

令和5年度

スポーツ・インテグリティ推進事業

「スポーツ団体間の連携・統合に向けた環境整備」

委託事業成果報告書

令和6年3月

目次

第1章 背景・目的	3
1-1 背景・目的	3
第2章 現状調査	5
2-1 現状調査の目的	5
2-2 現状調査の概要	5
2-3 スポーツ団体の定義	6
2-4 デスク調査の結果	7
①デスク調査の目的	7
②デスク調査の観点	7
③デスク調査の結果	8
2-5 財務情報調査の結果	16
①財務情報調査の目的	16
②財務情報調査の対象および方法	16
③財務情報調査の結果	17
2-6 アンケート調査の結果	20
①アンケート調査の目的	20
②アンケート調査の対象および方法	20
③アンケート調査の設問	20
④アンケート調査の結果	21
2-7 ヒアリング調査の結果	43
①ヒアリング調査の目的	43
②ヒアリング調査の対象および方法	43
③ヒアリング調査の設問	43
④ヒアリング調査の結果	44
2-8 現状調査のまとめ(考察)	47
第3章 ロジックモデル	51
3-1 ロジックモデル作成の目的	51
3-2 ロジックモデルの内容	51
第4章 スポーツ団体に対する情報提供(ワークショップ)	56
4-1 ワークショップの目的	56
4-2 ワークショップの概要	56
4-3 参加者への事後アンケート	57
第5章 まとめ	60
5-1 本事業を通じて得られた成果と課題	60
5-2 今後の望ましい支援メニューの提案	61

第1章 背景・目的

1-1 背景・目的

我が国では、東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会の開催により、スポーツによる多様性の尊重、共生社会の構築が推進され、多くの国民が障害者スポーツを改めて着目する機会となった。スポーツ庁では、これまで、「Special プロジェクト 2020」「障害者スポーツ推進プロジェクト」等の政策的な取組において、障害のある方に関するスポーツ実施環境の整備やそのような「ささえる」ための体制の整備等に関する支援を推進されている。

また、令和 4 年 8 月に文部科学省がとりまとめた「障害者スポーツ振興方策に関する検討チーム報告書(高橋プラン)」には、オリパラ競技団体または障害者スポーツ団体間¹の統合も視野に入れた連携環境の整備を進めることが謳われている。

これまで我が国では、前述の通り、障害者スポーツの取組が推進されてきているが、スポーツという文脈で、オリンピック・パラリンピックが一体的な取組が強化されたのは、2014 年の障害者スポーツの所管が、厚生労働省から文部科学省に移管されたことが大きなきっかけであったと言える。

障害者スポーツの移管後は、特に競技力向上事業において、オリパラ一体的な取組が推進され、ハイパフォーマンススポーツセンターの一体的な利用やタレント発掘・育成事業の展開、日本オリンピック委員会や日本パラリンピック委員会、日本スポーツ振興センター等から構成される「協働チーム」によるオリパラ中央競技団体に対する支援等、国を挙げてオリパラ一体的な取組が推進されている。

一方で、多くのオリンピック・パラリンピック競技では、オリパラそれぞれで中央競技団体が存在し、それぞれの運営方針に基づき各種事業を展開しているのが実態である。実際に日本オリンピック委員会に正加盟する 55 団体と日本パラリンピック委員会に加盟する 66 団体で、同一の団体は 3 団体(ローイング、テコンドー、トライアスロン)のみであり、パラリンピック競技においては、障害種別でも異なる中央競技団体が存在している²。

上記に加え、我が国のスポーツ団体に関する報告の中では、調査対象であった中央競技団体の 90 団体のうち、30 団体が支出超過である点³や、障害者スポーツ団体の職員数の平均は 4.1 人⁴で、総収入も 5,000 万円以下の団体が 6 割を占めることが報告されている¹。これらの報告を踏まえると、障害者スポーツ団体は職員数や収入等の規模が脆弱であることが想定される一方で、健常者スポーツ団体においても支出超過に陥る等、我が国のスポーツ団体では課題が山積していることが伺える。

また、スポーツ庁「国際競技力と中央競技団体に関する調査研究」(令和 2 年度)では、我が国とイギリスの中央競技団体の比較検討の結果として、我が国では「競技団体の経営体質の強化」が必要であることや、競技場の確保の効率化やパラスポーツ競技者の発掘(後天的な障害への対応等)の観点から「競技団体の一元化による運営」の必要性が謳われている。

加えて、スポーツ庁「中央競技団体の経営力強化推進事業(経営基盤強化の促進)」(令和 3 年度)で

¹ 本事業では、スポーツ団体を我が国の中央競技団体(中央レベルで特定の競技種目を管轄する団体)と定義

² 文部科学省「障害者スポーツ振興方策に関する検討チーム報告書(高橋プラン)、2022 年

³ 笹川スポーツ財団「中央競技団体现況調査」、2021 年

⁴ ヤマハ発動機スポーツ振興財団「障害者スポーツ団体の実態調査」、2018 年

は、中央競技団体の業務領域を主要業務(大会運営、競技力強化、指導者・審判育成、普及活動)、国際、スポーツ・インテグリティ関連業務等の 12 領域・66 業務に分類し、そのうち 34 業務(大会施設の予約調整やスポーツ教室等)について、中央競技団体間で共同化できる業務である可能性が報告されている。

このような背景を基に、本事業では、オリンピック競技団体とパラリンピック競技団体、又は障害者スポーツ団体間の統合も視野に入れた連携環境を整備するため、競技団体間の連携・統合を含む競技団体の新たな在り方の検討や支援の実施に向け、スポーツ団体間の連携・統合に向けた現状の把握や課題に対する解決策の整理、スポーツ団体に対する情報提供や意識醸成を図ることを目的としている。

第2章 現状調査

2-1 現状調査の目的

令和4年8月に公表された「障害者スポーツ振興方策に関する検討チーム報告書(高橋プラン)」には、「共生社会実現に向けて、健常者と障害者のスポーツを可能な限り、一体のものとして捉え、競技活動の充実や持続可能な団体運営を図っていく観点から、競技の共通性や親和性の高い団体間の統合も視野に入れた、連携の促進に取り組む必要がある」と示されている。

また、各スポーツ団体間で現状行われている連携の取組の強化に向けて、団体毎の課題等の洗い出しを進めることと示されている。

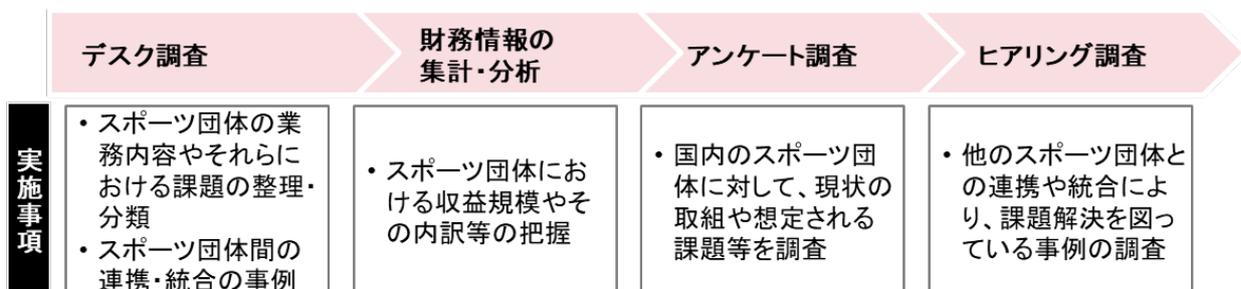
上記を踏まえ、現状調査では、スポーツ団体における持続的かつ発展的な団体運営の支援を目指し、現状の取組や課題を把握することを目的とした。

2-2 現状調査の概要

現状調査では、以下の事項を把握することを目的に、スポーツ団体の財務情報分析やスポーツ団体に対するアンケート調査、ヒアリング調査を実施した。

- ・スポーツ団体における活動基盤の充実・強化を目的とした取組の内容
- ・スポーツ団体の今後の活動で想定される課題
- ・課題を解決するために競技団体が求めている支援方策
- ・スポーツ団体の課題解決や取組強化のための、他の競技団体との連携状況

なお、現状調査については、以下のような流れで実施した。



図：現状調査の流れ

2-3 スポーツ団体の定義

現状調査においては、スポーツ団体における持続的かつ発展的な団体運営の支援を目指し、現状の取組や課題を把握することを目的としている。それらの調査を実施する前提として、本事業におけるスポーツ団体の定義を、スポーツ基本法等を基に、「特定の競技種目において、透明性を持った組織運営や事業運営を為すべき国内唯一の団体(中央競技団体)」と設定した。

表：公的文書におけるスポーツ団体の定義や役割

公的文書	内容
スポーツ基本法 (第二条)	<ul style="list-style-type: none"> ・ スポーツの振興のための事業を行うことを主たる目的とする団体
スポーツ基本法 (第五条)	<ul style="list-style-type: none"> ・ スポーツ団体は、スポーツの普及及び競技水準の向上に果たすべき重要な役割に鑑み、基本理念にのっとり、スポーツを行う者の権利収益の保護、心身の健康の保持増進及び安全の確保に配慮しつつ、スポーツの推進に主体的に取り組むよう努めるものとする
スポーツ団体 ガバナンスコード	<ul style="list-style-type: none"> ・ スポーツ団体のうち、中央競技団体は、国内において特定のスポーツを統括して広範な役割を担い、そのスポーツに関わる人々の拠りどころとなる団体 ・ 唯一の国内統括組織として、対象スポーツの普及・振興、代表選手の専攻、選手強化予算の配分、各種大会の主催、審判員等の資格制度や競技者・団体登録制度の運用等の業務を独占的に行っている

2-4 デスク調査の結果

①デスク調査の目的

前述のスポーツ団体の定義に基づき、現状調査では、各スポーツ団体が持続的かつ発展的な団体運営の支援を目指し、各スポーツ団体が実施している事項や課題を把握する必要がある。

そのため、財務情報等の調査を実施する前に、スポーツ団体における様々な実施事項を整理するとともに、それらにおける課題を整理することを目的として、デスク調査を実施した。

②デスク調査の観点

デスク調査では、スポーツ団体間の連携・統合を推進するにあたり、スポーツ団体における課題の仮説を設定して実施した。

表：スポーツ団体間の連携・統合に向けた課題（仮説）

テーマ	内容
組織の成り立ちの違い	障害者スポーツは 2014 年まで厚生労働者の所管であったことから、障害者スポーツのイメージとして、リハビリテーションの要素が強い可能性があること、オリンピック/パラリンピック競技大会が設定している価値への認識が異なることから、オリパラ競技団体間で「目指す姿」が異なる可能性が想定される
ダイバーシティ&インクルージョンという理念への認識	「D&I」では、民間企業等において新たなビジネスを生み出すイノベーションを起こすための要素として重要視されている一方で、同じ競技特性等を持つ競技団体が異なる組織として運営されており、連携の兆候等が見られないスポーツ団体等においては、「D&I 識が高いとは言えない可能性が想定される
スポーツ団体間の連携・統合によるメリットへの認識	国内外でスポーツ団体間の連携・統合によって、経営体質の改善やリソースの共有が可能と想定されるが、それらのメリットが広く認識されていない可能性が想定される
スポーツ団体間の連携・統合に向けた支援	スポーツ団体間の連携・統合のメリットを認識しても、実際に連携・統合を検討する際には「新たなビジョン策定」等、様々な事象が発生することが想定されるが、それらをどのように推進すれば良いかわからない可能性が想定される

上記のような課題（仮説）に基づき、以下のような調査観点を設定した。

- ・ スポーツ団体が目指す方向性
- ・ スポーツ団体の事業戦略/事業計画
- ・ ダイバーシティ&インクルージョンの考え方や浸透状況
- ・ スポーツ団体におけるダイバーシティ&インクルージョンの取組
- ・ スポーツ団体が実施する業務
- ・ スポーツ団体間の連携・統合の事例

- ・ 諸外国でスポーツ団体間が連携・統合に至った経緯
- ・ スポーツ団体間における連携・統合により生じるメリット

なお、「スポーツ団体が目指す方向性」や「スポーツ団体の事業戦略/事業計画」については、各種情報の非公開団体もあるため、後述のアンケート調査にて把握した。

③デスク調査の結果

ダイバーシティ&インクルージョンの考え方や浸透状況

2015年9月の国連サミットにて、加盟国の全会一致で採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された持続可能な開発目標(SDGs:Sustainable Development Goals)には、地球上の「誰一人取り残さない」ことが示されている⁵。

上記に基づき、民間事業者では、ダイバーシティ&インクルージョンという考えを取り入れながら、組織活性化、イノベーションの促進、競争力の向上に繋げる取組を推進している⁶。

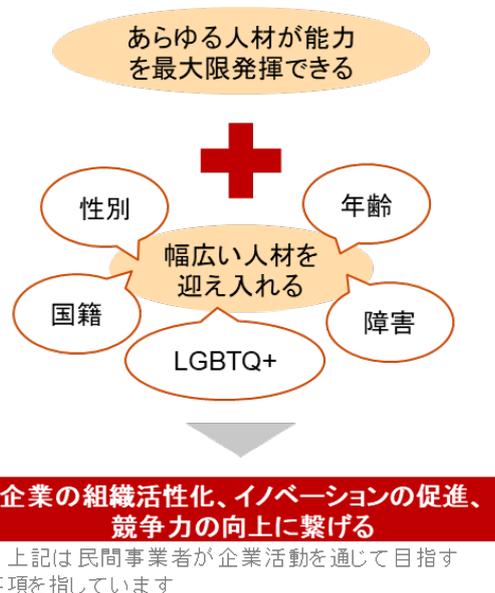


図:ダイバーシティ&インクルージョンの概要

(日本経済団体連合会「ダイバーシティ・インクルージョン社会の実現に向けて」を基に作成)

⁵ 外務省「JAPAN SDGs Action Platform」<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/about/index.html>

⁶ 日本経済団体連合会「ダイバーシティ・インクルージョン社会の実現に向けて」

そして、ダイバーシティ&インクルージョンについては、東京 2020 大会前後で、前向きに捉える方が増加していることが明らかとなっている⁷。

日本社会に、D&Iを前向きに捉えようとする流れを感じるか (n=5216)

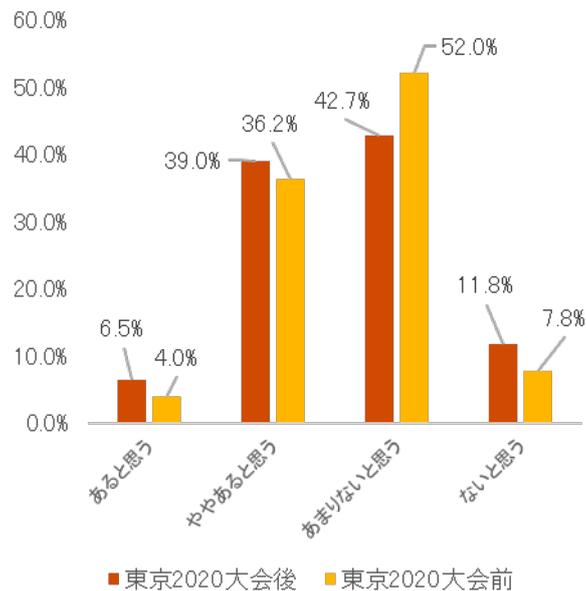


図:東京 2020 大会前後でのダイバーシティ&インクルージョンへの意識の変化
(日本財団「2021 年度版『ダイバーシティ&インクルージョンに関する意識調査』」を基に作成)

スポーツ団体におけるダイバーシティ&インクルージョンの取組

我が国のスポーツ団体においては、ダイバーシティ&インクルージョンに関する取組を社会貢献活動に位置付けて取り組んでいることが想定されていますが、それらの取組の詳細については、デスク調査では把握できていない⁸。

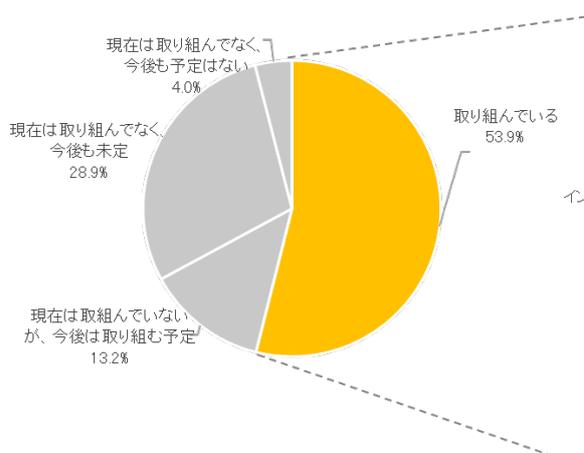
そのため、ダイバーシティ&インクルージョンに関する取組は、スポーツ団体間の連携・統合を推進する際に、重要な観点であることが想定されることから、現状の取組の把握を、後述のアンケート調査にて実施している。

⁷ 公益財団法人日本財団「2021 年度版『ダイバーシティ&インクルージョンに関する意識調査』」

⁸ 公益財団法人笹川スポーツ財団「中央競技団体现況調査 2022 年度」

社会貢献活動への取組状況(n=76)

※JOC、JSPO、日本ワールドゲームズ協会に加盟する団体が対象



社会貢献活動を通じて解決を目指す社会課題

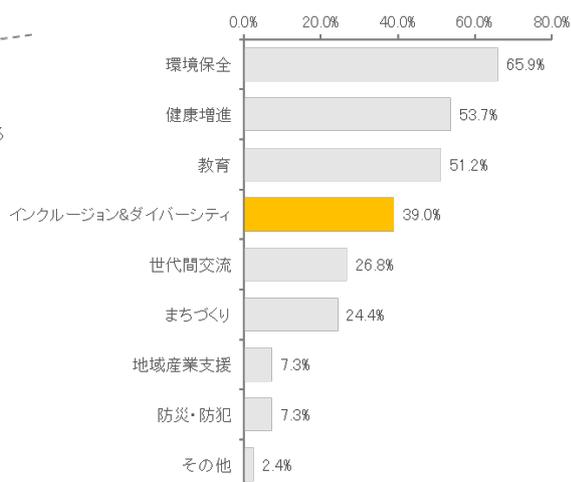


図: スポーツ団体におけるダイバーシティ&インクルージョンの取組状況
(笹川スポーツ財団「中央競技団体现況調査 2022 年度」を基に作成)

スポーツ団体が実施する業務

スポーツ庁「中央競技団体の経営力強化推進事業(経営基盤強化の促進)」において、スポーツ団体が実施する業務は 12 領域、66 業務であることが示されている。

これらの各種業務を各スポーツ団体が掲げるビジョンやミッション、中期経営計画が支えているものと考えられる。

表: スポーツ団体の業務領域

業務領域		業務
主要業務	大会運営	大会の企画・開催、大会スポンサーの確保、大会備品の調達、運営ボランティア確保、会場で使用する音楽等の著作権管理業務、大会関係者向けのヘルプデスク業務 等
	競技力強化	国際大会への選手団派遣、国内外強化合宿、チーム派遣・招待、ジュニア選手の発掘・育成 等
	指導者・審判育成	講習会の企画・運営、資格認定、大会への派遣調整、学校教員向けの講習会
	普及活動	スポーツ教室の企画・開催、学校教育現場への普及、会員からの問合せ対応業務
国際		IF との連携、国際ネットワークの構築
スポーツ・インテグリティ関連業務		ガバナンスコード対応、ドーピング防止活動、ガバナンス・コンプライアンスに関するモニタリング、第三者通報・ホットライン業務
法務		機関法務、契約法務・知財法務、スポーツ団体内の規定作成、個人情報・機密情報の管理
情報システム		情報・デジタル戦略の立案と実行管理、情報セキュリティ管理、管理システムの企画・開発、

	管理システムの運用・保守、HP の企画・管理、EC サイトの企画・開発、EC サイトの更新・管理
広報・マーケティング	広報、スポンサーセールス、商品企画・販売、チケットング、放映権セールス、事業推進パートナーの選定と連携、SNS・メルマガの企画・運用、パンフレット・チラシ・画像・映像等の制作物の企画・制作 等
総務	各種備品購入、書類のフォーマット作成と管理、業務ナレッジのシェアリング
財務・経理	予算策定・管理、業績管理、助成金申請・報告、決算対応、固定資産管理、経費精算
人事	人材採用、人材育成、人事評価制度の設計・運用、報酬制度の設計・運用、人員配置、労務管理、給与計算・支払、叙勲申請、他団体との経営人材や専門人材のシェアリング

スポーツ団体間の連携・統合の事例

スポーツ団体間の連携・統合の事例として、オランダやオーストラリア、カナダ、イギリスのオリパラ競技団体間の統合状況⁹を調査し、日本が 28 団体中 3 団体(日本ローイング協会、全日本テコンドー協会、日本トライアスロン連合)に留まる一方、オランダでは全団体が統合、イギリスでは 25 団体中 18 団体、オーストラリアでは 25 団体中 21 団体が統合、カナダでは 27 団体中 23 団体が統合していることが明らかとなった。

また、近年は、アメリカやカナダ、イギリス等の諸外国では、冬季スポーツ団体において、統合が推進されていることが明らかとなった。

表：諸外国における近年のスポーツ団体間の統合の事例

国	時期	内容	統合による変化
アメリカ	2023 年	パラアルペンスキーとパラスのボードチームの統合 ¹⁰	コーチングや競技力向上に関わるプログラム、施設等を共有
カナダ	2020 年	バイアスロンやノルディック複合スキー、ノルディック、スキージャンプが連携 ¹¹	競技選手増加やメダル獲得選手増加等の競技力向上プログラムで連携
イギリス	2018 年	パラスノースポーツとスキー&スノーボードが統合 ¹²	パラアスリートがオリンピック代表コーチの指導や研究、育成プロジェクトに参加可能となる

⁹ パラリンピック競技大会の実施競技を対象に集計

¹⁰ US Ski & Snowboard <https://usskiandsnowboard.org/news/us-ski-snowboard-announces-integration-us-paralympic-alpine-and-snowboard-teams>

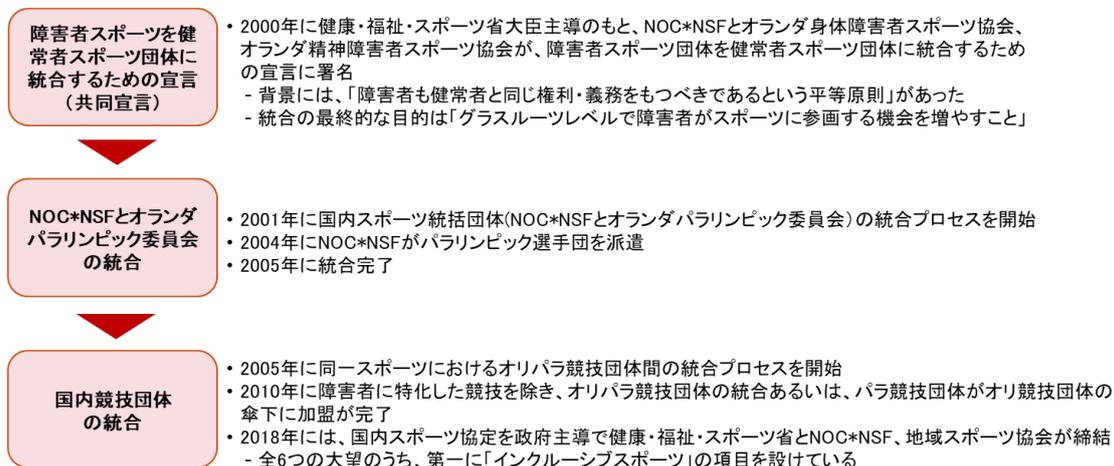
¹¹ inside the games <https://www.insidethegames.biz/articles/1096882/canada-nordic-sports-sign-mou>

¹² British Ski + Snowboard https://www.teambss.org.uk/news-info/news/?field_tags_tid=node

諸外国でスポーツ団体間の連携・統合に至った経緯

諸外国におけるスポーツ団体間の連携・統合の事例を踏まえ、オランダ、イギリス、オーストラリア、カナダのスポーツ団体間の連携・統合に至った経緯を調査した。

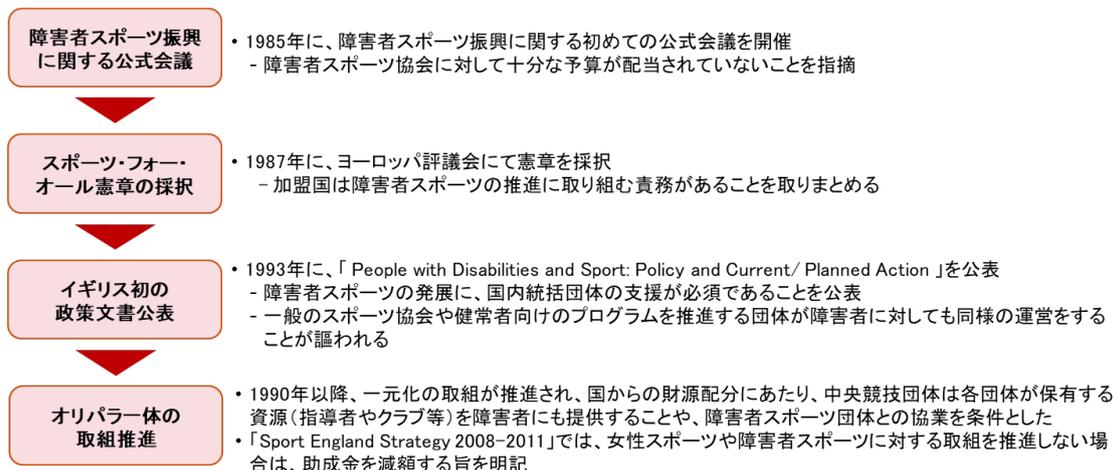
オランダでは、スポーツ団体間の統合に関する共同宣言に始まり、統括団体、国内スポーツ団体の順番で、統合が推進されている¹³。



図：オランダにおけるスポーツ団体間の統合の取組

(青山ら「オランダオリンピック委員会・パラリンピック委員会の統合背景とその影響：新制度派組織論の枠組みを用いて」を基に作成)

イギリスでは、ヨーロッパ評議会における憲章が採択され、その後、障害者スポーツ施策の推進を通じて、スポーツ団体間の統合が推進されている。¹⁴



図：イギリスにおけるスポーツ団体間の統合の取組

(野川ら「スポーツ振興(健全者・障害者)の一元化推進策に関する国際比較研究」を基に作成)

¹³ 青山ら「オランダオリンピック委員会・パラリンピック委員会の統合背景とその影響：新制度派組織論の枠組みを用いて」生涯スポーツ学研究 18(2)、p1-12、2022

¹⁴ 野川ら「スポーツ振興(健全者・障害者)の一元化推進策に関する国際比較研究」SSF スポーツ政策研究 1、p40-49、2012

オーストラリアでは、政策的な声明や戦略の公表後、法律を整備し、障害者スポーツ施策を推進しています。それらの施策推進の過程で、スポーツ団体間の統合が推進されている¹⁵。

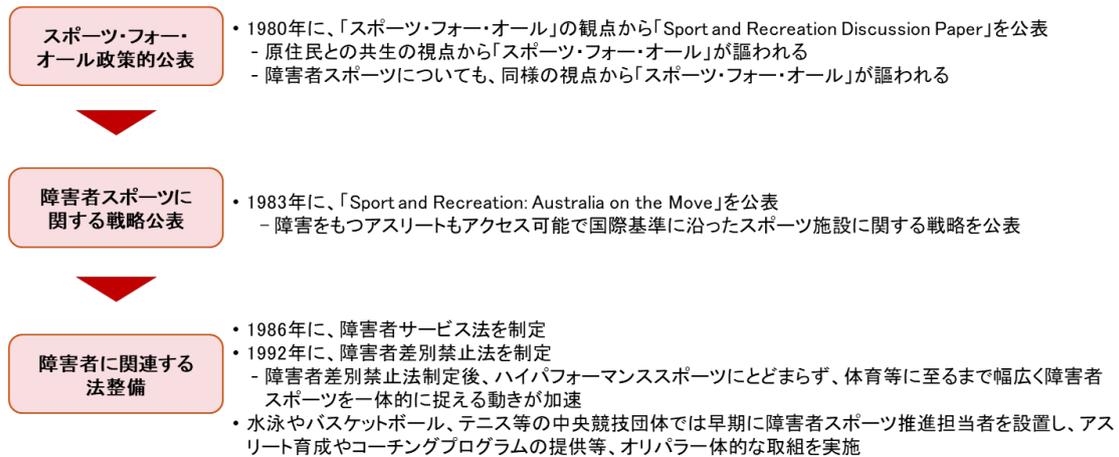


図:オーストラリアにおけるスポーツ団体間の統合の取組

(野川ら「スポーツ振興(健常者・障害者)の一元化推進策に関する国際比較研究」を基に作成)

カナダでは、スポーツを所管する行政機関が設立当初よりオリパラ体系的な取組を推進している¹⁵。

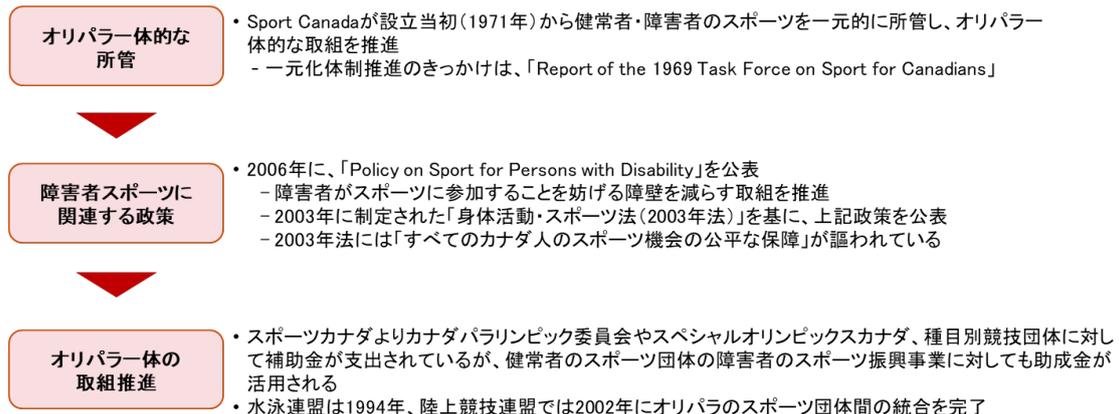


図:カナダにおけるスポーツ団体間の統合の取組

(野川ら「スポーツ振興(健常者・障害者)の一元化推進策に関する国際比較研究」を基に作成)

諸外国におけるスポーツ団体間の統合(オリパラ競技団体間)については、障害者差別禁止法等の法整備や国による宣言等の政策的な取組を背景に、健常者スポーツ団体における障害者スポーツ関連施策の推進が確認された。

¹⁵ 野川ら「スポーツ振興(健常者・障害者)の一元化推進策に関する国際比較研究」SSF スポーツ政策研究 1、p40-49、2012

表: 諸外国における法整備や政策的な取組のまとめ

テーマ	国	内容
法整備	オランダ	・ 障害者平等法の成立(1994年)
	イギリス	・ 障害者差別禁止法の成立(1995年) ・ 平等法の成立(2010年)
	オーストラリア	・ 障害者差別禁止法の成立(1992年)
	カナダ	・ カナダ人権法の成立(1985年)
政策的な文書	オランダ	・ 障害者スポーツ団体を健常者スポーツ団体に統合するための共同宣言(2000年)
	イギリス	・ ヨーロッパ評議会のスポーツ・フォー・オール憲章の採択(1985年) ・ 障害者スポーツ発展に関する政策文書(1993年)
	オーストラリア	・ スポーツ・フォー・オールに関する政策文書(1983年) ・ 障害者スポーツに関する政策文書(1983年)
	カナダ	・ 障害者スポーツに関する政策文書(2006年)

諸外国では、オリパラ競技団体間の統合については、スポーツ団体の上位団体に当たる、統括団体の統合や助成金等におけるメリット・罰則の設定等により、取組が推進されたことが推察される。

表: 諸外国におけるスポーツ団体間の取組推進のポイント

テーマ	内容	推進のポイント(推察)
統括団体の統合	・ 日本における日本スポーツ協会、日本オリンピック委員会、日本パラリンピック委員会にあたる統括団体の統合(オランダ)	トップダウン方式での取組の推進
助成金	・ 障害者スポーツ団体との連携状況等を評価し、助成金を減額(イギリス)	助成金減額という罰則を設け、半強制的に取組を推進
	・ 健常者スポーツ団体の障害者スポーツ施策推進に対する助成金の支出(カナダ)	スポーツ団体の事業拡大を支援することで、取組を推進
その他	・ 政策を公表し、スポーツ団体に対してオリパラ体系的な取組を促す(オーストラリア)	スポーツ団体が能動的に障害者スポーツ団体との統合を推進

スポーツ団体間における連携・統合により生じるメリット

デスク調査を通じて、スポーツ団体間の連携・統合により、健常者スポーツ団体および障害者スポーツ団体の双方、あるいは、いずれかの団体にとって、メリットが創出されることが明らかとなった。

表：スポーツ団体間の連携・統合により生じるメリット

対象	テーマ	内容
共通	リソースの共有による予算の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 情報や人材等のリソースの共有¹⁶ ・ グラスルーツまでの各種プログラムの展開^{16/17}
健全者スポーツ団体	障害者スポーツとの連携による新たな価値創出	・ 障害者スポーツと連携することによる、競技そのもののイメージアップ ¹⁸
	アスリートの新たなキャリア選択機会の提供	・ 競技のアシスタントやガイドランナー等の障害者スポーツにおけるサポートメンバーとしてのキャリア獲得 ¹⁹
障害者スポーツ団体	活用可能なリソースの拡大	・ 健全者スポーツ団体との合同練習やデータ分析ノウハウの共有、健全者スポーツのコーチによる指導機会獲得 ^{20/21}
	競技レベルの高いサポートメンバーの獲得	・ 競技のアシスタントやガイドランナー等の障害者スポーツにおけるサポートメンバーの獲得 ²⁰

¹⁶ 青山ら「オランダオリンピック委員会・パラリンピック委員会の統合背景とその影響：新制度派組織論の枠組みを用いて」生涯スポーツ学研究 18(2)、p1-12、2022

¹⁷ inside the games <https://www.insidethegames.biz/articles/1096882/canada-nordic-sports-sign-mou>

¹⁸ 日経新聞 <https://www.nikkei.com/article/DGKKZO70464160U3A420C2UU8000/>

¹⁹ 小倉「【研究ノート】パラリンピックにおける「共生」の実態と課題」パラリンピック研究会 紀要 16、p83-97

²⁰ スポーツ報知 <https://hochi.news/articles/20220404-OHT1T51060.html?page=1>

²¹ British Ski + Snowboard https://www.teambss.org.uk/news-info/news/?field_tags_tid=node

2-5 財務情報調査の結果

①財務情報調査の目的

財務情報については、スポーツ団体における現状の収益規模や収益の内訳を集計することにより、財務面から見た各スポーツ団体の現状を把握することを目的とした。

②財務情報調査の対象および方法

財務情報の集計対象団体については、以下の団体に加盟する計 121 のスポーツ団体(中央競技団体)を対象とした。

- ・ 公益財団法人日本スポーツ協会
- ・ 公益財団法人日本オリンピック委員会
- ・ 公益財団法人日本パラスポーツ協会日本パラリンピック委員会

集計対象の財務情報については、各スポーツ団体がウェブサイト等で公開する直近の資料を集計の対象としています。集計対象の資料については、収益や支出の内容を把握できる、以下の資料を対象とした。

- ・ 正味財産増減計算書
- ・ 損益計算書
- ・ 活動計算書

また、一部、ウェブサイト等の公開情報にて財務情報を確認できなかった団体については、各団体へ提供を依頼しています。

なお、各資料に記載されている財務情報については、記載事項等が一部異なることから、以下の項目に沿って集計を行った。

表:財務情報の集計項目

カテゴリー		公開情報の該当項目
収益に関する項目	財産運用益	・ 基本財産運用、特定財産運用益等の財産・資産運用益を分類
	競技者/団体からの収入	・ 競技者や指導者、加盟団体・協会等の会員からの登録料や会費を分類
	事業収益	・ 大会参加料や大会登録料、協賛金、スポンサー料、物販料等を分類
	補助金/助成金	・ 日本オリンピック委員会、日本パラリンピック委員会等の機関からの補助金や助成金等を分類 (民間事業者からの補助金や助成金も含む) ・ その他、受取交付金や受取負担金等も分類
	寄付金	・ 受取寄付金を分類

	その他	・ 雑収益や為替差額を分類(一部、前期繰越金や減価償却費を含む)
支出に関する項目		・ 経常費用として報告されている事業費と管理費を集計

③財務情報調査の結果

収益の規模

調査対象とした 121 団体の収益規模の平均は約 6 億 3100 万円、中央値は約 1 億 5000 万円であることが明らかとなった。また、121 団体中 105 団体の収益規模が 10 億円未満での収益規模であり、1 億円以上 3 億円未満の収益規模となっている団体が多いことが明らかとなった。

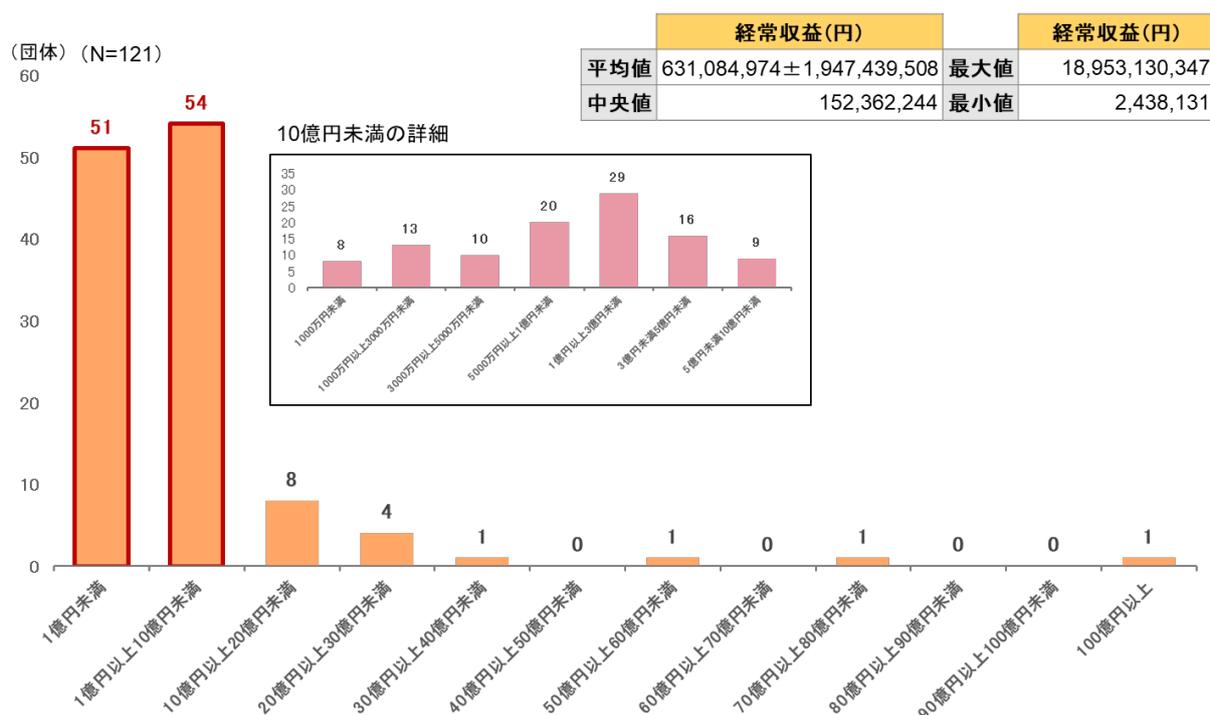


図:スポーツ団体の収益規模

収益の内訳

収益規模が大きいスポーツ団体ほど、「事業収益」の割合が高く、収益規模が小さいスポーツ団体ほど、「補助金/助成金」の占める割合が高い傾向にあることが明らかとなった。

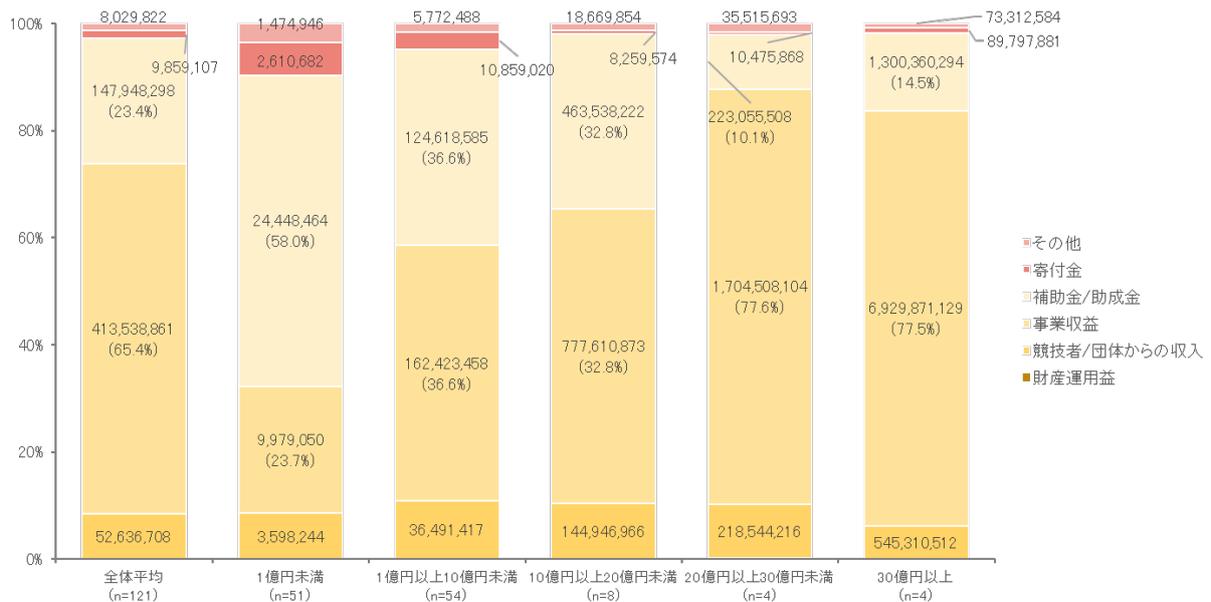


図:スポーツ団体の収益の内訳

支出規模

調査対象とした121団体の支出規模の平均は約6億6800万円、中央値は約1億4500万であることが明らかとなった。また、121団体中105団体が10億円未満の支出規模となっており、1億円以上3億円未満の支出規模となっている団体が多い傾向であることが明らかとなった。

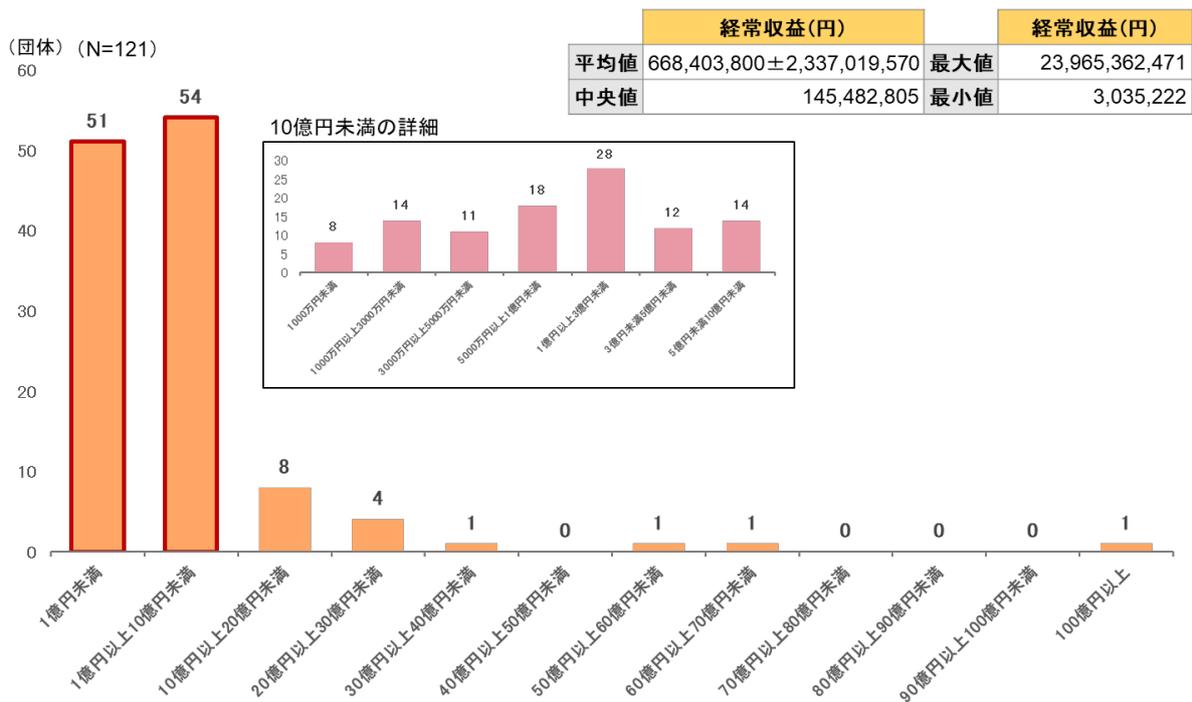
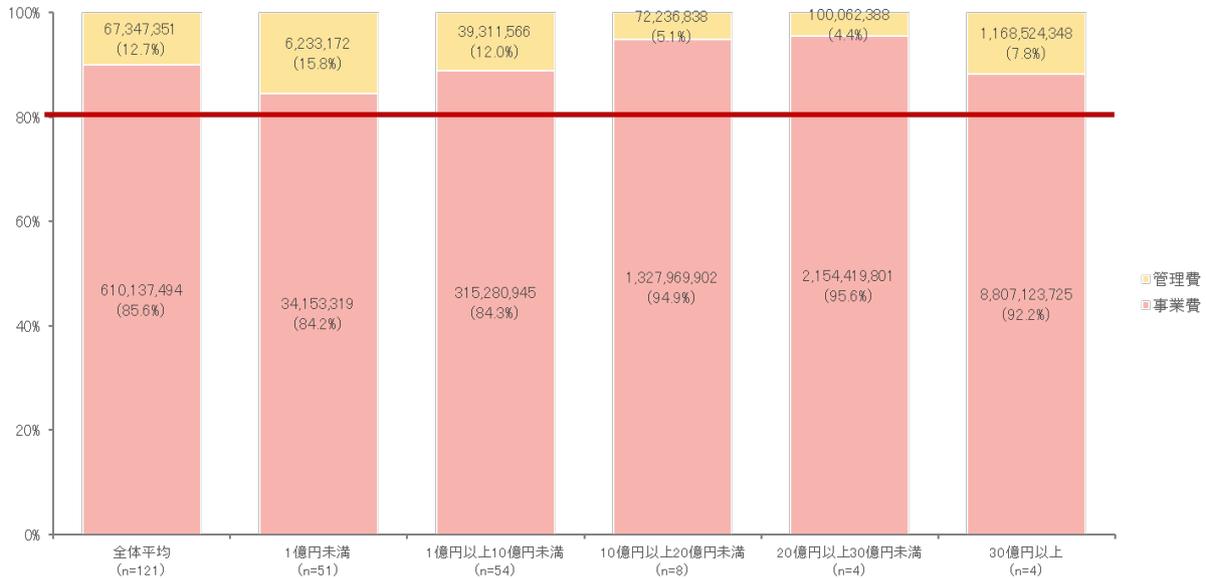


図:スポーツ団体の支出規模

支出の内訳

調査対象とした 121 団体では、支出規模に関係なく、大半のスポーツ団体で事業費が 8 割以上を占めている。また、10 億円以上支出しているスポーツ団体においては、10 億円未満の支出団体と比較して、約 10%程度事業費が占める割合が高いことが明らかとなった。

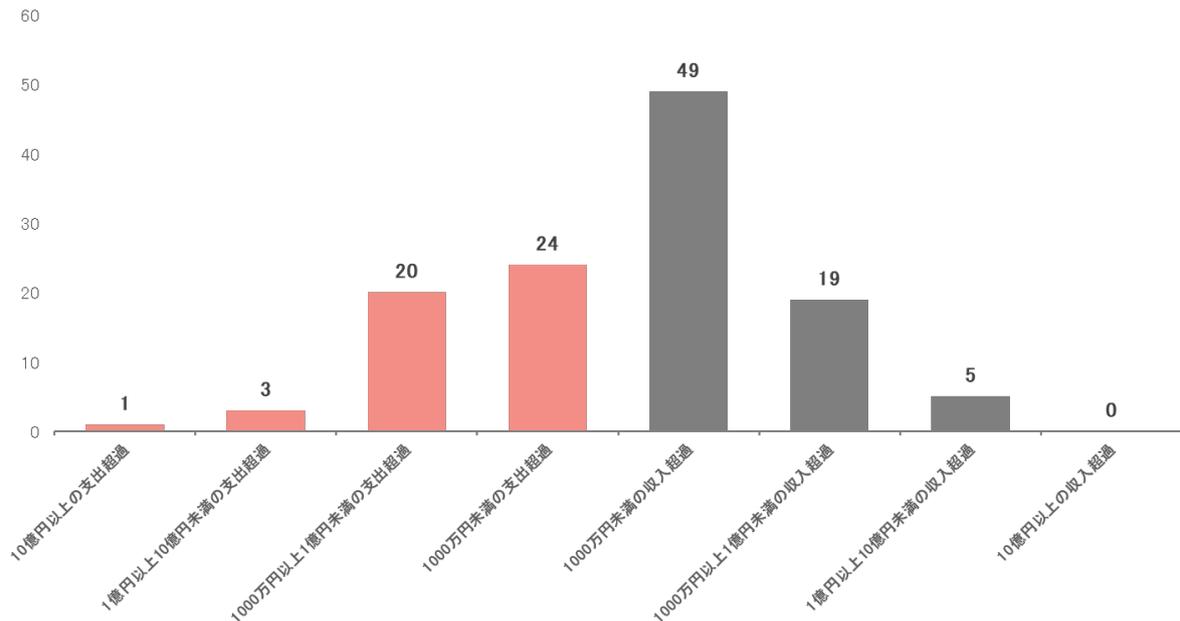


図：スポーツ団体の支出内訳

収益と支出の差額

調査対象とした 121 団体は平均で約 3700 万円の支出超過となっており、中央値では、約 140 万円の収入超過となっています。また、直近の会計年度において、49 団体が 1000 万円未満の収入超過である一方、約 4 割の団体が支出超過であることが明らかとなった。

(団体) (N=121)



図：スポーツ団体における収入と支出のバランス

2-6 アンケート調査の結果

①アンケート調査の目的

アンケート調査においては、スポーツ団体が現状抱える課題を把握するとともに、他のスポーツ団体との業務連携や統合の検討状況を把握することを目的に実施した。

②アンケート調査の対象および方法

集計対象団体については、財務情報の集計対象団体と同様に、以下の団体に加盟する計 121 のスポーツ団体(中央競技団体)を対象とした。

- ・ 公益財団法人日本スポーツ協会
- ・ 公益財団法人日本オリンピック委員会
- ・ 公益財団法人日本パラスポーツ協会日本パラリンピック委員会

調査方法や期間については以下の通りです。

表: アンケート調査の方法および期間

調査方法	Google Form を利用したオンライン
調査期間	2023 年 11 月 1 日～12 月 15 日

③アンケート調査の設問

アンケート調査では、各スポーツ団体の職員数や登録人口等に関する基礎的な情報を収集する設問と、今後特に注力されたい業務領域等を収集する事業戦略に関する設問、他のスポーツ団体との連携・統合の状況を収集する設問に分けて実施した。

表: アンケート調査の設問(概要)

カテゴリー		設問の内容
基礎情報	職員数	・ 常勤役員や正職員、臨時雇用職員の人数
	登録人口	・ 競技者や指導者、審判員の人数や登録/加盟している団体数
事業戦略	中長期戦略	・ 中長期戦略の策定状況や策定している内容 ・ 中長期戦略を策定する際の課題
	人員体制	・ 各業務領域に従事する人数
	注力領域	・ 今後特に注力したい業務領域
他のスポーツ団体との連携・統合の状況		・ 他のスポーツ団体との連携・統合の検討状況 ・ 連携・統合を実施した/検討している理由 ・ 連携・統合を検討していない理由 ・ 連携・統合を推進する際の課題

④アンケート調査の結果

回答団体数および回答者の属性

アンケートには 113 団体(121 団体中[回答率 93.3%])より回答を受領しています。また、回答者の属性は以下の通りである。

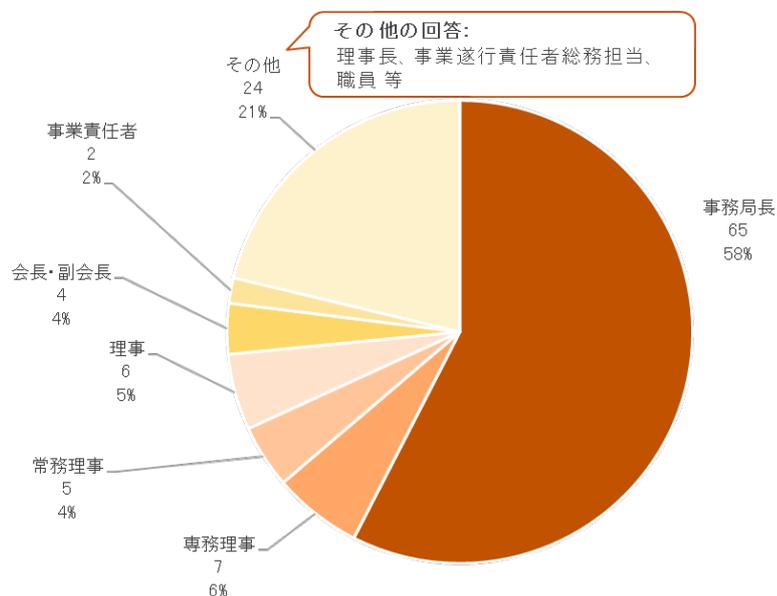


図: 回答者の属性 (N=113)

基礎情報:職員数(常勤役員)

常勤役員の定義については、「理事以上(会長、副会長、専務理事、常務理事、幹事 等)の役職の方で、常にスポーツ団体の経営に携わっている方」と設定した。

スポーツ団体の常勤役員の平均は 2.1 名で、中央値は 1 名であることが明らかとなった。また、約 35% の団体において、常勤役員が不在であることが明らかとなった。

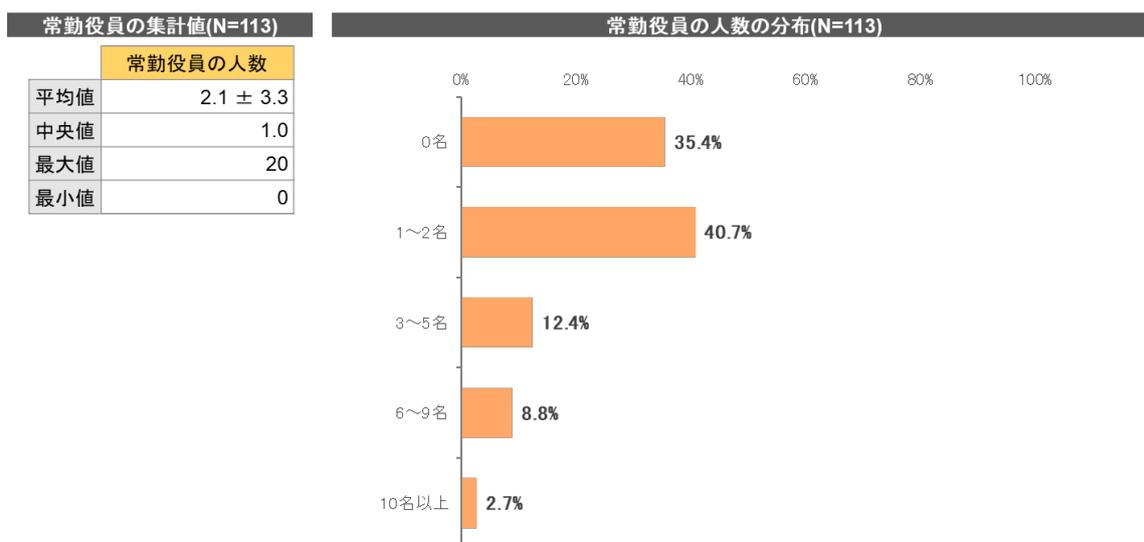


図: スポーツ団体における常勤役員の人数

基礎情報:職員数(正職員)

正職員の定義については、「正規で雇用されており、雇用期間に定めのない方(定年退職を除く)」と設定した。

スポーツ団体の平均職員数は7.5名で、中央値は3名であることが明らかとなった。また、約28%のスポーツ団体が、正職員を雇用していないことが明らかとなった。

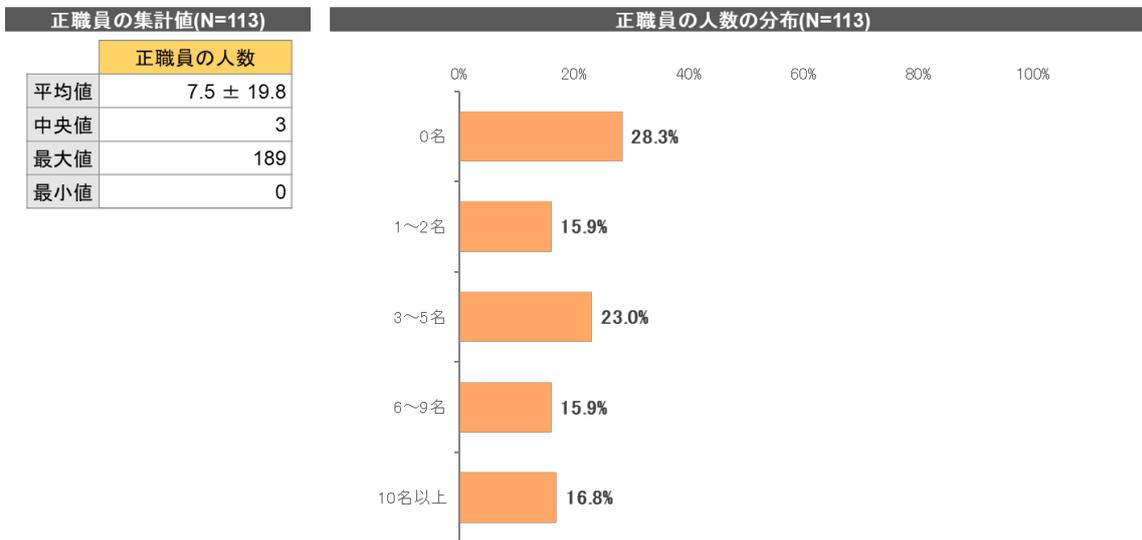


図:スポーツ団体における正職員の人数

基礎情報:職員数(臨時雇用職員)

臨時雇用職員の定義については、「正職員以外の非正規雇用職員を指し、具体的には「非常勤」や「嘱託職員」「任期付職員」「パート・アルバイト」の方(派遣従業者は除く)」と設定した。

スポーツ団体の臨時雇用職員の平均は3.8名で、中央値は2名であることが明らかとなった。また、約24%のスポーツ団体は臨時雇用職員を雇用しておらず、約35%の団体は1-2名を雇用していることが明らかとなった。

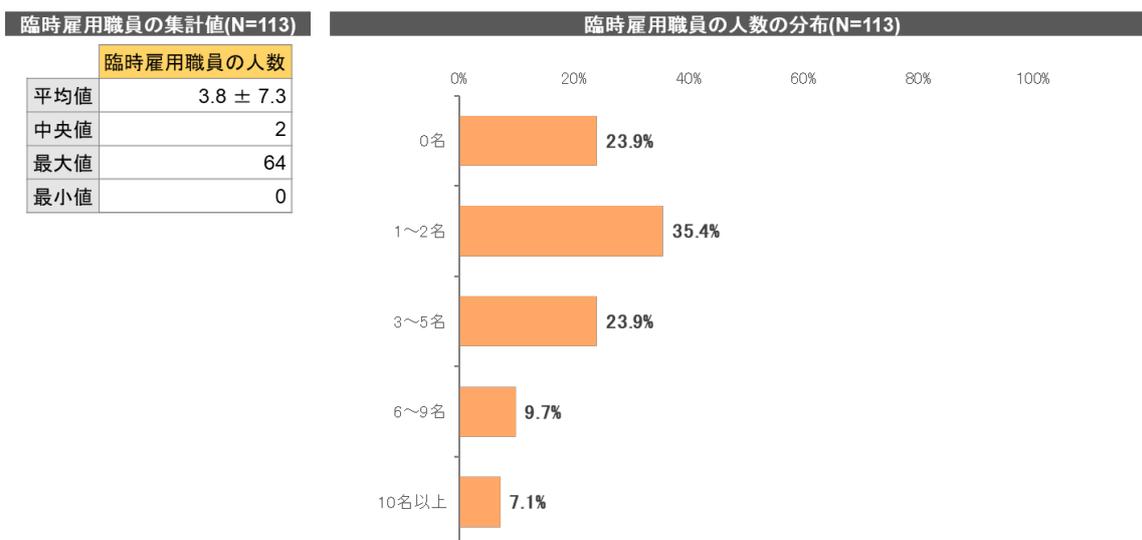


図:スポーツ団体における臨時雇用職員の人数

基礎情報:登録人口/団体数(競技者登録人口)

各スポーツ団体の競技者登録人口の平均は約 6 万名で、中央値は約 2400 名であることが明らかとなった。また、半数以上は 1 万名未満の競技者登録人口であることが明らかとなった。

競技者登録人口の集計値(N=113)

競技者登録人口	
平均値	58,729 ± 221,337
中央値	2,438
最大値	2,027,257
最小値	0

競技者登録人口の分布(N=113)

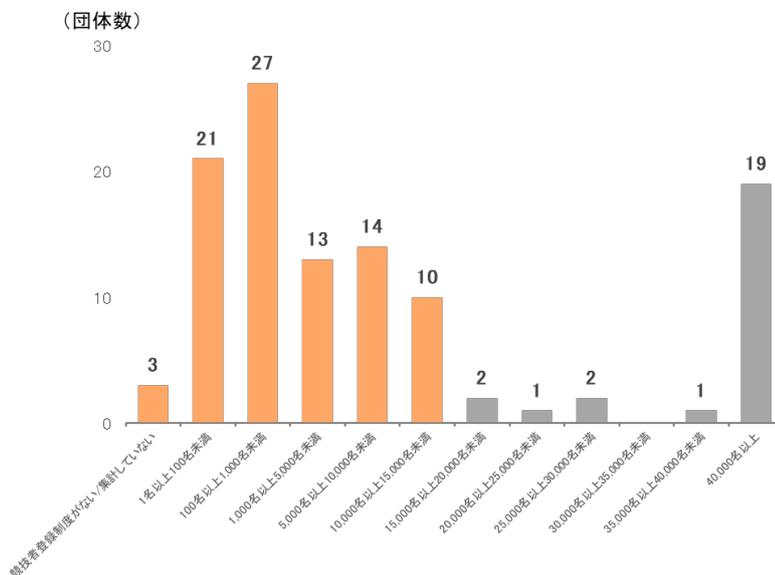


図:スポーツ団体における競技者登録人口

基礎情報:登録人口/団体数(指導者登録人口)

各スポーツ団体の指導者登録人口の平均は約 4000 名で、中央値は約 120 名であることが明らかとなった。また、半数以上は 1000 名未満の指導者登録人口であることが明らかとなった。

指導者登録人口の集計値(N=113)

指導者登録人口	
平均値	4,046 ± 13,043
中央値	120
最大値	91,246
最小値	0

指導者登録人口の分布(N=113)

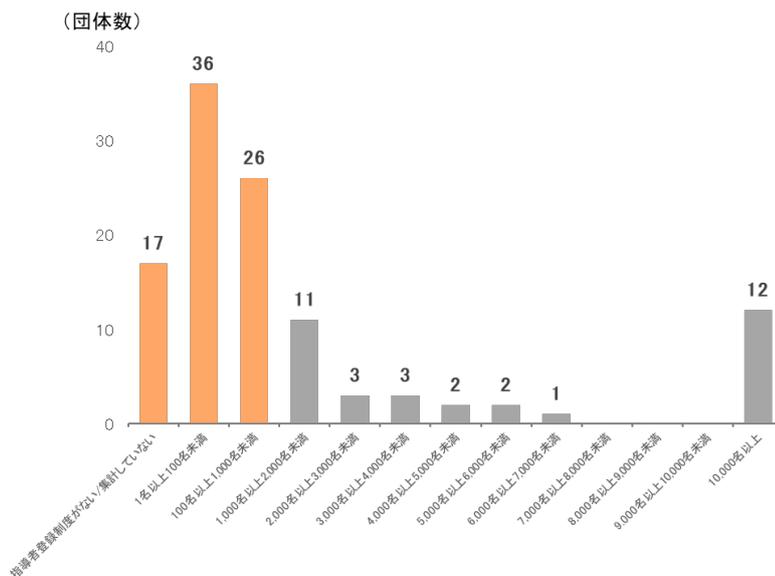


図:スポーツ団体における指導者登録人口

基礎情報:登録人口/団体数(審判員登録人口)

各スポーツ団体の審判員登録人口の平均は約 6000 名で、中央値は約 50 名であることが明らかとなった。また、半数以上は 1000 名未満の審判員登録人口であることが明らかとなった。

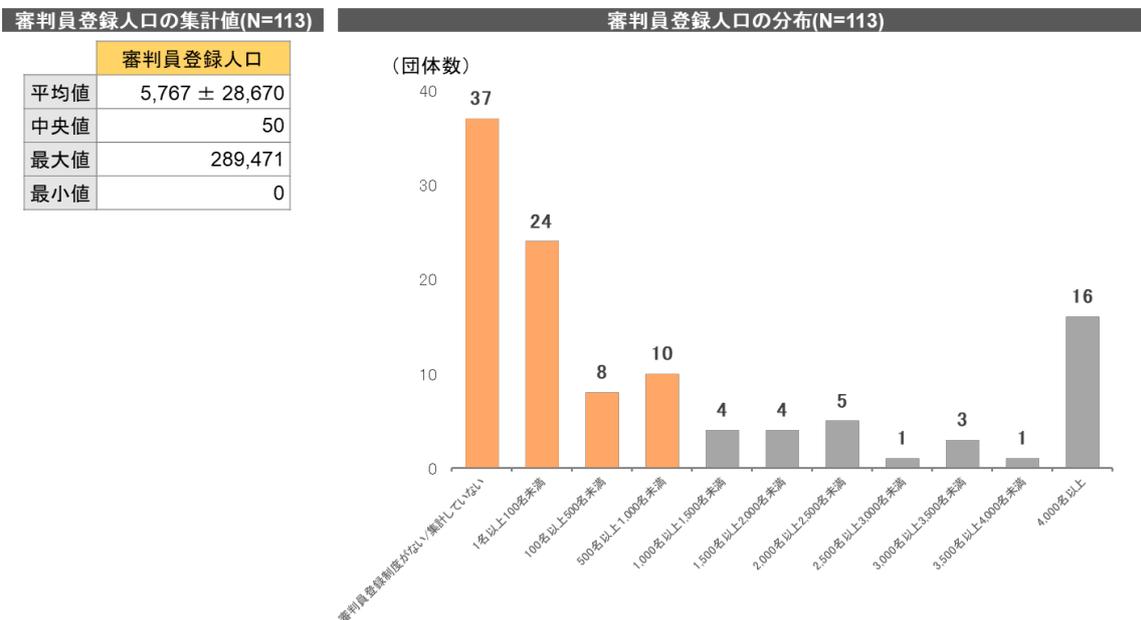


図:スポーツ団体における審判員登録人口

基礎情報:登録人口/団体数(登録/加盟団体数)

各スポーツ団体に登録/加盟している団体の平均は 165 団体で、中央値は 47 団体であることが明らかとなった。また、24 団体については、登録/加盟している団体が無いことが明らかとなった。

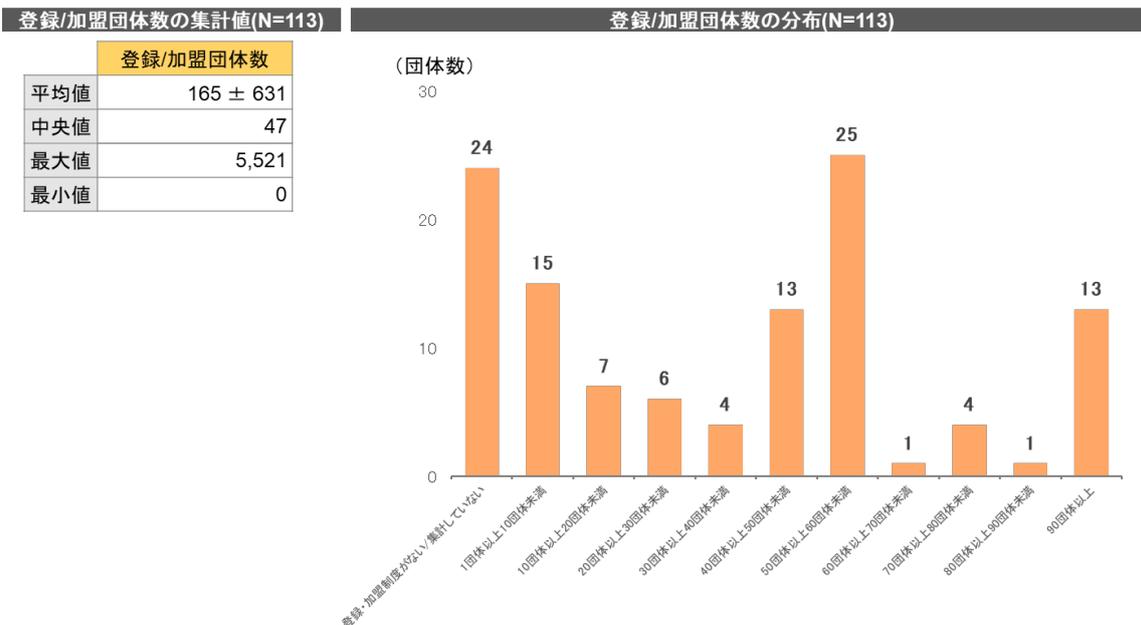


図:スポーツ団体における登録/加盟団体数

事業戦略:中長期戦略の策定状況および策定内容

本調査では、中長期戦略を「3年、5年、10年等の期間を定めた戦略」と定義した。アンケート調査に回答をいただいた113団体中66%にあたる、75団体にて中長期戦略を策定していることが明らかとなった。また、75団体のうち約90%の団体が「登録人口拡大に関する普及戦略」や「収益拡大のマーケティング戦略」を策定していることが明らかとなった。

一方で、ダイバーシティ&インクルージョンの戦略策定は、約40%に留まっている。

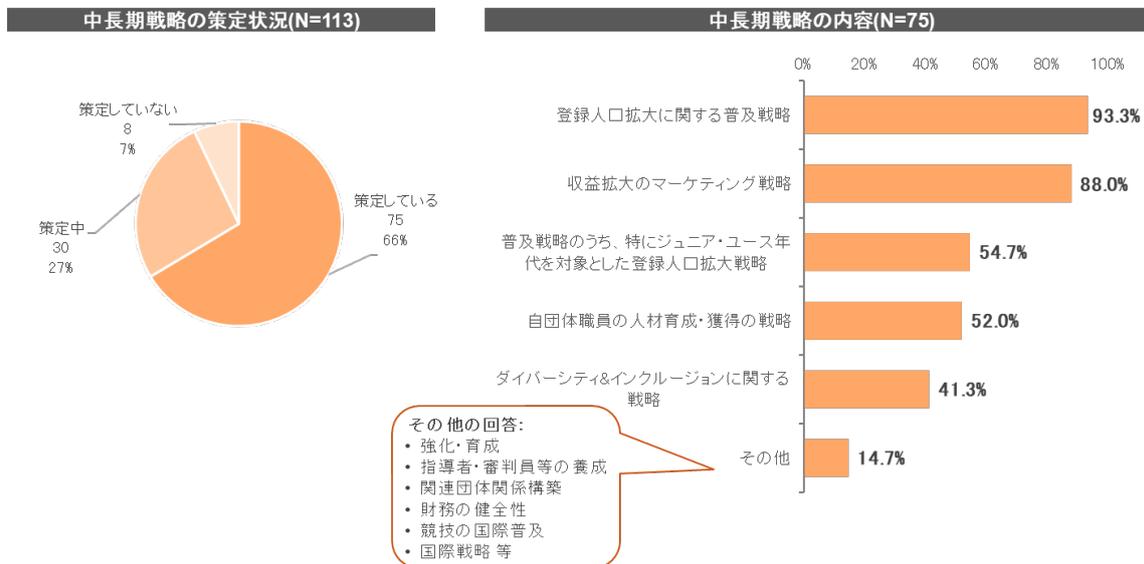


図:スポーツ団体における中長期戦略の策定状況および策定内容

事業戦略:ダイバーシティ&インクルージョンの取組内容

ダイバーシティ&インクルージョンの戦略を策定している団体のうち、約60%の団体が「多様性のある理事会の構成」に取り組んでいることが明らかとなった。また、約25%の団体で、競技性が類似した健全者スポーツ団体と障害者スポーツ団体で合同の「研修会や会議」「競技会」を開催している。

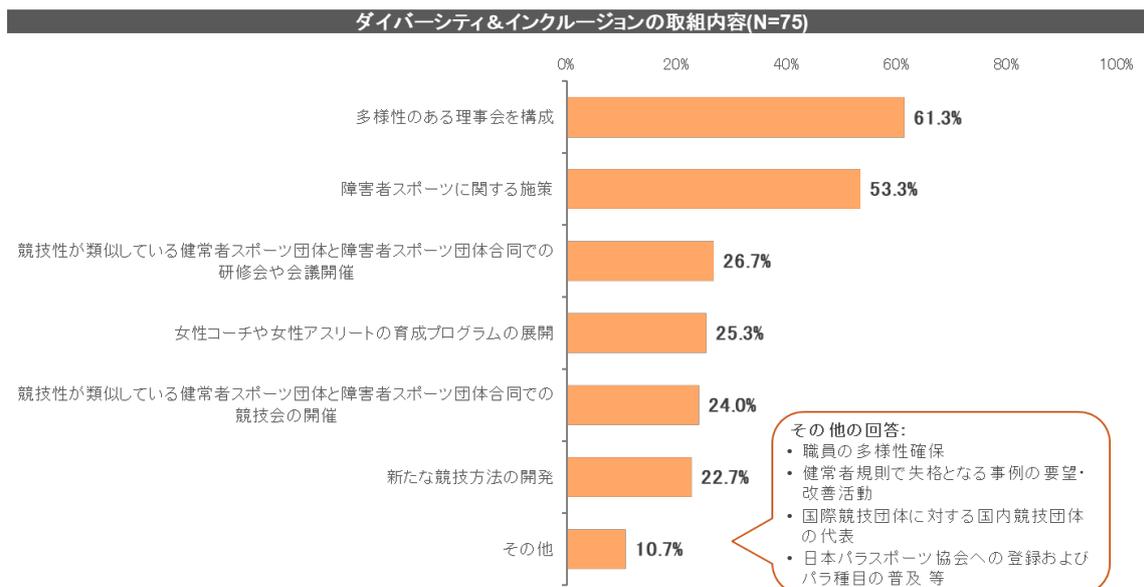


図:スポーツ団体におけるダイバーシティ&インクルージョンの取組内容

事業戦略:ダイバーシティ&インクルージョンに取り組む意義

ダイバーシティ&インクルージョンに取り組む団体の68%が、「団体の社会的責任や価値向上」を目的として取り組んでいることが明らかとなった。また、その他の回答として、日本で開催される国際競技大会を機に、選手派遣を目指し、障害の有無に関わらず、スポーツを実施できる環境整備に取り組む団体もあることが明らかとなった。

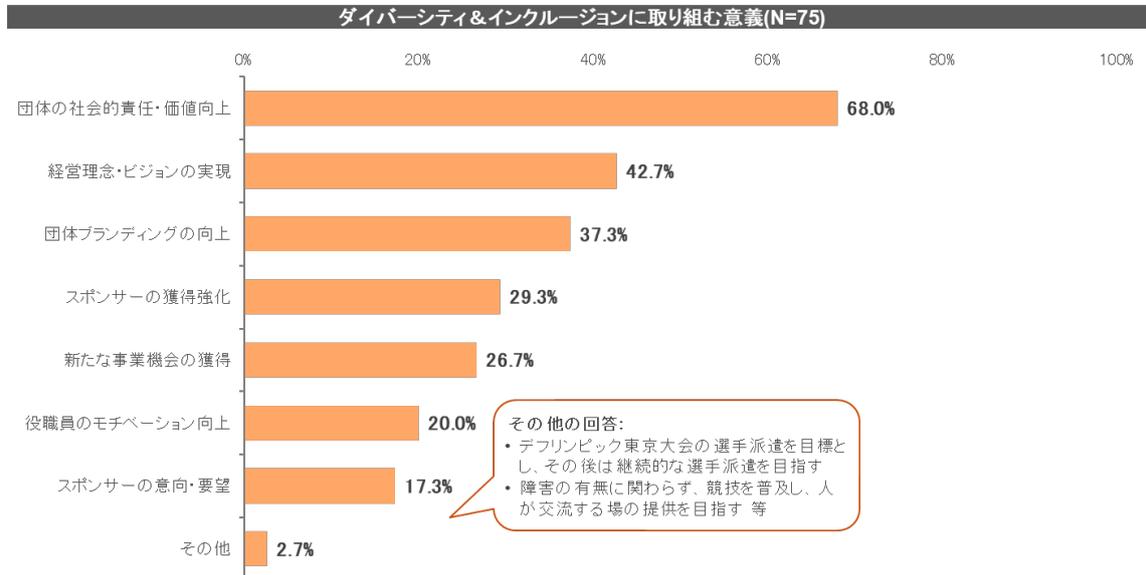


図:スポーツ団体がダイバーシティ&インクルージョンに取り組む意義

事業戦略:ダイバーシティ&インクルージョンに取り組む際に想定される課題

ダイバーシティ&インクルージョンに取り組む団体のうち、今後それらの取組を推進するにあたり、70%以上の団体が「人員不足」、60%の団体が「資金不足」を課題として挙げている。また、その他の回答として、事務所等のハード面の課題が挙げられている。

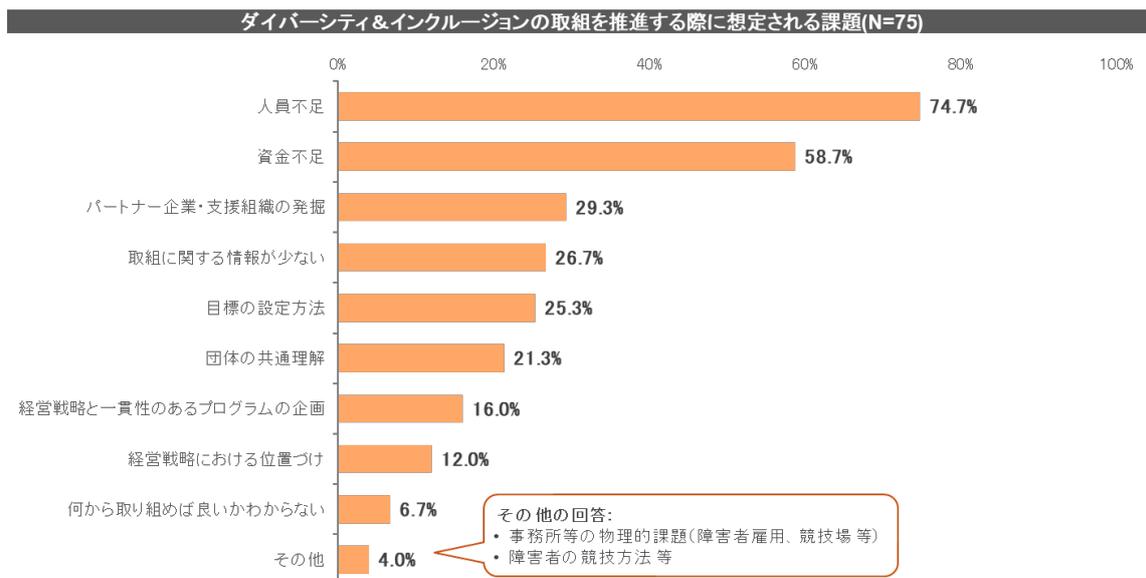


図:スポーツ団体においてダイバーシティ&インクルージョンに取り組む際の課題

事業戦略:中長期戦略を策定する際に想定される課題

中長期戦略について「策定中」または「策定していない」と回答をいただいた団体(計 38 団体)のうち、80%以上の団体が、今後中長期戦略を策定する際に、「人員不足」や「資金不足」を想定される課題として挙げている。また、約 65%の団体が「団体内の共通理解構築」を課題として挙げている。

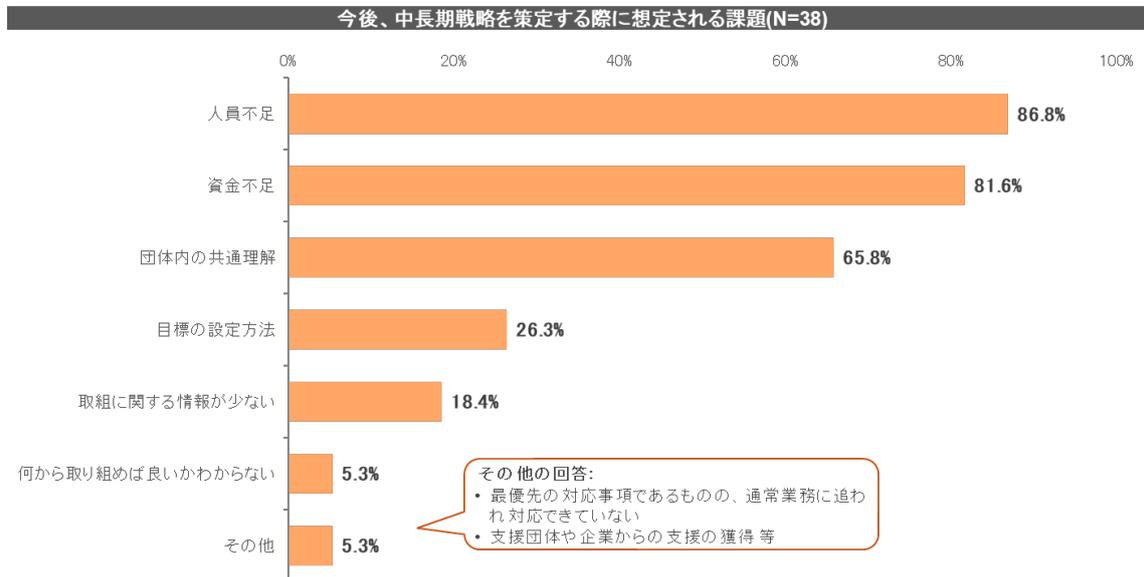


図: 中長期戦略を策定する際に想定される課題

事業戦略:人員体制

各スポーツ団体が実施している各種業務をどの程度の人員体制で実施しているか調査した。人員体制については「専任正職員」「兼任正職員」「専任臨時雇用職員」「兼任臨時雇用職員」「外部協力者」「外部委託」の категорияごとに人数の幅を選択いただいた。

表: 人員体制の категорияの定義

正職員	正規で雇用されており、雇用期間に定めのない方
臨時雇用職員	正職員以外の非正規雇用職員を指し、具体的には「非常勤」や「嘱託職員」「任期付職員」「パート・アルバイト」の方(派遣従業者は除く)
外部協力者	回答団体以外の団体や企業等に所属しながら、回答団体の業務に無給・無報酬で携わる方
外部委託	外部事業者等(個人を含む)等と契約等を締結し、外部の事業者が当該業務を請け負っている状態
専任	当該業務のみを実施している方
兼任	当該業務のみではなく、他の業務も並行して実施している方

なお、業務領域については、スポーツ庁「中央競技団体の経営力強化推進事業(経営基盤強化の促進)」

において、スポーツ団体が実施する業務は 12 領域に沿って、各カテゴリーの人数を集計した。

ア)大会運営

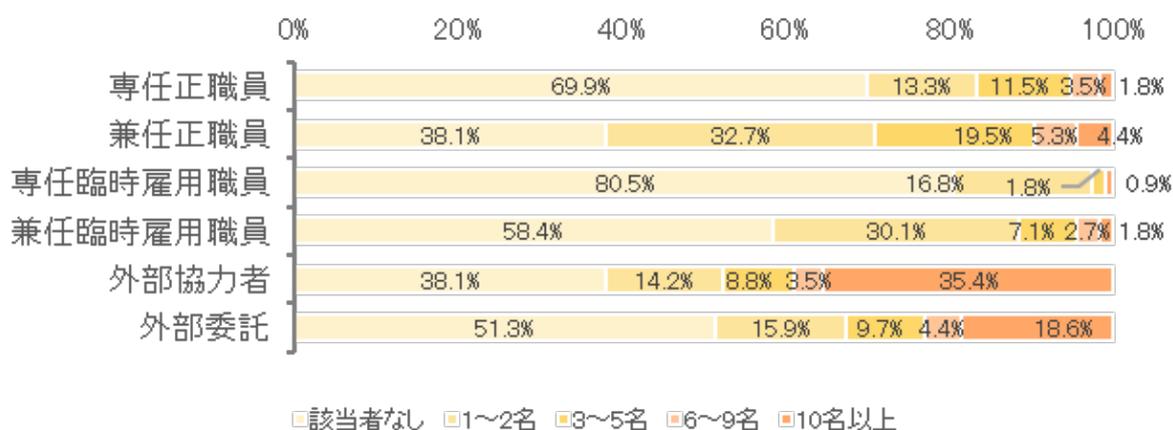


図: 大会運営に関わる体制

イ)競技力強化

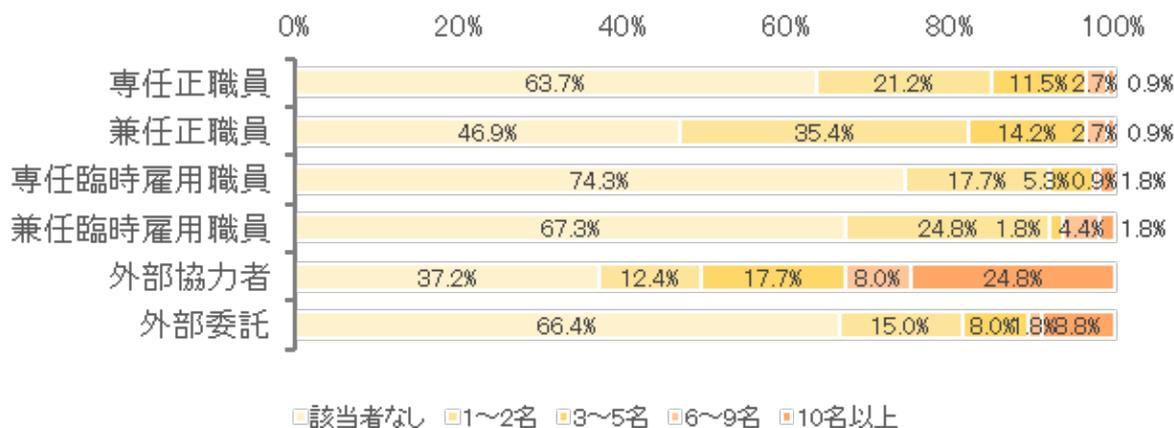


図: 競技力強化に関わる体制

ウ) 指導者・審判育成

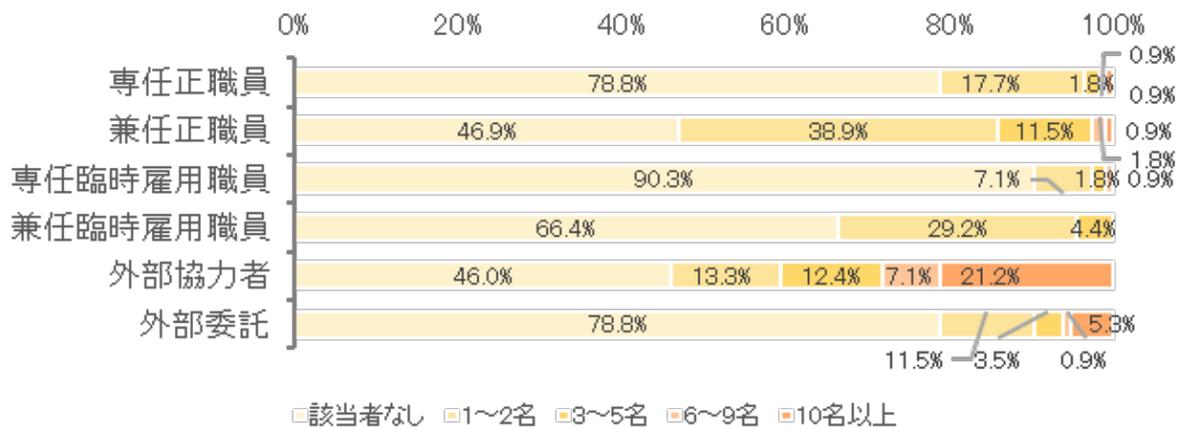


図: 指導者・審判育成に関わる体制

エ) 普及活動

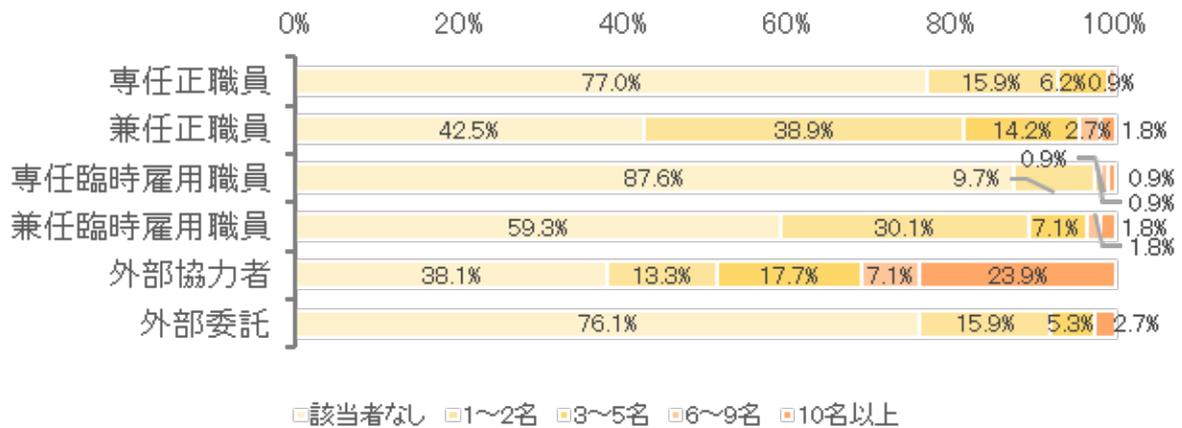


図: 普及活動に関わる体制

オ)国際

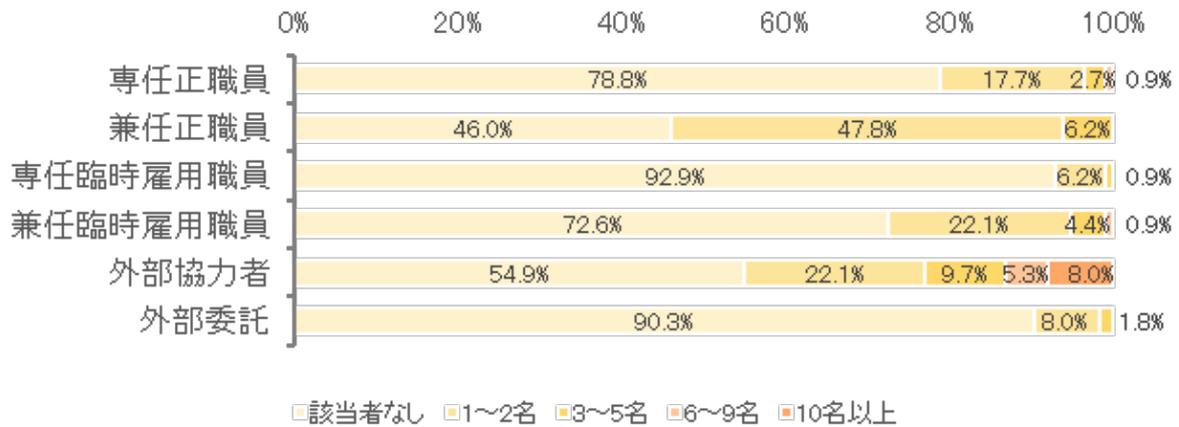


図:国際に関わる体制

カ)スポーツ・インテグリティ関連業務

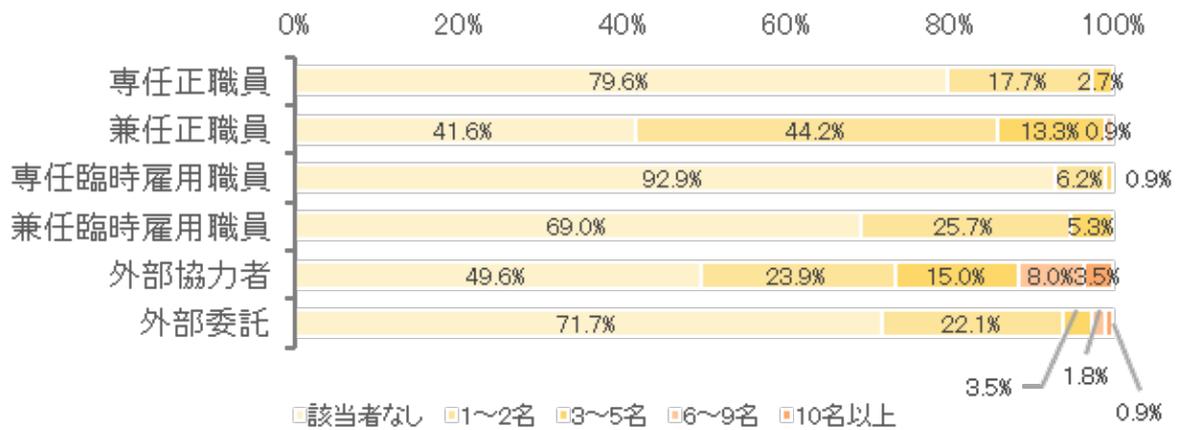


図:スポーツ・インテグリティ関連業務に関わる体制

キ)法務

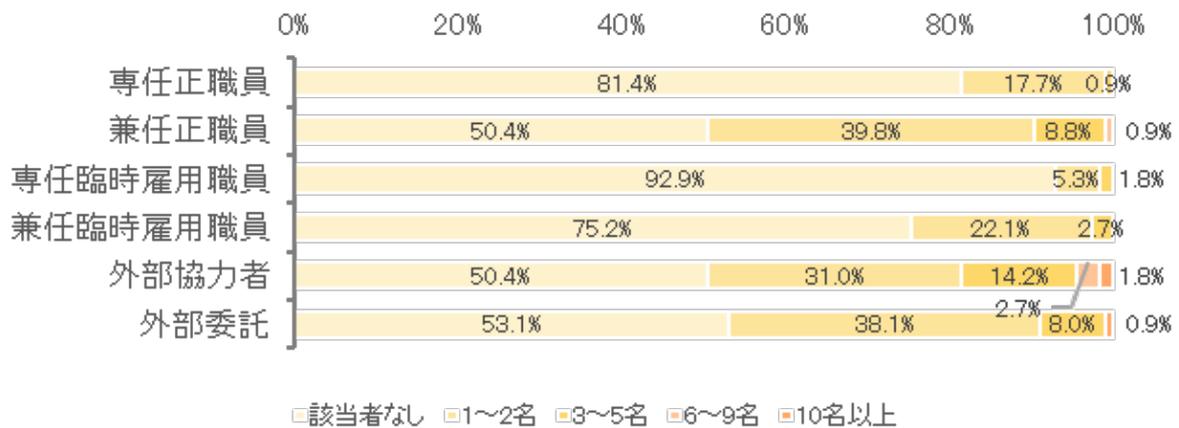


図:法務に関わる体制

ク)情報システム

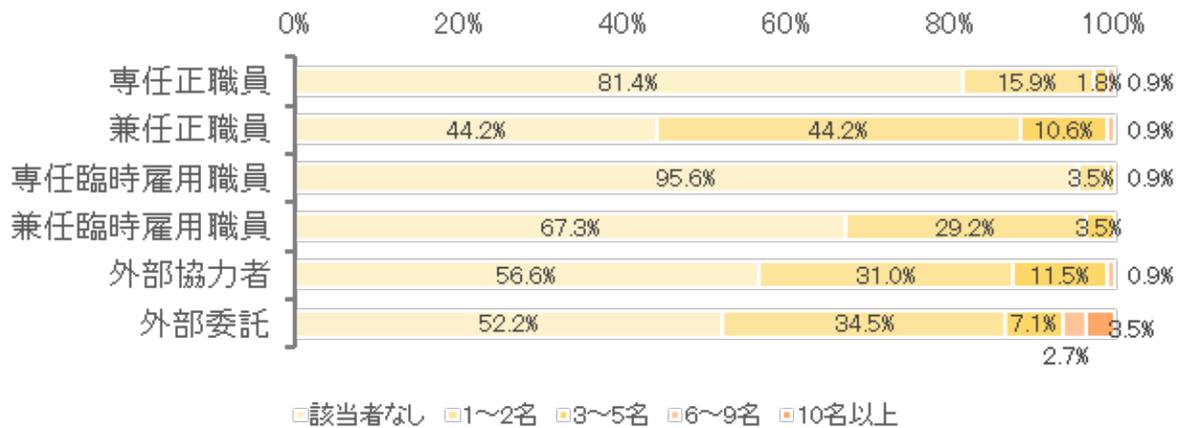


図:情報システムに関わる体制

ケ) 広報・マーケティング

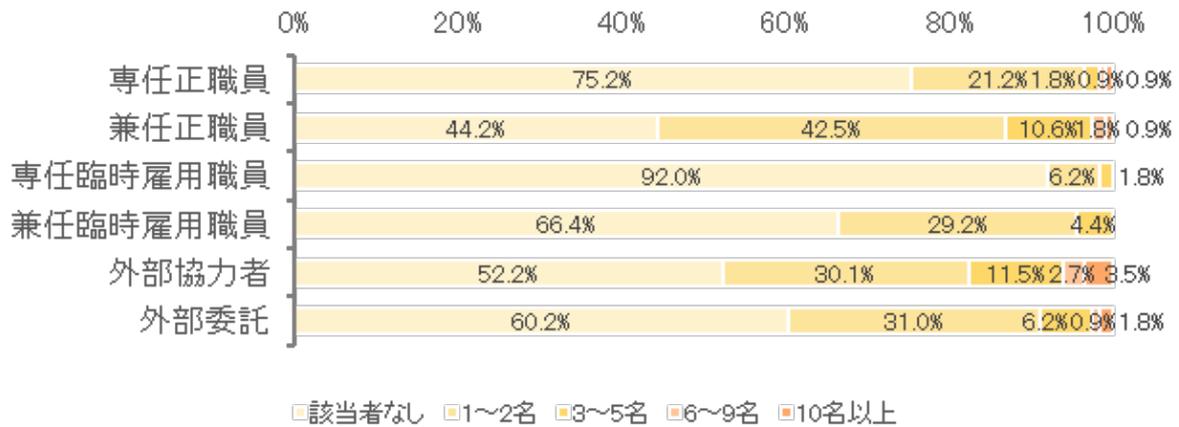


図: 広報・マーケティングに関わる体制

コ) 総務

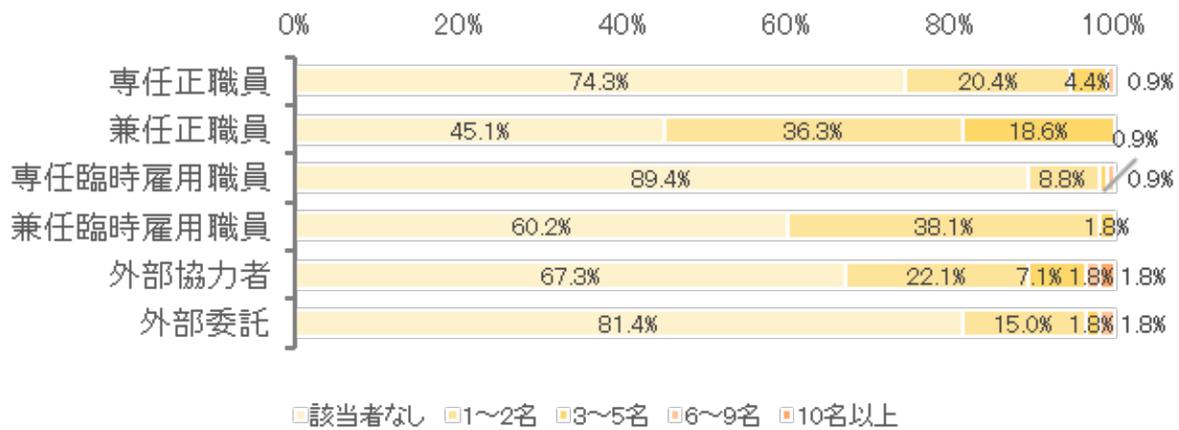


図: 総務に関わる体制

サ)財務・経理

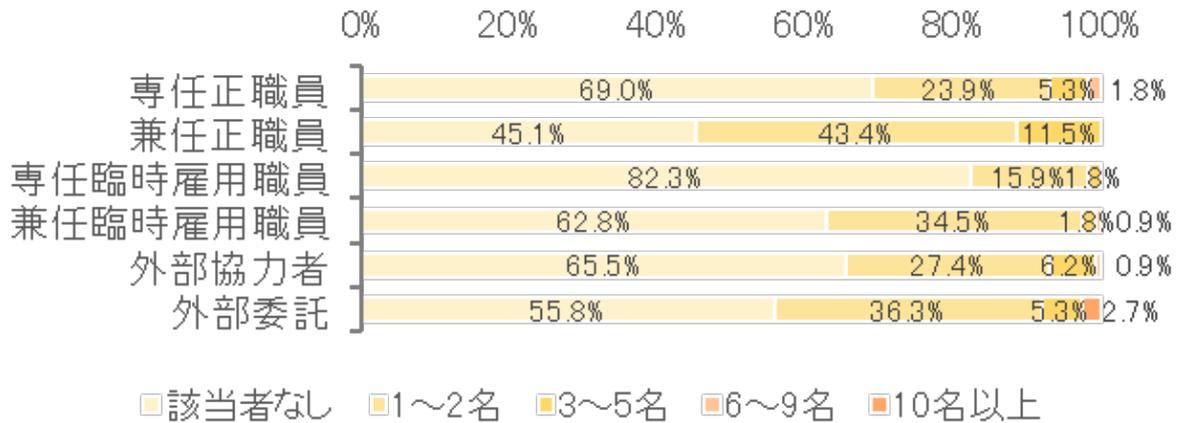


図:財務・経理に関わる体制

シ)人事

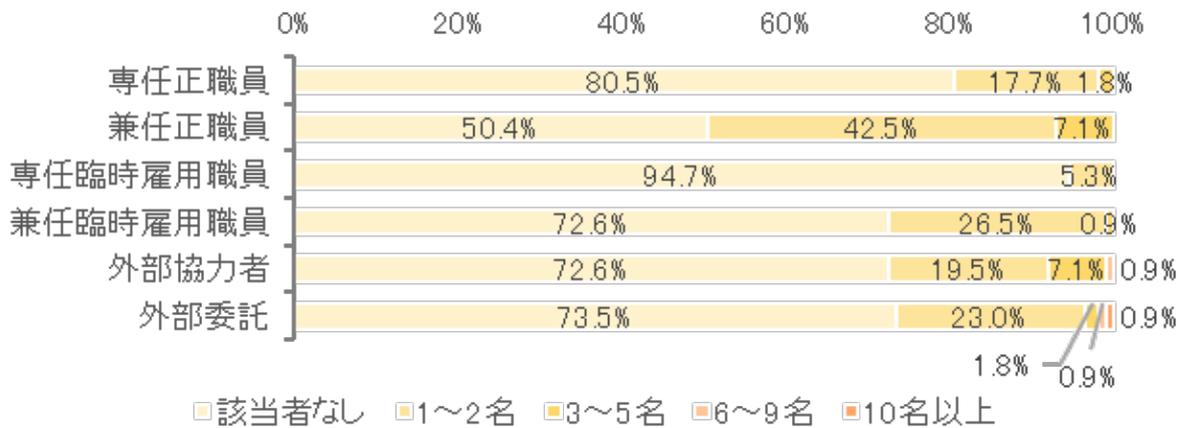


図:人事に関わる体制

ス)ジュニア・ユース年代の地域における実施環境整備

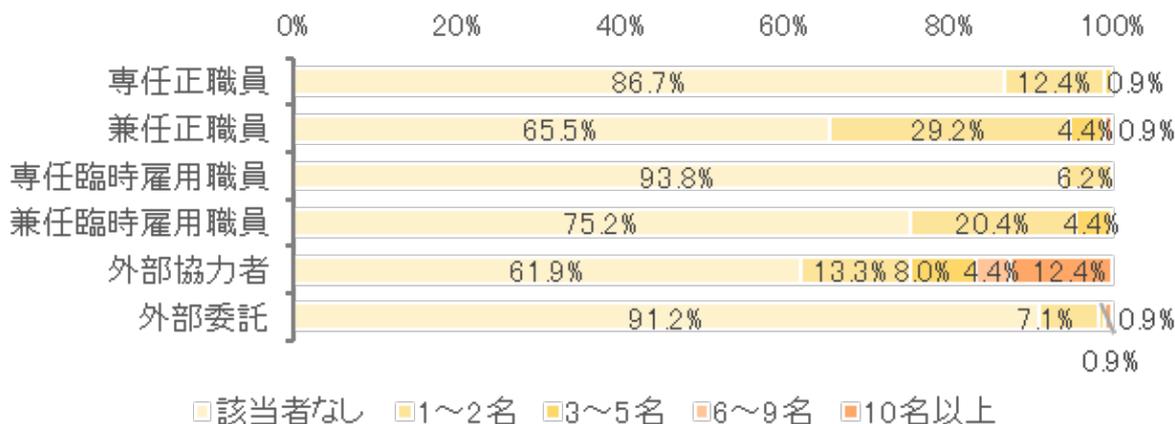


図:ジュニア・ユース年代の地域における実施環境整備に関わる体制

事業戦略:今後注力したい業務領域

各団体が、今後注力したい業務領域としては、「競技力強化」が最も多く、次いで「広報・マーケティング」や「普及活動」が多く挙げられた。また、最優先したい業務領域としては、「競技力強化」に次いで、「大会運営」が多く挙げられた。

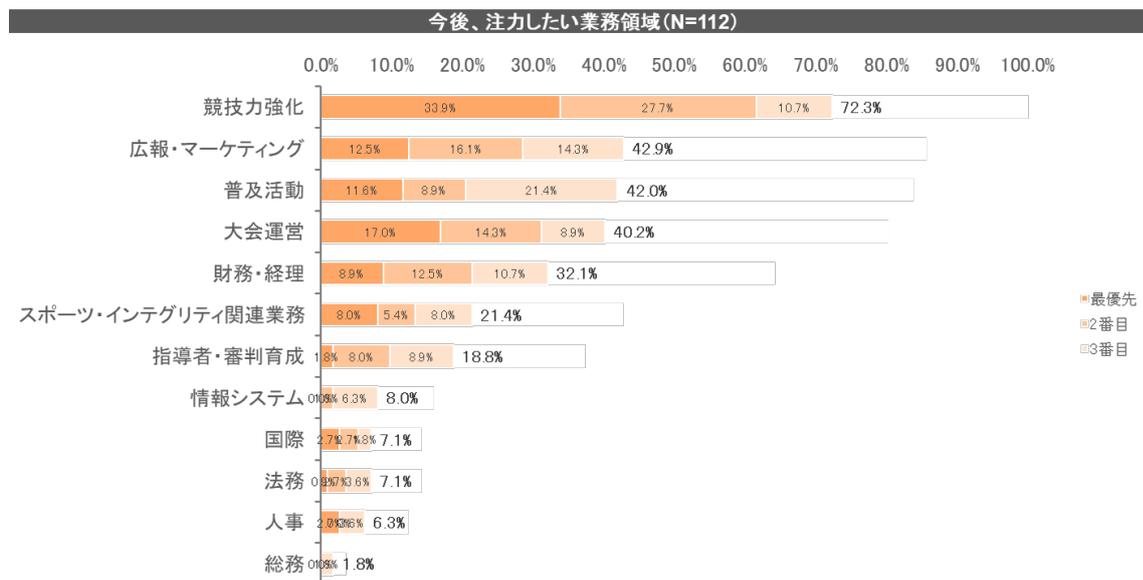


図:スポーツ団体が今後注力したい業務領域

事業戦略:注力した業務領域で想定される課題

優先順位に関係なく、今後注力したい業務領域で、「資金不足」や「人員不足」を課題として想定している団体が多い状況であった。

また、最優先したい業務領域および2番目に優先したい業務領域においては、30%以上の団体が「パートナー企業や支援組織の発掘」が課題として想定されている。

加えて、2 番目、3 番目に優先したい業務領域については、30%程度の団体が、「団体の共通理解構築」を課題として想定している。

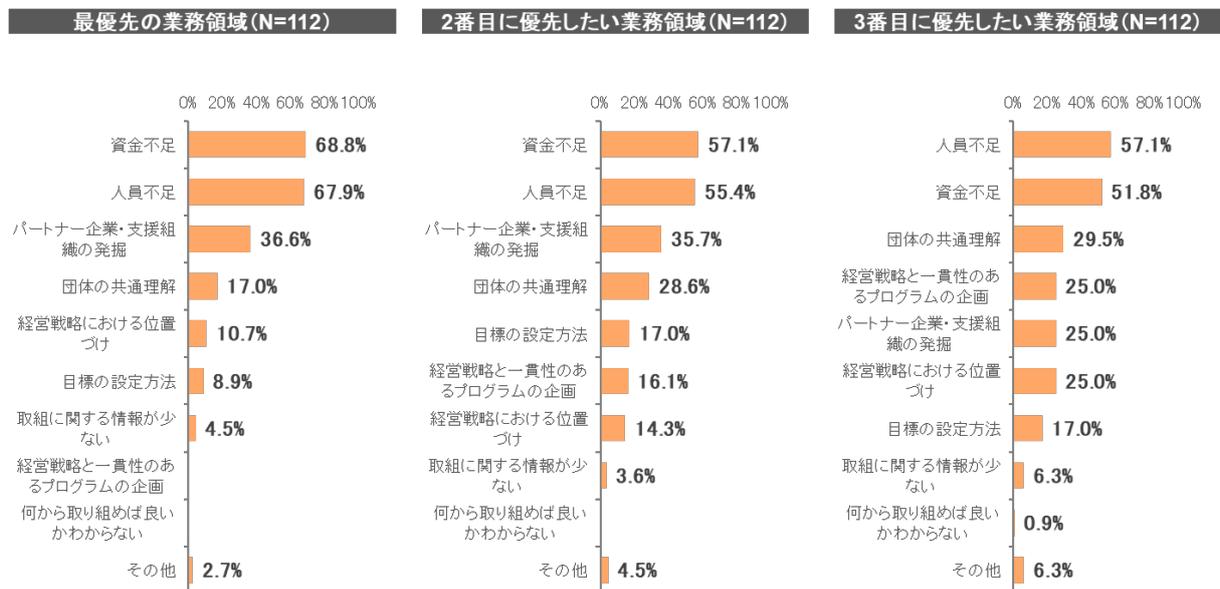


図: 今後注力したい業務領域で想定される課題

他のスポーツ団体との連携・統合の状況: 他のスポーツ団体との連携状況

アンケートに回答いただいた 113 団体中、39 団体が他のスポーツ団体と連携して業務を推進していることが明らかとなった。また、29 団体では、今後他のスポーツ団体と業務連携を検討したいと回答をいただいた。

なお、本調査では、業務連携を「団体間で合意形成を図り、事業実施にあたっての事務作業等を共同で実施している状態」と定義した。

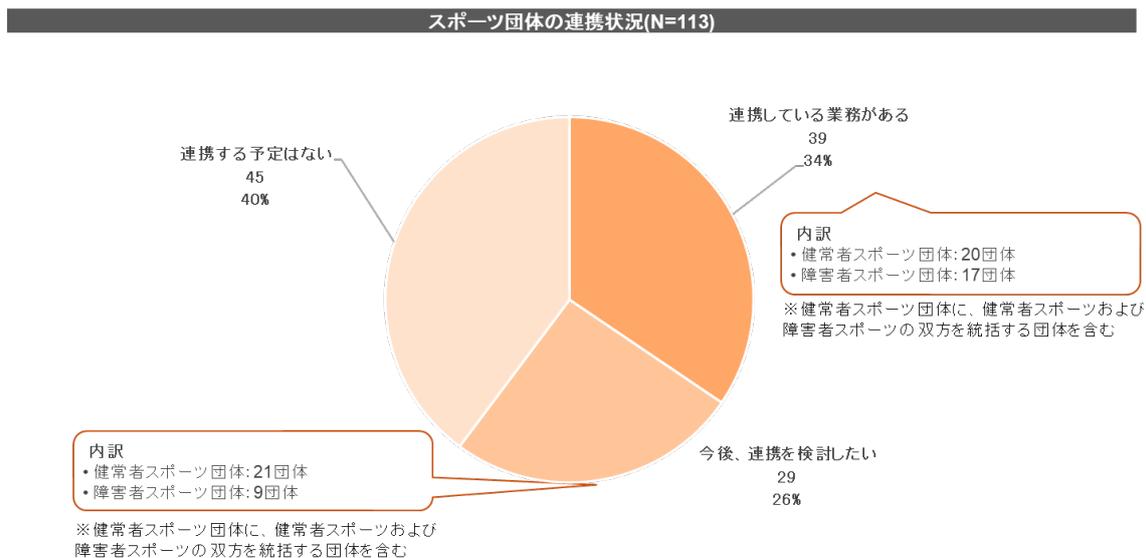


図: 他のスポーツ団体との連携状況

他のスポーツ団体との連携・統合の状況:他のスポーツ団体と連携している業務領域

他のスポーツ団体と連携している業務領域は、「普及活動」が最も多く、次いで、「大会運営」が多く、約60%程度のスポーツ団体が他のスポーツ団体と連携していることが明らかとなった。

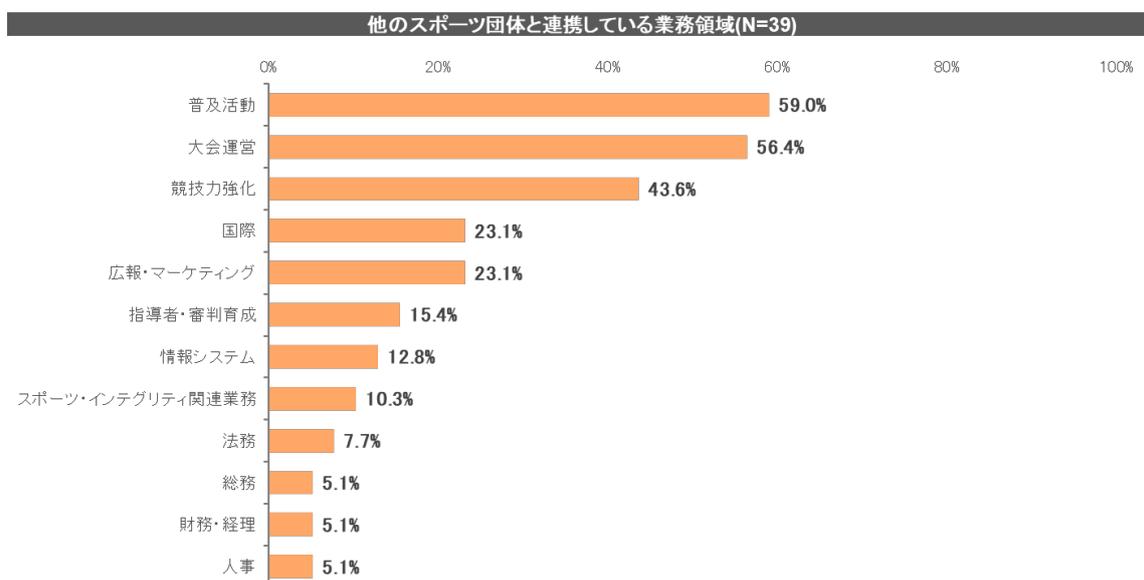


図: 他のスポーツ団体と連携している業務領域

他のスポーツ団体との連携・統合の状況:他のスポーツ団体と連携したい業務領域

他のスポーツ団体と連携したい業務領域としては、「大会運営」が最も多く、次いで「普及活動」「競技力強化」が多いことが明らかとなった。また、「広報・マーケティング」についても、50%を超えるスポーツ団体が連携した業務領域として挙げている。

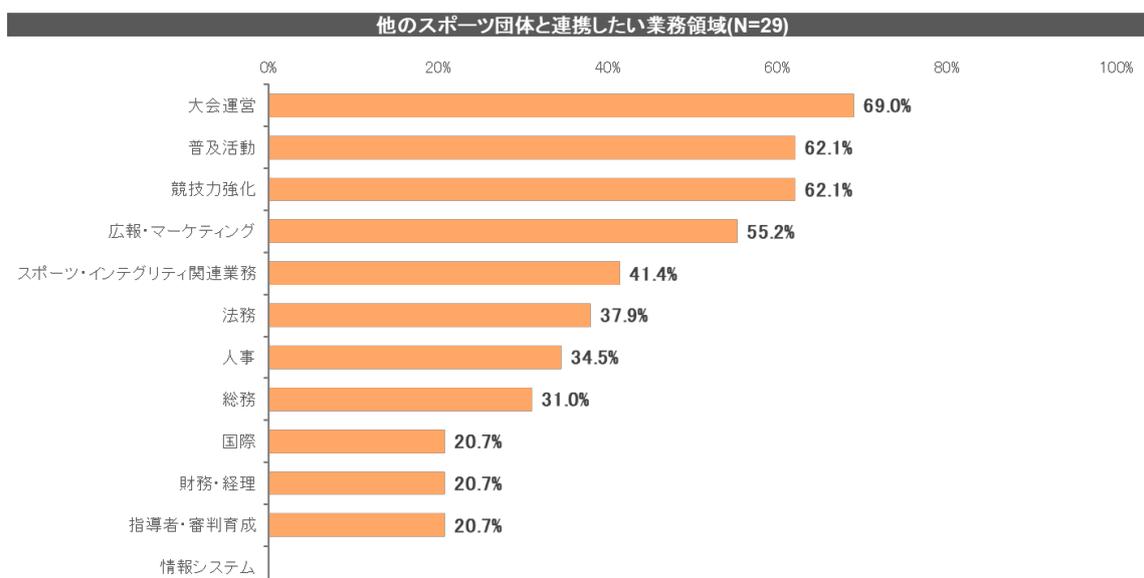


図: 他のスポーツ団体と連携したい業務領域

他のスポーツ団体との連携・統合の状況:他のスポーツ団体と業務連携を開始した理由

他のスポーツ団体と業務連携を開始した理由として、「国際統括団体が統合しているため」や「各競技団体が統括している競技の特性が類似しているため」という回答が 50%弱あった。ついで、「団体の社会的責任・価値向上を図るため」が多い回答であった。

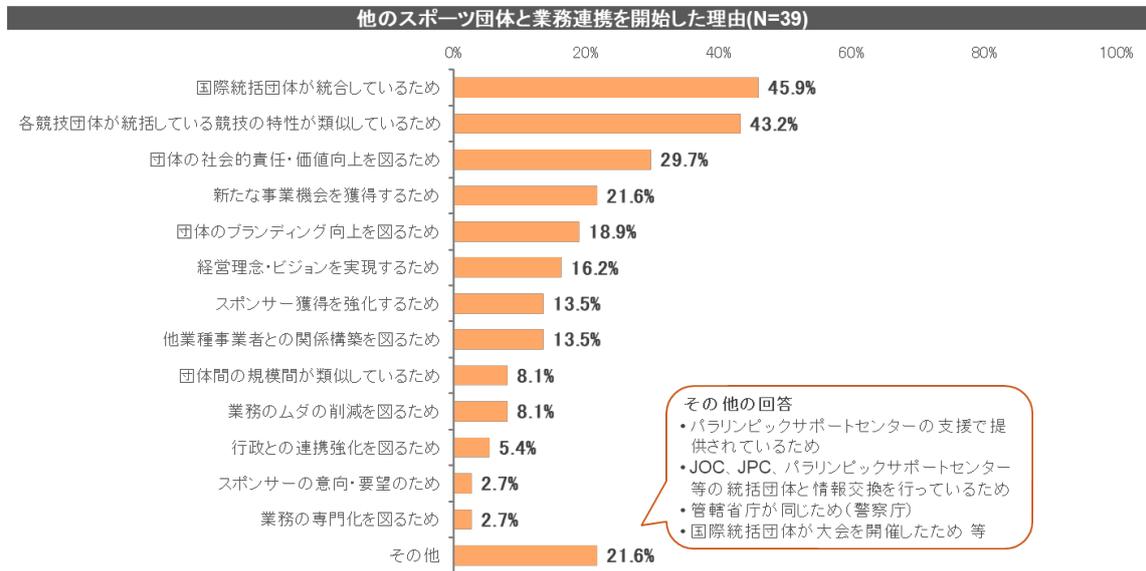


図:他のスポーツ団体業務連携を開始した理由

他のスポーツ団体との連携・統合の状況:他のスポーツ団体と業務連携を検討している理由

他のスポーツ団体と連携を検討している理由として、実際に業務連携を実施している団体と同様に、「国際統括団体が統合しているため」や「各競技団体が統括している競技の特性が類似しているため」という回答が多く挙げられた。また、40%弱の団体から、「新たな事業機会を獲得するため」「スポンサー獲得を強化するため」という理由が挙げられた。

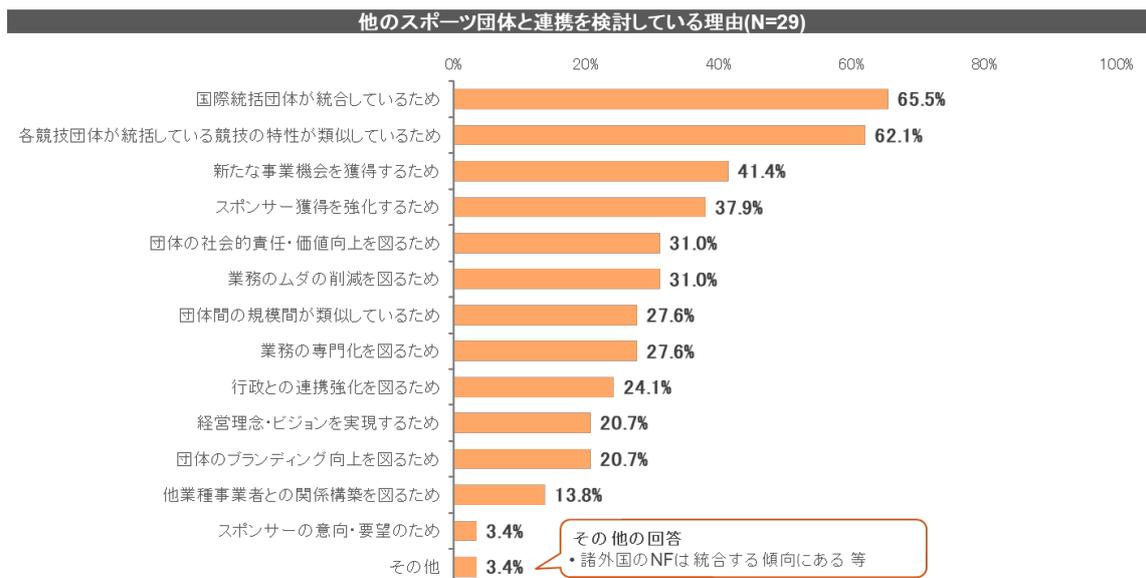


図:他のスポーツ団体と連携を検討している理由

他のスポーツ団体との連携・統合の状況:他のスポーツ団体と業務連携を検討していない理由

他のスポーツ団体と業務連携を検討していない理由として、「競技の特性が類似している競技を統括している競技団体がいないため」という回答が 60%を超え、競技の類似性を軸に、業務連携を検討していない結果となった。

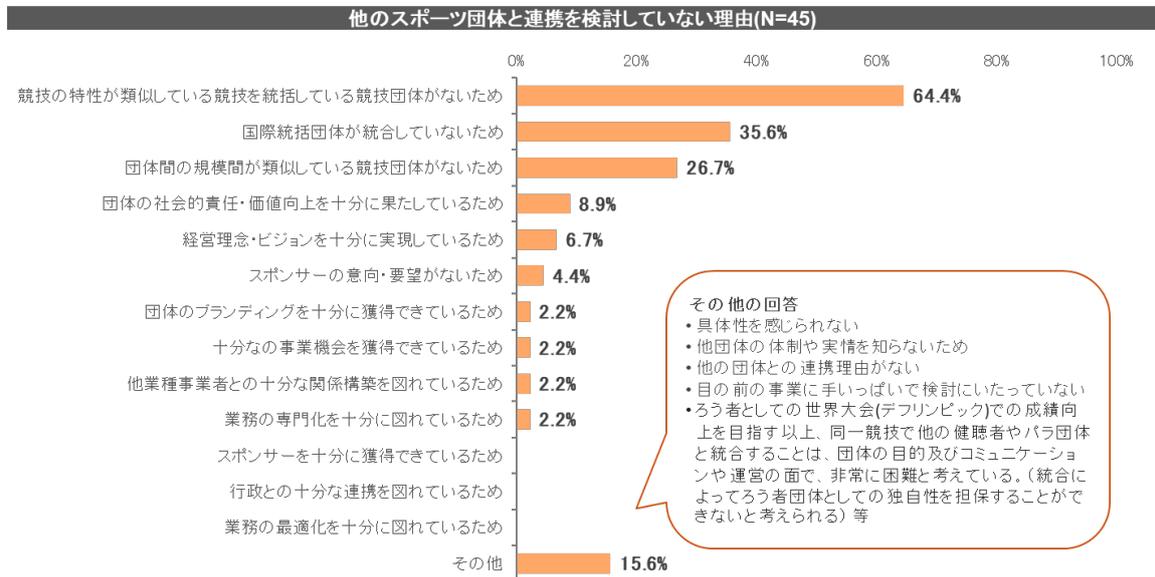


図:他のスポーツ団体と連携を検討していない理由

他のスポーツ団体との連携・統合の状況:他のスポーツ団体と業務連携する際に想定される課題

他のスポーツ団体と連携する際には、「団体の共通理解構築」を課題として想定している団体が 50%以上あった。また、「資金不足」や「新たな経営戦略や目標の設定」、「人員不足」、「自団体のリソースと他団体のリソースの配置」といった回答も 50%弱あった。

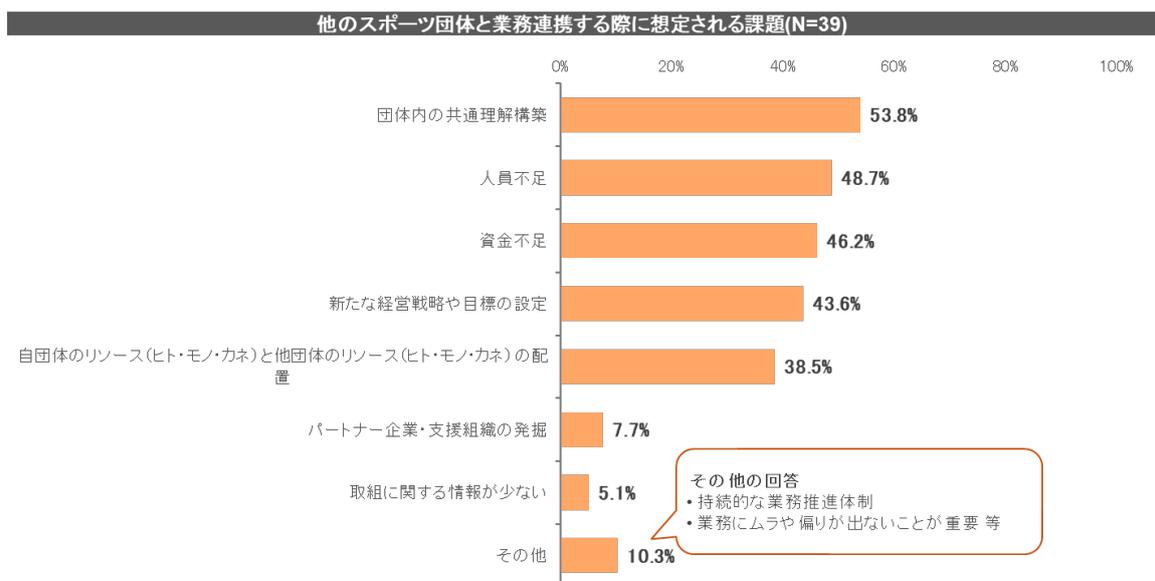


図:他のスポーツ団体と業務連携する際に想定される課題

他のスポーツ団体との連携・統合の状況:他のスポーツ団体との統合状況

アンケートに回答いただいた113団体中、5団体が他のスポーツ団体と統合しており、うち4団体は競技特性が類似している団体間で統合をしていた。また、今後統合を検討したいと団体は17団体おり、競技特性が類似している団体との統合を検討していることが明らかとなった。

なお、本調査では、統合を「スポーツ基本法が制定された2011年以降に、複数のスポーツ団体の法人格を一つに取りまとめた状態」と定義した。

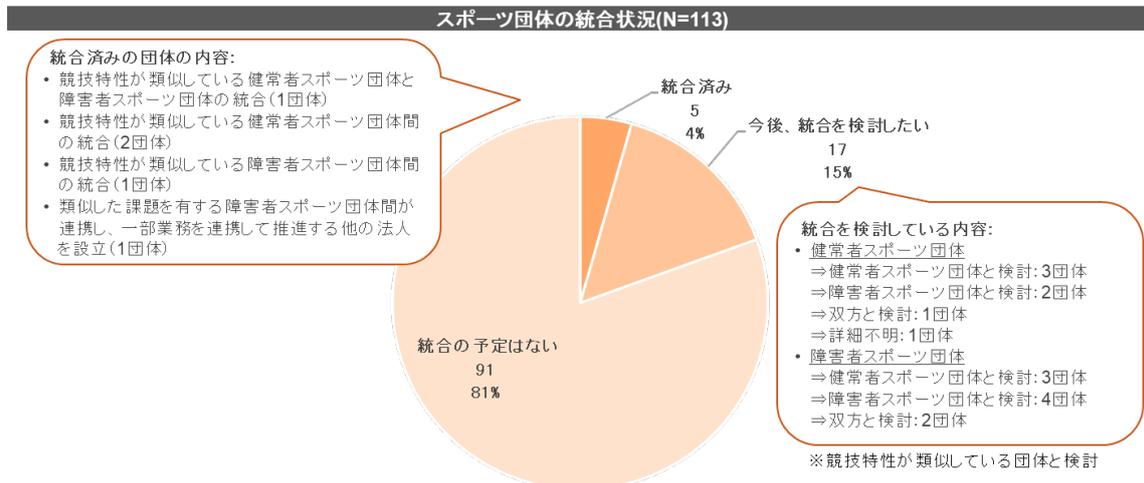


図:スポーツ団体の統合の状況

他のスポーツ団体との連携・統合の状況:他の団体と統合した理由

他の団体と統合した理由については、「国際統括団体が統合しているため」が最も多く、次いで「競技特性が類似している」や「スポンサー獲得を強化するため」、「新たな事業機会を獲得するため」等が多く挙げられた。

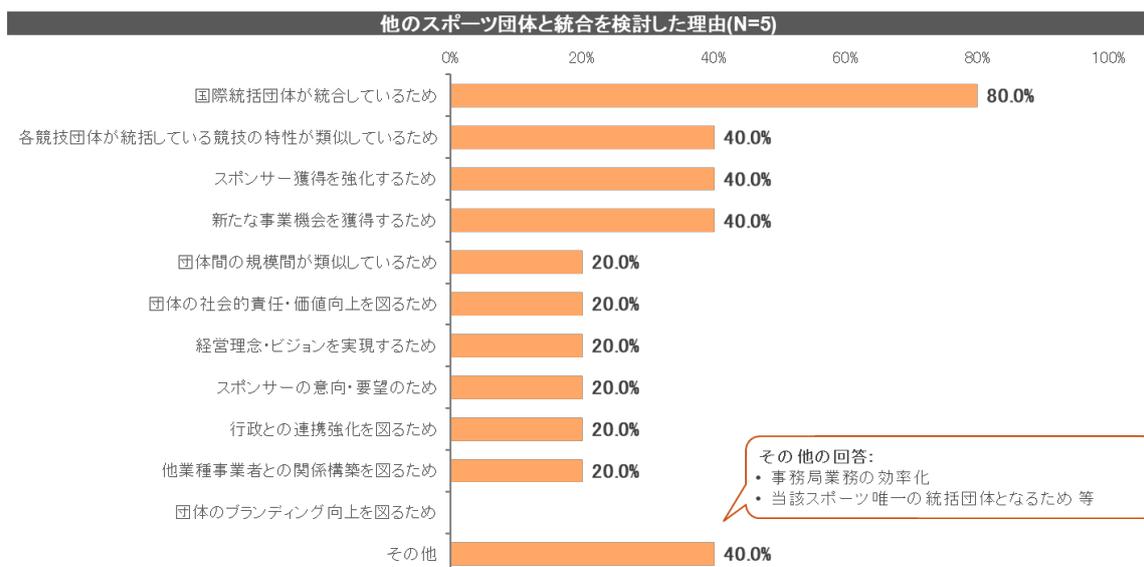


図:他のスポーツ団体と統合を検討した理由

他のスポーツ団体との連携・統合の状況:他の団体との統合を検討している理由

17団体のうち約70%の団体から、「団体の社会的責任・価値向上を図るため」という理由が、他のスポーツ団体との統合を検討している理由として挙げられた。また、「各競技団体が統括している競技の特性が類似しているため」や「国際統括団体が統合しているため」といった事項についても、半数を超える団体が統合を検討している理由として挙げている。

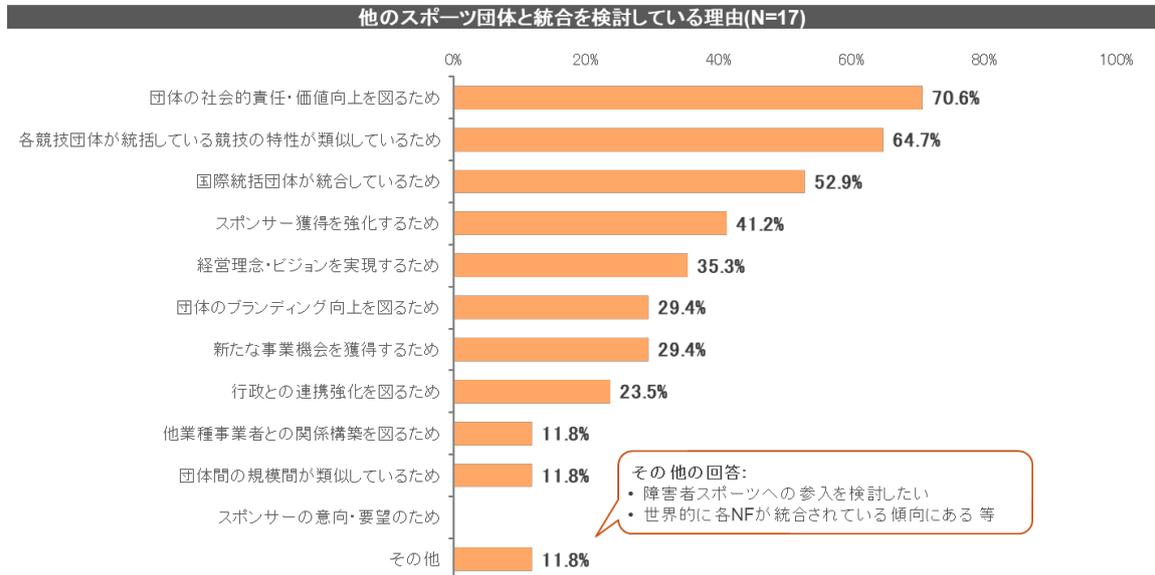


図:他のスポーツ団体と統合を検討している理由

他のスポーツ団体との連携・統合の状況:他の団体との統合を検討していない理由

他のスポーツ団体との統合を検討していない理由としては、「国際統括団体が統合していないため」および「競技の特性が類似している競技を統括している競技団体がないため」といった事項が挙げられた。

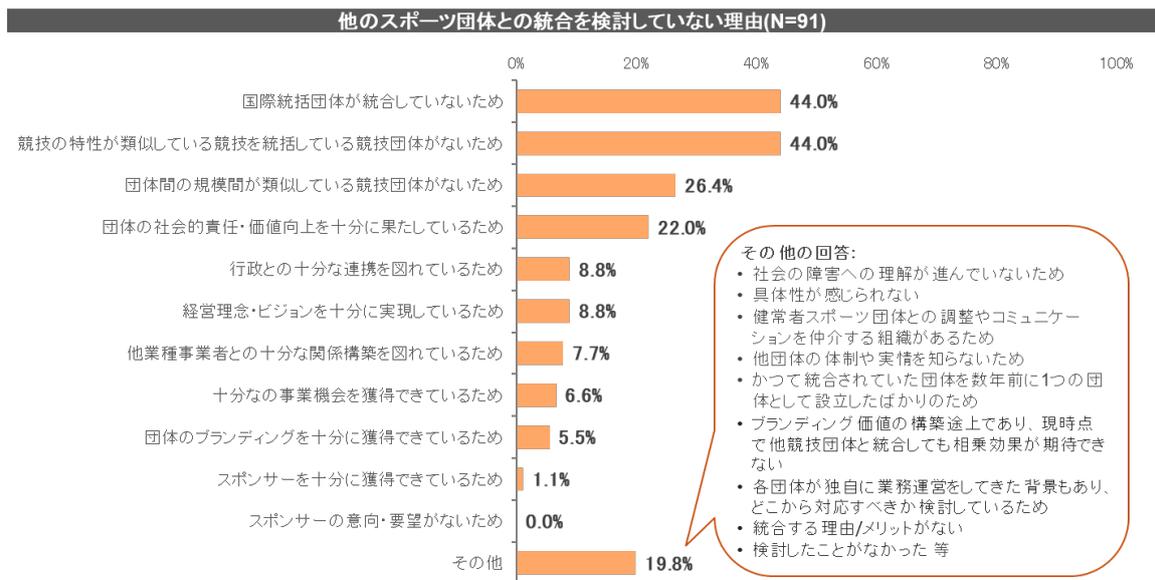


図:他のスポーツ団体との統合を検討していない理由

他のスポーツ団体との連携・統合の状況:他の団体との統合により得られた成果や効果

他のスポーツ団体と統合を実施されている団体が少数である点を考慮すべきではあるものの、他のスポーツ団体との統合により、「スポンサー獲得の強化」、「団体の社会的責任・価値向上」といった成果や効果が得られたと回答があった。

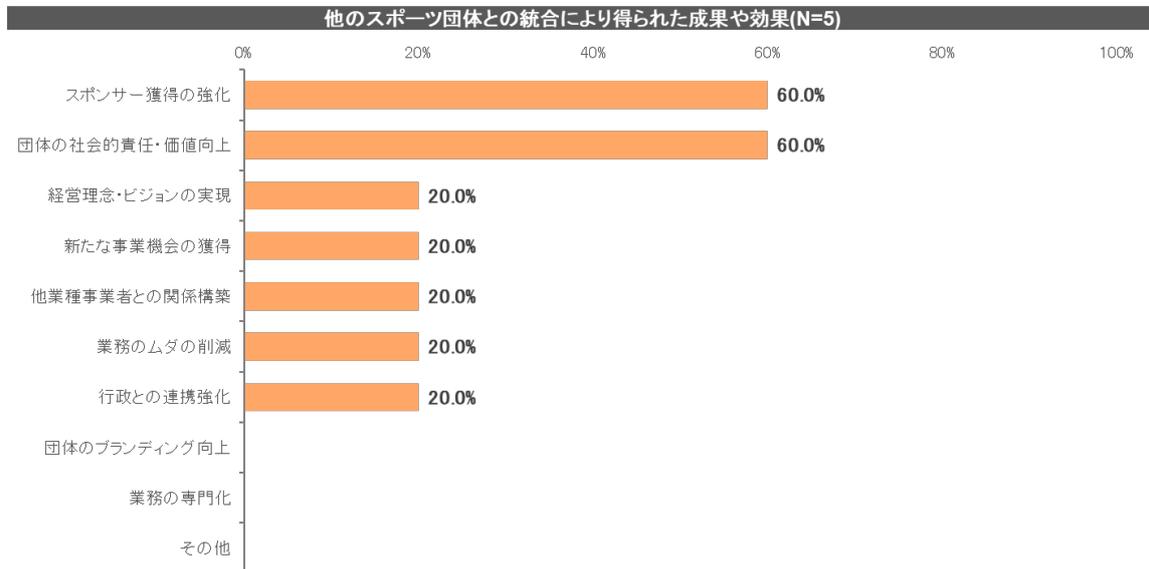


図:他のスポーツ団体との統合により得られた成果や効果

他のスポーツ団体との連携・統合の状況:他の団体との統合に期待する成果や効果

他のスポーツ団体との統合により、「団体の社会的責任・価値向上」、「スポンサー獲得の強化」、「団体のブランディング向上」、「新たな事業機会の獲得」、「業務のムダの削減」といった事項の成果や効果を期待すると回答した団体が半数以上となった。

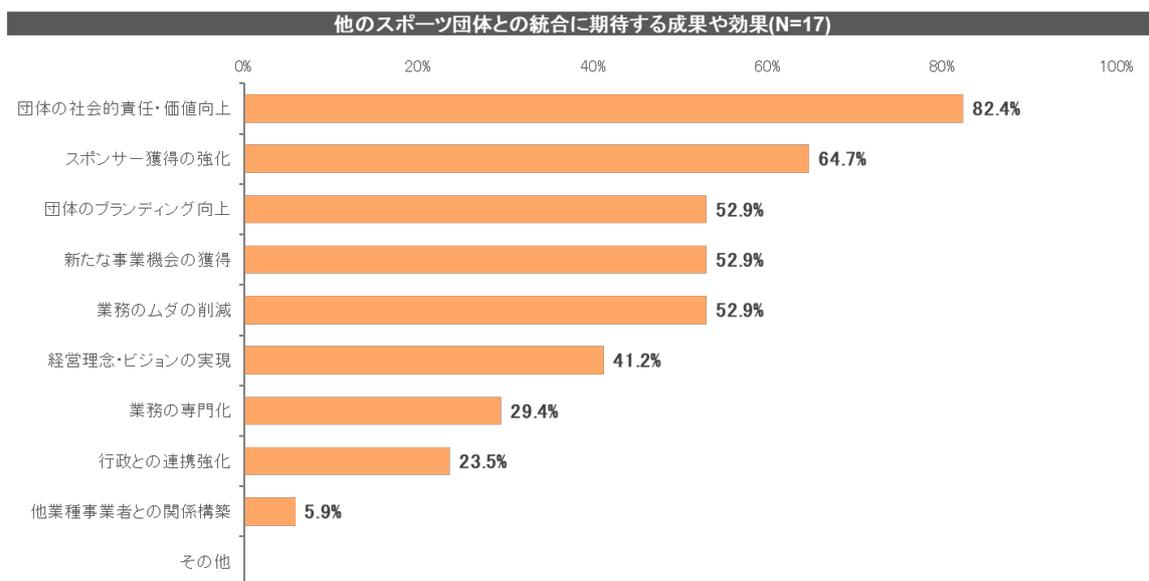


図:他のスポーツ団体との統合に期待する成果や効果

他のスポーツ団体との連携・統合の状況:他の団体との統合する際に想定される課題

統合を実施されている団体が少数である点を考慮すべきではあるものの、他の団体と統合する際に想定される課題として、「資金不足」、「人員不足」と回答される団体が最も多い結果となった。また、「パートナー企業・支援組織の発掘」「団体内の共通理解構築」「新たな経営戦略や目標の設定」が次いで多い回答となっており、「取組に関する情報が少ない」「自団体のリソース(ヒト・モノ・カネ)と他団体のリソース(ヒト・モノ・カネ)の配置」についても1団体ずつの回答があった。

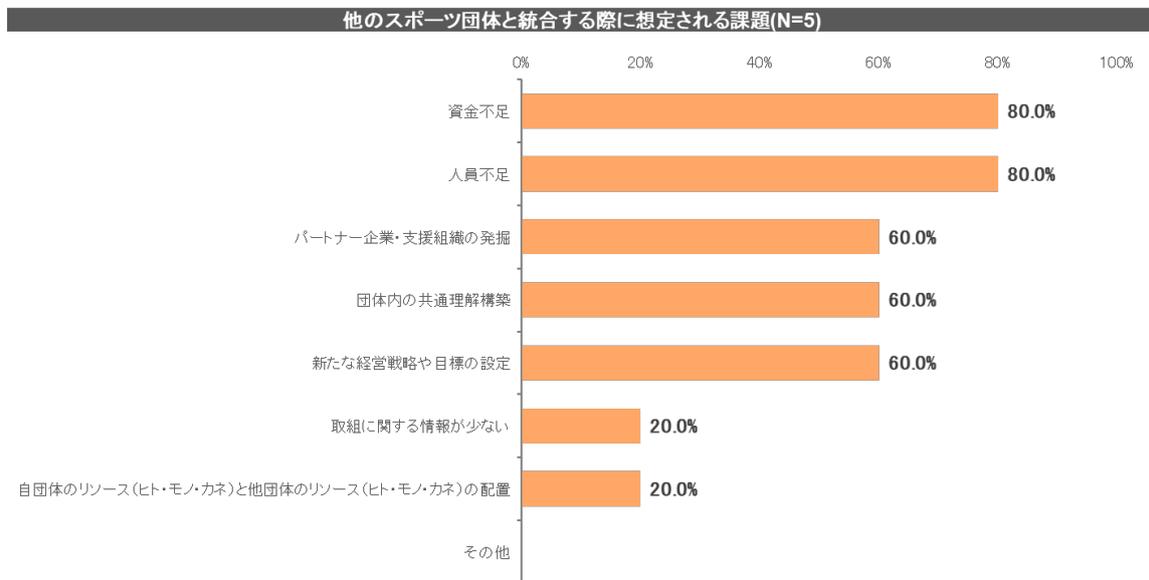


図:他のスポーツ団体と統合する際に想定される課題

業務連携と統合の関係性:業務の連携状況と統合の検討状況

業務連携済みや業務連携の予定はない団体と比較して、他の団体と業務連携を検討している団体において、統合を検討している割合が高い状況となっている。

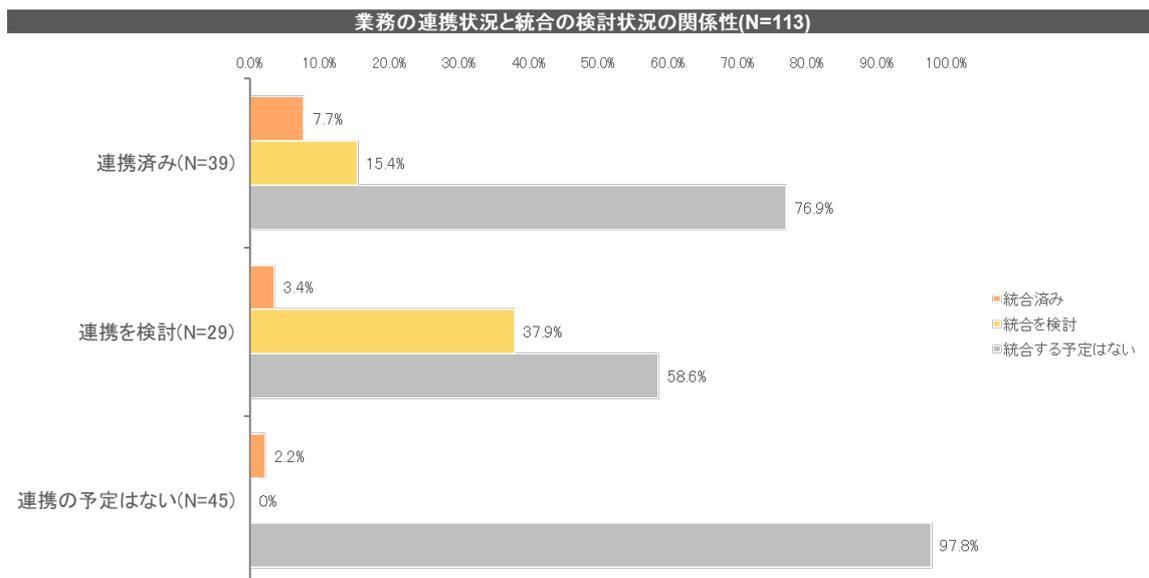


図:業務の連携状況とスポーツ団体間の統合の検討状況の関係性

2-7 ヒアリング調査の結果

①ヒアリング調査の目的

ヒアリング調査においては、スポーツ団体間の連携・統合を進めるにあたり、具体的な進め方や想定される課題、それらの取組を推進する際にスポーツ団体が求めている支援方を導出することを目的として実施した。

②ヒアリング調査の対象および方法

ヒアリング調査においては、アンケート調査の結果をもとに、スポーツ団体間で統合済みと回答をいただいた団体に加え、スポーツ団体間での統合を今後検討したい団体、他のスポーツ団体と連携して業務を実施している団体という3つのカテゴリーを設けて、ヒアリング調査の対象を抽出した。

各カテゴリーより、3団体ずつをヒアリング対象とし、承諾を得た団体に対して、ヒアリング調査を実施した。

また、スポーツ団体間の連携・統合の検討状況は、各団体によって状況が異なること、一部内容については非公表の内容も含まれることから、本報告書内では、具体的なヒアリング先の団体の名称について、公表を控えたい。

(第4章のスポーツ団体に対する情報提供には、ヒアリング調査にて抽出した団体に登壇いただいていることから、登壇団体のみ後述する。)

なお、ヒアリング調査については、オンラインにて対話形式で実施した。

③ヒアリング調査の設問

ヒアリング調査は、前述の通り、3つのカテゴリーに分けて実施した。それぞれのカテゴリーにおける質問事項は以下の通りである。

ヒアリング対象:他のスポーツ団体で統合済みの団体(計3団体)

- ・他のスポーツ団体と統合をした目的
- ・他のスポーツ団体と統合を推進した際のステップ
- ・他のスポーツ団体と統合を推進した際の課題や解決策
- ・他のスポーツ団体との統合により生じたメリット
- ・他のスポーツ団体と統合を推進する際にあると望ましい支援策

ヒアリング対象:他のスポーツ団体と統合を検討している団体(計3団体)

- ・他のスポーツ団体と統合をしたい目的
- ・他のスポーツ団体との統合に期待する事項
- ・他のスポーツ団体との統合を検討するにあたり、現在抱えている課題
- ・他のスポーツ団体との統合を推進する際にあると望ましい支援策

ヒアリング対象:他のスポーツ団体と業務連携している団体(計3団体)

- ・他のスポーツ団体と業務連携をした目的
- ・他のスポーツ団体と業務連携を推進した際のステップ
- ・他のスポーツ団体と業務連携を推進した際の課題や解決策
- ・他のスポーツ団体との業務連携により生じたメリット
- ・他のスポーツ団体と業務連携を推進する際にあると望ましい支援策

④ヒアリング調査の結果

スポーツ団体間の統合

スポーツ団体間の統合については、統合済みの3団体および統合を検討している3団体の計6団体を対象にヒアリング調査を実施した。ヒアリング調査にて、以下のような事項を収集した。

表:スポーツ団体間の統合に関するヒアリング調査の結果(要約)

テーマ	ヒアリング調査の要約
スポーツ団体間の統合の背景や目的	<ul style="list-style-type: none"> ・2つの団体間で統合しているケースでは、一方の団体が少人数で運営を実施していることもあり、ガバナンスの担保が必要な状況 ・少人数での運営に加え、運営の中核を担う方の高齢化が進んだことにより、組織強化の必要性が浮上 ・自団体の目指す方向性に対する資金不足やコロナ渦による資金不足を背景とした統合の検討 ・国際統括団体がオリパラ競技の双方を統括していることや、東京大会のレガシーとして統合を推進 ・国際統括団体や国内のスポーツ団体からの要請により検討 ・単一の団体で普及活動等を実施していくことに限界があり、新たな価値を発信していく必要がある ・自団体の中長期戦略や社会的な状況を踏まえてダイバーシティ&インクルージョンの推進が必要な状況
スポーツ団体間の統合を推進した際のステップ	<ul style="list-style-type: none"> ・統合を検討している団体間で、役員の交流を開始 (双方の団体の役員就任、定期的な議論の場の設定 等) ・統合を検討している団体間で約2年間をかけて事務局を一本化 ・事務局を一本化するにあたり、課題の整理や業務内容の調査、必要な人材の整理、人員体制の整備等を実施
スポーツ団体間の統合を推進する際の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・統合に向けて団体内で共通認識を構築するために多くの調整を要する ・統合をすることにより新たな人員を雇用する必要があるため、一時的に資金不足が発生する (雇用までは人員不足も発生する) ・統合後の混乱を避けるためにも業務内容や担当等を正確に整理する

	<ul style="list-style-type: none"> 必要がある ・大会運営等に対する考え方もそれぞれあり、擦り合わせ(文化の融合)が必要 ・統合後に一定期間(2-4年程度)を経て、ようやく運営が平準化する 	
スポーツ団体間の統合推進によるメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・一方の団体が保有しているノウハウ(スポンサー企業の獲得等)を全体で享受することができる ・健全者・障害者スポーツ団体が統合する場合は、スポンサーから一体的な取組に対して注目いただけ、新たな価値観を発信できる ・アスリートに対しては、競技転向等の新たな可能性が生まれる 	
スポーツ団体間の統合時にあると望ましい支援策	人材 予算	<ul style="list-style-type: none"> ・統合後に事業を推進する人材の確保が必要 ・強固な組織運営を実現するために、様々な分野の専門家(ガバナンスや広報等)とコンタクトしたい ・統合後は様々な課題が噴出し、一定期間(2-4年程度)を経て、業務が平準化することが想定されるため、統合直後(1-2年程度)はより人材面や資金面の支援が必要 ・法人によっては利益事業を実施しておらず、金融機関からの借り入れが難しく、資金面の支援が必要
	情報	<ul style="list-style-type: none"> ・統合を推進する際の情報が不足しているため、先行事例等の情報提供が必要
	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・健全者スポーツ団体と障害者スポーツ団体が統合する際には、事務所のバリアフリー化が必要

スポーツ団体間の業務連携

スポーツ団体間の業務連携については、他のスポーツ団体と連携して業務を実施している計3団体を対象にヒアリング調査を実施した。ヒアリング調査にて、以下のような事項を収集した。

表:スポーツ団体間の業務連携に関するヒアリング調査の結果(要約)

テーマ	ヒアリング調査の要約
スポーツ団体間の業務連携の背景や目的	<ul style="list-style-type: none"> ・大会運営を同じ環境で実施するため、設営費等の費用削減や運営の効率化を目的に連携 ・単一団体では様々な取組を推進するための人材が不足しており、専門家を配置することもコストパフォーマンスの面から最適解ではない。少人数で団体運営を担っていることもあり、ガバナンスの担保が必要な状況 ・障害者スポーツ団体では、国際統括団体がオリパラ競技の双方を統括しているケースがあり、国際統括団体に加盟している健全者スポーツ団体と大会運営や大会派遣等で連携

	<ul style="list-style-type: none"> ・複数の団体で人員不足や資金不足により注力が難しい領域(広報やマーケティング、財務業務)に対して、連携して取組を推進 	
スポーツ団体間の業務連携を推進した際のステップ	<ul style="list-style-type: none"> ・連携をする団体間で連携を推進するために、一方の役員が連携団体の運営委員等に就任する ・似通った課題が見受けられる団体が一同に会し、勉強会等を通じた自団体の分析や複数団体で対応する課題等を議論し、連携の方向性を決定 ・複数団体の連携を推進するための旗振り役は補助金等を活用して雇用 	
スポーツ団体間の業務連携推進時の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・各団体で運営している大会を合同で開催するためには、審査基準等が異なる ・大会運営方法(興行の要素等)が異なるため、調整が難しい点もある ・連携する団体間で同じ価値観を持つこと ・連携する団体間で特定の団体にメリットが偏らないよう調整を図ること ・連携の検討や連携開始時には、一時的に負荷が高まること 	
スポーツ団体間の業務連携推進によるメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・複数のスポーツ団体が連携して活用できるシステムの導入(財務や法務、労務関係)により、事務処理等の業務負荷が低減し、普及や強化、広報等の業務への注力が可能となる ・一方の団体が有するノウハウを活用することができ、スポンサー企業に対してメリットを提供できる可能性がある ・複数の団体が連携することにより、自団体では今まで注力できなかった領域に対してアプローチができる ・自団体の弱みが他の団体からは強みとなる等、既存の価値観から転換が得られる 	
スポーツ団体間の業務連携時があると望ましい支援策	人材 予算	<ul style="list-style-type: none"> ・補助金等により人材を雇用している状況であり、持続的な組織運営を実現するための資金が必要 ・効率化を図る業務等に対して、外部から助言をいただくと有難い。また、効率化を図るポイントを複数の競技間で共通化することにより、ムダを減らすことができる ・新たに障害者スポーツの推進に取り組む際には、クラス分けの専門家等が必要
	情報	<ul style="list-style-type: none"> ・事務作業等をマニュアル化することにより、人材の入れ替わりにも対応できるよう準備することが必要
	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ソフト面の整備に限らず、ハード面の整備が必要(例:水辺競技の場合は車いすでも競技会場を利用できること、事務所のバリアフリー化) ・スポーツ団体によって課題が異なるため、共通した支援策は難しい

2-8 現状調査のまとめ(考察)

①財務情報

収益や支出規模を踏まえた考察

多くのスポーツ団体の法人規模は、収益および支出規模が1億円以上3億円未満であることから、中小企業基本法で定められている中小企業²²に該当することが明らかとなった。このことから、中小企業の経営課題に応じた支援を提供する枠組み(よろず支援拠点等)を参考とし、スポーツ団体に対するワンストップ型での支援方策検討が参考になると考えられる。

また、収益規模が少ない場合は、「補助金/助成金」の割合が高く、既存の枠組みで活用できる補助金や助成金を活用している状況と推察される。そのため、スポーツ団体の課題設定を踏まえた補助金や助成金の活用を支援することも有用であると考えられる。

加えて、支出規模に関係なくすべてのスポーツ団体で、8割以上を事業費²³が占めており、支出規模が小さい団体ほど、管理費²⁴に充当できる金額が少ない状況であり、持続的・発展的な事業に取り組めていない可能性が想定される。

また、約4割の団体が直近年度で支出超過である一方、単一団体での支出最適化の取組には限界があると推察される。そのため、既存団体の枠組みを超えた課題解決の方策の検討が必要である。

②アンケート調査およびヒアリング調査

職員の人数や各種登録人口/団体を踏まえた考察

多くのスポーツ団体で限られた人数により、組織運営や業務を推進している状況であり、現在の定常業務の範囲を超えて新たな課題に対応することは限界があると推察される。そのため、スポーツ団体間の連携、統合を視野に入れた既存団体の枠組みを超えた課題解決の方策の検討は重要な観点である。

また、競技者からの登録費等は、スポーツ団体にとって重要な収益源であることが想定されるが、約5割のスポーツ団体の競技者登録人口が1万名未満であることから、得られる収益は限定的であることと推察される。そのため、既存の競技の枠組みを超えたサービス提供や新事業創出等の検討が必要である。

中長期戦略の策定状況を踏まえた考察

ダイバーシティ&インクルージョンに関する戦略策定は、半数以下に留まっている状況を踏まえ、健全なスポーツ団体、障害者スポーツ団体を問わず、ダイバーシティ&インクルージョンの考え方や取組事例等の普及に取り組む必要があると想定される。但し、新たな取組を推進することは人員不足等の観点から負担が大きいことを考慮する必要がある。

また、中長期戦略を策定するためにも、人員不足が課題として挙げられており、スポーツ団体の戦略立案を支援する取り組みも有効であると考えられる。

²² 中小企業法では、中小企業は「資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社」と定められている

²³ 競技力向上関連の人件費や活動費等

²⁴ 事務局関連の人件費や通信運搬費等

人員体制を踏まえた考察

大会運営、競技力強化等の競技力向上に関する業務においては10名以上の外部協力者が業務に携わる一方で、多くの業務領域で、少数の兼任正職員で業務を運営している状況にある。そのため、多くのスポーツ団体で幅広い業務領域を実施することに苦慮していることが推察される。

また、法務、情報システム、広報・マーケティング等の組織運営に関する取り組みにおいて、他の業務領域と比較して、外部委託の比率が高い傾向にあり、スポーツ団体内での人的リソースが不足していることが想定される。

今後注力したい業務領域を踏まえた考察

今後、「競技力強化」や「広報・マーケティング」、「普及活動」に注力したいと考えているスポーツ団体が多い一方で、それらに取り組む際に「人員不足」や「資金不足」が課題として想定される。このことから、人員の配置転換等を通じて優先したい業務領域に対して注力することには限界があると推察される。

上記のことからも、既存の枠組みを超えて、リソースを共有できる枠組みを検討することも有効であると考えられる。

他のスポーツ団体との業務連携の状況を踏まえた考察

競技特性の類似性を踏まえて、他のスポーツ団体と業務連携を検討している状況（競技特性が類似していない場合は検討をしない傾向）を踏まえ、競技特性が類似している団体間で連携している事例の情報発信は有効である。

また、競技特性が類似していない団体間で業務を連携することのメリット等を明確化し、スポーツ団体に発信することも有効であると想定される。

加えて、他のスポーツ団体と連携を検討する理由として、「新たな事業機会を獲得するため」や「スポンサー獲得の強化」等の回答があった。そのため、各スポーツ団体が抱える課題を踏まえ、課題解決の方策の一つとして、競技団体間のマッチングを支援する枠組みを検討することも有用であると考えられる。

他のスポーツ団体との統合の状況を踏まえた考察

スポーツ団体間の業務連携同様に、競技特性の類似性が団体統合の判断基準となっている団体が多いことが明らかとなった。そして、スポーツ団体間の統合によりスポンサー獲得強化等の成果を得た団体もある状況であり、競技団体間の統合を推進するためには、団体の統合に関するメリットを発信することも有効である。

また、他のスポーツ団体との統合を検討している団体は、「団体の社会的責任・価値向上を図るため」と回答している団体が多いことも踏まえ、現状の体制や取組では、スポーツ団体に求められているニーズに対応しきれていない可能性が推察される。一方で、既存団体の枠組みでは人員体制等の課題から、新たな取組を推進していくために、自発的な計画や実行は限定的であると想定される。

加えて、国際統括団体が統合していないことにより、他のスポーツ団体と統合を検討していないという回答が多い一方で、諸外国では競技特性の類似性を踏まえて、1つのスポーツ団体が障害の有無を問

わず統括している事例も多い状況である。国内のスポーツ団体に対して国内外の取組や他のスポーツ団体との統合により得られるメリットを明確に発信することが必要である。

スポーツ団体間の業務連携と統合の検討状況の関係性を踏まえた考察

他のスポーツ団体と業務連携している団体は、統合についても検討している割合が高いこと、実際にスポーツ団体間で統合した事例では、従前より団体間で連携していたことを踏まえ、団体間の統合の前段階として、業務連携が在るものと考えられる。

一方で、スポーツ団体間の統合や連携については、短期間で取組を実現できる事項ではないことに加え、実現後も様々な課題が噴出することが想定される。特に、スポーツ団体間の統合においては、人員や予算の視点から継続的な伴走支援が必要であると考えられる。

また、各スポーツ団体の状況により課題も様々想定されるため、課題に応じて様々な専門家が解決を支援する枠組みの検討が有効であると考えられる。

③スポーツ団体間の連携・統合によるメリット

アンケート調査やヒアリング調査の結果を踏まえて、デスク調査にて明らかとなったスポーツ団体間の連携・統合によるメリットに加えて、健常者スポーツ団体および障害者スポーツ団体の双方、あるいは、いずれかの団体にとって、メリットが創出されることが明らかとなった。

表：スポーツ団体間の連携・統合により生じるメリット

対象	テーマ	内容
共通	多様な視点による健全な組織運営	・ 少人数での運営からの脱却により、ガバナンスに対する取組を強化
	リソースの共有による予算の有効活用	・ 情報や人材等のリソースの共有 ²⁵ ・ グラスルーツまでの各種プログラムの展開 ^{16/26}
	専門的な人材の共有	・ マーケティング領域での専門的な人材やノウハウの活用を実現
	多様な取組発信による、新たなファン層の獲得	・ 新たな価値発信によるスポンサーの獲得
健常者スポーツ団体	障害者スポーツとの連携による新たな価値創出	・ 障害者スポーツと連携することによる、競技そのもののイメージアップ ²⁷ ・ 新たな価値発信によるスポンサーの獲得
	アスリートの新たなキャリア選択機会の提供	・ 競技のアシスタントやガイドランナー等の障害者スポーツにおけるサポートメンバーとしてのキャリア獲得 ²⁸

²⁵ 青山ら「オランダオリンピック委員会・パラリンピック委員会の統合背景とその影響：新制度派組織論の枠組みを用いて」生涯スポーツ学研究 18(2)、p1-12、2022

²⁶ inside the games <https://www.insidethegames.biz/articles/1096882/canada-nordic-sports-sign-mou>

²⁷ 日経新聞 <https://www.nikkei.com/article/DGKKZO70464160U3A420C2UU8000/>

²⁸ 小倉【研究ノート】パラリンピックにおける「共生」の実態と課題」パラリンピック研究会 紀要 16、p83-97

		<ul style="list-style-type: none"> ・ 健常者スポーツ団体間の統合により、アスリートの競技転向の機会提供
	障害者スポーツ特有の知見獲得	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新たに障害者スポーツの取組を推進することにより、障害への認知度の向上
障害者スポーツ団体	活用可能なリソースの拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・ 健常者スポーツ団体との合同練習やデータ分析ノウハウの共有、健常者スポーツのコーチによる指導機会獲得^{29/30}
	競技レベルの高いサポートメンバーの獲得	<ul style="list-style-type: none"> ・ 競技のアシスタントやガイドランナー等の障害者スポーツにおけるサポートメンバーの獲得²⁰
	アスリートの新たなキャリア選択機会の艇庫湯	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中途障害の方とスポーツの出会いの場の提供 ・ 障害者スポーツに関連する取組の推進に向けた、引退後のアスリート雇用

²⁹ スポーツ報知 <https://hochi.news/articles/20220404-OHT1T51060.html?page=1>

³⁰ British Ski + Snowboard https://www.teambss.org.uk/news-info/news/?field_tags_tid=node

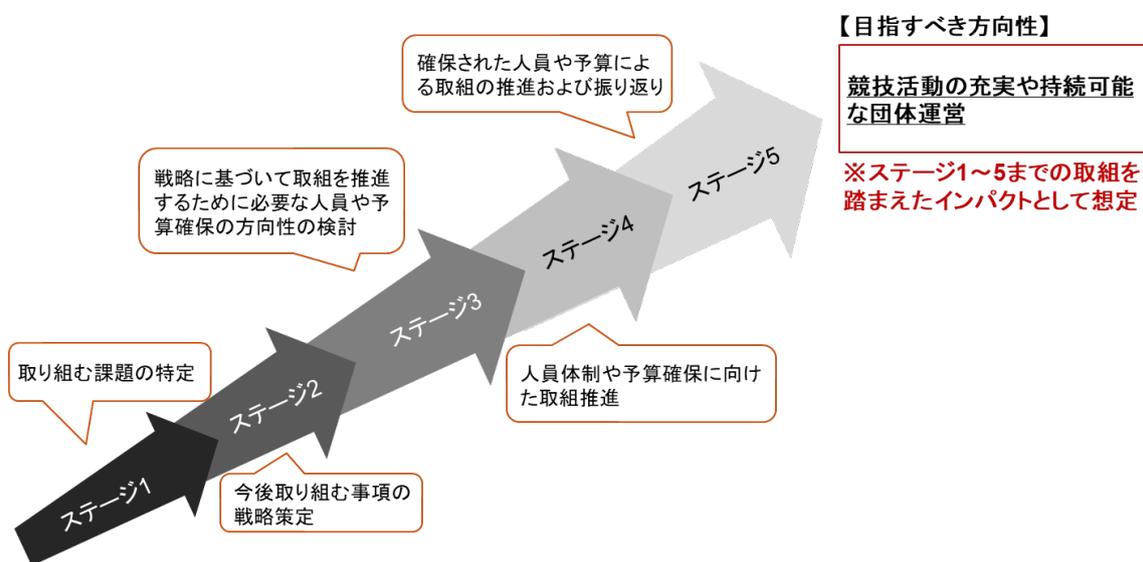
第3章 ロジックモデル

3-1 ロジックモデル作成の目的

令和4年8月に文部科学省より公表された「障害者スポーツ振興方策に関する検討チーム報告書(高橋プラン)」では、スポーツ団体は、「健常者と障害者のスポーツを可能な限り一体のものとして捉え、競技活動の充実や持続可能な団体運営図っていく」ことが示されている。このような背景を踏まえて、ロジックモデル³¹は、本事業における現状調査の結果を踏まえ、「スポーツ団体の目指す方向性」である「競技活動の充実や持続可能な団体運営を図っていく」ための道筋を示すことを目的とし、作成した。

3-2 ロジックモデルの内容

ロジックモデルについては、各スポーツ団体の状況に合わせて、目指す方向性に向けて自団体が今後取り組む事項を把握できるようステージに分けて、情報を整理した。



図：ロジックモデルにおけるステージのイメージ

ロジックモデルは、以下のような考え方にに基づき、情報を整理した。

表：ロジックモデル作成の考え方

カテゴリー	内容
インプット	・ 各スポーツ団体で活用できる資源(人員や予算 等)
アクティビティ	・ 各スポーツ団体が参加/実施する具体的な活動
アウトプット	・ 具体的な活動を通じて得られる事項 ・ 具体的な活動を通じて得られる成果物
アウトカム	・ 次のステージへの結節点として、新たな取組への示唆

³¹ ロジックモデルとは、事業者組織が最終的に目指す変化・効果の実現に向けた道筋を体系的に図示化したものであり、事業の設計図と例えられることもある

(日本財団「ロジックモデル」<https://nf-startup.jp/dictionary/details/logic-model/>)

インパクト	・ 各ステージの取組を経て、スポーツ団体の目指す方向性を達成 (各ステージにインパクトの項目は設けない)
-------	---------------------------------------------------------

ステージ①のロジックモデル

ステージ①のスポーツ団体は「自団体の状況を分析・把握していない」状態や「自団体の状況を分析・把握しているが、課題を特定していない」状態であると考えています。これらの状態にあるスポーツ団体では、「自団体の課題を認識していない」ケースや「課題の解決方策を検討していない」ケースが考えられる。

実際に本事業の現状調査にて把握した、中長期戦略を策定しているスポーツ団体が約 66%に留まることから、今後スポーツ団体の中長期戦略を策定する団体が該当するステージであると考えられる。

ステージ①では、上記のようなスポーツ団体が、今後取り組む事項(アクション)を検討するために、課題を特定する段階として設定した。また、このステージでは、スポーツ団体内の課題の特定等で、外部からの意見が必要な場合に、専門家を招聘することが想定される。

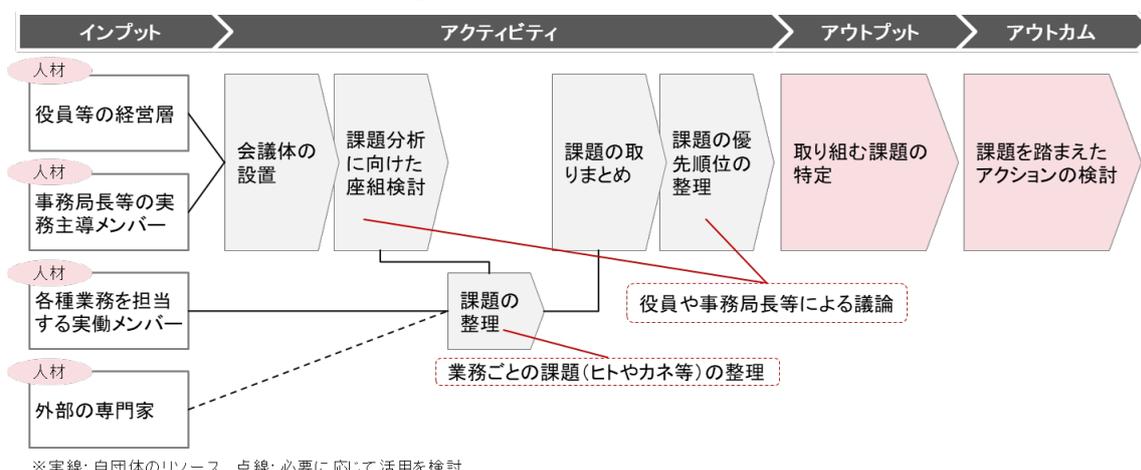


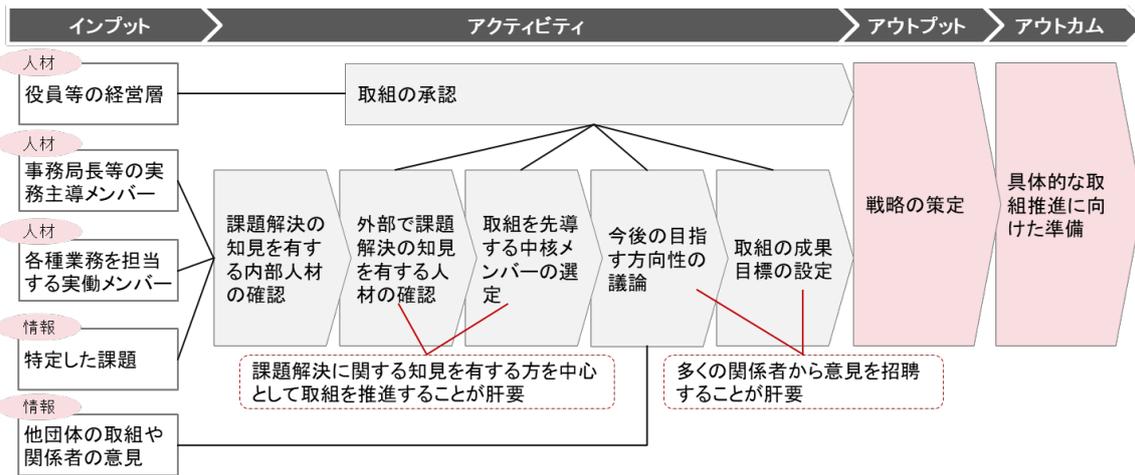
図:ステージ①のロジックモデル

ステージ②のロジックモデル

ステージ②のスポーツ団体は「自団体の状況を分析・把握し、課題も特定しているが、その後のアクションがない」状態であると考えられる。これらの状態にあるスポーツ団体では、「課題特定後に具体的なアクションを先導する人材がいらない」といった課題を抱えていることが想定される。

本事業の現状調査においても、多くの業務を 1-2 名の兼任正職員で運営している状況であることや、単一団体に様々な取組を推進するための人材が不足していることが明らかとなった。

そのためステージ②では、ステージ①での取り組む課題の優先順位を踏まえ、課題解決に向けた取組を推進するために人材を確保することや戦略を策定する段階として設定した。また、このステージでは、多様な意見を招聘するための活動や他団体の取組の情報収集が必要となることが想定される。



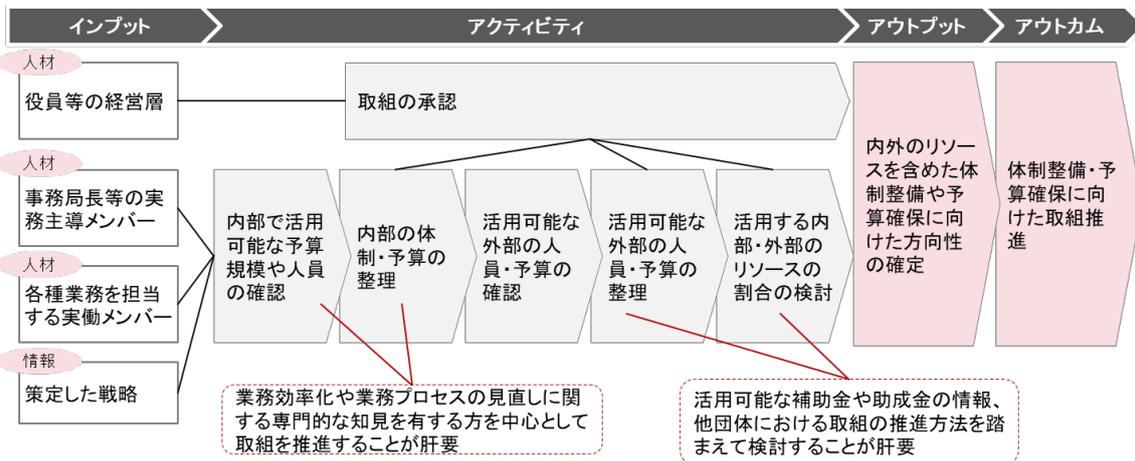
図：ステージ②のロジックモデル

ステージ③のロジックモデル

ステージ③のスポーツ団体は「自団体の中長期戦略を策定しているが、具体的な取組に繋がっていない」状態であると考えられる。このような状態にあるスポーツ団体は、「取組を推進するための体制や財政基盤がない」といった課題を抱えていることが想定される。

本事業の現状調査においても、今後注力したい業務領域で、「人員不足」や「資金不足」の課題が各スポーツ団体で想定されていることに加え、各業務領域で専門家を配置することが、現状の資金規模から現実的でないといったことが明らかとなった。

そのためステージ③では、取組を推進するための体制整備や予算確保に向けて、様々な検討を重ねる段階として設定した。体制整備を図る際のポイントとして、自団体内部の体制や予算を整理するだけでなく、外部リソースの活用も検討する段階であると考えられる。



図：ステージ③のロジックモデル

ステージ④のロジックモデル

ステージ④のスポーツ団体は、「自団体の課題に対する中長期戦略を策定し、具体的な取組を推進しようとしている」状態であると考えられる。このような状態にあるスポーツ団体は、「取組を推進するための体制が強化できていない」、「財政基盤が不足している」といった課題を抱えていることが想定される。

本事業の現状調査においても、取組を推進する際に、団体の共通理解を構築することが課題として想定されることや、資金不足や人員不足により、取組が十分でない業務については、他団体との連携が必要であることが明らかとなった。

そのためステージ④は、ステージ③で整備された取組推進に向けた体制や予算に基づき、具体的に取組の推進に至るまでの段階として設定した。具体的な取組推進に至るためには、団体の共通認識構築や具体的に取組を推進するための人材や予算の確保が必要であると考えられる。

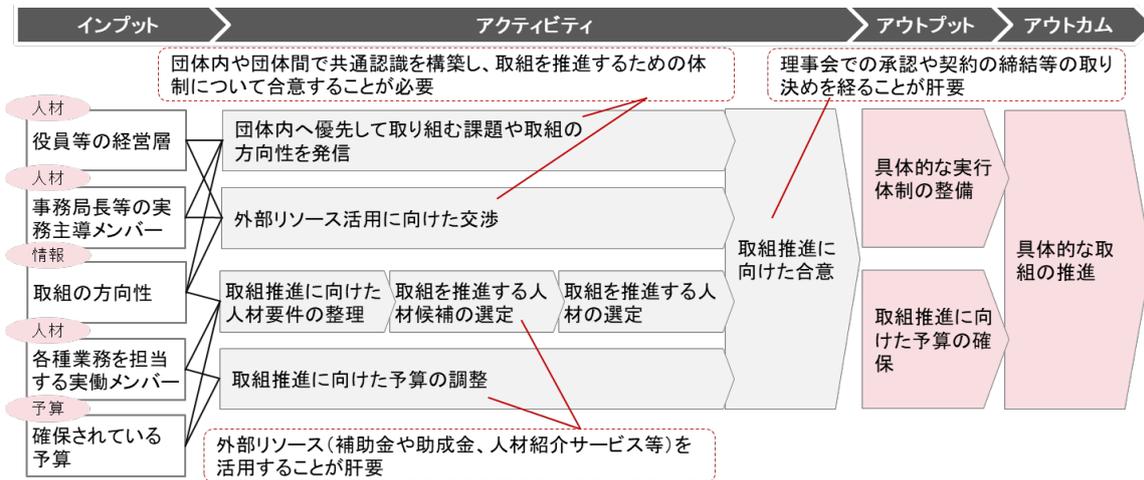


図:ステージ④のロジックモデル

ステージ⑤のロジックモデル

ステージ⑤のスポーツ団体は、「自団体の課題に対する中長期戦略を策定し、戦略に基づいた取組を推進している」状態であると考えられる。

本事業の現状調査では、このような状態にある団体においては、取組を開始するはじめの段階で、負荷(人員や予算)が一時的に高まるケースがあることが明らかとなった。また、取組を推進することにより、スポンサー獲得等の成果が期待されることも明らかとなっている。

そのためステージ⑤は、具体的な取組を推進しつつも、取組の見直しや高度な取組への発展を見据えて評価・検証する体制の整備が重要であると想定される。

そして、ステージ①からステージ⑤までの取組を実行することで、スポーツ団体の持続的な運営に寄与するものであると考えられる。

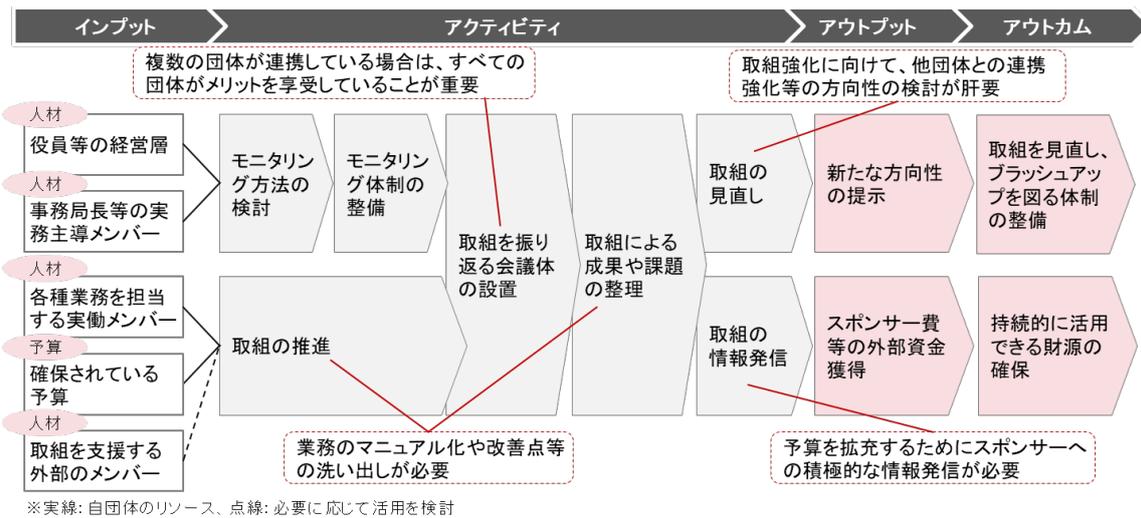


図:ステージ⑤のロジックモデル

第4章 スポーツ団体に対する情報提供(ワークショップ)

4-1 ワークショップの目的

ワークショップでは、スポーツ団体を対象に、本事業にて実施した現状調査の結果を報告するとともに、スポーツ団体が抱える課題等に対して、スポーツ団体間の連携や統合により、課題解決を図った事例を共有することを目的とした。

また、現状調査を踏まえて作成した前述のロジックモデルについても、各スポーツ団体に共有することを目的とした。

4-2 ワークショップの概要

ワークショップについては、目的に基づき、以下のように開催した。

表: ワークショップの開催概要

開催日時	2024年2月19日(月)13:00-14:15
開催方法	オンライン(情報提供者は同じ会議室より配信)
参加対象	・(公財)日本スポーツ協会に加盟する中央競技団体 ・(公財)日本オリンピック委員会の正加盟/準加盟/承認団体 ・(公財)日本パラスポーツ協会日本パラリンピック委員会に加盟する中央競技団体
申込者数	25団体31名

ワークショップ当日は、以下の構成により、本事業の調査結果やスポーツ団体の取組を紹介しています。

表: ワークショップの概要

内容	詳細
挨拶 (5分)	・開会の案内 ・開会挨拶(スポーツ庁 競技スポーツ課)
調査結果の共有 (15分)	・本事業において実施した調査の目的の共有 ・財務情報やアンケート調査結果の共有
パネルディスカッション (40分)	・スポーツ団体間の連携や統合に取り組む3団体の取組の紹介 - (公社)日本ローイング協会 - (公財)日本体操協会 - (一社)日本障害者カヌー協会 ・3団体の担当者に登壇いただき、各団体における取組を共有 - 連携・統合に至るまでに実際に苦労した点や障壁の乗り越え方 - 連携・統合による具体的なメリット - 連携・統合に向けてあると望ましい支援策 - 課題を抱えている団体にとって、他団体との連携・統合は解決策となり得るか

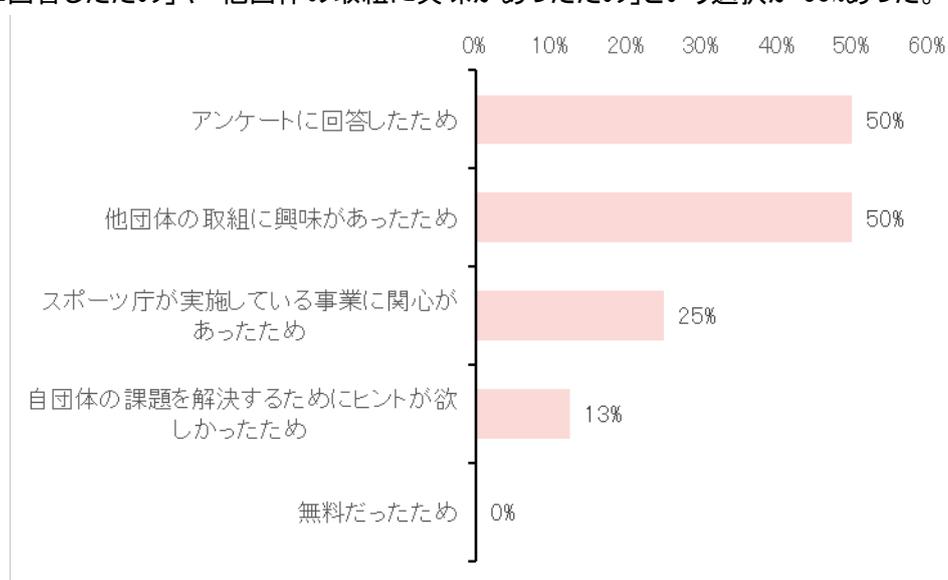
ロジックモデル等の共有 (10分)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本事業にて作成されたロジックモデルの共有 ・ ロジックモデルの各ステージにおける望ましい支援メニュー
質疑応答 (5分)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 参加者から登壇者や調査結果等に対する質問

4-3 参加者への事後アンケート

本ワークショップ参加者を対象に、ワークショップ終了後に事後アンケートを実施した。なお、事後アンケートは、オンライン方式で任意回答として実施しており、8名より回答を受領した。

ワークショップに参加した理由

事後アンケートに回答いただいた方のワークショップへ参加した理由としては、本事業にて実施した「アンケートに回答したため」や「他団体の取組に興味があったため」という選択が50%あった。



図：ワークショップに参加した理由

ワークショップの満足度

本事業にて実施したワークショップについて、「やや不満」や「非常に不満」という感想は無く、回答いただいた方すべてが「ふつう」以上の満足度であった。また、60%を超える方が、「まあまあ満足」という回答であった。

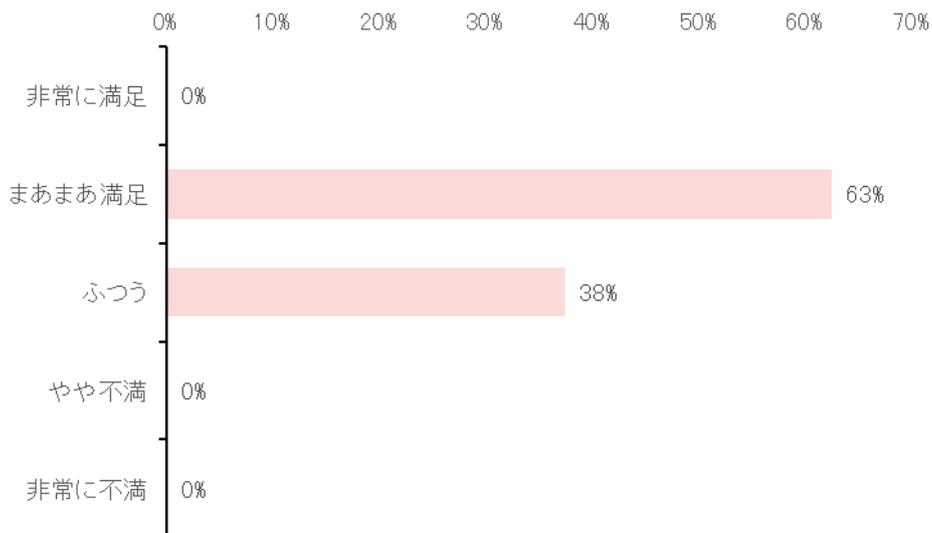


図: ワークショップの満足度

スポーツ団体間の連携・統合に関する印象

本ワークショップでは、本事業にて実施した各種調査結果の報告やスポーツ団体間の連携・統合に実際に取り組んでいるスポーツ団体の取組を紹介した。それらの内容を通じて、スポーツ団体間の連携・統合に対する印象を伺ったところ、「課題解決策の一つとなり得る」や「連携・統合を今後検討しても良い」等、参加者には比較的ポジティブな印象を訴求できていることが明らかとなった。

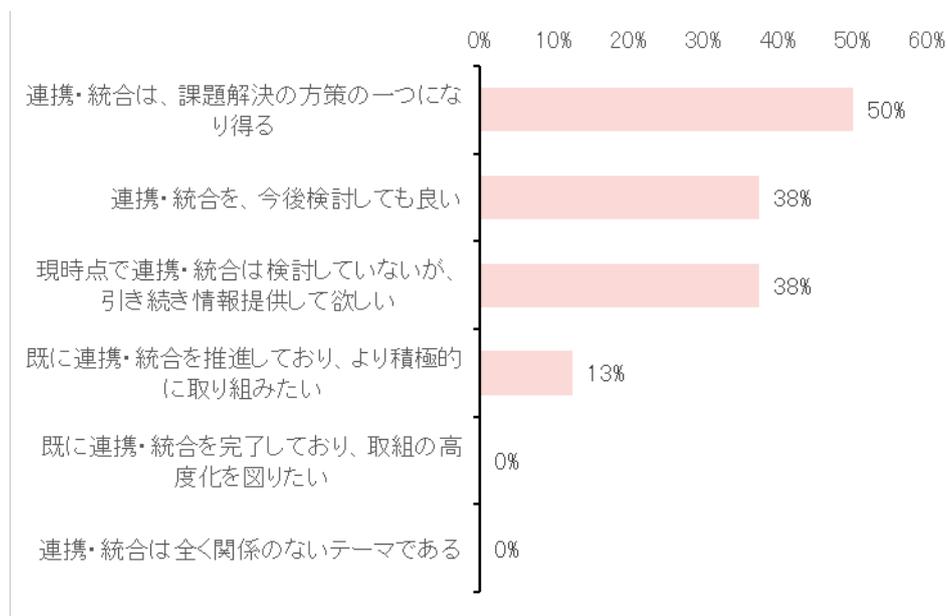
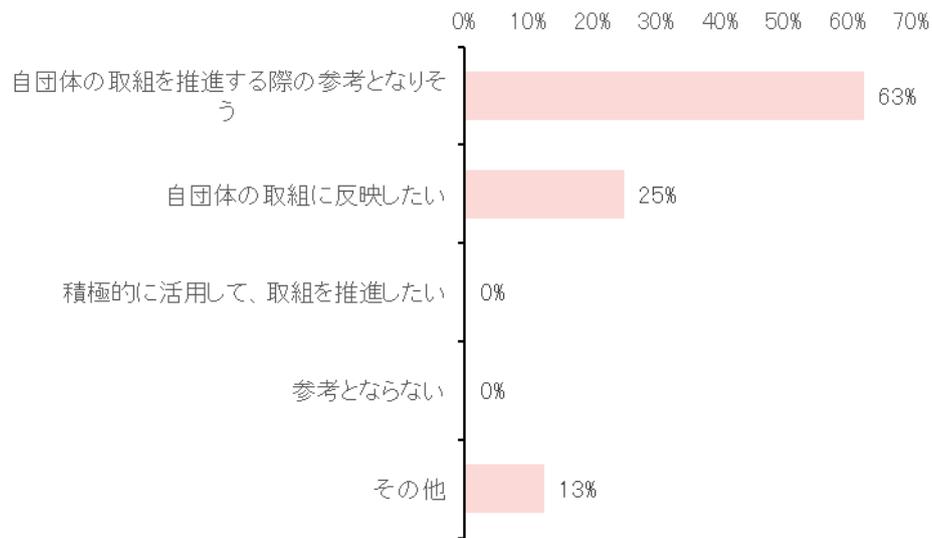


図: スポーツ団体間の連携・統合に関する印象

ロジックモデルに関する印象

本ワークショップでは、各種調査結果を踏まえて作成したロジックモデルを紹介した。ロジックモデルについては、スポーツ団体が目指す方向性である、「競技活動の充実や持続可能な団体運営を図っていく」ための道筋を示すことを目的に作成している。

本ワークショップの参加者は、ロジックモデルについて、「取組を推進する際の参考となりそう」や「取組に反映したい」といったポジティブな印象を抱いていることが明らかとなった。一方で、説明時間が限定的であったこともあり、その他の回答として、「よく理解できていない」といった回答もあった。

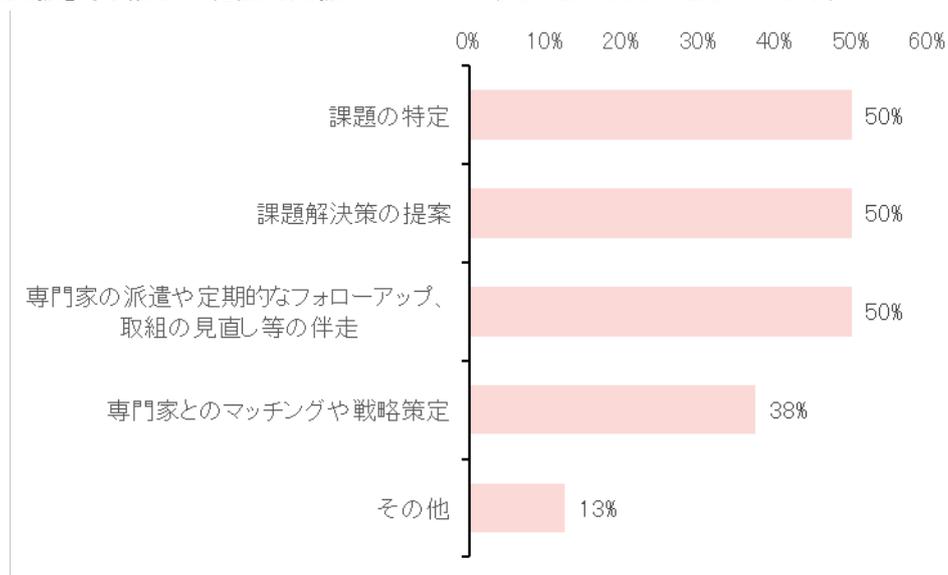


図：ロジックモデルに関する印象

今後取組を推進するにあたり、あると望ましい支援策

本ワークショップの最後には、現状調査の結果を踏まえて、ロジックモデルの各ステージにおける望ましい支援メニューを紹介した。

これらの内容をもとに、どのような支援策が望ましいかアンケートにて質問したところ、ステージ①や②で想定される「課題の特定」やステージ③や④で想定される「課題解決策の提案」、ステージ⑤で想定される「伴走支援」等、幅広い範囲で支援のニーズがあることが明らかとなりました。



図：今後取組を推進するにあたり、あると望ましい支援策

第5章 まとめ

5-1 本事業を通じて得られた成果と課題

スポーツ団体間の連携・統合の検討状況

本事業にて実施したアンケート調査を通じて、スポーツ団体間の連携を今後検討したいスポーツ団体は 29 団体、スポーツ団体間の統合を検討したいスポーツ団体は 17 団体あることが明らかとなった。スポーツ団体間の連携・統合については、健常者スポーツ団体間や健常者スポーツ団体・障害者スポーツ団体間、障害者スポーツ団体間と様々な方法が想定されるが、多くのスポーツ団体にて、今後のスポーツ団体の発展性や何かしらの課題解決等を見越し、スポーツ団体間の連携・統合が一つの選択肢となり得ることが明らかとなった。

また、本事業にて実施したワークショップにて、スポーツ団体間の連携・統合に関する事例やメリットを紹介し、参加者からは、スポーツ団体間の連携・統合が課題解決方策の一つとなり得ることや、今後検討しても良いといったアンケートの回答をいただいた。このような回答からも、スポーツ団体間の連携・統合について、一定のニーズがあることが明らかとなった。

スポーツ団体が抱える課題の把握

本事業を通じて、多くのスポーツ団体が少数の職員で運営が為されており、様々な取組を推進する際には、活用できる人員や予算が限定的であり、「人員不足」や「資金不足」といった課題を抱えていることも明らかとなった。また、ヒアリング調査を通じて、少数の職員でスポーツ団体を運営していることから、ガバナンスという側面で不安を抱えている可能性も明らかとなった。

上記のような課題を抱えているスポーツ団体において、財務や法務、労務等の横断的なシステムが導入されることにより、業務負荷が軽減され、普及や強化、広報等の業務への注力が可能となったことや、スポーツ団体間が統合することによりガバナンス面への不安解消に繋がったことが、ヒアリング調査を通じて明らかとなった。

このことから、スポーツ団体間の連携・統合については、スポーツ団体が抱える課題解決の方策の一つとなり得ると考えられる。

一方で、多くのスポーツ団体では、様々な取組を推進する際には、活用できる人員や予算が限定的であり、「人員不足」や「資金不足」といった課題を抱えていることも明らかとなった。

上記に加えて、スポーツ団体では、新たな取組を推進する際には、「団体内での共通理解構築」といった課題も想定されており、実際にスポーツ団体間の連携・統合に取り組んだ事例でも、複数年かけて、団体内で共通理解を構築するための話し合いを実施していたことが明らかとなった。

このような調査結果を基に、スポーツ団体が今後目指す方向性として想定される「競技活動の充実や持続可能な団体運営を図っていく」ためには、中長期的な視点に基づき、各スポーツ団体の取組状況や課題の状況に応じた支援が必要であると考えられる。

また、本事業を通じて、多くのスポーツ団体で人員不足や資金不足といった課題を抱えていることは明らかとなったものの、各スポーツ団体の取組を踏まえて、どの程度の人員が不足しているか、どの程度の資金が不足しているか、どのような支援策が真に必要かといった、具体的な事項までは検討しきれていない状況である。

このよう観点から、スポーツ団体に対して、中長期的な視点で支援を実施する必要はあるものの、どの

ような業務でどの程度の支援が必要とされているか、効果的・効率的にスポーツ団体を支援するにあたり公的機関等から現状どのような支援が為されているか把握する必要がある。

ロジックモデルの作成

本事業を通じて、スポーツ団体が今後目指す方向性である「競技活動の充実や持続可能な団体運営を図っていく」ための道筋を示すことを目的に、ロジックモデルを作成した。ロジックモデルについては、ワークショップにて情報提供を行い、参加者からは、「参考となりそう」「自団体の取組に反映したい」といった回答を得ている。そのため、本事業で作成されたロジックモデルについては、スポーツ団体が取組を推進するにあたり、一定程度有用である可能性が示唆された。

一方で、ロジックモデルは、本事業にて実施した現状調査を基に作成されたものであり、ロジックモデルを実際に活用して、取組を推進した事例は無い。このような状況を踏まえ、ロジックモデルを用いて、実際にどのような場面で障壁が発生するか、それらの障壁をどのように解決するか等の事例を創出することも必要であると想定される。

5-2 今後の望ましい支援メニューの提案

本事業を通じて、多くのスポーツ団体は、収益規模の観点から、中小企業法³²⁾にて定められている「中小企業」に該当していることが明らかとなった。加えて、多くのスポーツ団体にて、以下のような事項が明らかとなった。

- ・ 今後取組を推進する際には、人員不足や資金不足といった課題が想定されていること
- ・ 1-2名の兼任正職員で各種業務を推進しており、幅広い業務を実施する、あるいは、新たな取組を推進するためのマンパワーが不足していること
- ・ 取組を推進する過程で、様々な課題が噴出し、それら一つ一つに少ない人員体制で対応していく必要があること

このような状況を踏まえ、多くのスポーツ団体では、取組を推進するためや課題解決を図るためには、人員や予算の視点から継続的な支援が必要であると考えられる。また、各スポーツ団体において、抱えている課題も様々であることから、画一的な支援ではなく、様々な課題解決の専門家とのマッチングが必要な可能性も想定される。

このような考えのもと、スポーツ団体が今後、「競技活動の充実や持続可能な団体運営を図っていく」ために、必要に応じて適切な支援メニューの整備が必要であると想定される。よってロジックモデルの各ステージおける望ましい支援メニューを提案する。

³²⁾ 中小企業法では、中小企業は「資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社」と定められている

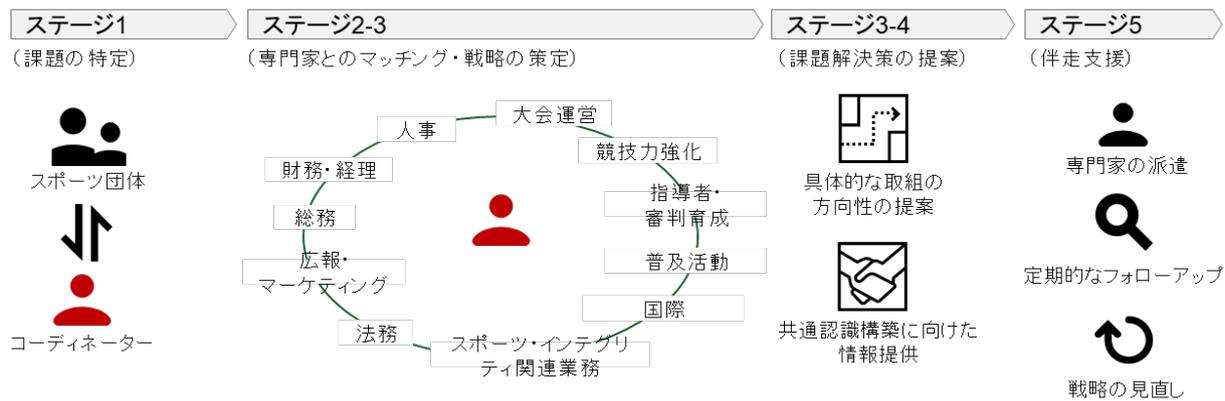


図:ロジックモデルの各ステージにおける望ましい支援メニューの提案

上記のような支援メニューについては、ワークショップにおいても提案し、参加者からの事後アンケートにおいてもすべての事項に対して支援のニーズがあることを把握している。一方で、すべての事項を同時並行で取り組むことは、人員不足や資金不足といった課題を抱えるスポーツ団体にとっては大きな負担となることが想定される。このようなことから、ステージ①の支援メニューである「課題の特定」については、全ての取組のスタート地点となることから、初動に対する支援は特に重要であり、段階的に支援することが望ましい。

また、支援メニューの提案については、あくまで本事業にて実施したロジックモデルをもとに整理したものである。本事業を通じて得られた成果や課題にて述べた通り、多くのスポーツ団体において、今後の取組を推進する際に、資金不足や人員不足といった課題が想定されていることは本事業を通じて把握できたものの、どの程度の人員が不足しているのか、どの程度の資金が不足しているのか、スポーツ団体が真に求める支援策は何かといったことは明らかとなっていない。

そのため、ロジックモデルの各ステージに合わせて支援メニューを整備するためには、始めに真に必要な支援メニューの整理することや、スポーツ団体の業務推進や支援に必要な人材要件の整理、スポーツ団体に対する支援の在り方の検討等が必要である。これらの検討を踏まえ、実際にスポーツ団体への支援の有効性を検証(トライアル)し、最終的にスポーツ団体に対する支援メニューを整備するといった段階を追った検討が必要である。

