

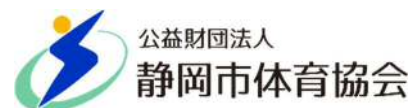
最終版

公益財団法人静岡市体育協会

経営計画書

(2019年度～2022年度)

平成31年(2019年)3月策定



1. 策定の趣旨

この経営計画書は、「静岡市外郭団体の活用及び連携に係る指針」（平成 29 年 3 月静岡市策定）及び「外郭団体方針書」（平成 30 年 3 月静岡市策定）を踏まえ、市とともに「市民一人 1 スポーツ」の推進に欠かせないパートナーとして、また、市の行政機能を補完し、又は代替する唯一の団体として、静岡市体育協会（以下「当協会」という。）の役割を果たすための具体的な計画を定めるものです。

なお、当協会が平成 28 年 3 月に独自に策定した「中期経営改善計画」（以下「改善計画」という。）は、その期間を平成 28 年度から平成 32 年度までとし、これまでこの改善計画に基づいて行動してきました。今回の経営計画書策定にあたっては、これまでの行動結果及び進捗状況を踏まえ、改善計画に掲げられた取り組みを経営計画書に引き継ぐことで、この経営計画書が、当協会における唯一の道標となります。

2. 計画期間

2019 年度から 2022 年度までの 4 年間

3. 基本理念（ビジョン）

「スポーツを通じた豊かな社会」を目指す

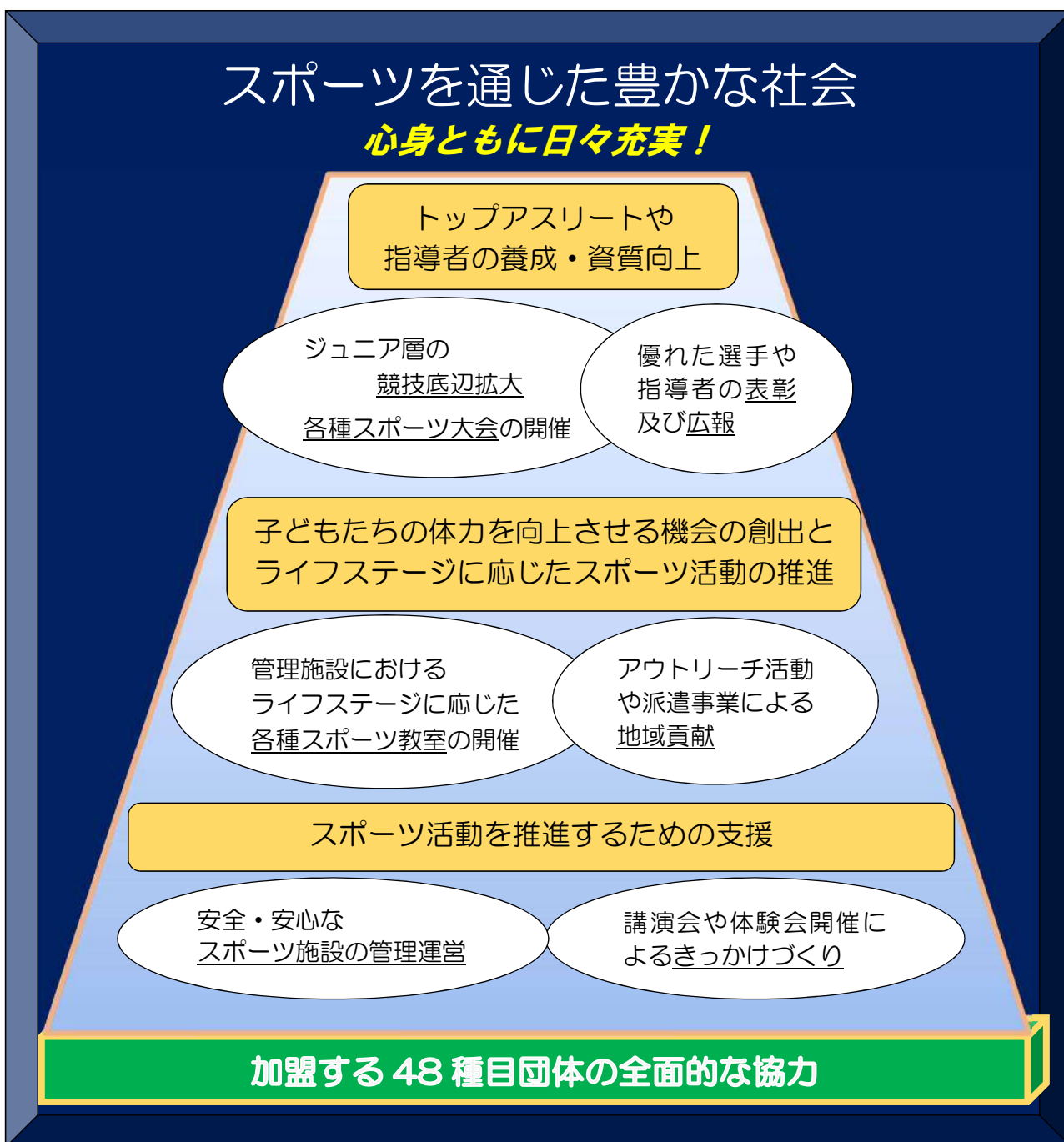
スポーツ基本法では、スポーツを通じて幸福で豊かな生活を営むことは全ての人々の権利であることが明記されています。当協会は、全国的に組織化されたスポーツ団体の一単位団体として、その責務を果たすとともに、静岡市スポーツ推進計画に基づき、市民の健康・体力づくりの推進に関する事業を、市とともに推進し、スポーツを通じた豊かな社会を目指します。

スポーツを通じた豊かな社会とは、具体的に「余暇を楽しむ」、「自己の可能性に挑む」、「健康寿命を延伸する」などが挙げられます。近年は、スポーツへの関わり方が多様化し、「する」だけでなく、スポーツ観戦やスポーツボランティアのように、「観る」スポーツや「支える」スポーツで、心身の充実に繋がっている方が増えています。

当協会では、管理するスポーツ施設において、乳幼児から高齢者まで、あらゆる市民が参加できる多種多様なスポーツ教室を開催しています。特にシニア層は、継続して教室に参加することで、身体にもたらす運動効果はもとより、皆で体を動かす一体感により、参加者同士のコミュニティが広がる効果もあります。このようなことが、スポーツを通じた豊かな社会であり、市が掲げる 5 大構想の一つ「健康長寿のまち」の推進であります。

外郭団体方針書に示された当協会の役割は、「子どもたちの体力を向上させる機会の創出とライフステージに応じたスポーツ活動の推進」、「トップアスリートや指導者の養成・資質向上」及び「スポーツ活動を推進するための支援」です。これまでも当協会は、生涯スポーツと競技スポーツを推進し、また、利用しやすいスポーツの場を提供することで役割を担ってまいりました。今後も、継続的にこの役割を担っていくために、本計画書で目標を設定します。

【基本理念(ビジョン)と当協会事業の関連イメージ】



4. 事業面における現状・課題・取り組み

(1) 一般事業 【方針書：市民に提供する価値①・②】

- ・スポーツ普及振興事業／競技力向上事業／調査広報事業／表彰事業
- ・受託事業

5大構想(市の重要政策)

歴史文化の
拠点づくり

海洋文化の
拠点づくり

教育文化の
拠点づくり

「健康長寿の
まち」の推進

「まちは劇場」
の推進

ア. 現状と課題

－現状－

(ア) スポーツ普及振興事業

- スポーツ講演会や体協ウォーキングなどを開催し、スポーツの有益性を市民に啓発している。

(イ) 競技力向上事業

- 加盟する各種目別団体の様々な活動に対して支援を行っている。

(ウ) 調査広報事業

- 広報誌の発行やホームページの運営により、スポーツ関連情報を提供している。

(エ) 表彰事業

- 優れた指導者や優秀な成績を残した選手・団体を表彰している。

(オ) 受託事業

- 市民大会や市民ラジオ体操祭などの事業を市から受託している。

－課題－

(ア) スポーツ普及振興事業

- スポーツを「しない人」をどのように「する人」に変えていくか。
- これまであまり重視していなかった事業の採算性を考えなければならない。

(イ) 競技力向上事業

- 支援対象の事業(競技団体)にあまり変化が無い。

(ウ) 調査広報事業

- 活動内容や当協会そのものの認知度がまだ低い。

一般事業全体

- 「する」スポーツは多く提供しているが、特に「観る」の部分の提供が少ない。

～時代が求めるもの～

- ・超高齢化時代を迎え、健康長寿を増やすための施策。
- ・新たなスポーツ文化の確立。
- ・スポーツビジネスの拡大。
- ・東京 2020 オリンピックパラリンピックなどの大規模イベント後のレガシー。



イ. 今後の取り組み

(ア) スポーツ普及振興事業

- 受益者負担の原則を基本的な考えとし、費用対効果をより意識して事業を実施する。
- パブリシティ活動の強化やラジオ放送の活用により、スポーツをしない層をターゲットに広報の充実を図り、新規参加者数を増やす。

(イ) 競技力向上事業

- 加盟団体の事業の精査に努め、効果的な事業となるよう支援していく。また、これまで補助を受けていない加盟団体に対して支援を行い、市の競技力全体の底上げをしていく。

(ウ) 調査広報事業

- 毎年、ターゲットを確認するための市民調査を実施し、結果に基づき効果的な広報に努めていく。
- 広報誌を含めた協会全般の広報は、フリーペーパー設置箇所に置いたり、ラジオ放送を活用し、当協会の活動認知度を上げる。
- 事業広報については、直接ポスティングや募集対象の年齢層が集まる施設への配架を行う。
- R&Rステーションは、若年層(特にF1層)を意識し、SNSを活用して拡散を促す仕掛けなど、事業ごと、内容ごとにアプローチを変えていく。

(オ) 受託事業

- 市が実施している指導者講習会など、当協会の専門性が活かされる事業については、市と協議の上、当協会の受託事業にする。また、加盟団体との関係を活かし、市民大会の業務等を柔軟かつ迅速に対応することで、スポーツ専門団体としての更なる充実を図る。

一般事業全体

- 5大構想「歴史文化の拠点づくり」における、駿府城公園周辺の賑わい創出について、他の外郭団体等と連携して推進する。
- 中学校部活動における、外部指導者の発掘や学校外の受け皿づくりについて、加盟団体とともに支えていく。

一般事業における目標値

事業区分	評価指標	実績 (H29)	2019 (H31)	2020 (H32)	2021 (H33)	2022 (H34)
(7)普及振興	1 参加者満足度	87.3%	87.5%	89.0%	90.5%	92.0%
(7)普及振興 (4)受託事業	2 イベント等の参加者数	3,506人	3,800人	3,510人	3,530人	3,560人
(7)普及振興 (4)受託事業	3 チラシ等広報物設置場所件数	788件	870件	880件	890件	900件
(4)競技力向上	4 ジュニア層の育成に関する事業への支援件数	11件	11件	11件	12件	12件
(4)競技力向上	5 指導者講習会の受講者数及び受講者満足度	37人 83.4%	45人 84.0%	50人 85.0%	55人 86.0%	60人 87.0%
(9)調査広報	6 広報誌発行部数及び設置場所件数	9000部 250件	9000部 260件	9500部 280件	9500部 290件	10000部 300件
一般事業全体 (指定管理を含む)	7 ウェブサイトアクセス数(イベント、教室)	334,641PV	335,000PV	345,000PV	355,000PV	365,000PV



(2) 指定管理事業 【方針書：市民に提供する価値①・③】

- ・ 体育館グループ(7施設) ・ 総合運動場グループ(2施設)
 - ・ 駿府城ラン・アンド・リフレッシュステーション ※まちづくり公社との共同事業体
- 指定管理期間はいずれの施設も 2021 年 3 月 31 日まで(計画策定時)

5 大構想(市の重要政策)

歴史文化の
拠点づくり

海洋文化の
拠点づくり

教育文化の
拠点づくり

「健康長寿の
まち」の推進

「まちは劇場」
の推進

ア. 現状と課題

－現状－

(ア) 体育館グループ・(イ) 総合運動場グループ

- 職員インストラクターが、専門性の高い教室指導を行っている。
- 施設外でのスポーツ指導など、積極的に事業を増やしている。
- 屋外施設など、施設(練習場)の特性を活かした事業を実施している。
- 経年劣化により、施設の修繕箇所やスポーツ器具等備品の買い替えなどが増えている。

(ウ) 駿府城R&Rステーション

- SUP(スタンドアップパドルボード)やノルディックウォークなどを行う民間団体が利用しており、当協会が協力している。

－課題－

(ア) 体育館グループ・(イ) 総合運動場グループ

- 比較的利用者が少ない時間帯を活用した事業を実施しているが、まだ稼働率が低い練習場がある。
- 参加したい種目の教室がその施設では実施していないなど、事業に対する利用者のニーズに応えられていない部分がある。
- 平成 28 年度から 30 年度まで特定天井改修及び空調設置工事により、休館施設が多かったことから、一時的に離れた利用者(特に教室受講者)を呼び戻さなければならない。
- バリアフリーになっていない箇所が多く、障害者スポーツが十分に活動できる環境にない。

(ウ) 駿府城R&Rステーション

- まだまだ認知度が低い。知って寄ってもらう仕掛けが必要である。
- 民間団体の利用をもっと増やしていく必要がある。

～時代が求めるもの～

- ・ 効率的な施設経営だけでなく、施設周辺を含め、スポーツを通したまちづくり。
- ・ スポーツ団体などの一部利用者の声だけでなく、施設を利用しない方を含めた一般市民(=サイレントマジョリティー)の声を拾い上げた施設運営。
- ・ 管理者が利益を生み出すスポーツ施設。
- ・ CS (利用者満足度) 向上のためにはES (職員満足度) 向上が不可欠。



イ. 今後の取り組み

(ア) 体育館グループ・(イ) 総合運動場グループ

- 比較的施設が空く時間帯に、要望のあった小規模教室の実施や、旅行業を活かした合宿プランなどの提供・販売により、施設稼働率、利用者数等の数値向上を図る。
- 市民調査によるニーズを捉えた効果的な運営による利用料金の増収を図る。
- 5大構想「健康長寿のまち」の推進のため、高齢者が参加しやすい新たなスポーツ教室等を実施する。
- 職員の施設保全に関するスキルアップを図り、安心・安全な施設管理を継続する。
- 施設周辺地域へのインストラクター派遣指導活動の回数を増やす。
- 市民ニーズと施設職員の現場感覚を調和させた事業計画を作成する。

(ウ) 駿府城R&Rステーション

- まちづくり公社と協働して、物販を含んだビジネス利用の拡大など、新しい形の施設経営を目指す。
- 施設の具体的な利用方法や販売商品を掲載したパンフレットを作成し、企業等へ配付し、認知度及び利用者数のアップを目指す。

指定管理事業における目標値

事業区分	評価指標	実績(H29)	2019(H31)	2020(H32)	2021(H33)	2022(H34)
(7) 体育館 G (4) 運動場 G	施設稼働率 ○体育館グループ (7施設アリーナ)	93.1%	93.0%	93.0%	93.5%	93.5%
	○西ヶ谷総合運動場 (陸・プ・野・テ)	69.5%	76.0%	77.0%	77.0%	77.5%
	○清水総合運動場 (陸・体・武)	83.7%	83.5%	83.5%	83.5%	84.0%
(7) 体育館 G (4) 運動場 G	2 施設利用者数	1,158,249人	1,473,700人	1,485,200人	1,500,000人	1,515,000人
(7) 体育館 G (4) 運動場 G	3 教室等の延べ参加者数	252,068人	260,000人	262,600人	265,200人	267,800人
(7) 体育館 G (4) 運動場 G	4 管理運営に関する 職員対応等の意見要望件数	108件	106件	104件	102件	100件
(7) R&R	5 交流スペース来館者数	—	25,000人	26,250人	27,500人	28,750人
(7) R&R	6 イベントによる利用件数	—	13件	14件	15件	16件
指定管理 事業全体	7 利用者満足度	93.0%	93.0%	93.0%	93.2%	93.5%
指定管理 事業全体	8 管理者の責めによる 事故発生件数	0件	0件	0件	0件	0件
指定管理 事業全体	9 ウェブサイトアクセス数 (スポーツ施設)	643,551PV	644,000PV	663,000PV	682,000PV	701,000PV

※ 陸：陸上競技場 プ：屋内プール 野：野球場 テ：テニスコート 体：体育館 武：武道場



(3) 収益事業

- ・指定管理施設におけるスポーツ関連物品の販売及び飲食物の提供
- ・施設利用者への弁当等の販売と斡旋

ア. 現状と課題

- 指定管理事業に付随する収益事業のみとなっている。
- 飲料自動販売機の公募貸付に伴い、事業収入が減少した。



イ. 今後の取り組み

- 当協会のインストラクターを高齢者施設や民間企業などへ派遣し、簡単なストレッチ教室など、その場でできるスポーツプログラムを提供する。民間企業の健康経営の推進に寄与するとともに、この事業による収益を拡大する。また、並行して本事業自体のブランディングを図っていく。
 - 市、加盟団体と協議し、全国大会等を誘致するなど、スポーツツーリズムを推進し、当協会も旅行業者として参加する。このことにより当協会の収益につながるとともに、地域経済の活性化にも貢献する。また、平日昼間など施設の空き時間帯を活用した大学の合宿プランの提供・販売や、加盟団体が行う市外事業の企画・実施など、旅行関係事業の収益化を目指す。
- なお、この取り組みの実現に向けて事務局の体制強化を図る。

(4) その他事業

今後の取り組み

- 平成 30 年度に賛助会員制度の運用を開始した。今後、賛助会員制度を周知し、賛助会員の獲得に努める。
- 賛助会員に対し、R&Rステーションの飲食物割引券を進呈する。このことで、会員としてのメリットのほか、R&Rステーションの認知度向上、また、飲食物販売による収益向上が期待できる。

－賛助会費－	
法人及び団体会員	1口 年額 10,000 円
個人会員	1口 年額 3,000 円

収益事業及びその他事業における目標値

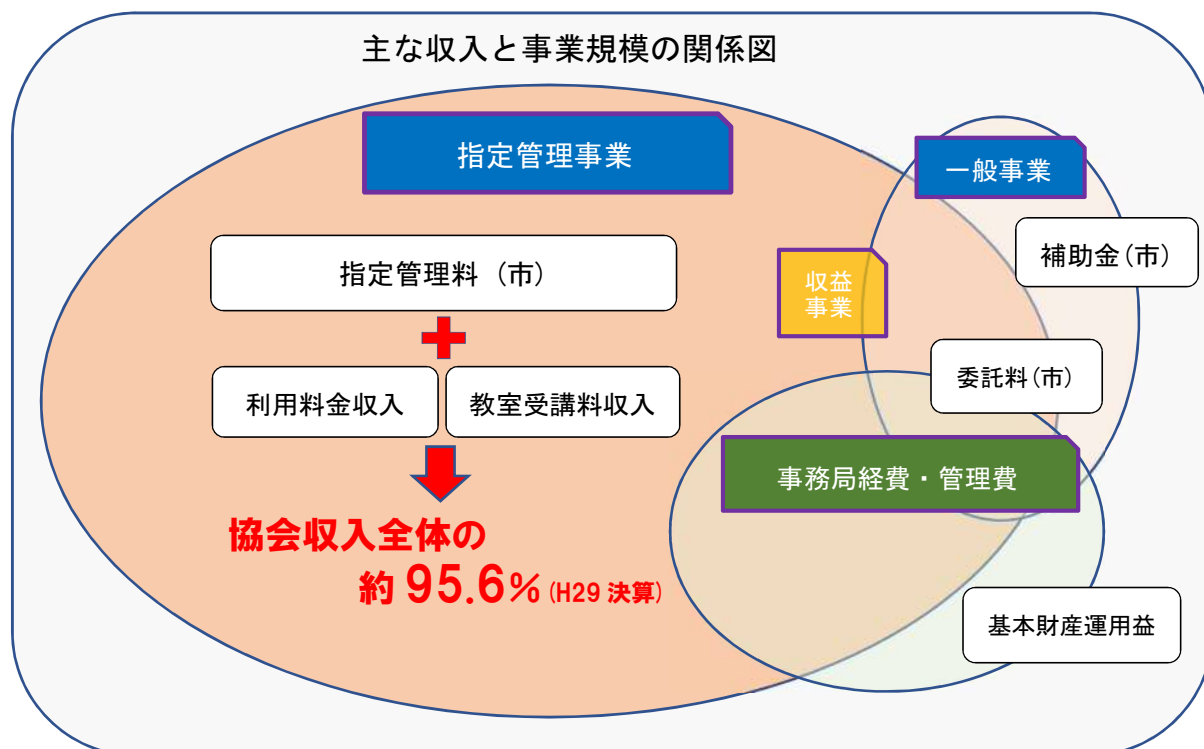
評価指標	実績 (H29)	2019 (H31)	2020 (H32)	2021 (H33)	2022 (H34)
1 収益事業の収支差額	-240,511円	2,000,000円	2,400,000円	2,800,000円	3,200,000円
2 スポーツ指導者派遣件数	13件	18件	20件	22件	25件
3 旅行業務取扱件数	—	2件	4件	7件	10件
4 賛助会費収入額	—	550,000円	600,000円	650,000円	700,000円

5. 経営面における現状・課題・取り組み

(1) 財政的な基盤

ア. 現状と課題

(ア) 指定管理事業収入に依存した状況について



上図及び下表のとおり、「指定管理事業」に係る収入の“指定管理料”、“利用料金収入”及び“教室受講料収入”の合計は、当協会総収入額の95%前後となっている。競技力向上事業等の「一般事業」や法人そのものの運営を継続していくためにも指定管理者であり続けなければならない財政状況である。

当協会全体の収支状況 (H26～H29)

(単位：円)

	H26	H27	H28	H29	H30予算 ※1
総収入額	1,008,358,816	986,337,487	1,004,668,483	1,038,230,149	1,063,236,000
(うち指定管理事業収入)	(954,054,271)	(930,970,627)	(967,442,469)	(992,961,633)	(1,017,023,000)
指定管理事業収入が総収入に占める割合	94.6%	94.4%	96.3%	95.6%	95.7%
総支出額	1,011,287,205	1,001,426,232	1,040,772,553	1,017,560,376	1,082,549,000
差額	-2,928,389	-15,088,745	-36,104,070 ※2	20,669,773	-19,313,000

※1 自主事業の利用料金(内部取引)について、決算時は消去するが、予算時は含まれる。

※2 H28は賞与引当金計上(20,414,919円)初年度のため、実質差額は-15,689,151円である。

●事業別の収支の現状と課題

①一般事業【方針書：市民に提供する価値①・②】

(単位：円)

	H26	H27	H28	H29	H30予算
収入額	19,579,500	20,224,500	18,085,000	26,831,420	27,603,000
(うち市補助金)	(16,459,000)	(16,459,000)	(16,512,000)	(16,512,000)	(16,512,000)
(うち市委託料)	(0)	(0)	(0)	(8,746,920)	(8,200,000)
支出額	36,000,567	37,467,514	34,372,724	38,917,869	40,779,000
差額	-16,421,067	-17,243,014	-16,287,724	-12,086,449	-13,176,000

※全体収支に記載の理由により、H28の実質差額は-15,413,966円である。

表のとおり、一般事業においては、毎年度赤字が続いている。

一般事業の収入は市からの事業補助金が主なもので、その他は加盟団体が当協会に納める負担金、イベントで市民から徴収した参加料などである。赤字にあたる部分は、当協会の②指定管理事業の収支差額や③収益事業で得た収益をあてている。

また、平成 29 年度から、市民大会や市民ラジオ体操祭の事業を受託している。この受託事業収支を加えて表にした。

②指定管理事業【方針書：市民に提供する価値①・③】

(単位：円)

	H26	H27	H28	H29	H30予算
収入額	954,064,095	931,300,168	982,346,067	1,006,607,399	1,016,727,000
(うち指定管理料)	(852,481,000)	(831,544,379)	(755,373,757)	(758,147,401)	(782,705,000)
支出額	948,025,103	938,790,393	1,003,190,323	974,598,667	1,023,295,000
差額	6,038,992	-7,490,225	-20,844,256	32,008,732	-6,568,000

※全体収支に記載の理由により、H28の実質差額は-1,445,998円である。

平成 29 年度から教室受講料の見直しを図り、収入は大幅に増加し、3年ぶりに単年度黒字となった。指定管理事業が黒字になることは、当協会の財政的安定の必須条件である。

なお、平成 30 年度予算については、特定天井工事や空調設備工事などによる休館施設が多いため、指定管理料の精算額により収支決算額が大きく変わる可能性がある。

③収益事業

(単位：円)

	H26	H27	H28	H29	H30予算
収入額	26,726,084	26,087,896	10,438,750	10,439,280	11,767,000
支出額	20,041,676	16,677,893	10,450,383	10,679,791	11,318,000
差額	6,684,408	9,410,003	-11,633	-240,511	449,000

※全体収支に記載の理由により、H28の実質差額は+49,611円である。

平成28年度から自動販売機が市の公募貸付となり、当協会の収益は大幅に減少した。また、公益法人会計における費用配賦の概念から、支出には人件費や直接経費以外のものが含まれており、収益事業にもかかわらず、収益を生みだせていない状況である。

④管理費(法人会計)

(単位：円)

	H26	H27	H28	H29	H30予算
収入額	7,989,137	8,724,923	7,735,406	7,691,440	7,139,000
支出額	7,219,859	8,490,432	6,695,863	6,703,439	7,157,000
差額	769,278	234,491	1,039,543	988,001	-18,000

※全体収支に記載の理由により、H28の実質差額は+1,121,202円である。

管理費は、法人の運営に係る恒常的な経費である。その財源は、主に基本財産の運用益が充てられている。運用益の減少については、課題として別に挙げる。

●その他財源に関わる課題

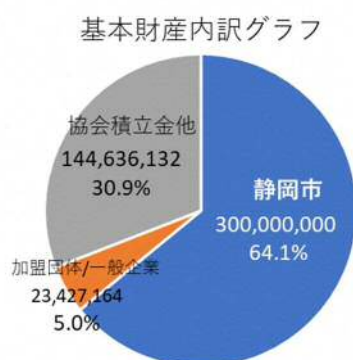
⑤事務局経費の財源

当協会の本部である事務局の人員費について、施設管理部門職員分の費用は、指定管理料に含まれていると考えるが、その他の事務局職員の費用については指定管理料に含まれていない。事務局の人員費は、①一般事業や④管理費からの支出となるのが適切と考えるが、現状は、利用料金収入や教室受講料収入などの②指定管理事業に付随する収入から支出せざるを得ない状況が続いている。

⑥基本財産運用益の減少

評議員会で定められた基本財産は約4億6,800万円で、このうち静岡市からの出えん金は3億円である。

現在、基本財産の95%以上は公共債で運用しているが、平成31年度末までにほとんどの債券が償還を迎える。この超低金利時代において、これまでと同程度の運用益確保は難しく、運用益を主な財源としている管理費(法人会計)においても今後大きな支出超過が予想される。



基本財産の運用方法（平成30年4月1日現在）

(単位:円)

運用方法	金額	割合	備考
公共債	447,662,117	95.6%	国債1、地方債6
定期預金	20,401,179	4.4%	2金融機関
合計	468,063,296	100.0%	

8ページからここまで示したとおり、どのフェーズにおいても課題があり、財政的に厳しい状態にある。特に指定管理事業への依存度が高いことから、万が一、スポーツ施設の指定管理者から外れた時、雇用の問題はおろか、協会の存続すら危ぶまれる状況になりかねない。これに似たような問題は、他都市の体育協会において過去に実際起きている。

また、静岡市全体のスポーツ振興を目的とする公益法人として、指定管理以外の事業を縮小していくことは本意ではない。法人の設立目的を念頭に置き、指定管理の継続と並行して、一般事業の充実を図っていく必要がある。



(イ) 将来の人件費について

指定管理者として指定され続けたとしても、財政的に避けて通ることができないのが人件費の上昇である。

当協会は、平成 20 年ごろから有能な職員の確保を主な目的として、常勤嘱託員から準職員への登用を開始した。これにより準職員が所属部署の中心となって活躍し、安定した管理運営が可能となった反面、人件費は当然ながら上昇していくこととなった。一般的な法人では、定年退職者がいて新卒の採用があるように、職員が循環していくものであるが、当協会はこの雇用形態が始まって 10 年、循環するのはまだ先である。このことは、人件費支出額がまだピークに達していないと言える。

下のグラフは、管理施設の増減が無いことを大前提に、現職員が現規程の下でこのまま働き続けた時の昇任昇格や定年退職者などを考慮して、将来の人件費を試算したものである。

人件費の試算（2018～2028）



※人件費に常勤役員報酬は含まない。
平成 30 年度予算は当初予算額。

折れ線グラフの「年度人件費」は、年によって上がり幅の差はあるものの、費用の増加傾向は続き、2018 年(平成 30 年度)と 10 年後の 2028 年度を比較すると、約 7,800 万円の増加、率にして約 16.9%の上昇が予想される。この毎年の人件費増の部分全てを賄うことができるような自主財源は現状無い。

また、平成 30 年度の人件費と各年度の人件費を比較した額を積み上げたものが、棒グラフの「対 30 年度予算比差額累計」である。この試算では、2019 年度(平成 31 年度)から 2028 年度までの費用総額が約 5 億円になることがわかる。

さらに、育児休業や育児休暇を取得する職員の増加が今後も予想される。安心して子育てができる環境づくりやワークライフバランスの実現のため、補充人員の雇用などにも費用が発生する。子育て世代の職員を確実に支えていくことは、一法人として重要な責務である。

イ. 今後の取り組み

人件費関連

- 昇給の幅を下げるなど短期的な人件費抑制策を実行する。
- 賞与や各種手当の見直しを検討する。
- 労働契約法改正により、平成 31 年度からほとんどの職員が無期雇用に転換となる。今後、常勤嘱託員が退職した場合、補充職員は有期雇用としていくことで、人件費の縮減を図る。
- 有能な職員を適正に評価し、モチベーションを上げられるような評価制度及び給与体系の検討を行う。

市との協議等

- 一般事業の事業内容を精査し、将来的な事業のあり方や費用について市と協議を進めていく。
- 指定管理事業を当協会の確固たる土台とするために、利用料金や教室受講料の収入増加に向けた取り組みはもちろんであるが、多くの類似施設を一括管理するための事務局機能の経費等について、市と協議していく必要がある。
- 市の施策を意識し、アセットマネジメントにも対応できるよう、スポーツ施設管理の将来像を示していく。

自主財源の確保

- 基本財産は、リスク管理をした上で、できる限りの運用益を生み出すよう運用方法を見直す。また、出えん金以外の基本財産の取り扱いについて検討する。
- 旅行業者として、スポーツ関連の企画を事業化し、収益を確保する。(再掲)
- 自主財源確保のために新たな収益事業を検討する。
- 賛助会員制度の認知度を高め、多くの賛助会員獲得に努める。(再掲)

(2) 人材的な基盤

ア. 現状と課題

(ア) スポーツインストラクターの継続雇用について

当協会の特徴でもあるが、職員としてスポーツインストラクターを30人以上雇用している。施設に専属し、所属施設で開催される幼児からシニア層までの幅広い世代を対象に様々な教室を指導しており、教室の延べ受講者数は年間約15万人にのぼる。インストラクター同士が毎日綿密に打ち合わせを行い、PDCAを実行することで、大人数参加型の教室でありながらも、きめ細やかな指導ができ、市民受講生とインストラクターとの信頼関係が構築されている。これは、教室アンケートの満足度調査の結果『98%』が表している。

当協会はインストラクターに対して、研修の実施や資格取得の支援などを行い、育成してきた。このインストラクターは、スキルも高く即戦力になり得ることから、民間のスポーツクラブから見ても魅力的な人材であり、現実に民間へ転職した者もいる。

公の施設に配置されているスポーツインストラクターが流出してしまうことは、当協会にとってだけでなく、市民にとっても損失と考える。市が掲げる5大構想の「健康長寿のまち」を実現し、持続可能なものにしていくためにも、公の施設における運動プログラムの継続的な提供は欠かせない。そのためにはインストラクターが継続して指導できる環境が保証されなければならない。環境とは、給料などの待遇面であったり、継続的にキャリアを活かす場であったりするものだが、どちらも不安定である。

(イ) 事務職員の年齢層について

下表は平成30年度末時点における、当協会事務職員のうち、正職員と準職員の年齢別人数を表したものである。なお、準職員の待遇は、退職金制度が無いなどのいくつかの条件以外は正職員と同等である。

表のとおり、33人の正・準職員のうち約58%にあたる19人が、35歳から44歳までの層に集中している。将来的にこの層の職員が所属長級になるよう、資質向上のための人材育成はもちろんのこと、12ページで示したとおり、かかる人件費をどう生み出していくかが、大きな課題である。

また、長期的な組織の維持・発展のためにも、若手職員の採用を今後推し進めていかなければならない。

正職員・準職員の年齢層

H31.3現在

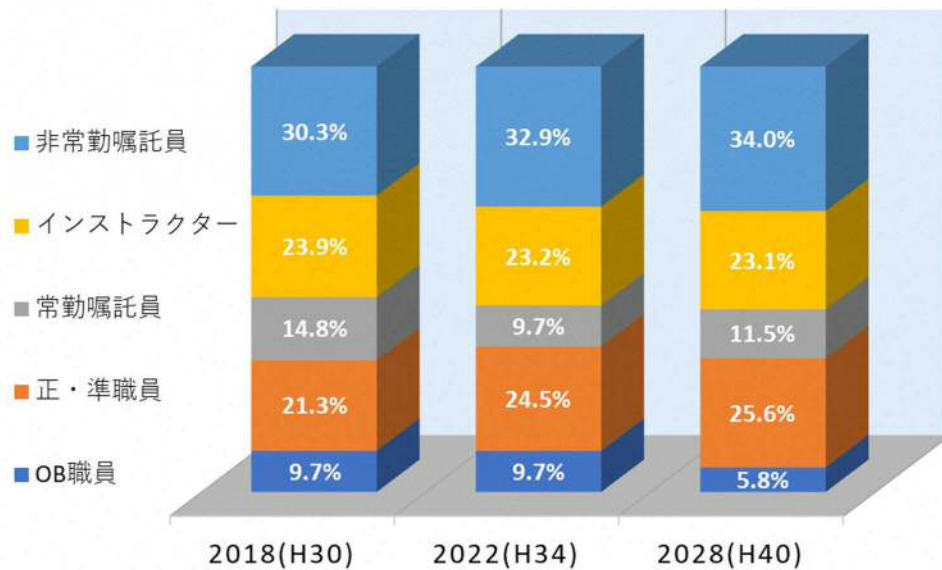
年齢区分	～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60歳～
在職人数	1人	3人	9人	10人	4人	3人	2人	1人
備考				うち正職員2人		うち正職員3人	うち正職員1人	再任用

イ. 今後の取り組み

○2019年度末までに定員管理計画を策定する。

総職員数に対する雇用形態別割合(2018実績,2022/2028見込)

※定員管理計画策定前



上のグラフは、12 ページで表した「人件費の試算」の算出根拠を基に、定員管理計画を策定しない場合の総職員数に対する雇用形態別の割合を表したものである。

嘱託員は、主に管理施設の窓口業務を行っているが、重要な業務を任されるなど、現状は、雇用形態における業務の差が無かったり、職階における責任区分が明確でなかったりする部分がある。

定員管理計画では、各施設及び事務局における適切な配置人数を定め、責任区分を明確にする。このことで人件費の総量コントロールが可能となる。

例えば、地域体育館は定員 8 人とし、そのうち 3 人は正・準職員及びOB職員、5 人は嘱託員とし、その業務内容と責任を定めるようにする。

また、当協会は職員数 150 人程度の規模に対して、雇用形態が多く、複雑であることから、明解な組織にしていくよう、規程等を含め整備していく。

これらの取り組みは、国がすすめている“雇用形態に関わらない公正な待遇の確保”などの働き方改革に係る法改正(中小企業は 2021 年度施行予定)に大きく関わるため、改正内容を踏まえて対応していく必要がある。

- インストラクターの就業に関する取扱いを再検討する。
- 年齢バランスを意識した職員採用を行う。
- 有能な職員を適正に評価し、モチベーションを上げられるような評価制度及び給与体系の検討を行う。(再掲)
- 職員採用試験制度の確立を目指す。
- 職員の意識改革とスキルアップのため、職員教育、研修制度の充実を図る。
- 世の中の動向を見極め、定年年齢の見直しを行う。

長期的な課題は多いが、本計画書の(1)財政的な基盤と(2)人材的な基盤で掲げた取り組みを実行することで、経費の縮減、収益の増加が図られ、中期的に安定した法人経営が可能になると考える。

計画期間中における事業別収支の数値目標を下表のとおり掲げる。

事業別収支の目標値

(単位：円)

		H29実績	2019(H31)	2020(H32)	2021(H33)	2022(H34)
収入	一般事業	26,831,420	25,700,000	25,750,000	25,800,000	25,850,000
	指定管理事業	1,006,607,399	1,060,000,000	1,100,000,000	1,100,000,000	1,100,000,000
	収益事業	10,439,280	13,500,000	14,400,000	15,100,000	15,800,000
	管理費(法人会計)	7,691,440	3,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000
収入合計		1,051,569,539	1,102,700,000	1,142,650,000	1,143,400,000	1,144,150,000
支出	一般事業	38,917,869	36,700,000	36,250,000	30,800,000	30,350,000
	指定管理事業	974,598,667	1,041,000,000	1,080,000,000	1,087,000,000	1,093,000,000
	収益事業	10,679,791	11,500,000	12,000,000	12,300,000	12,600,000
	管理費(法人会計)	6,703,439	7,000,000	7,000,000	6,000,000	6,000,000
支出合計		1,030,899,766	1,096,200,000	1,135,250,000	1,136,100,000	1,141,950,000
収支差額	一般事業	-12,086,449	-11,000,000	-10,500,000	-5,000,000	-4,500,000
	指定管理事業	32,008,732	19,000,000	20,000,000	13,000,000	7,000,000
	収益事業	-240,511	2,000,000	2,400,000	2,800,000	3,200,000
	管理費(法人会計)	988,001	-3,500,000	-4,500,000	-3,500,000	-3,500,000
収支差額合計		20,669,773	6,500,000	7,400,000	7,300,000	2,200,000

(3) 組織的な基盤等

ア. 現状と課題

- 情報セキュリティの取り組みが遅れている。
- 事業執行の際、施設と事務局の更なる連携強化が必要である。
- 業務のウエイトに不均衡さが見られる。
- 内部統制等、規則などの整備は済んでいるが、周知徹底が不十分である。
- スポーツ指導者、加盟団体役員の高齢化が顕著である。

イ. 今後の取り組み

- 市ICT推進課などが主催する研修会に積極的に参加し、また市の指導を受けながら情報セキュリティの構築を目指す。
- 施設と事務局の業務を明確にした上で、組織内の連携強化を図るとともに、行政との連携も図っていく。
- 施設の核となっている職員が、協会の経営状況を理解し、施設運営に反映できる体制にするなど、組織の見直しを行う。
- 職階やその部署に応じた業務の適正な配分を行う。
- スポーツ統括団体としてのガバナンスの強化を図るため、加盟団体との連携を増し、必要に応じて助言やサポートをする。
- 加盟団体を対象に、経理やハラスメント対策など研修を実施する。



6. 計画期間中の目標

(1) 事業面における目標数値

取組内容及び評価指標		現状 (H29)	2019年度 (H31)	2020年度 (H32)	2021年度 (H33)	2022年度 (H34)
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、教室等の参加者数	3,506人	3,800人	3,510人	3,530人	3,560人
2	参加者満足度	87.3%	87.5%	89.0%	90.5%	92.0%
3	チラシ等広報物設置場所件数	788件	870件	880件	890件	900件
4	スポーツ指導者派遣件数	13件	18件	20件	22件	25件
5	ウェブサイト(イベント、教室)アクセス数	334,641PV	335,000PV	345,000PV	355,000PV	365,000PV
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	ジュニア層の育成に関する事業への支援件数	11件	11件	11件	12件	12件
2	指導者講習会の受講者数及び受講者満足度	37人/83.4%	45人/84.0%	50人/85.0%	55人/86.0%	60人/87.0%
3	広報誌発行部数及び設置場所件数	9000部/250件	9000部/260件	9500部/280件	9500部/290件	10000部/300件
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)	1,158,249	1,473,700	1,485,200	1,500,000	1,515,000
2	施設稼働率 体育館グループ アリーナ(7)	93.1%	93.0%	93.0%	93.5%	93.5%
	西ヶ谷総合運動場(陸・プ・野・テ)	69.5%	76.0%	77.0%	77.0%	77.5%
	清水総合運動場(体・陸・武)	83.7%	83.5%	83.5%	83.5%	84.0%
3	利用者満足度	93.0%	93.0%	93.0%	93.2%	93.5%
4	管理者の責めによる事故発生件数	0件	0件	0件	0件	0件
5	管理運営に関する職員対応等の意見要望件数	108件	106件	104件	102件	100件
6	ウェブサイト(スポーツ施設)アクセス数	643,551PV	644,000PV	663,000PV	682,000PV	701,000PV
7	教室等の延べ参加者数(単位:人)	252,068	260,000	262,600	265,200	267,800
8	R&R交流スペース来館者数(単位:人)	—	25,000	26,250	27,500	28,750
9	R&Rイベントによる利用件数	—	13件	14件	15件	16件

(2) 経営面における数値目標

取組内容及び評価指標		現状 (H29)	2019年度 (H31)	2020年度 (H32)	2021年度 (H33)	2022年度 (H34)
1	収益事業の収支差額(単位:円)	-240,511	2,000,000	2,400,000	2,800,000	3,200,000
2	賛助会費収入額(単位:円)	—	550,000	600,000	650,000	700,000
3	旅行業務取扱件数	—	2件	4件	7件	10件