

5. 考察

2010 年度より隔年で実施している本調査は 2024 年度で 8 回目を迎えた。調査対象は、日本スポーツ協会、日本オリンピック委員会、日本ワールドゲームズ協会いずれかの統括団体に加盟・準加盟団体する中央競技団体（NF）であり、統括団体による加盟基準の見直し等により総数の変化はあるものの、調査開始以来で最大となる 83 団体から回答を得られた。これまでの調査結果は、スポーツ庁の施策立案への引用をはじめ、財務省や内閣府における政策方針の検討でも参考とされ、NF の運営状況を継続的に示す貴重なエビデンスとして評価・活用されている。NF の協力に感謝するとともに、調査結果の公表から新たな NF 支援施策に繋がるよう引き続き尽力したい。

今回の調査結果から、「スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞（以下、ガバナンスコード）」（スポーツ庁、2023 改定）の規定を遵守する取り組みが進展している状況が確認できた。ガバナンスコードの原則 1 では、NF が多岐にわたる業務を効果的に推進し、安定的かつ持続的な組織運営を実現するため、団体のミッション・ビジョン、それを実現するための戦略や計画を定めた中長期基本計画の策定を求めている。83 団体のうち、「策定している」と回答したのは 60 団体（72.3%）、「策定中」は 15 団体（18.1%）で、合わせて 9 割の団体が対応していた。回答団体が異なる可能性があり単純な比較には慎重になるべきであるが、2020 年度調査は 27.8%、2022 年度調査は 46.1%と着実に中長期基本計画の策定が進んでおり、年 1 回の自己説明と公表、統括団体による適合性審査の実施が作用していると考えられる。また現状では、中長期基本計画を策定している団体の約半数にあたる 27 団体（45.0%）が評価を実施していた。評価を予定している 21 団体（35.0%）と合わせると、8 割の団体が評価に基づく基盤強化・改善を目指す状況がわかる。

同じくガバナンスコードの原則 1 では、NF の人的・財政的基盤の脆弱さが組織運営上の問題発生の一因となることを踏まえ、組織運営の基盤強化に資する人材の採用及び育成に係る計画の策定も求められている。しかしながら、昨今、中小企業・小規模事業者の人手不足が全国的に深刻な問題である状況を考えれば、NF の各業務に求められる専門的な知識や経験を有する人材の定期的な採用による増員と人材確保は極めて困難と想像できる。民間の事業者においては、雇用環境の見直し等をはじめとする働き方改革による対策がみられる。こうした状況を鑑み、2024 年度調査では特に重点的に NF の人材動向の実態把握に努めた。

NF の役職員数の実態をみると、2024 年 10 月 1 日時点で 4,498 人が組織運営に従事していた。内訳は、常勤・非常勤理事と監事を合わせた役員が 1,737 人、評議員が 1,473 人、さまざまな雇用形態の職員等が 1,288 人であった。1 団体あたりの役員の平均は 20.9 人に対し職員等の平均は 15.5 人であり、正規雇用者に限定すれば平均 9.6 人へと減少する。調査への回答団体数は異なるものの、職員等および正規雇用者に限定した場合とも、1 団体あたりの平均人数は 2022 年度調査とほぼ同じ数値を示した。

職員等の過不足状況では、正規雇用者については、不足（「やや不足している」と「不足している」の計）が 72.3%で、適正（25.3%）とやや過剰（2.4%）を大きく上回った。（独）労働政策研究・研修機構が小売業、飲食業、宿泊業およびサービス業の業種を対象に実施した調査では、正社員の不足が 57.7%、適正が 40.7%、過剰が 1.6%を示し、NF の人手不足が民間事業者より厳しい状況にあるとみることできる。なお、NF における人手不足感は、事業部門において顕著であった。

一方、これまでの欠員補充の採用方針や限定的な定期採用から、当面は解消し難い構造的な不足の見通しが根強いなかにおいても、2023 年度から 2024 年度にかけて採用意欲が拡大傾向にあるとの結果が得られた。また、中小規模の民間事業者と同様に中途採用による即戦力の人材を雇用する傾向にある NF では、所謂売り手市場の転職市場において高い競争力が求められるが、賃上げを含む労働条件や労務環境を改善し人材確保に努める NF もあった。さらには、人材育成にかかる時間・資金・人材が不足しているといった課題認識がありながらも、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よる人材育成に取り組む団体もみられる。これらの組織基盤の改善にかかる時間的・経済的・人的コストの負担が大きいことから、ガバナンスコードのセルフチェックシートに加えて、統括団体がより詳細に評価したり、他団体へ手法を共有したりする仕組みづくりが求められる。スポーツ庁が 2022 年度より「競技団体の組織基盤強化支援事業」で展開してきた組織運営をマネジメントする中核人材の育成・活用についても、2025 年度で当該事業が終了した際に成果検証したうえで、これに代わる人的基盤強化と人材確保を目指す新たな施策立案による継続的な支援が望まれる。

都道府県協会（PF）との連携に関する項目では、7 割の NF が PF 役職員の人員構成（人数・性別）をすべて、あるいは一部を把握していた。PF 人材の把握は、担い手不足が懸念される地域スポーツの維持のためにも、競技の普及・強化および NF の持続的な発展のためにも欠かせない貴重な情報である。この情報が整備されると、日本全体で相当な人数が各地域でスポーツの推進を支えている実態を可視化できるだろう。これにより、例えば運動部活動の地域展開に求められる人材の発掘にも繋がる可能性もある。実現性は低いかもしれないが、PF 人材のデータベース化を統括団体が支援する仕組みも考えられる。

予算分析について、収入規模をみると 2024 年度調査の総収入合計は 761 億 2,500 万円で、平均値は 10 億 7,200 万円、中央値は 4 億 4,200 万円である。最大値の NF の収入規模が 1 団体で総収入合計の 36.6%を占めていた。この団体を除くと平均値は 7 億 9,000 万円となる。また、過年度からの時系列の推移を検証したところ、調査開始時から東京オリンピック開催前の 2018 年度まで収入規模は増加傾向を示した後、直近 2 回の調査では減少をみせていたが、2024 年度はピークであった 2018 年度の総収入合計とほぼ同水準であった。総収入合計のうち、収入規模の上位 3 団体の合計収入が約 351 億円にのぼり、全体の 46.1%を占めている点が特徴的である。上位少数の団体によって

全体の収入の約半分が集中しており、中央競技団体間の収入規模には不均衡が存在している。このような傾向は、組織規模や事業展開の多様性、外部資金調達能力等に起因する構造的要因を反映している可能性が高い。また、収入構成を「競技者・団体からの収入」「事業収入」「補助金・助成金」「寄付金」「資産運用収入」「その他」に分類すると、「事業収入」が全体の 64.7%と最大の割合を占めており、競技団体の主要な財源は大会運営や放映権料収入などの自律的な事業活動から得られていることがわかる。次に多いのは「競技者・団体からの収入」17.1%であり、登録料や加盟費など、競技者等からの支出に支えられた構造も確認される。さらに、「補助金・助成金」が 15.6%を占めており、公的補助や民間支援も一定の割合を占めている。他方、全体としては事業収入を主軸とした財源構造が見られるが、団体規模や事業展開の度合いによって収入構成に大きな差異があることが確認された。特に大規模団体は収入源が多様であり、事業収益によって大部分の財源をまかなっているのに対し、中小規模の団体では競技者からの収入や公的補助に支えられている。これは、財政の自立性や持続可能性の観点からも大きな示唆を与える。

支出に関しても、収入と同様に規模や構成、推移などについて分析した。とりわけ、支出に占める人件費の割合の確認は本調査の特徴のひとつである。NFにおける人件費の構成比は 10%程度にとどまっており、全体としては事業実施に係る物的資源や外注経費といった直接的支出が支出構造の中核を占める一方で、役職員の人件費支出は抑制的に運用されていることを示唆している。70 団体の人件費比率 10.1%という水準は、おおむね 16%程度である中小企業全体の人件費比率と比べても著しく低いものではないものの、特に人的資源の安定確保や雇用環境の整備が今後の重要課題となる。団体の規模や財務体力に応じた人件費のバランスをとりながら、持続可能な運営体制を築くためには、人件費の開示精度の向上と科目分類の標準化も求められる。

6. 参考文献

厚生労働省（2023）令和 5（2023）年度能力開発基本調査（結果概要）

厚生労働省（2023）労働経済動向調査の概況

商工中金（2024）中小企業の人材確保に関する調査報告書

スポーツ庁（2023）スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞（令和 5 年 9 月改定版）

一般社団法人日本経済団体連合会（2020）社会貢献活動に関するアンケート調査結果

中小企業庁（2023）中小企業白書 2023 年版

中小企業庁（2024）中小企業白書 2024 年版

独立行政法人労働政策研究・研修機構（2024）人手不足とその対応に係る調査（事業所調査）報告書