|----------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 収入 | 1,067,434,621 | 1,122,036,111 | 1,054,256,201 | 1,057,321,742 | 1,060,752,871 | 1,064,233,398 |
| 支出 | 1,093,662,184 | 1,149,610,420 | 1,135,264,331 | 1,144,690,459 | 1,150,237,482 | 1,159,690,428 |
| 収支差額 | -26,227,563 | -27,574,309 | -81,008,130 | -87,368,717 | -89,484,611 | -95,457,029 |
| 特費取崩予定額 | 72,184,381 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 流動資産 | 208,508,010 | 253,118,082 | 197,109,352 | 109,740,635 | 20,256,024 | 0 |
| 記念事業積立 | 4,650,000 | 4,650,000 | 4,650,000 | 4,650,000 | 4,650,000 | 0 |
| その他固定資産 | 34,980,900 | 34,980,900 | 9,981,500 | 9,981,500 | 9,981,500 | 0 |
| 基本財産 | 368,163,296 | 368,163,296 | 368,163,296 | 368,163,296 | 368,163,296 | 307,593,791 |
| 退職給付引当金等 | 32,553,782 | 32,553,782 | 32,553,782 | 32,553,782 | 32,553,782 | 32,553,782 |
| 資産合計 | 721,040,369 | 693,466,060 | 612,457,930 | 525,089,213 | 435,604,602 | 340,147,573 |

□財務状況

上の表は、令和4年度分析で抽出した問題のうち、解決可能なものを収支に反映して試算した「令和4年度から8年度までの収支差額及び資産状況の推計」である。

令和2～4年度は、新型コロナの影響を受けた管理施設の指定管理料精算が行われ、協会全体の赤字額は抑えられていたが、令和5年度以降、同様の指定管理料精算が無いと想定した場合、5年の指定管理期間が終了する令和7年度までの3年間は、毎年8,000万円程度の赤字という厳しい財政状況が予想される。

厳しい財政状況になった原因としては、令和3年度からの指定管理料の減少に加えて、コロナ禍や諸物価高騰による収益減・費用増により、指定管理料と業務実施にかかる経費の間に格差が生じており、その額も大きいことから、最大限の自助努力を行うことに加え、格差の是正に向けて市との協議を継続していきたい。

推計試算の方法

| | 科目 | 考え方 |
|------|--------------------------|--|
| 事業収益 | スポーツ教室等事業収益 (主に教室受講料) | R5はR4決算見込額に新規事業実施予定分などを見込んだ額とし、R6以降はそこから毎年1.5%の伸びを見込む。 |
| | 指定管理業務収益 (指定管理料) | 第4期(R3-R7)の当初の協定額とし、毎年同額で精算は見込まない。 |
| | 利用料金収益 (施設利用料) | R5はR3決算額からR4決算見込額の上昇割合を乗じ、R6以降はそこから毎年1%の伸びを見込む。 |
| 事業費 | 人件費合計 (福利厚生費を含む) | R5はR4欠員分が充足したとし、昇任者分のみを考慮した上昇額としている。R6以降は定期昇給を3号給幅に戻す想定で試算。期間中におけるインストラクターの身分切替や退職者は実状に合わせて考慮している。 |
| | 報償費 (主に教室指導謝金) | スポーツ教室等事業収益の増加見込みに連動して、受講料に対する過去の平均割合を算出し、これに乗じている。 |
| | 修繕費 | 指定管理の仕様書に示された額とする。 |
| | 光熱水料費 | R4精算時に示された市積算額と毎年同額とする。 |
| | 使用料及び賃借料 | 事業拡大に伴い、R3決算額からR4決算見込額の上昇額分、毎年上昇すると見込む。 |
| | 委託費 | 多くの契約で複数年契約を導入したことから、R5以降はR4決算見込額と毎年同額とする。 |

□人件費の上昇

職員の定期昇給については、従来の昇給幅を平成30年度から抑制している。また、常勤嘱託員の退職後は非常勤嘱託員を採用するなど、人件費の抑制に取り組んでおり、下表のとおり、第1次経営計画書に記した見込み額と比較し、支出額を抑える努力をしている。

しかしながら、採用から退職までの流れが平準化する「職員の循環」がまだ始まっていないこともあり、今後も支出額は増加が続く。人件費抑制のために更なる措置が必要になると考えるが、職員のモチベーションを下げないように取り組む必要がある。

人件費の実績と見込(令和元年度～8年度)

(単位:円)

| | R 1 | R 2 | R 3 | R 4 見込 | R 5 見込 | R 6 見込 | R 7 見込 | R 8 見込 |
|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 第1次経営計画書記載 | 490,931,000 | 488,820,000 | 496,570,000 | 508,992,000 | | | | |
| 実績及び今後の見込額 | 475,521,197 | 469,966,358 | 485,052,913 | 486,020,938 | 505,716,602 | 513,340,400 | 517,238,564 | 523,766,675 |

※人件費は、福利厚生費及び退職給付費用を含む。

□自主事業

自主事業はコロナ禍だけでなく、アウトドアスポーツの振興、民間事業者の増加など厳しい状況にあり、右表のとおり受講料収入に対して支出額が上回る状態である。

教室事業は幅広いスポーツの普及・振興がその目的の一つであることから、収益面のみで実施の可否を判断することは妥当ではないが、経営分析による適正負担を求めていくことが課題である。

自主事業の収支状況(H29とR3)

(単位:円)

| | 平成29年度 | 令和3年度 |
|------|------------|------------|
| 収入額 | 38,794,462 | 24,561,697 |
| 支出額 | 41,051,890 | 32,208,121 |
| 収支差額 | -2,257,428 | -7,646,424 |

□光熱費等の高騰

節電は常に意識しているものの、新型コロナウイルス感染予防のため、換気が必要であり使用量は下がらず、支出額が増加している。また、急激な円安により物価の高騰が続いている。外部要因とはいえ、この状況が続けばさらに経営に大きな影響が出る。

□事務局の人員配置

事務局は、加盟団体を統括し、スポーツ講演会等の事業や市からの委託事業を実施している。また、指定管理事業の本部として事業や職員の取りまとめの役割・責任を担っており、適正な運営のために20名程度の職員を有している。

(2) 今後の取り組み

経営改善には、当協会の収益の大宗をなす「指定管理料」「教室受講料」「利用料金」の3つについて、見直しや収入増の方策の実行が必須である。

また、赤字決算から脱却するための根本的な解決は、指定管理における精緻な収支予測を行い、令和8年度からの次期指定管理に向けて、市と十分協議していく必要がある。

○指定管理料について

当協会は、市のスポーツ施策の推進、スポーツの振興を担う市の外郭団体として、収益性のみにとらわれず、幅広い分野のスポーツの普及、より多くの市民がスポーツに触れる機会の提供を使命として指定管理業務を行っており、この一貫した姿勢に対する理解とそれに対応する指定管理料の見直しについて市と協議していく。

○教室事業について【一部再掲】 14～15ページ

収入増の方策

●受講料の適正な受益者負担

受講生が増えれば収支差額(=収益)が増えていくという構造を基本に、適正な受講料を算出し、現受講生に対し丁寧な説明をした後、受講料値上げを実施する。値上げに際しては、指定事業と自主事業のバランスをとるよう注意する。

●午前の2教室実施【再掲】

集客が比較的に見込める午前中の時間帯に、週2日程度2つの教室を実施する。

●幼児・小学生教室の拡充【再掲】

夏休み・春休みの期間などに実施する短期の運動教室に加え、年間を通じて参加できる教室を拡充する。

●土日祝日や平日夜間にニーズの高い教室を実施【再掲】

●夏季限定で、仕事前や高齢者対象の早朝教室を実施

●教室の回数券や定期券を作製し、運用を検討

支出減の方策

●報償費の見直し

外部講師教室は令和5年度から、加盟団体教室は令和5年度の取組で受講者増などの成果が得られなかった場合、令和6年度から報償費について協議を行う。

●教室の統廃合

加盟団体指導の自主事業において、受講者の増加、報償費等見直し協議でも収支状況に変化が見られない場合は教室の統廃合を行っていく。

●外部講師教室を内製化【再掲】

外部講師ではなく当協会インストラクターの指導により教室を継続していく

●夜間教室消耗品の節約を図り、費用を縮減

○利用料金収入を増やす方策

- 施設の利用方法や事業について、近隣自治会や学校・企業へ広報する。新たな広報手法を研究し、知ってもらう機会を増やす。【再掲】
- 多目的室や会議室について、大学のサークルや高校生のダンス愛好者などに直接情報提供を行い、利用拡大を図る。
- 21時以降の利用時間延長について、ニーズの有無や実施可能施設について検討する。
- アリーナ以外の空調や照明設備の有料化及びプールの夏季料金(割引)を通常時期と同額にすることについて、いずれも受益者負担の考えに則った条例改正を市とともに検討する。

○その他収入を増やす方策

- 自動販売機によるニーズに応じた商品販売
冬でも需要があるアイスの販売機を管理施設に設置する。
また、栄養補助食品やお菓子などの食べ物系販売機の導入を検討する。
- 施設利用キャンセル料の設定【再掲】
キャンセル料の設定について市とともに検討する。設定が実現すれば、市民の利用希望の充足と当協会の収入増加が期待できる。

○光熱費精算協議について

令和5年1月から国の激変緩和措置により、多少の支出は抑えられたが、指定管理施設の光熱費の高騰は社会的要因から引き起こされているため、引き続き静岡市に対して指定管理料の精算等の措置を要請していく。

今後、天変地異など当協会に起因しない事象が起きた場合、適正な協会運営ができるよう市と協議していく。

○事務局の経費について

事務局職員の業務分析を行い、事務局で行うことが効率的な業務は残し、管理施設へ移管可能な業務を洗い出したうえで、事務局における適正な人員配置数を算出する。

市からの指定管理事業、委託事業を支える事務局の役割、責任に見合った経費負担について、市と協議していく。

(以下、令和6年4月1日追記)

管理施設を含む組織全体で、職員各人の業務配分の見直し、勤務日数・時間の調整を前提として職員数の削減につなげていくため、職員適正化計画(R6-R8)を策定した。

適正化計画では、下記の4つの視点に基づき、組織、業務、役割などの見直しを徹底し、業務遂行にあたっては兼務、統合、連携などの手法を駆使して適正化を図る。

- (1) 事務局及び各施設の業務の見直し、更なる効率化の実施
- (2) 業務実施体制の再構築
 - ・事務局の廃止、事務推進本部の創設
 - ・インストラクターの個別施設配置からグループ制の導入
- (3) 職員各人の業務分担の見直し
- (4) 職員の心身の保持、ワークライフバランスの推進

(以下、令和6年4月1日追記・改訂)

職員適正化計画(R6-R8)に登載された「適正化への具体的な取り組み」が実現した場合の
人件費削減効果額を踏まえて、本計画期間である令和8年度までの収支の見込額を下
表のとおり改めて算出した。

【再掲】人件費の実績と見込(令和元年度～8年度)

| | R 1 | R 2 | R 3 | R 4 見込 | R 5 見込 | R 6 見込 | R 7 見込 | R 8 見込 |
|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 第1次経営計画書記載 | 490,931,000 | 488,820,000 | 496,570,000 | 508,992,000 | | | | |
| 実績及び今後の見込額 | 475,521,197 | 469,966,358 | 485,052,913 | 486,020,938 | 505,716,602 | 513,340,400 | 517,238,564 | 523,766,675 |



【R6.4改訂】人件費の実績と見込(令和元年度～8年度)

| | R 1 | R 2 | R 3 | R 4 | R 5 見込 | R 6 見込 | R 7 見込 | R 8 見込 |
|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 第1次経営計画書記載 | 490,931,000 | 488,820,000 | 496,570,000 | 508,992,000 | | | | |
| 実績及び今後の見込額 | 475,521,197 | 469,966,358 | 485,052,913 | 484,858,564 | 484,718,587 | 473,874,000 | 473,450,413 | 480,945,826 |

※R7・R8は昇任昇格登用などの影響を見込まず試算

【再掲】収支差額と資産状況の推計(令和4年度～8年度)

| | R3実績 | R4見込 | R5見込 | R6見込 | R7見込 | R8見込 |
|----------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 収入 | 1,067,434,621 | 1,122,036,111 | 1,054,256,201 | 1,057,321,742 | 1,060,752,871 | 1,064,233,398 |
| 支出 | 1,093,662,184 | 1,149,610,420 | 1,135,264,331 | 1,144,690,459 | 1,150,237,482 | 1,159,690,428 |
| 収支差額 | -26,227,563 | -27,574,309 | -81,008,130 | -87,368,717 | -89,484,611 | -95,457,029 |
| 特費取崩予定額 | 72,184,381 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 流動資産 | 208,508,010 | 253,118,082 | 197,109,352 | 109,740,635 | 20,256,024 | 0 |
| 記念事業積立 | 4,650,000 | 4,650,000 | 4,650,000 | 4,650,000 | 4,650,000 | 0 |
| その他固定資産 | 34,980,900 | 34,980,900 | 9,981,500 | 9,981,500 | 9,981,500 | 0 |
| 基本財産 | 368,163,296 | 368,163,296 | 368,163,296 | 368,163,296 | 368,163,296 | 307,593,791 |
| 退職給付引当金等 | 32,553,782 | 32,553,782 | 32,553,782 | 32,553,782 | 32,553,782 | 32,553,782 |
| 資産合計 | 721,040,369 | 693,466,060 | 612,457,930 | 525,089,213 | 435,604,602 | 340,147,573 |



【R6.4改訂】収支差額と資産状況の推計(令和5年度～8年度)

| | R3実績 | R4実績 | R5見込 | R6見込 | R7見込 | R8見込 |
|----------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 収入 | 1,067,434,621 | 1,122,273,719 | 1,093,677,126 | 1,081,021,742 | 1,084,452,871 | 1,087,933,398 |
| 支出 | 1,093,662,184 | 1,149,474,722 | 1,159,425,830 | 1,128,924,059 | 1,130,149,331 | 1,140,569,579 |
| 収支差額 | -26,227,563 | -27,201,003 | -65,748,704 | -47,902,317 | -45,696,460 | -52,636,181 |
| 特費取崩予定額 | 72,184,381 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 流動資産 | 208,508,010 | 249,615,679 | 208,866,375 | 160,964,058 | 115,267,598 | 62,631,417 |
| 記念事業積立 | 4,650,000 | 4,650,000 | 4,650,000 | 4,650,000 | 4,650,000 | 4,650,000 |
| その他固定資産 | 34,980,900 | 34,980,900 | 9,981,500 | 9,981,500 | 9,981,500 | 9,981,500 |
| 基本財産 | 368,163,296 | 368,163,296 | 368,163,296 | 368,163,296 | 368,163,296 | 368,163,296 |
| 退職給付引当金等 | 32,553,782 | 32,404,273 | 32,404,273 | 24,611,204 | 24,611,204 | 24,611,204 |
| 資産合計 | 721,040,369 | 689,814,148 | 624,065,444 | 568,370,058 | 522,673,598 | 470,037,417 |

※市積算額以上の光熱費は全額市が補填する見込みで試算

職員配置の適正化により改善は図られるものの、人件費の削減だけで当協会の収支が
黒字へ転換することは無い。赤字の要因とみられる指定管理料算出方法(仕組み)の見直し
について、市と協議をすすめていく。

2. 人材的な基盤について

(1) 現状と課題

ア 職員の採用について

□ プロパー職員は、平成16年度以来採用していない。現状は、常勤嘱託員の中から有能な人材を準職員へ引き上げている。常勤嘱託員以下の職員は原則公募で募集しているが、若年層の職員の応募が減少している。

□ 下表のとおり、事務職員の年齢層が40代(R5.3月時点)に集中している。38人のプロパー・準職員のうち20人が40代である。協会の長期的な発展のためにも若手職員の採用が必要である。

| 年齢区分 | ～29歳 | 30～34歳 | 35～39歳 | 40～44歳 | 45～49歳 | 50～54歳 | 55～59歳 | 60歳～ |
|------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| 在職人数 | 2人 | 2人 | 3人 | 12人 | 8人 | 5人 | 5人 | 1人 |

イ 職員の育成について

□ 人事評価制度については、第1次計画で検討することを取組に掲げ、他団体の実施状況等を研究したが、制度確立には至っていない。

□ 市及び他団体の職員研修に当協会職員を派遣しているが、さらに職員の資質向上を図る必要がある。

(2) 今後の取り組み

ア 職員の採用について

①若年者の新規採用

処遇面など、受け入れ態勢が整い次第、試験実施により若年者の新規採用を行い、計画的な人材育成により、持続可能な組織を形成していく。

②定年退職後職員に関する規程の一元化

複雑化している規程を整理し、市OBを含めた全ての60歳以上職員が対象となる読み取りやすい規定にするとともに、職員の雇用期限を明確にする。※一部R4 試行

③市OB職員の減員

計画的にプロパー・準職員を監督層へ登用し、市OB職員の段階的減員を実行する。

イ 職員の育成について

①市との人事交流

令和4年度から実施している外郭団体交流協働研修を継続し、公共政策に関する理解の促進及び、市と当協会との連携体制の強化を図る。

②監督層・管理職層の育成

プロパー・準職員を将来的に監督層や管理職として活躍できるよう、外部研修を中心に計画的に人材を育成する。

③人事評価制度の研究

当協会に合った人事評価制度を設計する。処遇へ反映できる制度を目指す。

④職員処遇の改善

令和6年度末までに財政的に回復が見られた場合、準職員の退職金制度導入など処遇の改善を行い、職員のモチベーションを上げ、雇用の安定化を図っていく。

3. 組織的な基盤について

(1) 現状と課題

ア 組織体制について

□役員等について

当協会は競技団体を統括する団体であることから、役員・評議員は加盟団体関係者が多数を占めている。これまで以上に多角的視点から組織運営をしていくことが、ガバナンスの観点からも必要である。

□加盟団体との関係について

加盟団体に対し助成金等を交付し、市民大会の開催などスポーツ振興を図っている。一方、ニュースポーツなどの普及に伴う、新たな加盟団体の加入が進んでいない。

イ 内部統制について

□業務の効率化

一部業務においては、ITの活用によって効率化が図られることが明らかだと思われるものの、コスト等の問題から実現できていない。また、実際の業務作業とその根拠となる規則・規程等に合致していない部分がある。

□国等の制度改革に伴う対応

- 公務員の定年延長
- インボイス制度（消費税の適格請求書等保存方式）
- 個人情報保護法改正
- 電子帳簿保存法改正

(2) 今後の取り組み

ア 組織体制について

①役員の多様化

ビジネスマネジメントやアカデミックな見地から、法人の運営に関わることが可能な人物を役員・評議員に登用する。 ※一部R4試行

②加盟団体の状況把握と新規加盟促進【再掲】 16・17ページ

加盟団体意見交換会の実施などにより各団体が抱える課題を把握し、市とともに課題解決を進める。また、新たな加盟団体の加入促進を図る。

イ 内部統制について

①規則・規程の見直し

規則や規程をこれまでよりも実務に近づけたものに改正し、職員の誰もがスムーズに対応できるようにする。また、規則・規程を基に全施設統一マニュアルを再整備して、業務の効率化を図る。 ※一部R4試行

②情報収集と内部研修の実施

インボイス制度など、国等の制度改革に対応するため、研修会などに積極的に参加し、知識を深めるとともに、全職員が制度を理解できるよう内部研修を実施する。

③文書管理のシステム化検討

これまで文書の一元管理ができていなかったが、デジタル保管ができるようなパッケージシステムの導入を前向きに検討する。

計画期間中の目標

(1) 事業面における目標数値

| 評価指標 | 現状 (R3実績) | 2023年度 (R5) | 2024年度 (R6) | 2025年度 (R7) | 2026年度 (R8) | |
|---|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|
| 市民に提供する価値① スポーツイベント、教室等開催事業 | | | | | | |
| 1 イベントの参加者数※ ¹ | 298人 (R1:3,225人) | 4,900人 | 5,100人 | 5,300人 | 5,500人 | |
| 2 教室等の参加者数※ ² | 158,248人 (R1:287,890人) | 271,040人 | 274,280人 | 277,520人 | 280,760人 | |
| 3 教室等の参加者満足度 | 仕様書 90%以上 | 94.0% | 94.0% | 94.3% | 94.3% | |
| 4 スポーツ指導者派遣件数 | 20件 | 30件 | 30件 | 31件 | 32件 | |
| 5 ウェブサイト(イベント、教室)アクセス数 | 351,487PV | 367,500PV | 370,000PV | 372,500PV | 375,000PV | |
| 6 YouTubeチャンネル登録者数/Twitterフォロワー数 | / | 800人/370人 | 860人/400人 | 930人/440人 | 1010人/490人 | |
| 7 協会の実施事業に対する認知度 | 33.6% | 34.5% | 36.0% | 37.0% | 38.0% | |
| 市民に提供する価値② トップアスリート育成支援及びスポーツ指導者養成事業 | | | | | | |
| 1 スポーツ振興(強化・普及)に関する事業への支援件数 | 27件 | 40件 | 41件 | 42件 | 43件 | |
| 2 ジュニア層の育成に関する事業への支援件数 | 8件 | 12件 | 13件 | 13件 | 14件 | |
| 3 指導者の養成等に係る事業の受講者数及び受講者満足度 | 52人/98.9% | 65人/88.0% | 70人/89.0% | 75人/90.0% | 75人/90.0% | |
| 市民に提供する価値③ スポーツ施設における利用者サービス向上事業 | | | | | | |
| 1 施設利用者数(単位:人) | 893,894 (R1:1,115,937) | 1,302,780 | 1,342,880 | 1,385,210 | 1,426,766 | |
| 2 施設稼働率 体育館グループ アリーナ(7) | 西ヶ谷総合運動場(陸・ブ・野・テ) | 89.7% | 88.9% | 89.4% | 90.0% | 90.5% |
| | 清水総合運動場(体・陸・武) | 65.3% | 70.0% | 70.5% | 71.0% | 71.5% |
| | | 82.7% | 83.0% | 83.5% | 84.0% | 84.5% |
| 3 利用者満足度 | 仕様書 90%以上 | 95.5% | 96.0% | 96.0% | 96.5% | |
| 4 管理者の瑕疵による事故発生件数 | 1件 | 0件 | 0件 | 0件 | 0件 | |
| 5 ウェブサイト(スポーツ施設)アクセス数 | 676,275PV | 645,000PV | 670,000PV | 695,000PV | 720,000PV | |
| 6 市の他の施策に貢献する事業の実施 | 2件 | 2件 | 2件 | 2件 | 3件 | |
| 7 R&R屋外スペースのイベントによる利用件数 | 23件 | 25件 | 26件 | 27件 | 28件 | |

※1※2「イベントの参加者数」及び「教室等の参加者数」の目標値は、新型コロナウイルスの影響を受けた経験を踏まえ、回復度合いを推測し算出した。

(2) 経営面における目標数値

| 評価指標 | 現状 (R3実績) ※千円以下四捨五入 | 2023年度 (R5) | 2024年度 (R6) | 2025年度 (R7) | 2026年度 (R8) |
|--------------------|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1 利用料金収入額(内部取引を除く) | 133,957千円 | 144,551千円 | 145,997千円 | 147,457千円 | 148,932千円 |
| 2 全事業受講料収入額 | 75,457千円 | 106,568千円 | 108,166千円 | 109,789千円 | 111,436千円 |
| 3 委託料支出額 | 269,207千円 | 272,932千円 | 272,932千円 | 272,932千円 | 272,932千円 |
| 4 賛助会費収入額 | 820,000円 | 836,000円 | 858,000円 | 879,000円 | 900,000円 |