

3. 中央競技団体の経営に関する調査

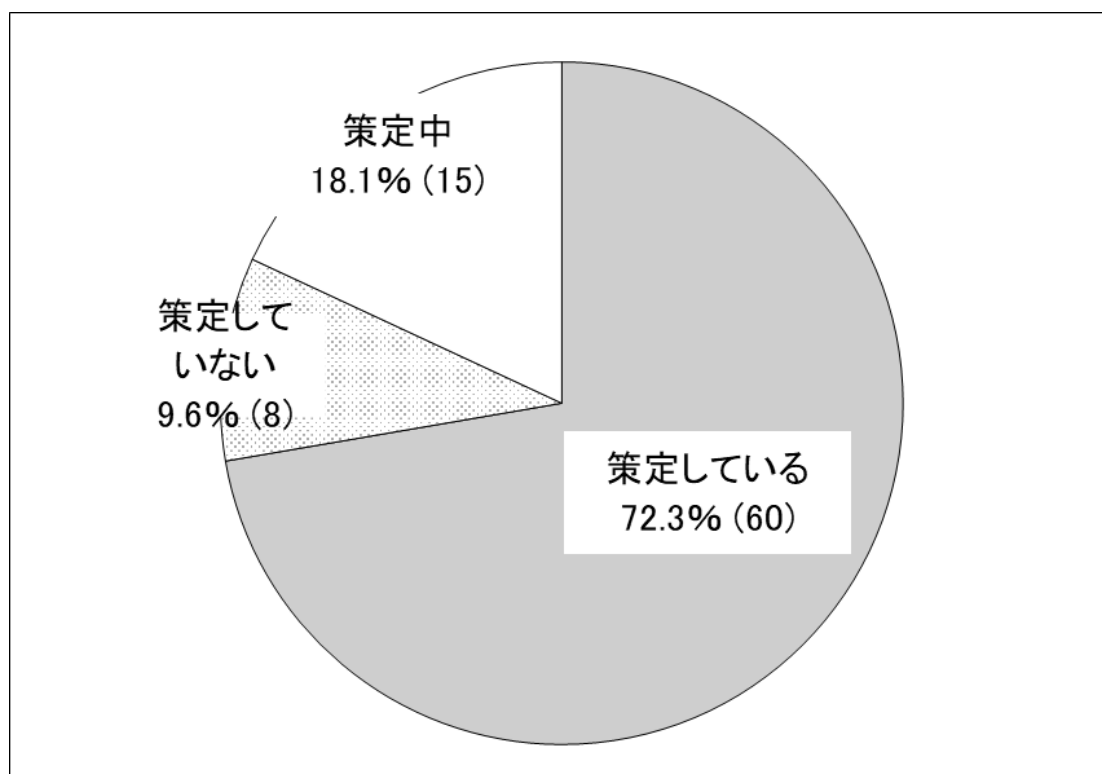
3-1 組織経営に関する中長期基本計画

1) 中長期基本計画の有無

団体の中長期を見据えた総合的な経営戦略の策定状況についてたずねたところ、回答を得た 83 団体のうち、「策定している」団体は 60 団体（72.3%）であった（図 15）。

中長期基本計画を「策定していない」団体は 8 団体（9.6%）で、「策定中」の団体は 15 団体（18.1%）であった。回答団体が異なる可能性があり、解釈には留意が必要であるが、策定状況を過去の調査と比較すると、2020 年度調査は「策定している」27.8%、「策定していない」25.6%、「策定中」46.6%、2022 年度調査は「策定している」46.1%、「策定していない」19.7%、「策定中」34.2%と、着実に策定が進んでいる。ガバナンスコードの遵守事項への対応に向けた団体の努力や、スポーツ庁による中長期計画の策定支援事業が中長期基本計画の策定を促進し、団体運営の基盤整備につながっている状況がうかがえる。

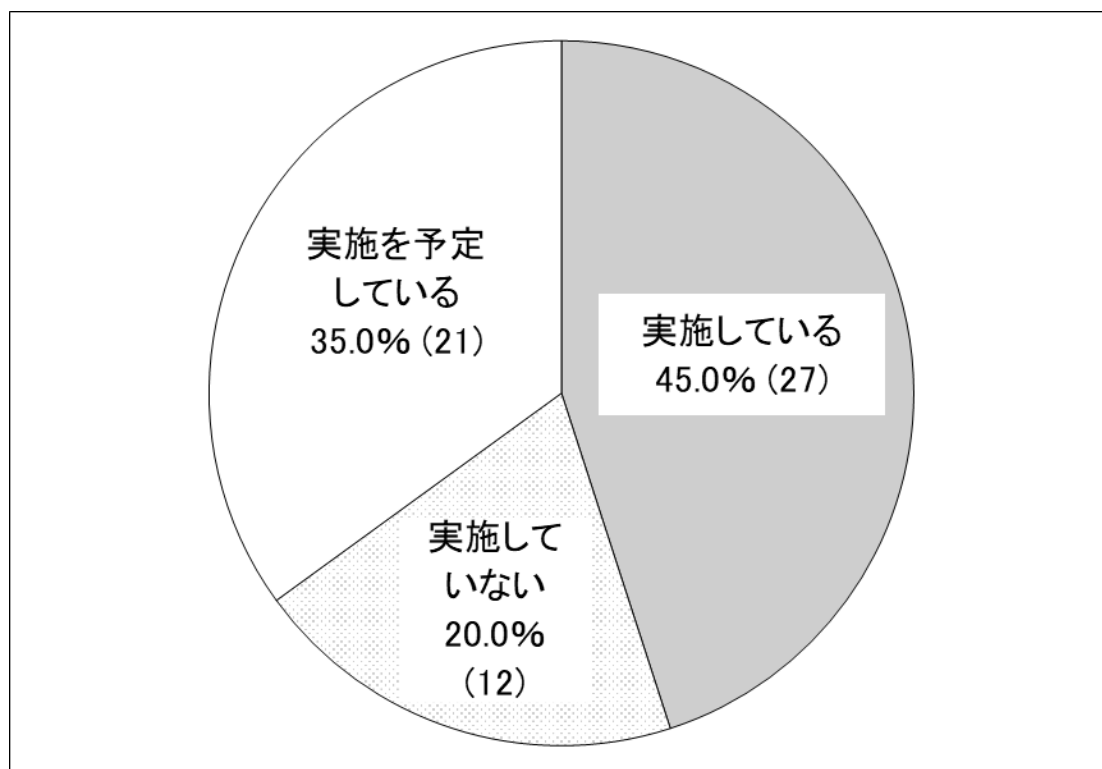
図 15 中央競技団体の中長期基本計画の策定状況（n=83）



2) 中長期基本計画の評価

中長期基本計画を策定している 60 団体に、計画の運用に関する評価の実施状況をたずねた（図 16）。評価を「実施している」団体が 27 団体（45.0%）で最も多く、「実施を予定している」21 団体（35.0%）と合わせると、8 割の団体が策定後の進捗に対する検証をおこなっている。また、12 団体（20.0%）が「実施していない」と回答したが、本調査では策定時期をたずねていないため、中長期基本計画の策定から間もない団体においては評価を実施する段階に至っていない可能性もある。

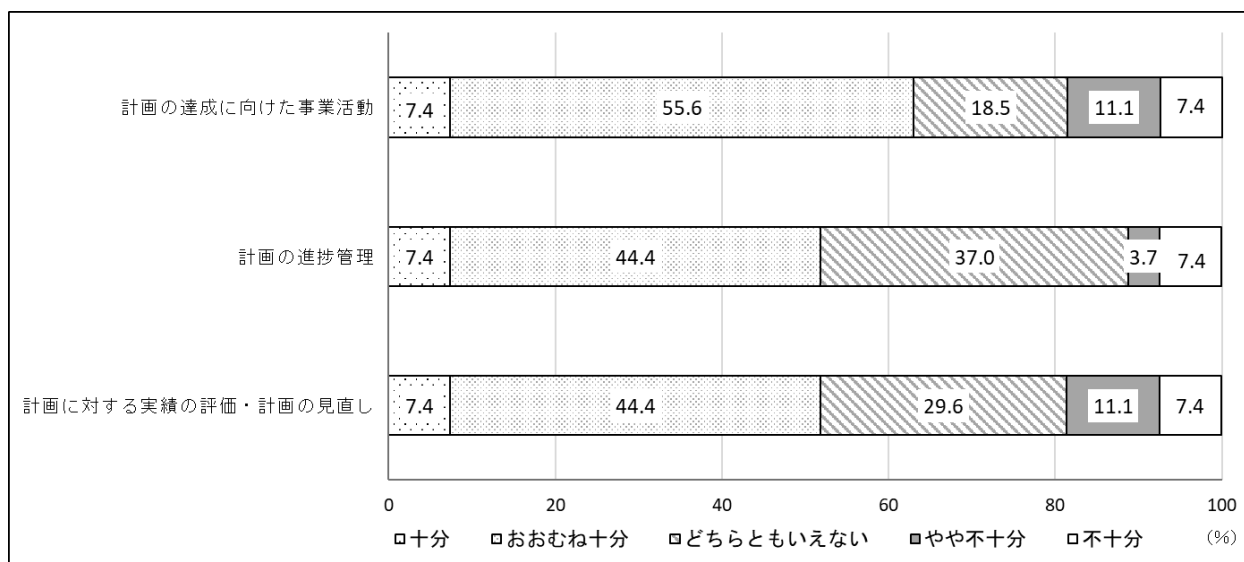
図 16 中長期基本計画の評価の実施状況（n=60）



中長期基本計画の評価を実施している 27 団体に、運用に関する自己評価をたずね図 17 に示した。中長期基本計画の達成に向けた事業活動については、「おおむね十分」が 55.6% と最も高く、「どちらともいえない」(18.5%)、「やや不十分」(11.1%) と続く。「十分」(7.4%) と「おおむね十分」を合わせると、約 6 割の団体で計画と事業が連動した活動を展開しているとの評価であった。

中長期基本計画の進捗管理では、「おおむね十分」が 44.4% で、次いで「どちらともいえない」が 37.0%、「十分」と「不十分」がそれぞれ 7.4% であった。「やや不十分」(3.7%) と「不十分」の割合が低い一方で、「どちらともいえない」の割合が高く、計画の達成に向けたプロセスの評価に至っていない、またはその仕組みがないことを示唆している。計画に対する実績の評価または計画の見直しでは、「おおむね十分」が 44.4% で、次いで「どちらともいえない」が 29.6%、「不十分」が 11.1% であった。

図 17 中長期基本計画の運用に関する評価 (n=27)

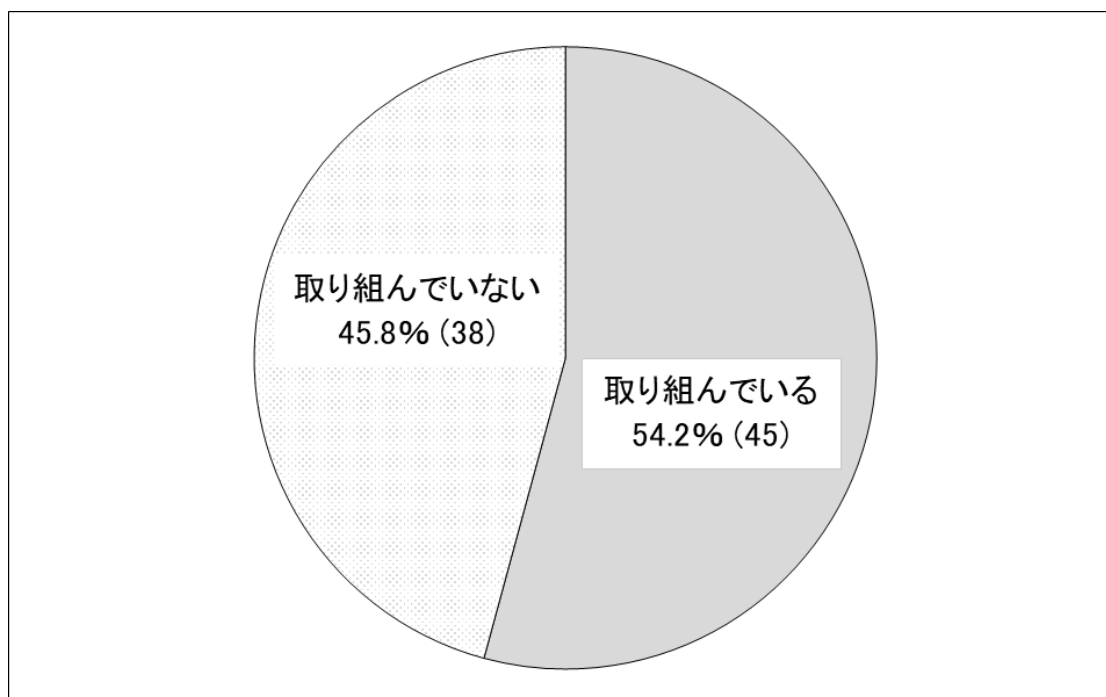


3-2 正規雇用者および契約／嘱託職員の人材育成

1) 人材育成の取り組み

中央競技団体の正規雇用者および契約／嘱託職員を対象とした人材育成の取り組みを図 18 に示した。「取り組んでいる」団体が 45 団体（54.2%）で、「取り組んでいない」団体を上回った。

図 18 中央競技団体の人材育成の実施状況（n=83）

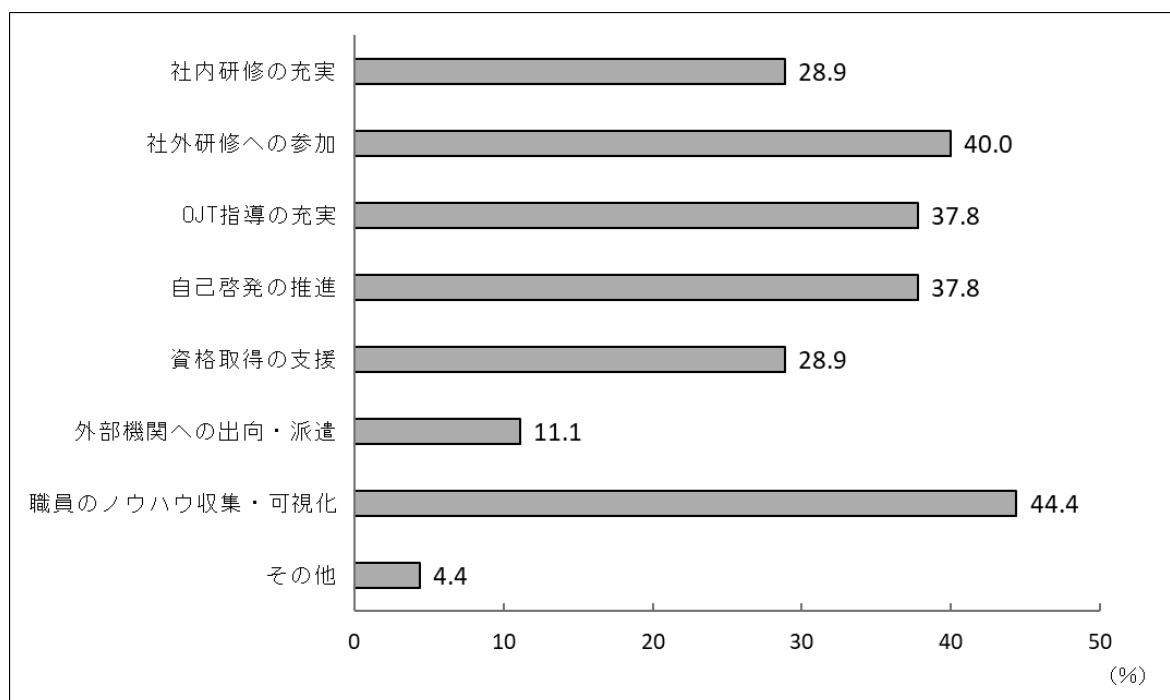


2) 職員のスキル等向上のための取り組み

正規雇用者と契約／嘱託職員の人材育成を実施する 45 団体に対し、職員のスキル等の向上を目指した中央競技団体の取り組み内容をたずね、図 19 に示した。「職員のノウハウ収集・可視化」が 44.4%で最も高く、「社外研修への参加」が 40.0%、「OJT※指導の充実」と「自己啓発の推進」がそれぞれ 37.8%、「社内研修の充実」と「資格取得の支援」がそれぞれ 28.9%、「外部機関への出向・派遣」が 11.1%の順であった。「その他」(4.4%)には業務ディレクターの育成開発と雇用促進や、人事担当役員による環境整備といった回答があった。一般的な中小規模の民間事業者と同様に、社内・外での研修や OJT、自己啓発のような職員のスキルを高める機会の充実に向けた取り組みが高い割合を示すなか、組織内におけるノウハウの蓄積と活用の割合が最も高い点は中央競技団体の特徴といえる。

※OJTとは「On the Job Training」の略称で、実務を通じ、座学研修やマニュアルだけでは身につかない実践的なスキルや知識の習得を目指す育成手法を指す。

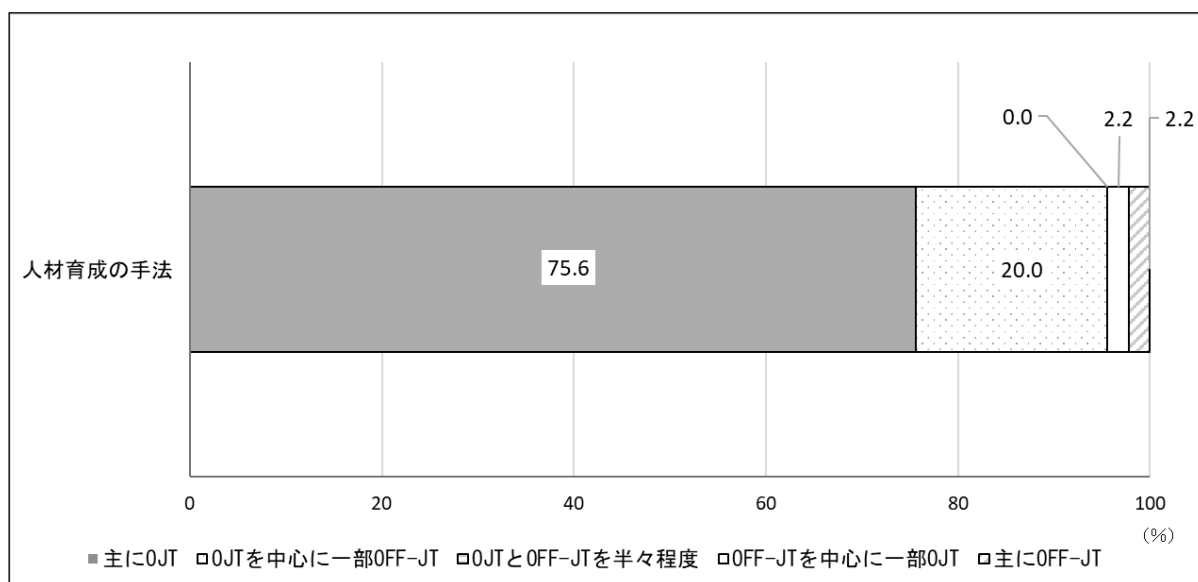
図 19 職員のスキル等向上のための取り組み (n=45 複数回答)



3) 人材育成の取り組み

人材確保の手法における育成の取り組みについて、実務を通じ座学研修やマニュアルだけでは身につかない実践的なスキルや知識の習得を目指す育成手法である OJT (On the Job Training) と、通常の業務から離れて研修を受け新たなスキルの習得を目指す OFF-JT (Off the Job Training) の状況をたずね、図 20 に示した。「主に OJT」が 75.6%、「OJT を中心に一部 OFF-JT」が 20.0%と、人材育成に取り組むほぼすべての中央競技団体が OJT を採用している。法人の慣習や事業の特性から、事業活動の実践を通じた育成を重視していることがみてとれる一方、少ない事例ではあるものの OFF-JT を主体的に取り組む団体もあった。

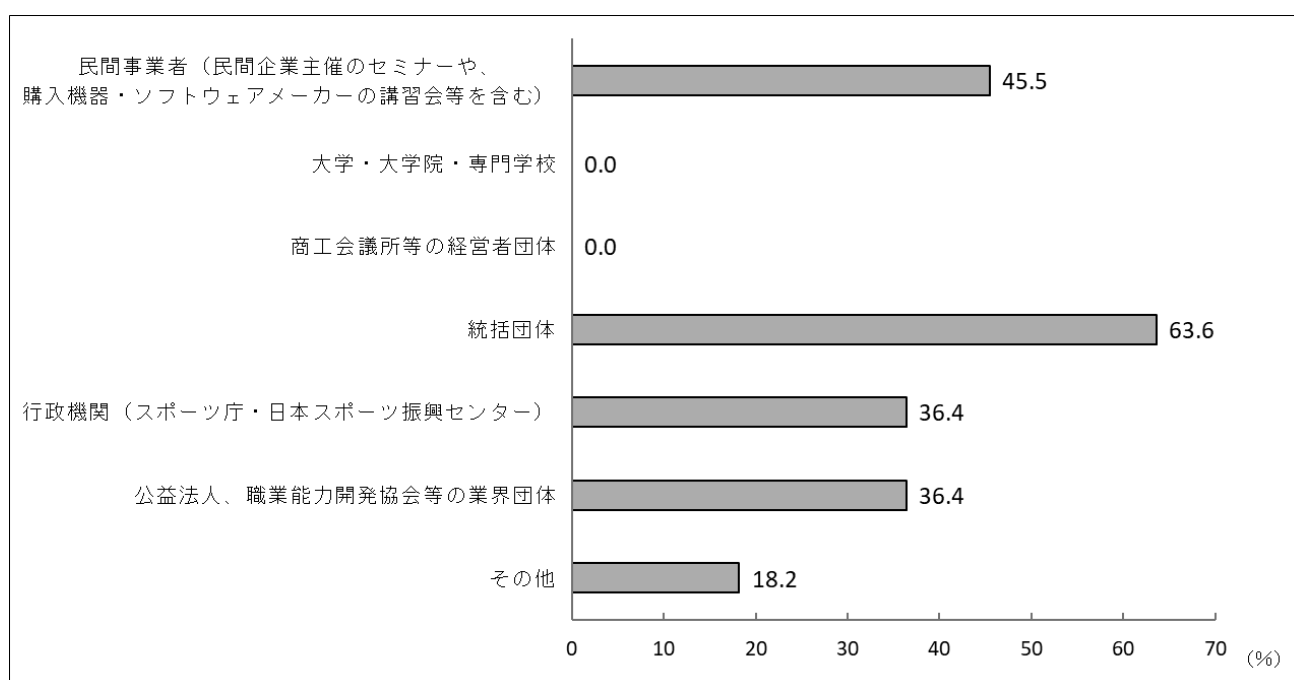
図 20 人材育成の取り組み (n=45)



4) OFF-JT の提供主体

OFF-JT を実施した中央競技団体に、研修の機会を提供する主体をたずねた（図 21）。研修機関の種類については、「統括団体」が 63.6%と最も高く、次いで「民間事業者（民間企業主催のセミナーや、購入機器・ソフトウェアメーカーの講習会等を含む）」が 45.5%、「行政機関（スポーツ庁・日本スポーツ振興センター）」「公益法人、職業能力開発協会等の業界団体」がいずれも 36.4%であった。JSPO・JOC・JWGA といった統括団体や、スポーツ庁・JSC が実施する研修への参加により、競技団体の職員に求められる知識やスキルの習得を後押しする取り組みが確認できる。「その他」（18.2%）には、海外を含む提携パートナー企業や自治体などの回答があり、ステークホルダーとの連携を活用した人材交流に取り組む団体もある。

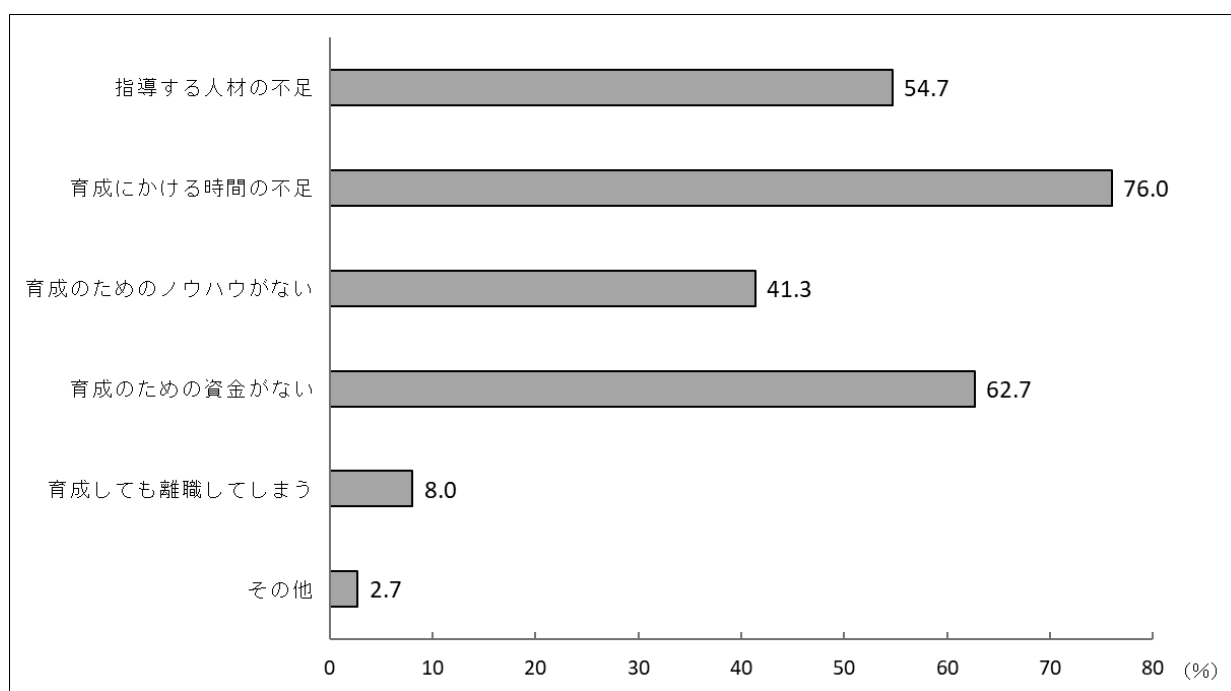
図 21 OFF-JT の研修機関の種類（n=11 複数回答）



5) 人材育成に関する課題

人材育成に取り組む上での課題を図 22 に示した。人材育成に関して何らかの課題があるとする中央競技団体では、「育成にかかる時間の不足」が 76.0%で最も高く、「育成のための資金がない」(62.7%)、「指導する人材の不足」(54.7%)、「育成のためのノウハウがない」(41.3%)、「育成しても離職してしまう」(8.0%)と続いている。時間、資金、人材と育成にかかるリソースが不足している実態がわかる。「その他」(2.7%)には、行政機関や統括団体からの支援が不十分、育成の対象となる人材がいない、といった回答があった。回答を得た 83 団体のうち、8 団体は「特にない」と回答した。

図 22 人材育成に取り組む上での課題 (n=83 複数回答)

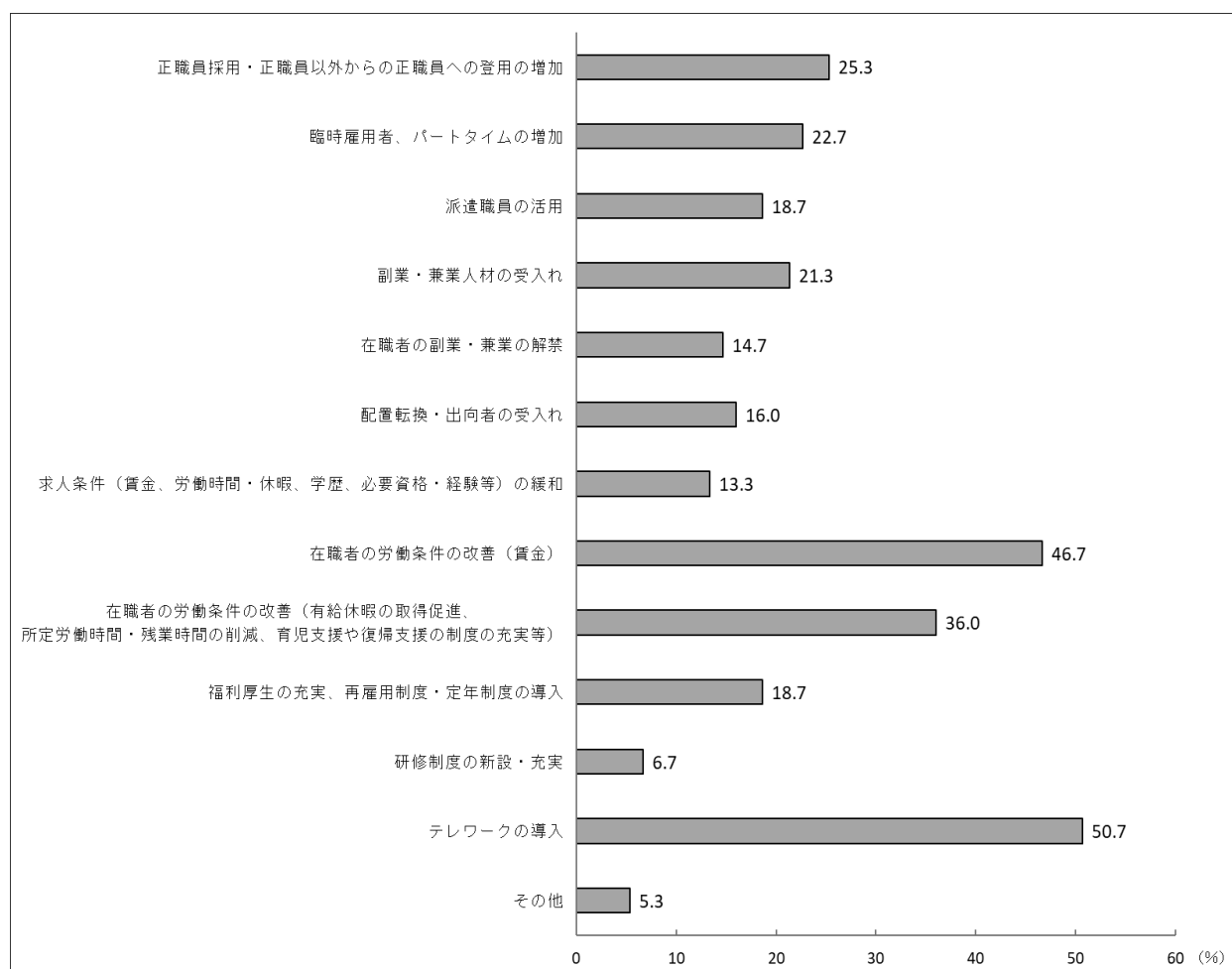


注) 8 団体が「特にない」と回答。

6) 人材確保と労務環境の改善

人材確保や労務環境の改善等への対処方法を図 23 に示した。対処方法をみると、「テレワークの導入」が 50.7%と最も多く、職員等の勤務継続を確保する多様な働き方を選択できる制度を整え、業務の効率性や生産性の向上を図る取り組みが進んでいる。次いで、「在職者の労働条件の改善（賃金）」（46.7%）、「在職者の労働条件の改善（有給休暇の取得促進、所定労働時間・残業時間の削減、育児視線や復帰支援制度の充実等）」（36.0%）、「正規職員採用・正職員以外からの正職員への登用の増加」（25.3%）と続き、在職者の雇用に係る条件面での改善を図る様子がうかがえる。「その他」（5.3%）には、複数の団体に業務委託契約が採用されている回答があり、委託先従事者に働き方の裁量を付与するような取り組みもある。回答を得た 83 団体のうち、8 団体が「特に対処していない」と回答した。

図 23 人材確保と労務環境の改善の対処方法（n=83 複数回答）



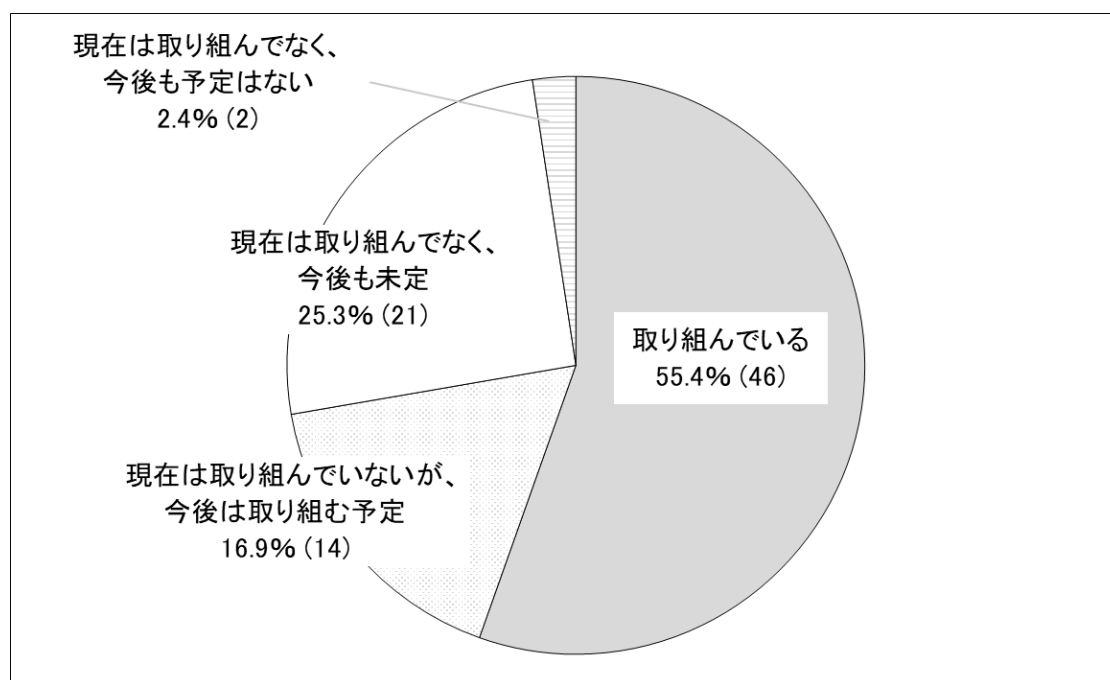
注）8 団体が「特に対処していない」と回答。

3-3 社会貢献活動への取り組み

1) 社会貢献活動への取り組み状況

団体の社会貢献活動への取り組みについて、回答を得た 83 団体の半数にあたる 46 団体（55.4%）が「取り組んでいる」と回答した（図 24）。次いで「現在は取り組んでなく、今後も未定」が 21 団体（25.3%）、「現在は取り組んでいないが、今後は取り組む予定」が 14 団体（16.9%）、「現在は取り組んでなく、今後も予定はない」が 2 団体（2.4%）と続く。

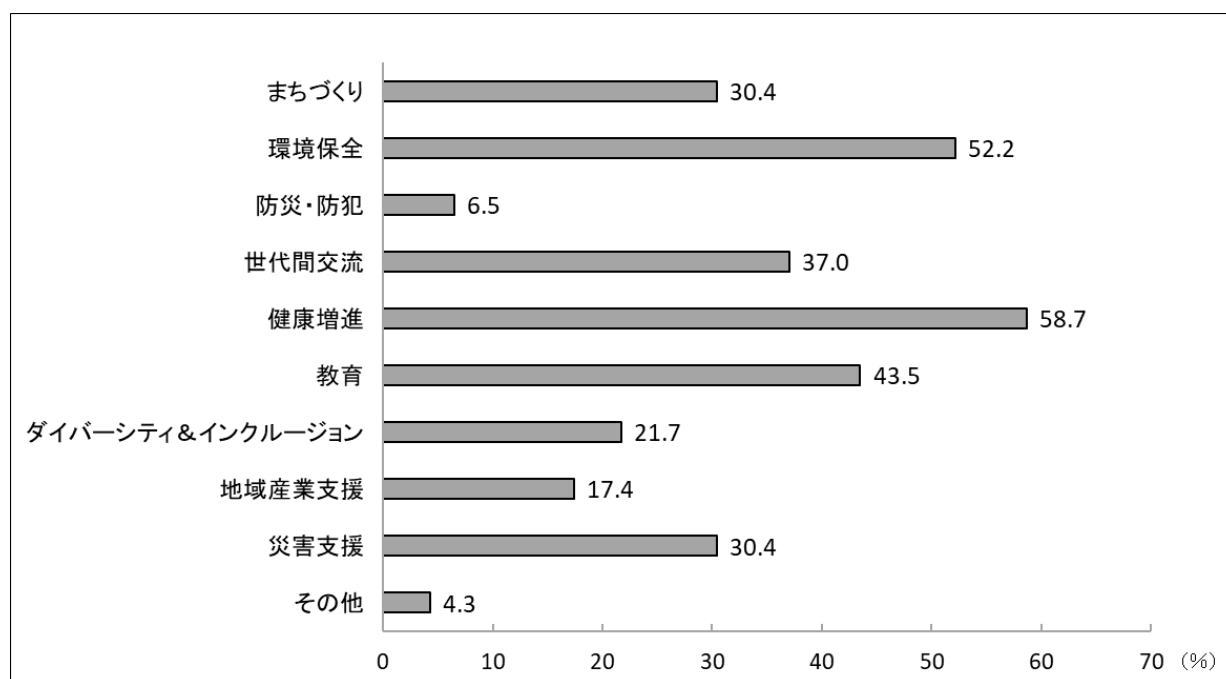
図 24 社会貢献活動への取り組み状況（n=83）



2) 社会貢献活動を通じて解決を目指す社会課題

社会貢献活動に取り組むと回答した 46 団体が、活動を通じて解決を目指す社会課題は、「健康増進」が 58.7%、「環境保全」が 52.2%、「教育」が 43.5%と高い割合を示した（図 25）。次いで、「世代間交流」が 37.0%、「まちづくり」と「災害支援」がいずれも 30.4%と続く。一方、「防災・防犯」は 10%未満であった。競技実施者および愛好者を対象とした健康推進事業、競技会場の整備や競技用具の製作のほか競技観戦時の環境対策事業、アスリートによる学校訪問事業や災害の復興支援事業など、課題の解決を図る取り組みが進められている。

図 25 社会貢献活動を通じて解決を目指す社会課題（n=46 複数回答）

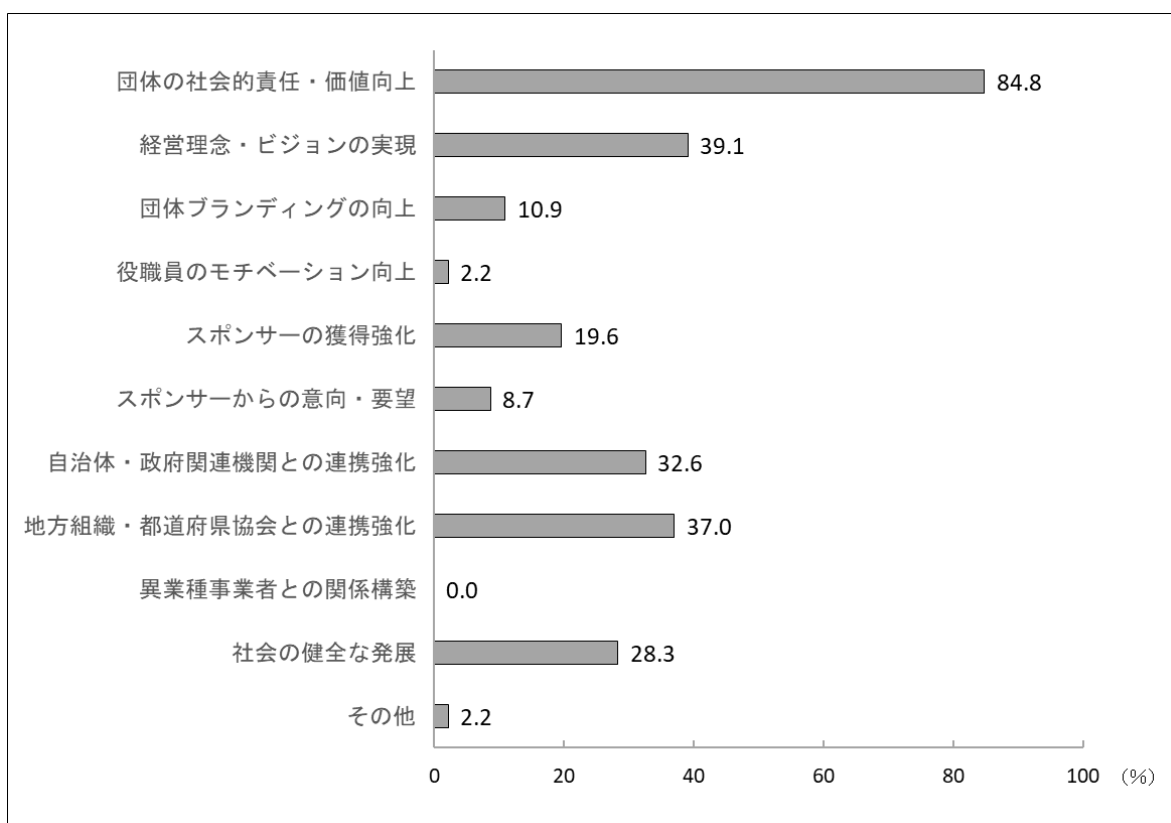


3) 社会貢献活動を実施する目的・意義

社会貢献活動に取り組むと回答した 46 団体の目的・意義は、8 割以上が「団体の社会的責任・価値向上」(84.8%) と回答し、他の項目を大幅に上回っている(図 26)。高い公益性が求められる法人の性格から、社会的責任や社会における存在価値の向上を重要視していることがうかがえる。次いで「経営理念・ビジョンの実現」(39.1%)、「地方組織・都道府県協会との連携強化」(37.0%)、「自治体・政府関連機関との連携強化」(32.6%) がそれぞれ 3 割を超えた。自治体や政府機関、競技団体の地方組織との連携強化が上位に示される一方、社会貢献活動を通じた異業種事業者との関係構築を目的とするものではないことがわかる。

民間事業者の社会貢献活動では、社員が社会課題に触れて成長する機会と捉え、社員の参画をモチベーションの向上に繋げる例もみられる。中央競技団体においては、「役職員のモチベーション向上」に目的や意義を置く団体が 2.2% と低い割合を示した。

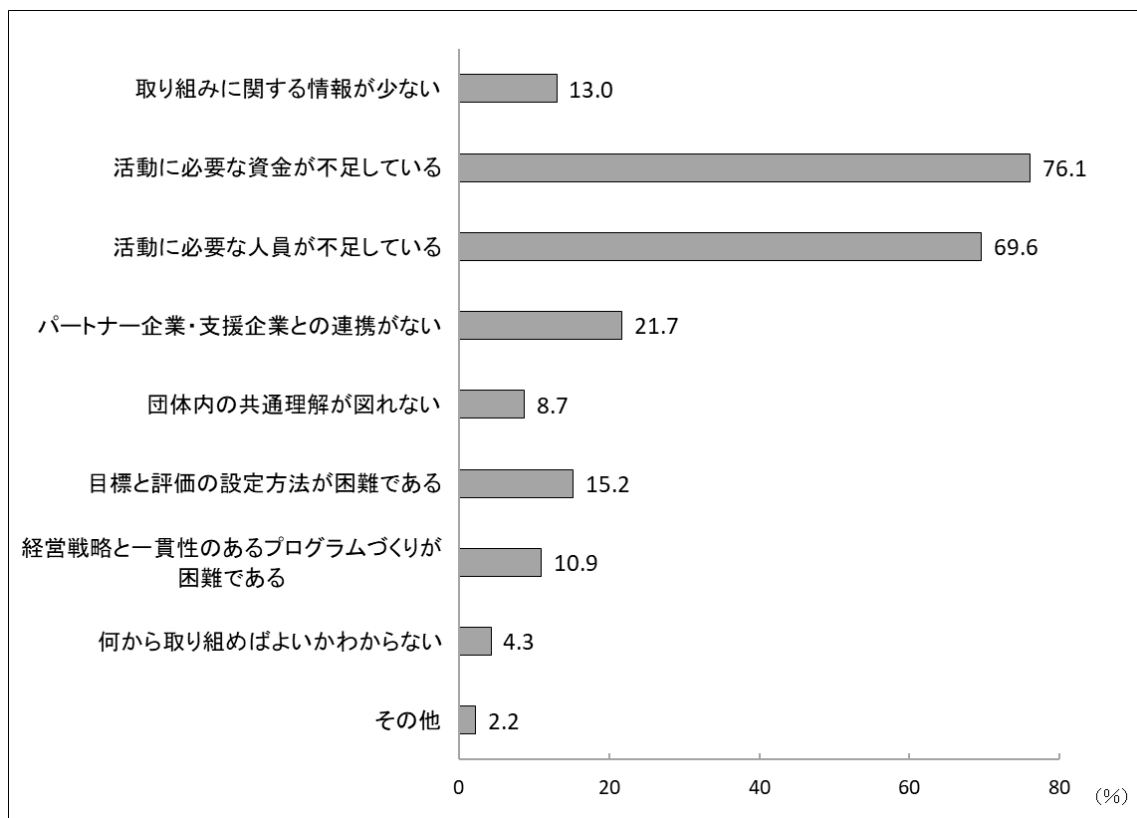
図 26 社会貢献活動の目的・意義 (n=46 複数回答)



4) 社会貢献活動を推進する上での課題

社会貢献活動を推進する上での課題を図 28 に示した。「活動に必要な資金が不足している」が 76.1% で最も多く、続く「活動に必要な人員が不足している」(69.6%) とともに他の項目を大幅に上回り、取り組みに必要な経営資源の不足が挙げられた。次いで「パートナー企業・支援企業との連携がない」(21.7%)、「目標と評価の設定方法が困難である」(15.2%) などの課題認識であった。

図 28 社会貢献活動を推進する上での課題 (n=46 複数回答)



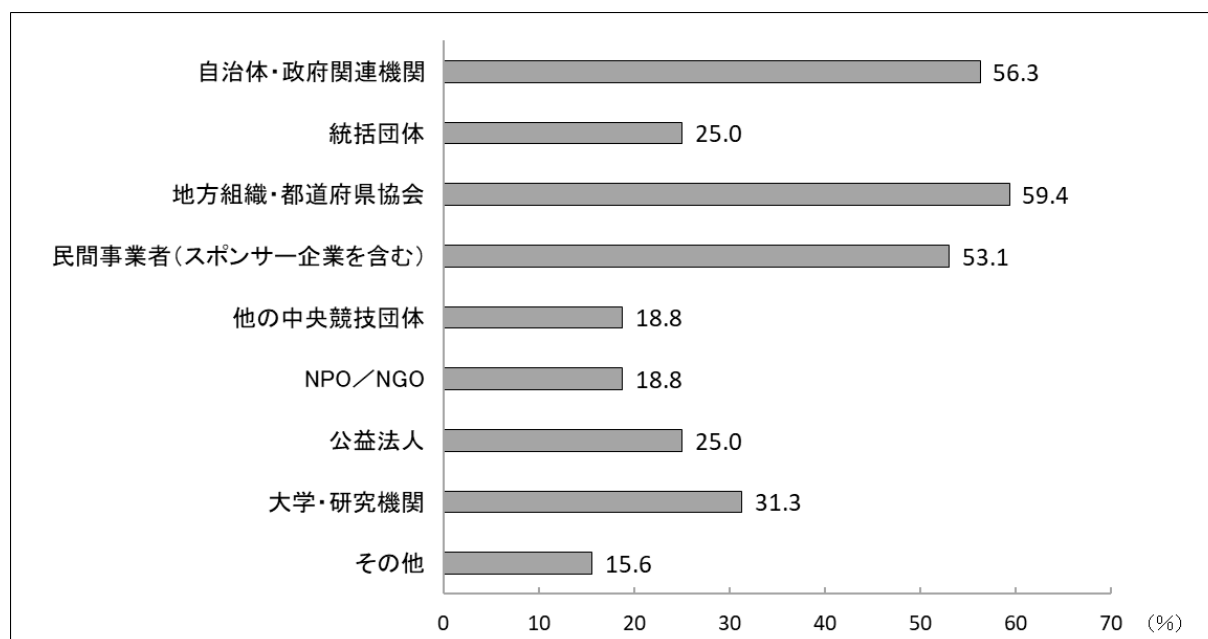
5) 社会貢献活動における社外組織との連携

社会貢献活動の推進にあたり、社外組織との連携の有無と連携相手の種別をたずねた。社会貢献活動を実施する 46 団体のうち、社外組織との連携があると回答したのは 32 団体 (69.6 %) であった。さらにこのうち 6 割を超える団体が、複数の社外組織と連携していた。

社外組織の種別をみると、「地方組織・都道府県協会」が 59.4% と最も多く、次いで「自治体・政府関連機関」(56.3%)、「民間事業者 (スポンサー企業を含む)」(53.1%) と、それぞれ 5 割を超える回答があった (図 29)。中央競技団体の社会貢献活動においては、地方組織 (東北支部や九州協会などの地域ブロック組織) や都道府県協会といった加盟団体との協同で着手できることが強みといえる。民間事業者に関しては、(一社) 日本経済団体連合会が実施した調査 (2020) によれば、社会貢献活動を実施する企業の 8 割が社外組織と連携しており、なかでも非営利組織との連携が最も多い結果からすると、中央競技団体の目的や意義に共感が得られ、企業の重点分野と一致すれば連携が加速する可能性はある。

また、民間事業者のほか、「大学・研究機関」(31.1%)、「公益法人」(25.0%)、「NPO / NGO」(18.8%) との連携が図られている状況も確認できた。一方で、「統括団体」(25.0%)、「他の中央競技団体」(18.0%) については、スポーツ団体間の協力関係や支援体制を整え、社会貢献活動の拡充に発展することもあると考えられる。「その他」(15.6%) には、国際競技連盟 (IF) やアジア競技連盟 (AF) のほか、国際連合などの国際機関や、駐日大使館との回答があった。

図 29 社会貢献活動における社外組織との連携 (n=32 複数回答)

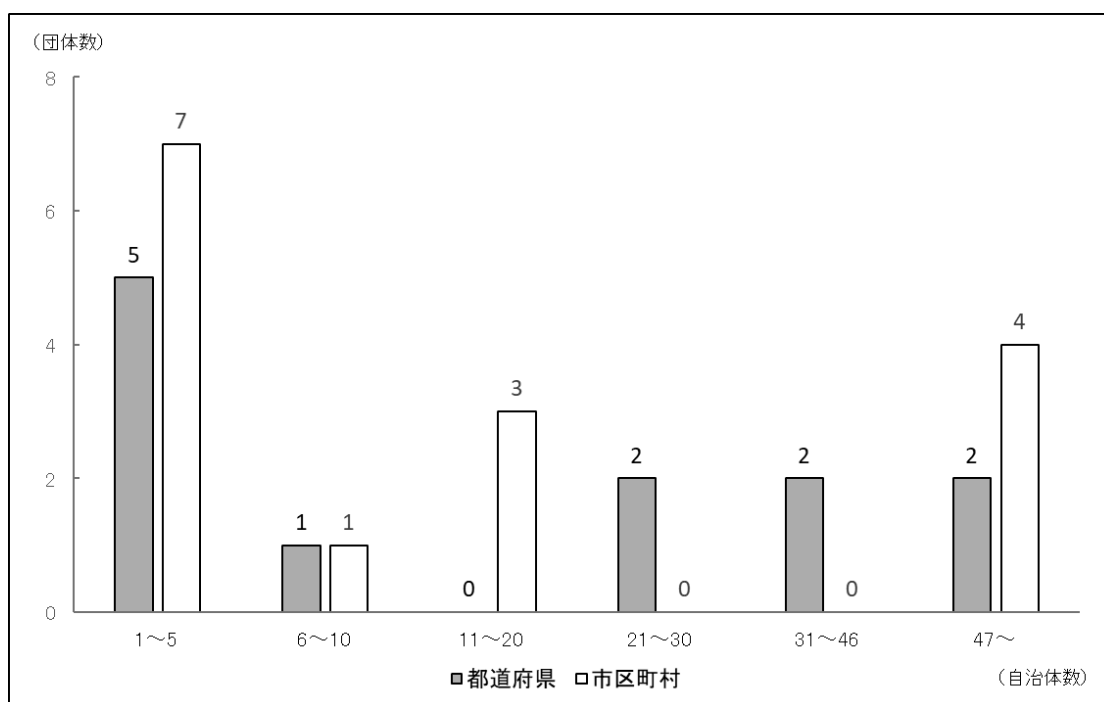


6) 社会貢献活動における自治体との連携（都道府県・市区町村）

社会貢献活動の推進にあたり「自治体・政府関連機関」との連携があると回答した団体に、連携する都道府県および市区町村の数をたずねた（図 30）。このうち 1 団体は、都道府県、市区町村のいずれも「0」と回答したことから、当該団体の連携の対象は政府関連機関であると推察される。

都道府県との連携があるのは 12 団体で、連携数の分布をみると「1～5」自治体が 5 団体、「6～10」自治体が 1 団体、「21～30」「31～46」「47～」自治体がそれぞれ 2 団体であった。市区町村との連携があるのは 15 団体で、連携数の分布をみると「1～5」自治体が 7 団体、「6～10」自治体が 1 団体、「11～20」自治体が 3 団体、「47～」自治体が 4 団体であった。都道府県、市区町村ともに 5 団体以下の連携が最も多い。市区町村で「47～」自治体と回答した 4 団体の内訳をみると、94、129、253、422 と複数の自治体との連携による社会貢献活動が図られていることがわかる。このうち 2 団体では、当該競技への支援を契機に地域活性化や自治体間の交流強化を目的に発足した、市区町村で構成する協議会との包括連携を締結した事例もある。

図 30 社会貢献活動で連携する自治体数（n=18）

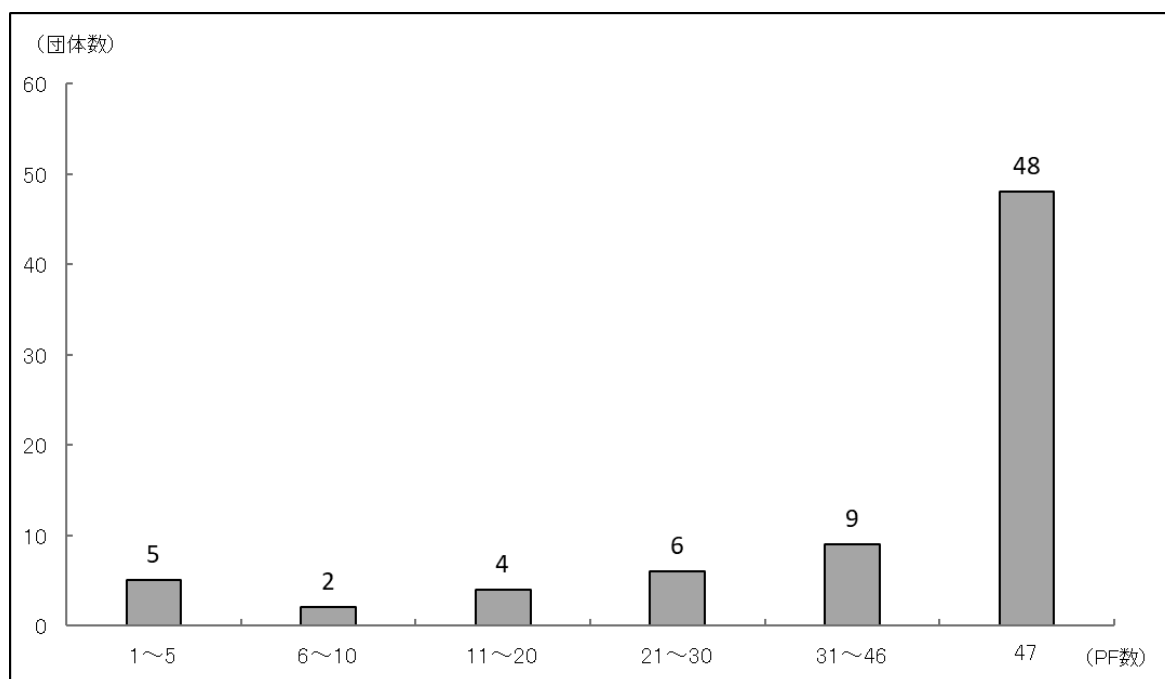


注) 1 団体は都道府県、市区町村とも「0」と回答。

7) 社会貢献活動における都道府県協会との連携

社会貢献活動の推進にあたり「地方組織・都道府県協会」との連携があると回答した団体に、連携する都道府県協会（PF）の数をたずねた（図 31）。都道府県協会との連携があるのは 19 団体で、連携数の分布をみると「1～5」「6～10」「11～20」都道府県協会がそれぞれ 1 団体、「31～46」都道府県協会が 4 団体、「47」都道府県協会が 11 団体であった。

図 31 社会貢献活動で連携する都道府県協会数（n=19）



注) 無回答 1 団体。

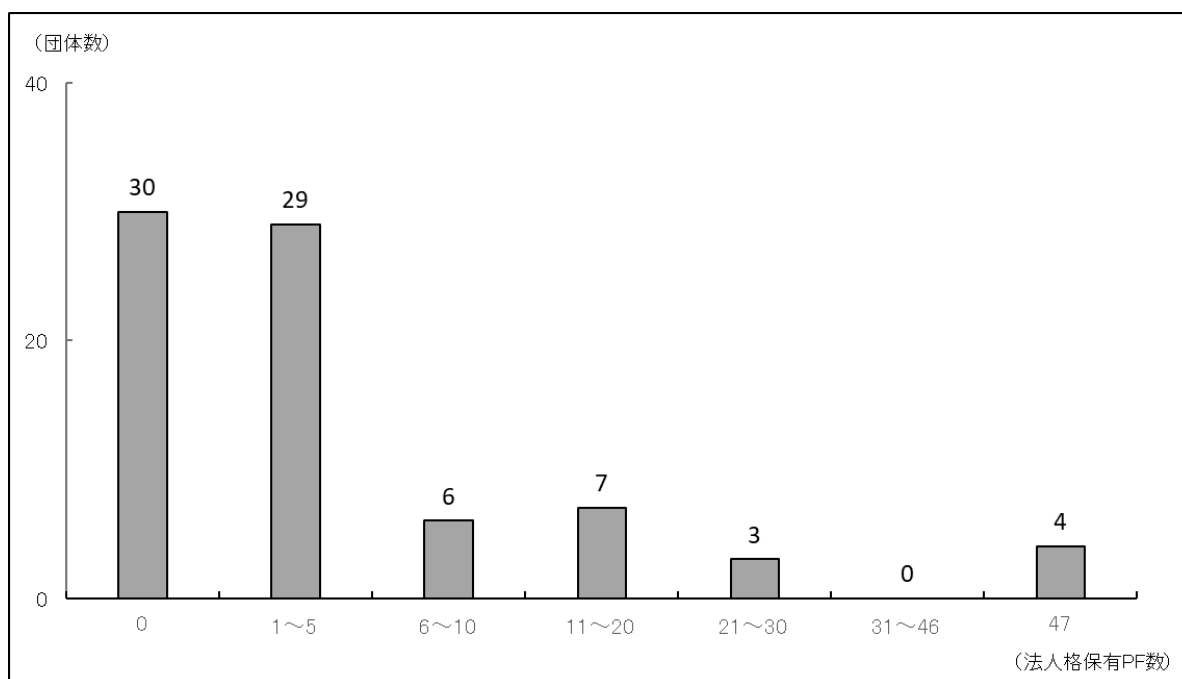
3-4 都道府県協会への支援

中央競技団体向けスポーツ団体ガバナンスコードでは、都道府県協会（PF）をはじめとする地方組織等に対するガバナンスの確保、コンプライアンスの強化に係る指導や助言、支援を行うことが求められている（原則 5・原則 13）。ここでは、中央競技団体による都道府県協会の組織運営に対する連携・支援の状況についてたずねた。PF の数について、回答を得た 80 団体のうち 48 団体が 47 都道府県すべてに PF があると回答した。

1) 都道府県協会の法人格

図 30 に、法人格を有する PF の数を示した。30 の中央競技団体が、法人格を有する PF はないと回答した。法人格を取得済みの PF がある中央競技団体では、「1～5」PF が 29 団体で最も多く、次いで「11～20」団体が 7 団体、「6～10」団体が 6 団体であった。「47」団体と回答した 4 団体は、すべての PF が法人化している。

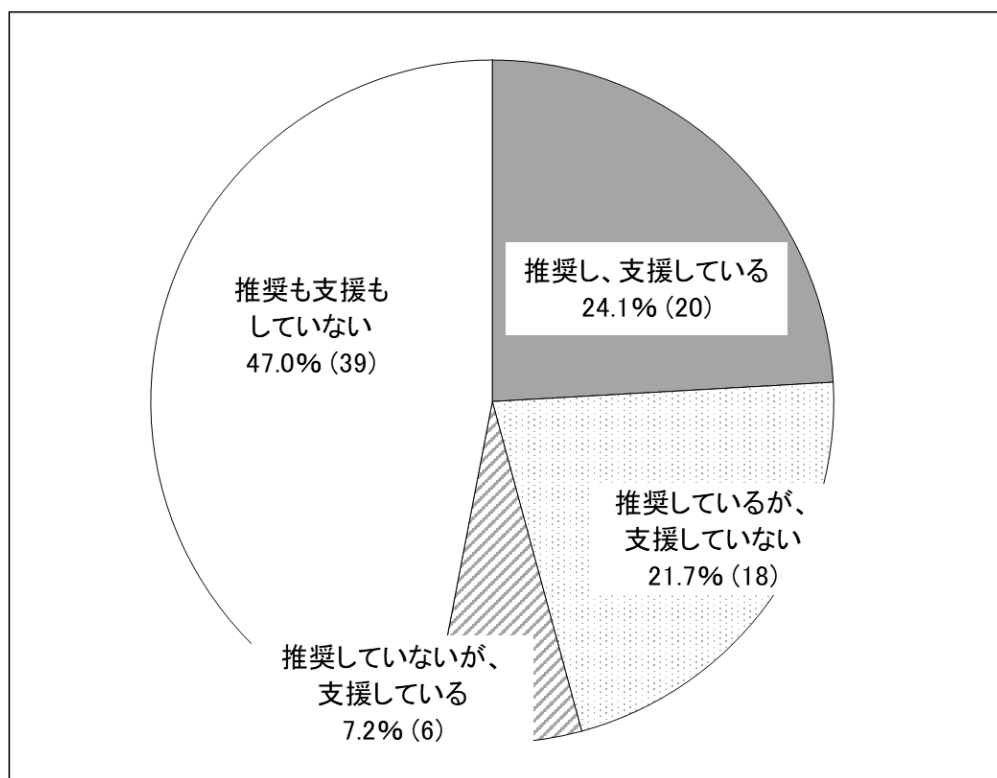
図 32 法人格を有する都道府県協会（PF）の数（n=79）



注 1) 無回答 4 団体。

続いて、都道府県協会の法人化に対して推奨または支援しているかをたずねた(図 33)。「推奨し、支援している」が 20 団体 (24.1%)、「推奨しているが、支援していない」が 18 団体 (21.7%)、「推奨していないが、支援している」が 6 団体 (7.2%) と、推奨または支援のいずれかを実施している中央競技団体が半数を占めた。

図 33 都道府県協会（PF）の法人化への推奨・支援状況（n=83）



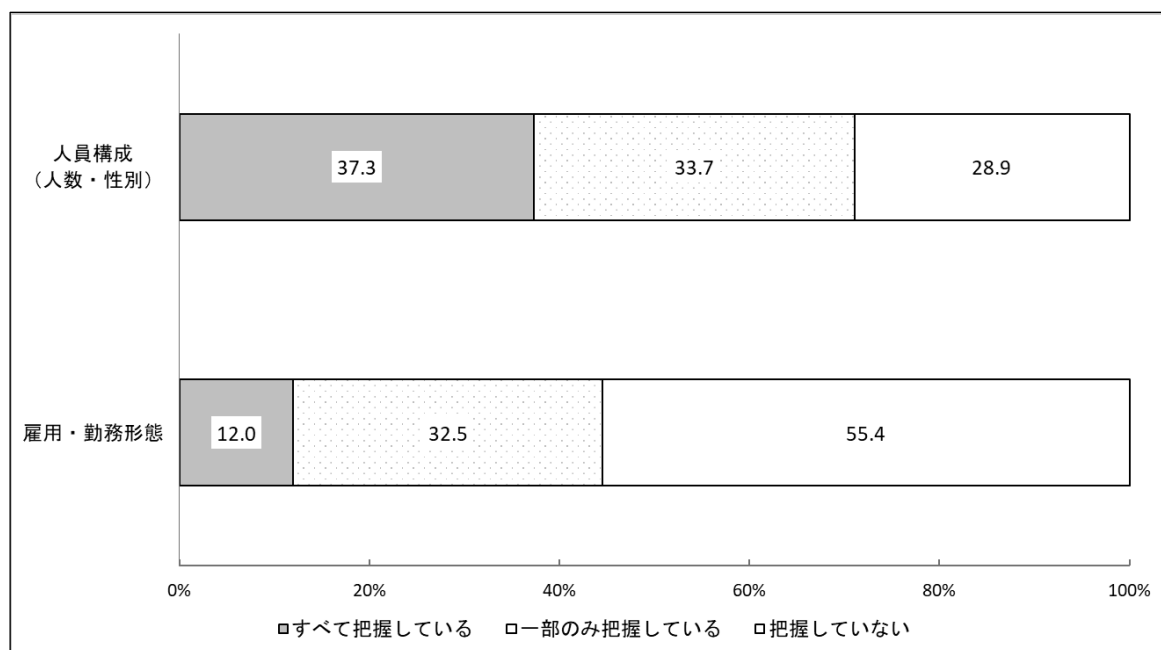
2) 都道府県協会の人材

都道府県協会は、各地域における選手強化、競技大会の開催、競技の普及活動、指導者への研修など、競技の振興を図る上で重要な役割を担っている。そのため、中央競技団体が都道府県協会の運営者に対して情報提供や研修会の実施等の支援を通じ、人的基盤の整備を含む組織運営の充実を図ることが望まれる。また、各競技の都道府県協会に従事する人材の把握は、担い手不足が指摘される地域スポーツの維持と、競技の持続的な発展に欠かせない情報である。

都道府県協会に従事する役職員の「人員構成（人数・性別）」と「雇用形態および勤務形態」の状況を、どの程度把握しているかたずねた（図 34）。人員構成（人数・性別）をみると、「すべて把握している」が 37.3%と最も多く、次いで「一部のみ把握している」が 33.7%、「把握していない」が 28.9%であった。

雇用形態および勤務形態をみると、「把握していない」が 55.4%と最も多く、次いで「一部のみ把握している」が 32.5%、「すべて把握している」が 12.0%であった。およそ 4 割が人員構成をすべて把握する一方、5 割を超える団体が雇用形態や勤務形態の把握には至っていない。

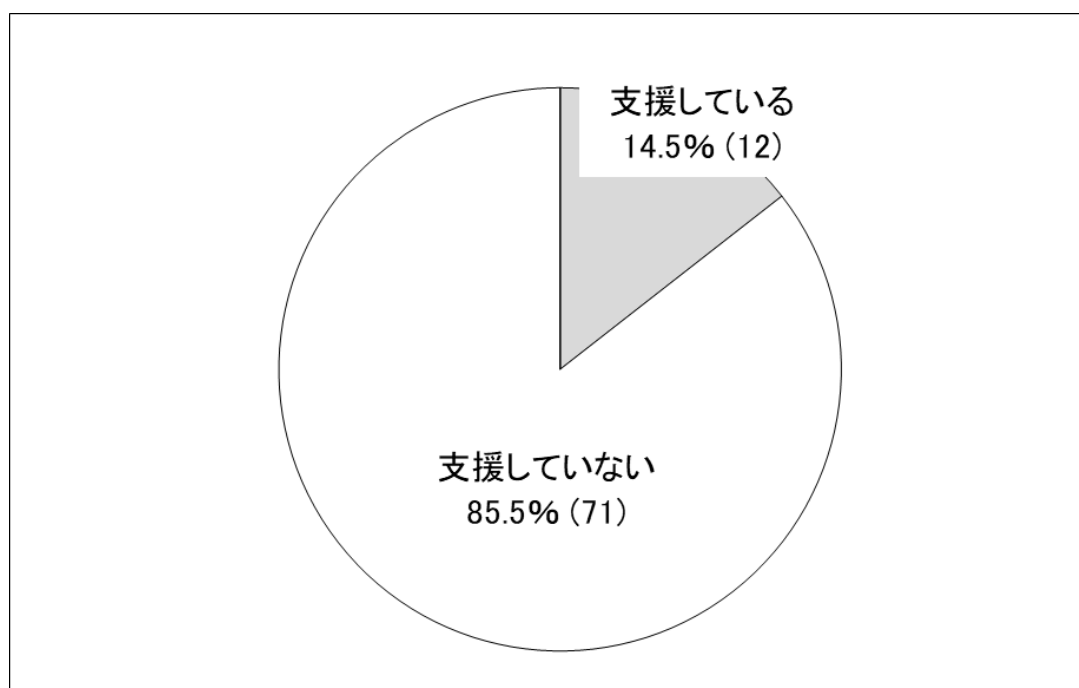
図 34 都道府県協会（PF）役職員の人員構成と勤務形態の状況（n=83）



都道府県協会に從事する職員に対する人材育成の支援の状況を図 35 に示した。「支援している」が 12 団体（14.5%）、「支援していない」が 71 団体（85.5%）であった。支援している団体の具体的な取り組みには、以下の回答があった。

- ・ 法務・財務やガバナンスなど、運営に対する講習会の実施および業務サポート
- ・ 団体規模や実績に基づく助成金の交付
- ・ 地区ごとに連絡会議を実施
- ・ 本部役員が赴き、大会参加申し込み等のデジタル化の推進などの育成指導
- ・ 法人格取得の助言
- ・ 定款や規約の作成補助
- ・ 相談窓口の設置
- ・ 特定部署の設置により日常的に業務支援
- ・ スポーツマネージャーズカレッジ（サテライト講座）の開設
- ・ 都道府県協会代表者会議の実施
- ・ 主催事業との連携による人材の発掘支援と組織内活用の事例提案
- ・ 資格検定講座の実施

図 35 都道府県協会（PF）職員への人材育成の支援状況（n=83）

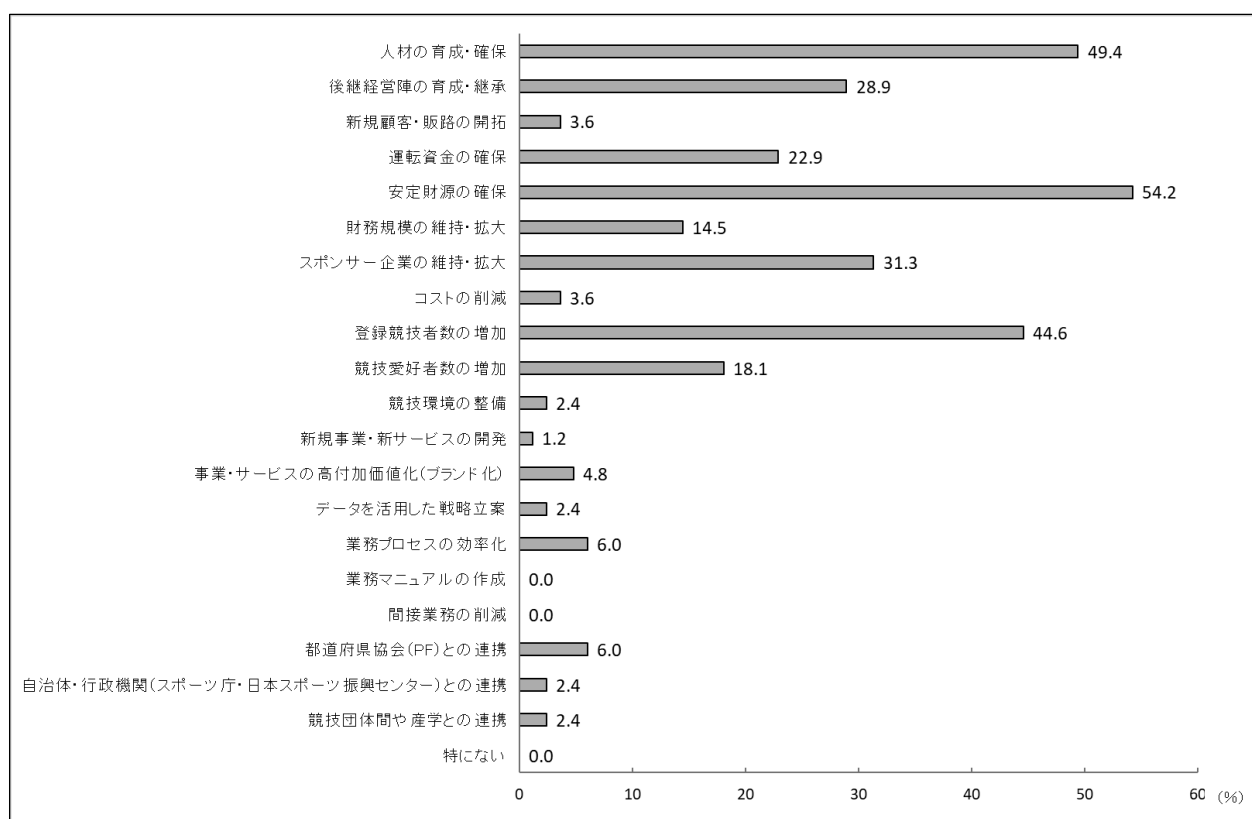


3-5 中央競技団体の経営課題

1) 経営面の課題

中央競技団体が直面する経営課題のうち、特に重要と考える経営課題を図 36 に示した。現在、対応する優先度が高い経営課題は、「安定財源の確保」が 54.2%で最も多く、次いで「人材の育成・確保」(49.4%)、「登録競技者数の増加」(44.6%)、「スポンサー企業の維持・拡大」(31.3%)、「後継経営陣の育成・継承」(28.9%)、「運転資金の確保」(22.9%)と続く。財源の確保や人材の育成・確保といった経営資源に対する課題認識が高い傾向がわかる。

図 36 中央競技団体の経営課題 (n=83 複数回答)



経営面の課題について、自由記述で得られた主な回答は以下のとおりである。

【経営資源】

- ・財源を十分確保できていない。スポンサー獲得など推進していかなければならない。
- ・資金不足が否めない。
- ・スポンサー企業の獲得。
- ・助成金の減少。
- ・財源である会員数の減少。
- ・財政規模の拡大、そのための新たなレビューストリーム開発（特に海外、To C）。
- ・社会的価値の可視化による企業の ESG 投資資金の獲得。
- ・DX～ファンマーケティング～ファンエンゲージメント～マネタイズ構想。
- ・持続的に活動できるよう協会管理費を確保すること。
- ・産業としての確立が課題。
- ・競技団体ではコンプライアンス対策等業務は増えているが、資金・人材がなく、日々の業務で手一杯となっており、新たなことに手を回すことが出来ない環境です。
- ・業務執行理事が無償であるため、ボランティアでの業務遂行となり負担が大きい。
- ・2年後の世界大会開催が決定しましたので資金繰りに困っております。運営は全て役員ボランティアに頼っている状態で難しい経営というよりも皆様のご厚意で運営が成り立っているような団体です。
- ・2期連続の債務超過の状況を打開すべく会費の値上げ、協賛企業の掘り起こしが必要な状況である。
- ・2022、2023年に身の丈以上の事業をおこなってしまったので、財政状況の改善が必要である。また、人が入れ替わったので、習熟していく必要がある。
- ・人材、資金不足が全てのキーとなっている。また、過去の運営体制が不十分であったことに対する修正に時間と労力をかける必要がある状況となっている。
- ・中央スポーツ団体ガバナンスコード対応に適応するよう、継続的な理事の交代に務めていますが、結果的に、拘束力が弱い都道府県協会の役員の在籍期間の方が長くなる傾向があるので、発言力のバランスが崩れないよう苦心しています。
- ・自主運営化。運営体制の確立。
- ・職員の労務環境の改善、経営の高度化。
- ・労務管理。
- ・事業の管理・運営に加えて、企画・推進できる人材の確保と育成。
- ・PRのガバナンス向上、選手等のコンプライアンス向上など、構成員の資質向上が優先課題。
- ・出向者に頼らない事務局運営。
- ・補助金&助成金割合の軽減。
- ・協賛金、助成金に依存しない独自収益の増加策。

- ・自主財源の確保に取り組んでおり、これまで協賛金収入の割合が 37%程度であったのに対し、会費収入は 17%程度であった。個人登録制の導入を行ったことで会費収入の割合が高まったが、全国大会出場を希望しない、地域活動に重点を置くチームの登録が進んでおらず、未登録競技者、チームが一定数存在する。収入と登録競技者数の両面が課題であるが相反する課題への対応が必要である。
- ・都道府県サッカー協会のオペレーションモデル（人・金・情報・ガバナンス）の再構築。
- ・都道府県加盟団体の財源確保ならびに人材確保。
- ・これまでを守っていきながら、これからの対応してく柔軟な運営。
- ・グローバルでのプレゼンス向上と収益拡大を目指した国際戦略。
- ・セーフガーディングを基軸とした日本サッカー協会のサステナビリティ戦略。
- ・グラスルーツ～WE リーグ～なでしこジャパンまでの女子サッカー発展のグランドデザイン。
- ・競技施設の仕様に問題があり苦慮している。
- ・登録人数の減少。特に中学校部活動の問題。
- ・選手の強化&育成 ・指導者の育成など。
- ・コロナ以降、主な構成員であるシルバー年代の外出抑制。

2) 経営課題の相談相手

直面する経営課題の解決を図る際に相談する相手先を図 37 に示した。「士業・コンサルタント」が 45.8%と最も多く、専門的知見を求める様子が見える。続いて「行政機関（スポーツ庁・日本スポーツ振興センター）」が 42.2%、「統括団体」が 36.1%、「他の中央競技団体」が 27.7%、「取引先の民間事業者」18.1%の順であった。「その他」(4.4%)には、内閣府公益認定等委員会、国際競技連盟（IF）／アジア競技連盟（AF）／他国の NF、自団体の理事会といった回答があった。

図 37 経営課題の相談相手（n=83 複数回答）

