

スポーツ団体ガバナンスコード〈中央競技団体向け〉の改定について

令和6年2月7日
スポーツ庁競技スポーツ課

『スポーツ基本法』 (平成23年法律第78号)

スポーツ団体の努力として、以下を規程。

- 「スポーツを行う者の権利利益の保護、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」(第5条第1項)
- 「事業を適正に行うため、その運営の透明性の確保を図るとともに、その事業活動に関し自らが遵守すべき基準を作成する」(第5条第2項)
- 「スポーツに関する紛争について、迅速かつ適正な解決に努める」(第5条第3項)

『スポーツ基本計画』 (令和4年3月25日文部科学省策定)

(12) スポーツ・インテグリティの確保

【政策目標】

我が国のスポーツ・インテグリティを高め、クリーンでフェアなスポーツの推進に一体的に取り組むことで、国民・社会がスポーツの価値を十分に享受できるような取組を進める。

【今後の施策目標】

- ✓ スポーツ関係者のコンプライアンス違反や体罰、暴力等の根絶を目指すとともに、スポーツ団体のガバナンスを強化し、組織経営の透明化を図る。

【具体的施策】

- ア 国は、初回のガバナンスコードの適合性審査の実施により得られた課題を踏まえ、ガバナンスコードの改訂や適合性審査の運用の在り方の再検討を進め、各団体にガバナンスを強化させるための仕組みについて見直しを行う。
- イ 国は、一般スポーツ団体に対するガバナンスコードの普及に努めつつ、JSCスポーツガバナンスウェブサイト等にガバナンスコードに基づいた自己点検結果を自主的に公表することとなっている制度運用の在り方等について必要な見直しを行う。

スポーツ団体ガバナンスコードの策定

- 令和元年6月、スポーツ庁が、**スポーツ団体が適切な組織運営を行う上での原則・規範**として、スポーツ団体ガバナンスコードを策定・公表。
- 大きな社会的影響力を有し公共性の高い「**中央競技団体向け**」と、それ以外の「**一般スポーツ団体向け**」の二層構造とした。

(ガバナンス確保の社会的要請) ↑ 《公共性》 高

中央競技団体(NF)

- ◆ 13の原則全てを適用し、「自己説明-公表」を求める
 - ◆ 4年に一度、統括団体※から適合性審査を受ける
- ※日本スポーツ協会 (JSPO)、日本オリンピック委員会 (JOC)、日本障がい者スポーツ協会 (JPSA)

- ・ 唯一の国内統括組織として、国際競技大会への代表選手選考、強化予算の配分等、社会的影響力が大きく、公共性の高い業務を独占的に行っており、高いレベルのガバナンスの確保が求められる

- | | | | |
|-----|----------------|------|-----------------|
| 原則1 | 基本計画の策定・公表 | 原則8 | 利益相反の適切な管理 |
| 原則2 | 役員等の体制整備 | 原則9 | 通報制度の構築 |
| 原則3 | 必要な規程の整備 | 原則10 | 懲罰制度の構築 |
| 原則4 | コンプライアンス委員会の設置 | 原則11 | 紛争の迅速かつ適正な解決 |
| 原則5 | コンプライアンス教育の実施 | 原則12 | 危機管理・不祥事対応体制の構築 |
| 原則6 | 法務・会計等の体制の構築 | 原則13 | 地方組織等への指導・助言・支援 |
| 原則7 | 適切な情報開示の実施 | | |

一般スポーツ団体

- ◆ 公的助成を受給する団体（都道府県・指定都市体育協会、都道府県単位の競技団体（●●県サッカー協会等）、総合型地域スポーツクラブ、スポーツ振興を主たる目的とする一般法人、NPO法人等）のほか、公的助成を受給しない団体についても、自主的な「自己説明-公表」を広く促す

NFと同等の高いレベルのガバナンスの確保が求められると自ら判断する団体は、<NF向け>コードの個別の規定についても、「自己説明-公表」が求められる。（その際、NF向けの個別の規定そのものの適用ではなく、独自の原則・規範を自ら定めることも考えられる）

<NF向け>コードの内容、適用対象となり得る団体の実態も踏まえて、より簡素なガバナンスコードが適用

↓ 低

スポーツ団体ガバナンスコードの見直し

- スポーツ界と社会の状況の変化や東京大会・北京大会等の開催によりスポーツへの期待が高まっている一方で、依然としてスポーツの価値を脅かす不祥事案が発生
- 令和5年度にはコードに基づく全中央競技団体への適合性審査が一巡することから、これまでの課題であったコードの実効性の確保の観点から見直しを実施

ポイント①

ガバナンスコードに基づく改革に取り組んでいる団体を後押しするため、原則は変更せず

- | | |
|---|----------------------|
| 原則1 基本計画の策定・公表 | 原則6 法務・会計等の体制の構築 |
| 原則2 役員等の体制整備 <ul style="list-style-type: none">✓ 外部理事の目標割合（25%以上）、女性理事の目標割合（40%以上）の設定とその達成のための具体的方策✓ 理事の在任期間の制限（原則10年以内） | 原則7 適切な情報開示の実施 |
| 原則3 組織運営に必要な規程の整備 | 原則8 利益相反の適切な管理 |
| 原則4 コンプライアンス委員会の設置 | 原則9 通報制度の構築 |
| 原則5 コンプライアンス教育の実施 | 原則10 懲罰制度の構築 |
| | 原則11 紛争の迅速かつ適正な解決 |
| | 原則12 危機管理・不祥事対応体制の構築 |
| | 原則13 地方組織等への指導・助言・支援 |

ポイント②

理事となる人材の確保が困難である小規模団体への配慮の仕方や競技横断的な支援の在り方については、「スポーツ政策の推進に関する円卓会議」にて検討

ポイント③

コードの実効性の確保のため、記載の見直し

- | | |
|---|---|
| ① 社会の変化やスポーツに対する期待の高まりを踏まえ、競技力向上のみならず、広くスポーツの普及やスポーツの価値の最大化を担うという中央競技団体の役割を明確化（P.4～5） | ④ 理事の多様性の確保を一層促すため、競技実績や指導実績を有する理事を外部理事として整理すること等に関する注記を削除（P.21～22） |
| ② 団体がコードの趣旨を理解し主体的・積極的に取り組めるような補足説明を充実（例：自己説明の在り方（P.7～9）、ガバナンスコードの意義や役割（P.7）） | ⑤ 理事の在任期間及び再任までの経過期間の考え方について、注記で事例を記載（P.24） |
| ③ 役員の新陳代謝を促すため、その意義を明記するとともに、人材の育成計画の策定や、理事に期待される知識・経験・能力の観点及び各理事の選任の観点の公表に関する記載を追加（P.15、P.17～24） | ⑥ 不祥事発生時の適時適切な公表に関する記載を追加（P.54） |
| | ⑦ 統括団体が実施するコンプライアンス研修の活用を含め、競技横断的に取り組むことを記載（P.35） |

社会の変化やスポーツに対する期待の高まりを踏まえ、競技力向上のみならず、広くスポーツの普及やスポーツの価値の最大化を担うという中央競技団体の役割を明確化

前文 1. (4) 中央競技団体 (NF) の役割について (P4～5)

スポーツ団体のうち、NF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であるが、その特徴を概括すると、

- (1) トップレベルの選手や指導者以外にも、対象スポーツに「する」「みる」「ささえる」といった様々な形で関わる愛好者、都道府県協会や都道府県連盟といった地方組織、スポンサー、メディア、地域社会など多くのステークホルダーが存在する、
- (2) 唯一の国内統括組織として、対象スポーツの普及・振興、代表選手の選考、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、という2つが挙げられる。

また、NFは、これらの特徴に鑑み、各種の公的支援の対象となっている。これらのことから、NFは、その業務運営が大きな社会的影響力を有するとともに、国民・社会に対しても適切な説明責任を果たしていくことが求められる、極めて公共性の高い団体として、特に高いレベルのガバナンスの確保が求められているといえ、そのため、NFは、社会とスポーツ界の状況の変化に柔軟に対応する必要がある。

(以下、次ページに続く)

社会の変化やスポーツに対する期待の高まりを踏まえ、競技力向上のみならず、広くスポーツの普及やスポーツの価値の最大化を担うという中央競技団体の役割を明確化

(続き)

従来、NFは競技力強化や大会運営等を活動の中心に据える傾向があったが、**ジュニア世代からシニア世代までの様々な年齢層へ向けた競技の普及や、特定の競技を超えてより広く社会にスポーツの価値を広める、いわば「スポーツの普及」を担う役割にも目を向ける必要がある。**

特に少子化が進む中でも、将来にわたり子供たちがスポーツに継続して親しむことができるよう、運動部活動の地域移行に当たって、生徒の活動の場となる地域スポーツクラブ活動の受け皿となる運営団体・実施主体の整備や、指導者の質の保証と量の確保等の地域スポーツ環境の整備について、行政機関や都道府県協会、都道府県連盟といった地方組織等とも連携することが望まれる。

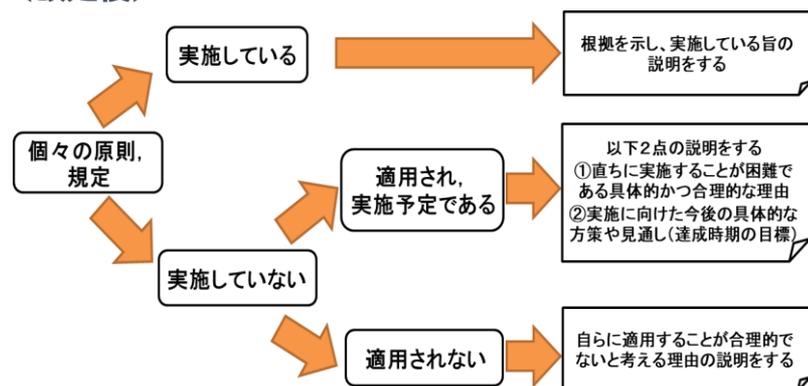
また、NFは、適切なガバナンス体制を構築することにより、**NF自身が社会に認められた存在としてその価値を向上させることが求められる。**そして、その価値の向上を事業収益の拡大につなげて経営力を強化し、より一層ガバナンスの強化を図るという、「ガバナンス」と「経営力強化」を両輪とした、団体運営の好循環を生じさせることが求められる。さらに、その手段としてデジタル技術を活用することも有効である。

このように、NFは、**スポーツを通じた今後の社会の活性化等に積極的に関与し貢献していくことにより、「感動していただけるスポーツ界」の実現に寄与し、スポーツの価値を最大化することが求められている。**

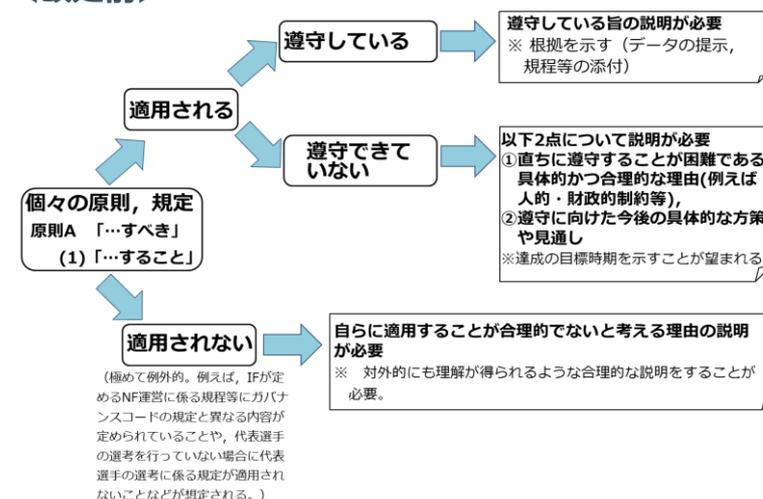
団体がコードの趣旨を理解し主体的・積極的に取り組めるような補足説明を充実 ～「自己説明の在り方」の図を変更しました～

前文3. (2) 自己説明の在り方について (P9)

＜改定後＞



＜改定前＞



変更のポイント！

従来の図では、説明することによりコード原則の要請を満たすはずであるにもかかわらず、「遵守できていない」という表現により、原則の要請を満たしていないかのような印象を与える恐れがあった。そのため、以下のとおり変更。

- 個々の原則・規定について、「実施している」場合は、根拠を示し、実施している旨の説明をする。
- 個々の原則・規定について、「実施していない」場合は、個々の原則・規定が「適用される」か「適用されないか」によって、対応が分かれる。
- 「適用され、実施予定である」場合には①直ちに実施することが困難な具体的・合理的理由及び②今後の具体的な方策・見通しの説明をし、「適用されない」場合には自らに適用することが合理的でないとする理由の説明をする。

団体がコードの趣旨を理解し主体的・積極的に取り組めるような補足説明を充実 ～ガバナンスコードの意義や役割を明記しました～

前文 3. (1) ガバナンスコードの役割について

NFは、先述したように、一方では、対象スポーツに関する唯一の国内統括組織として、多様なステークホルダーに対して様々な権限を行使し得るなど、大きな社会的影響力を有している。他方では、各種の公的支援を受けており、国民・社会に対して適切な説明責任を果たしていくことが求められる極めて公共性の高い団体である。

また、スポーツの価値の最大化のために、NF自らが社会から期待されている役割を意識しながら、組織として在るべき姿を模索していく必要がある。ガバナンスコードは、極めて公共性の高い団体であるNFがガバナンスを確保し、適切な組織運営を行う上での原則・規範を定めたものである。不祥事案の未然防止にとどまらず、スポーツの価値の最大化に資するよう、それらの重要な担い手であるスポーツ団体における適正なガバナンスの確保を図ることを目的としている。

ガバナンスコードは、NFの役職員や関係者がその趣旨や意義を確認し、互いに共有した上で、自律的に組織のガバナンス体制を構築していくことができるよう、あえて細則を規定することなく原理原則を規定している（いわゆる「プリンシプルベース・アプローチ（原則主義）」）。NFは、ガバナンスコードの「遵守」に向けて、規定された原理原則の意義や趣旨を理解し、団体内部のみならず、多様なステークホルダーとの間で対話しながら、適切なガバナンスの構築を進めていくべきである。

役員の新陳代謝を促すため、その意義を明記するとともに、人材の育成計画の策定や、理事に期待される知識・経験・能力の観点及び各理事の選任の観点の公表に関する記載を追加

■ 本文および変更内容

原則 2 適切な組織運営を確保するための役員等の体制を整備すべきである。

「（３）役員等の新陳代謝を図る仕組みを設けること」

②理事が原則として10年を超えて在任することがないように再任回数の上限を設けること（P17）



赤字部分を削除

（注釈）

激変緩和措置として、各NFは、理事の再任回数の制限について直ちに実施することが困難であると判断する場合、統括団体による1回目の適合性審査（令和2年度～令和5年度を想定）に限っては、以下の2点について適切な自己説明を行えば足りることとされる。理事就任時の年齢制限を含めて新陳代謝を図るための計画を策定し、組織として合意形成を行っていること

組織運営及び業務執行上、10年を超えて引き続き在任することが特に必要である理事について、役員候補者選考委員会等において実績等を適切に評価していること

変更のポイント！

「激変緩和措置」は、スポーツ団体ガバナンスコード策定時、理事の在任期間が既に10年を超えているNFが一部存在しており、2020東京大会（冬季競技は2022北京大会）等が控える中、組織運営の混乱を避けるために設けられたものである。

「激変緩和措置」の適用期間は、「統括団体による1回目の適合性審査（令和2年度～令和5年度を想定）に限ることとしているため、2回目の適合性審査が始まるタイミングで削除。

役員の新陳代謝を促すため、その意義を明記するとともに、人材の育成計画の策定や、理事に期待される知識・経験・能力の観点及び各理事の選任の観点の公表に関する記載を追加

■ 本文および変更内容

原則1 組織運営等に関する基本計画を策定し公表すべきである。

「(2) 組織運営の強化に関する人材の採用及び育成に関する計画を策定し公表すること」の補足説明 (P15)

青字部分を追記

人材の採用及び育成に関する計画においては、ガバナンス及びコンプライアンスに係る知見を有する人材の採用や、**大規模な競技大会の運営の担い手となり得る人材の育成計画（脚注）、原則2で確保・育成していくことが強く期待されるとしている将来のNF運営の担い手となり得る人材の確保・育成計画**、原則5にある役職員向けコンプライアンス教育に係る計画等も盛り込むことが望まれる。

（脚注）

「大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等のガバナンス体制等の在り方に関する指針」は、今後の大規模な国際又は国内競技大会の運営について、これまでのような特定の企業に過度に依存する体質から脱却を図り、大会運営の責任団体自らが、主体的な判断をもって行っていくことがより一層求められること、そのためには、大会運営を担う人材の育成が急務であり、人材の育成に当たっては、大会運営を担う人材のコンプライアンス意識の醸成はもとより、スポーツ経営学等におけるマネジメントの知識やスポーツビジネスの経験を培うことが不可欠であることから、スポーツ界が一丸となって、大会運営を担う人材の育成等に取り組むことが重要であるとしている。

変更のポイント！

東京2020大会組織委員会の一連の不祥事を受けて策定された「大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等のガバナンス体制等の在り方に関する指針」（令和5年3月30日大規模な国際又は国内競技大会の組織委員会等のガバナンス体制等の在り方検討プロジェクトチーム策定）において、国際競技大会等の大会運営を担う人材の育成が急務であることが示されたため、NFにおける人材育成計画策定の際に考慮することとして追加。

また、将来のNF運営の担い手となる役員等の確保・育成については、役員の新陳代謝を促し、先を見据えた役員交代や組織運営を可能とするよう、計画的に役員候補を確保・育成することが重要であるとの観点から追加。

役員の新陳代謝を促すため、その意義を明記するとともに、人材の育成計画の策定や、理事に期待される知識・経験・能力の観点及び各理事の選任の観点の公表に関する記載を追加

■ 本文および変更内容

原則 2 適切な組織運営を確保するための役員等の体制を整備すべきである。

「（１）組織の役員及び評議員の構成等における多様性の確保を図ること」の補足説明（P22）

青字部分を追記

外部理事を含む理事の任用に当たっては、各NFにおいて、理事に期待される知識・経験・能力の観点及び各理事の選任の観点を、ウェブサイト等で公表することが望まれる。

変更のポイント！

どのような者を理事として任用するかは、各NFにおいて、現状や課題等を踏まえて適切に判断することが必要となる。

そのため、理事会全体の構成に係る知識・経験・能力のバランス、多様性に関する考え方を検討した上で、理事に期待される知識・経験・能力の観点を予め定め公表することが望ましい。

また、各理事の選任の観点についても同様に公表することが望ましい。

理事の多様性の確保を一層促すため、競技実績や指導実績を有する理事を外部理事として整理すること等に関する注記を削除

■ 本文および変更内容

原則2 適切な組織運営を確保するための役員等の体制を整備すべきである。

「(1) 組織の役員及び評議員の構成等における多様性の確保を図ること」の補足説明 (P21)

赤字部分を削除

(脚注)

ア) については、当該団体の何らかの役職（例えば、各種委員会の委員等）に就いている有識者について、これらの専門的知見（例えば、法務、会計、ビジネス等）による貢献を期待して理事として任用している場合には、外部理事として整理することも考えられる。

イ) 及びウ) については、当該理事が競技実績や指導実績を有している者であっても、競技経験に基づく対象スポーツに関する知見ではなく、当該理事の有するその他の知見（法務、会計、ビジネス等）による貢献を期待して理事として任用している場合には、外部理事として整理することも考えられる。

変更のポイント！

脚注の適用により「競技実績者」が外部理事に含まれてしまい、外部理事に期待されている「競技実績者とは異なる観点」、「理事に対するチェック機能」といった要素が薄まってしまうため、外部理事の定義に関する脚注を削除。

理事の在任期間及び再任までの経過期間の考え方について、注記で事例を記載

■ 本文および変更内容

原則 2 適切な組織運営を確保するための役員等の体制を整備すべきである。

「(3) 役員等の新陳代謝を図る仕組みを設けること」の補足説明 (P23)

赤字のとおり修正

②の「原則として10年を超えて在任することがないよう」とは、在任期間が連続して10年を超えることがないようにすることを指す。最長期間に達した者については、再び選任されるまでに必要な経過期間（**少なくとも任期 2 期分**）を合わせて定めることが**求められる**。

青字部分を追記

(注釈)

例えば、8年間理事を務めた後に理事を退任した場合、再任にあたっては必ずしも任期 2 期分を空けることを求めるものではないが、そのように再任した場合、理事の新陳代謝を図る趣旨を踏まえると、最初の就任から通算して10年を超えて在任することは想定されない。

変更のポイント！

従来のコードにおいては、再任までに必要な経過期間は「例えば 4 年間」とされており、解釈が不安定となっていたため、その趣旨がより明確になるよう「少なくとも任期 2 期分」に修正。

理事の再任には様々なケースがあるため一概には言えないが、趣旨の理解が進むよう例示を追記した。

不祥事発生時の適時適切な公表に関する記載を追加

■ 本文および変更内容

原則 1 2 危機管理及び不祥事対応体制を構築すべきである。

「（２）不祥事が発生した場合は、事実調査、原因究明、責任者の処分及び再発防止策の提言について検討するための調査体制を速やかに構築すること」の補足説明（P53）

青字部分を追記

また、発生した不祥事の実態関係、処分の内容、根本的な原因及び再発防止策等を、その事案に応じて適時適切に公表することが望まれる。

変更のポイント！

従来は、不祥事事案が発生した場合の公表については言及していなかったものの、NFの社会的影響力の大きさに鑑み、適時適切な公表に関する記載を追記した。

統括団体が実施するコンプライアンス研修の活用を含め、競技横断的に取り組むことを記載

■ 本文および変更内容

原則5 コンプライアンス強化のための教育を実施すべきである。

「(1)～(3) 共通」の補足説明 (P34)

青字部分を追記

コンプライアンス教育については、競技にかかわらず共通する内容も多いことから、統括団体が実施する研修の活用を含め競技横断的に取り組むことも考えられる。

変更のポイント！

コンプライアンス教育は、どの競技でも共通する内容が多いことから、研修内容の質の担保・充実のため、統括団体が実施する研修の活用や、競技横断的に取り組むことを追記。

スポーツ団体ガバナンスコード改定に関する説明会②-1

人材の確保・育成計画の考え方について

～ 人材計画の考え方 ～

EY新日本有限責任監査法人
中村 哲士（なかむら てっし）

2024年2月7日



EY

Building a better
working world

目次

1. 人材計画が必要な理由

- (1) 競技団体における組織経営上の特有性とは？
 - a. 事業の永続性
 - b. 限られた人材での事業運営

- (2) 組織経営上の最重要テーマは人材？
 - a. 基本計画（経営計画）を人材の能力で実現
 - b. 戦略的に必要な人材を整備

2. 競技団体における人材計画の考え方

- (1) 競技団体の人材計画とは？
 - a. 三位一体の計画
 - b. 競技団体の現状

- (2) 各計画を踏まえた人材計画の検討ステップ
 - ステップ1 基本計画に新たな事業要素はあるか？
 - ステップ2 新たな事業に必要なスキルは何か？
 - ステップ3 必要な人材を、どのように調達するか？

3. 具体的な人材計画の作り方

- (1) 人材計画策定時の考え方とは？
 - a. 人材計画の項目構成
 - b. 具体的な考え方



1

人材計画が必要な理由

競技団体の事業環境の優位性を活かせる人材を採用・育成し、基本計画を実現させる。

(1) 競技団体における組織経営上の特有性とは？

a. 事業の永続性

競技団体（特にオリンピック・パラリンピック競技大会の対象競技）は、次のPoint などのように、事業の永続性の観点では、一般的な企業とは異なる事業環境にあります。このような事業環境を活かせる人材が競技団体を発展させることができると考える。

Point 1

同一競技の競合相手が存在せず

オリンピック・パラリンピック競技大会の対象競技は、NFとして認められるのは1団体のみであり、日本国内において、競合する同一競技団体は存在しない。

そのため、NFに該当する競技団体は、他競技団体は存在するものの、事業の永続性の観点では、恵まれた事業環境となっている。

Point 2

事業運営のための補助金等を獲得

特にオリンピック・パラリンピック競技大会の対象競技は、競技団体の規模等に応じ、選手強化事業等に対し、補助金を獲得できる。

また、オリンピック・パラリンピック競技大会の非対象競技においても、toto等の助成金を獲得する機会があり、競技団体は事業運営に関するサポートを得やすい事業環境にある。

1. 人材計画が必要な理由

限られた人材を有効に活用するためには、基本計画と人材計画は密接な連動が必要となる。

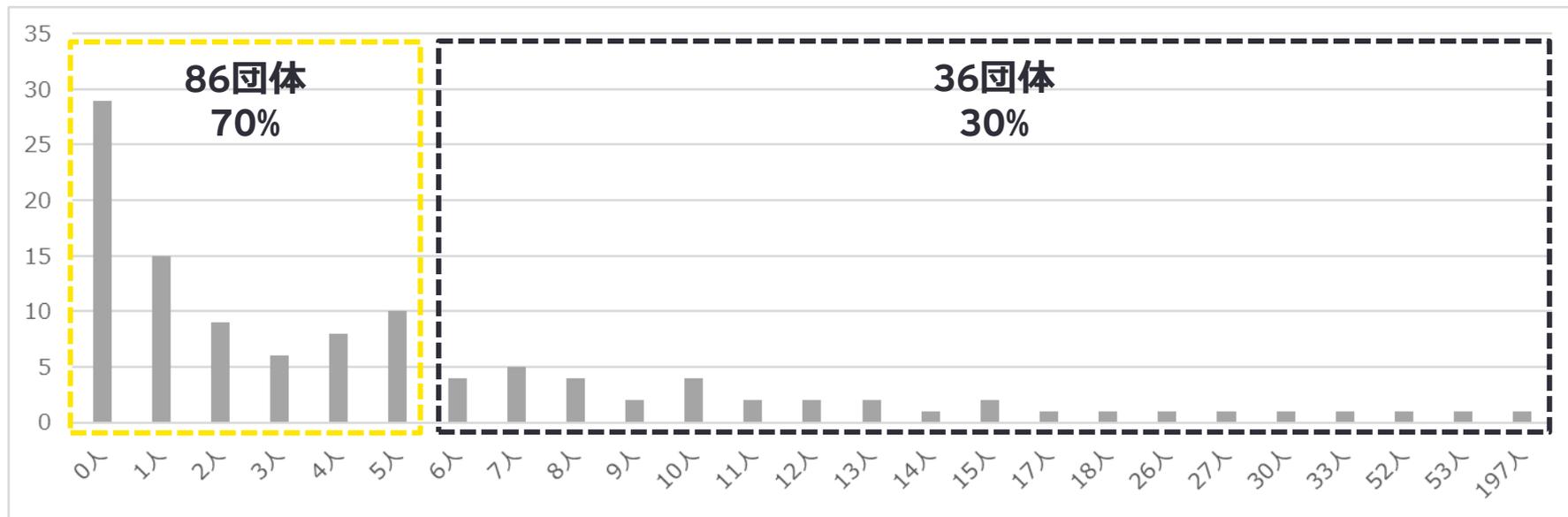
(1) 競技団体における組織経営上の特有性とは？

b. 限られた人材での事業運営

競技団体は、下表にあるように、常勤職員は少なく、非常勤職員やボランティア人材によって、団体運営が行われている。また、ボランティア人材は意欲的だが、平日昼間は本職に従事していることが多いため、常勤・非常勤職員の代わりをそのまま担うことを期待するのは難しい。必要に応じて、既存事業の縮小や終了も検討する必要がある。

【競技団体における正規職員数】

団体数 ※2022年度データ、有効データ母数122団体

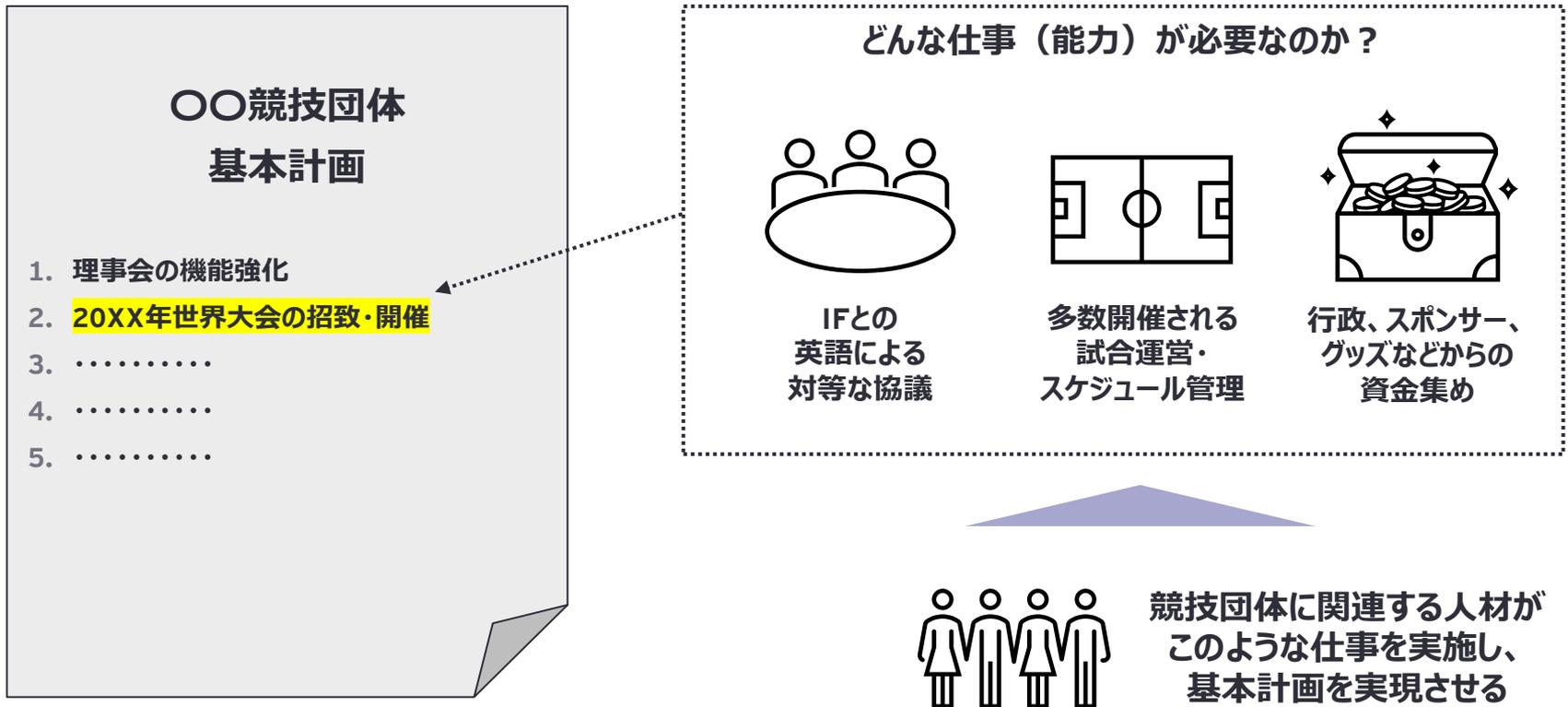


1. 人材計画が必要な理由

基本計画の各事業は、人材の能力と稼働量で実現させる。

(2) 組織経営上の最重要テーマは人材？

a. 基本計画（経営計画）を人材の能力で実現

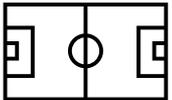


事業を実現させる人材の整備には資金が必要。人材計画は財務計画を踏まえて成り立つ。

(2) 組織経営上の最重要テーマは人材？

b. 戦略的に必要な人材を整備

【20XX年世界大会の招致・開催】

実施項目	人材の状況	人材の整備方針	財務計画
 <p>IFとの 英語による 対等な協議</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 日常のIF担当者は1名のみ ▶ 世界大会の招致・開催にあたり、IF対応可能な人材が複数必要 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 英語対応可能な人材を1名常勤採用し、IF対応について研修・育成 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1名の常勤採用にあたっての費用は、〇〇事業収入の拡大により確保
 <p>多数開催される 試合運営・ スケジュール管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 日常の試合運営・管理は常勤職員1名を中心に、多数のボランティア人材により実施 ▶ 大規模なプロジェクト管理が可能な人材が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 国内の他競技団体が開催する世界大会に、現担当者を出向・育成 ▶ 日常の試合運営・管理のため、1名常勤採用（IF対応と兼務） 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 同上
 <p>行政、スポンサー、 グッズなどからの 資金集め</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 必要最小限のマーケティング活動を非常勤職員1名が実施 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ マーケティングを専門とする非常勤理事を入れる。 ▶ 現担当者を非常勤から常勤へ変更 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 別の専門領域の非常勤理事との交代 ▶ 非常勤採用から常勤採用への変更にあたっての費用は、△△事業収入の拡大により確保



2

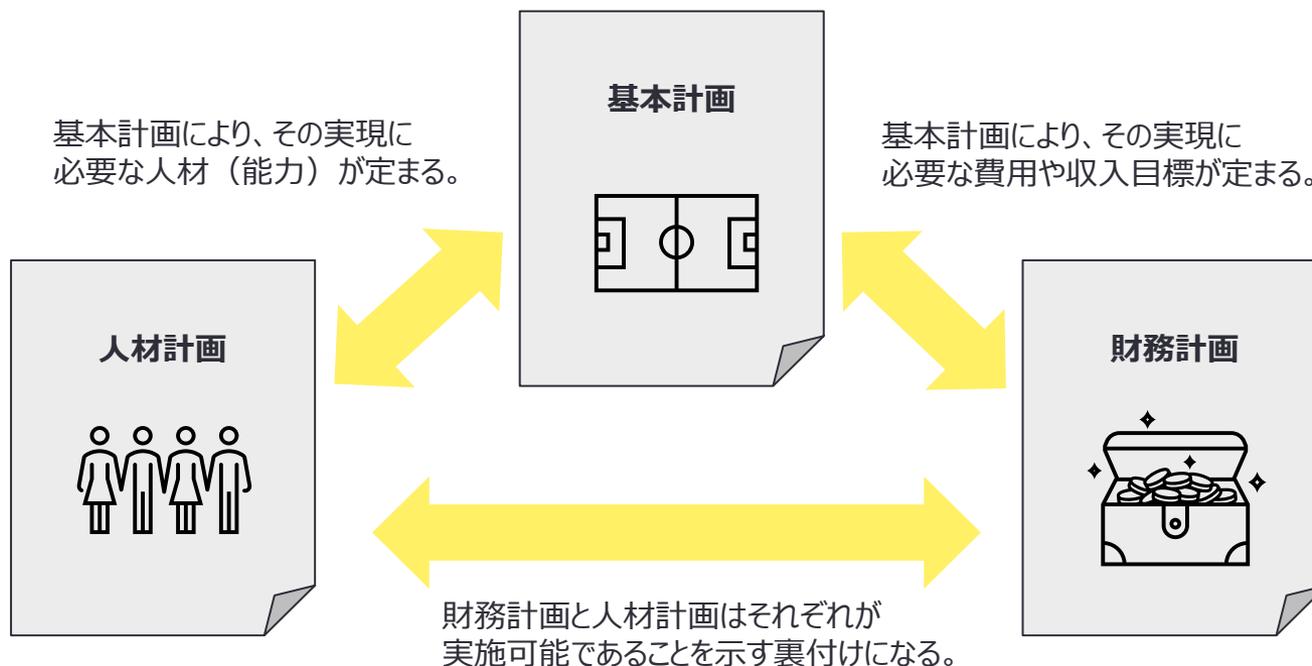
競技団体における
人材計画の考え方

基本計画、人材計画および財務計画は、それぞれが連動し、バラバラでは成り立たない。

(1) 競技団体の人材計画とは？

a. 三位一体の計画

基本計画、人材計画および財務計画はそれぞれが連携し合って初めて、基本計画を実現させることができる。つまり、連携し合っていないかたり、何らかの計画が不足している場合には、計画として何も機能しておらず、単にスポーツ団体ガバナンスコードの審査をクリアするために形式的な対応を行っている状況とも考えることができる。



競技団体にとって人材計画の策定は難題。しかし、人材計画なく、基本計画の実現も難題？

(1) 競技団体の人材計画とは？

b. 競技団体の現状

人材計画に関する競技団体の傾向として、人材計画は他の計画と比較し、その策定における難易度は高いと考えられ（黄箇所）、また、人材計画策定において、組織規模の影響はあまりないと考えられる（グレー箇所）。

【各計画の策定状況】

	団体数	策定済					
		基本計画		人材計画		財務計画	
全体	122	85	69.7%	46	37.7%	52	42.6%
オリパラ	64	43	67.2%	27	42.2%	30	46.9%
オリ	38	23	60.5%	14	36.8%	17	44.7%
パラ	26	20	76.9%	13	50.0%	13	50.0%
非オリパラ	58	42	72.4%	19	32.8%	22	37.9%
正規職員6人以上	36	26	72.2%	14	38.9%	18	50.0%
正規職員5人以下 (不明含)	86	59	68.6%	32	37.2%	34	39.5%

※ 各競技団体のスポーツ団体がバナンスコードに関する自己説明資料（2023年時点）を参照し、弊社にて、「策定済み（主意）」の状況を調査

基本計画の各事業項目について、継続事業と新規事業を整理する。

(2) 各計画を踏まえた人材計画の検討ステップ

ステップ1 基本計画に新たな事業要素はありますか？

基本計画範囲		
項目		継続 / 新規
1	日本代表選手の強化	継続
2	理事会の機能強化	一部新規
3	20XX年世界大会の招致・開催	新規
4	XXXXXXXXXXXXXX	継続
5	XXXXXXXXXXXXXX	継続

事業計画の内容について、既存事業の継続か、新規事業か、新たな事業要素がないかを分別する。

基本計画の各事業（継続および新規）の実施に必要なスキルを洗い出す。

- (2) 各計画を踏まえた人材計画の検討ステップ
 ステップ2 新たな事業に必要なスキルは何か？

基本計画範囲		人材計画範囲	
項目	継続 / 新規	必要なスキル	
1	日本代表選手の強化	継続	① XXXXXXXXXXXXX
2	理事会の機能強化	一部新規	① マーケティングの専門性 ② XXXXXXXXXXXXX
3	20XX年世界大会の招致・開催	新規	① IFと対等に協議できる英語コミュニケーション力 ② 短期集中する試合運営・スケジュール管理力 ③ 行政、スポンサー、グッズなどからの資金収集力 ④ XXXXXXXXXXXXX
4	XXXXXXXXXXXXXX	継続	① XXXXXXXXXXXXXXX
5	XXXXXXXXXXXXXX	継続	① XXXXXXXXXXXXXXX

事業を実施するために必要なスキルを洗い出す。

事業実施に必要なスキル（人材）の調達方法について、財務計画を踏まえて検討する。

(2) 各計画を踏まえた人材計画の検討ステップ
 ステップ3 必要な人材を、どのように調達するか？

新たな事業要素が増加する場合には、既存の人材（スキル）で実施可能かどうかを検討する。

人材計画を財務計画に反映する。

基本計画範囲		人材計画範囲		財務計画範囲
項目	継続 / 新規	必要なスキル	人材の調達方法	予算措置
1	日本代表選手の強化	継続	① XXXXXXXXXXXXX	① XXXXX
2	理事会の機能強化	一部新規	① マーケティングの専門性 ② XXXXXXXXXXXXX	① マーケティング専門の非常勤理事の採用（別事業領域の非常勤理事との交代） ② XXXXX
3	20XX年世界大会の招致・開催	新規	① IFと対等に協議できる英語コミュニケーション力 ② 短期集中する試合運営・スケジュール管理力 ③ 行政、スポンサー、グッズなどからの資金収集力	① 既存人材の活用、新規採用・研修 ② 既存人材の出向研修、新規採用・研修 ③ 非常勤理事の交代、既存人材の活用拡大（非常勤→常勤）
4	XXXXXXXXXXXXXX	継続	① XXXXXXXXXXXXX	① XXXXX
5	XXXXXXXXXXXXXX	継続	① XXXXXXXXXXXXX	① XXXXX



3

具体的な人材計画の作り方

人材計画は、基本計画の実現に向けて、「どのように人材に活躍してもらうか」、「人材のために何をしてあげるのか」を示す。

(1) 人材計画策定時の考え方とは？

a. 人材計画の項目構成

人材計画は、基本計画を実現させるために、「どういった部署にどのような能力を有する人材を配置するのか」「その人材に適した職員がいるのか。いなければ、育成するのか。新たに採用するのか」「今後、その人材にどのように活躍してもらうのか」「どのように評価するのか」などを、なるべく具体的に示すものである。

	策定ポイント
人材計画	
配置	▶ 経営計画を具体化した事業計画の実現のため、要員の配置について、その後の計画と予算を考慮した上で、具体的に検討する。
育成	▶ 配置計画において「職員にて実施する」としたことに求められる人材像と現状とのギャップを踏まえ、予算を踏まえ、必要な研修や実地トレーニング等を検討する。
採用	▶ 配置計画において「職員にて実施する」としつつも、求められる人材像と現状とのギャップを踏まえ、内製化が困難と考えられる人材を、予算を踏まえ、採用することを検討する。

	策定ポイント
人材計画	
活躍	▶ 事業計画の実施や完了後、職員の能力や希望を考慮し、どのように配置するかと検討する。
評価	▶ 評価にあたっては、各役割に応じた目標、評価基準、賞罰基準などの策定を検討する。
保持	▶ 育成・採用した職員が「勤務し続けたい」と希望する労働条件・環境等の整備について検討する。

人材計画策定における考え方（例）

(1) 人材計画策定時の考え方とは？

b. 具体的な考え方

競技団体の経営計画の内容に応じた、人材計画を策定する。

	策定ポイント	策定にあたっての考え方	
経営計画		① 20XX年度に理事会の機能強化	② 国内の競技人口増加に向け、20XX年世界大会を招致・開催
事業計画		▶ 理事のコンピテンシーマトリクスを策定し、整合した理事会を組成。予算000円	▶ 20XX年度に世界大会を招致し、20XX年度に実施。予算000円
人材計画			
配置	▶ 経営計画を具体化した事業計画の実現のため、要員の配置について、その後の計画と予算を考慮した上で、具体的に検討する。	▶ 20XX年度、予算を踏まえ、理事を内部常勤○名、外部非常勤○名。内、常勤に若手○名、非常勤にアスリート○名 ▶ コンピテンシーマトリクスのうち、A領域は内部理事、B領域は外部理事	▶ 世界大会の招致に向け、IFとの関係性や国際大会知見がある理事・職員によるチーム組成。予算を踏まえ、知見の不足分を外部委託 ▶ 大会後の計画と予算を踏まえ、大会のC領域を職員、D領域を外部者（委託、ボランティア）
育成	▶ 配置計画において「職員にて実施する」としたことに求められる人材像と現状とのギャップを踏まえ、予算を踏まえ、必要な研修や実地トレーニング等を検討する。	▶ 職員から若手理事を輩出するため、職員に対し、A領域の知見強化に向け、研修・実地トレーニングを提供 ▶ アスリート委員会を実施し、アスリートの経営能力を強化	▶ 将来の団体運営・経営を見据え、世界大会の招致チームに、経験がない若手職員を組込み、育成機会を提供 ▶ 大会時のIFと海外選手団対応に備え、職員に英語研修を実施
採用	▶ 配置計画において「職員にて実施する」としつつも、求められる人材像と現状とのギャップを踏まえ、内製化が困難と考えられる人材を、予算を踏まえ、採用することを検討する。	▶ B領域の知見を有する職員が存在しないため、20XX年度までに外部からの採用により補填	▶ C領域の知見を有する職員が存在しないため、20XX年度までに外部からの採用により補填

3. 具体的な人材計画の考え方

人材計画策定における考え方（例）

(1) 人材計画策定時の考え方とは？

b. 具体的な考え方

	策定ポイント	策定にあたっての考え方	
人材計画			
活躍	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 事業計画の実施や完了後、職員の能力や希望を考慮し、どのように配置するかを検討する。 	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 世界大会を通じてIFとの対応を行った職員について、大会後は、培ったコミュニケーション力を発揮できる〇〇担当への任命を検討
評価	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 評価にあたっては、各役割に応じた目標、評価基準、賞罰基準などの策定を検討する。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 役員について、評議員会（社員総会）に対する報告等のため、担当事業の目標達成度などの明確な評価基準や賞罰基準による役員評価を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 職員について、世界大会の担当業務の目標達成度などの明確な評価基準や賞罰基準による人事評価を実施
保持	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 育成・採用した職員が「勤務し続けたい」と希望する労働条件・環境等の整備について検討する。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 評価を踏まえた、役職、報酬・給与等の待遇を変更 ▶ 福利厚生 の充実 ▶ 労働環境（勤務体制、労働時間等）の改善 	

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」をパーパス（存在意義）としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起（better question）をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EYのコンサルティングサービスについて

EYのコンサルティングサービスは、人、テクノロジー、イノベーションの力でビジネスを変革し、より良い社会を構築していきます。私たちは、変革、すなわちトランスフォーメーションの領域で世界トップクラスのコンサルタントになることを目指しています。7万人を超えるEYのコンサルタントは、その多様性とスキルを生かして、人を中心に据え（humans@center）、迅速にテクノロジーを実用化し（technology@speed）、大規模にイノベーションを推進し（innovation@scale）、クライアントのトランスフォーメーションを支援します。これらの変革を推進することにより、人、クライアント、社会にとっての長期的価値を創造していきます。詳しくはey.com/ja_jp/consultingをご覧ください。

© 2024 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.
All Rights Reserved.

不許複製・禁転載

本書には機密情報が含まれます。また、本書に関する一切の権利はEYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社に帰属します。当社の書面による承諾がない限り、第三者への開示を禁じます。

ey.com/ja_jp



スポーツ団体ガバナンスコード改定に関する説明会②-2

人材計画の立案に向けて

～事業会社における人材計画立案プロセスをベースに～

EY Strategy and Consulting | People Consulting

高柳 圭介 (たかやなぎ けいすけ)

2024年2月7日

The EY logo is positioned in the bottom right corner of the slide. It consists of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. Above the 'Y' is a yellow chevron shape pointing to the right. The background of the slide is a large, curved wall composed of many small, colorful images of various architectural and interior design projects, creating a sense of a vast, interconnected world of business and design. A silhouette of a person is visible in the lower center, looking up at the wall of images.

Building a better
working world

組織とヒトに関するコンサルティングを約20年に亘り、生業としております。



高柳 圭介 | Keisuke Takayanagi

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

パートナー, ピープルコンサルティング

Organization and Workforce Transformation (OWT) 共同責任者

keisuke.takayanagi@jp.ey.com

- 複数のコンサルティングファームを経て現職。EYではOrganization & Workforce Transformationチームの共同責任者を務める。
約20年間にわたり、組織・人事コンサルティングの分野に従事
- 専門領域は中長期人材戦略策定、戦略的要員・人件費管理、タレントマネジメント構想策定、次世代リーダー人材育成等。
その他、組織・人事領域の幅広いプロジェクト経験を有する

マーケットエミネンス（講演・書籍・寄稿など）

- Anaplan社セミナー Planning DX 2021 「戦略的要員・人件費管理におけるDXの最前線」2021.12
- EY × LinkedIn社共催セミナー 「“戦略的”要員計画のススメ」2020.5 他、講演多数
- 共著「HRDXの教科書」, 日本能率協会マネジメントセンター, 2021
- 共著「戦略的要員・人件費マネジメント」, 労務行政, 2013

はじめに

人材計画というものの正体と、当該計画の重要性をご認識頂き、各所属団体に持ち帰って頂ければと存じます。

本セッションの
目的と狙い

人材計画の位置づけとその重要性をご理解いただく

人材計画ってなに？

なぜ人材計画が
必要なの？

どうやって計画を
立案するの？

1

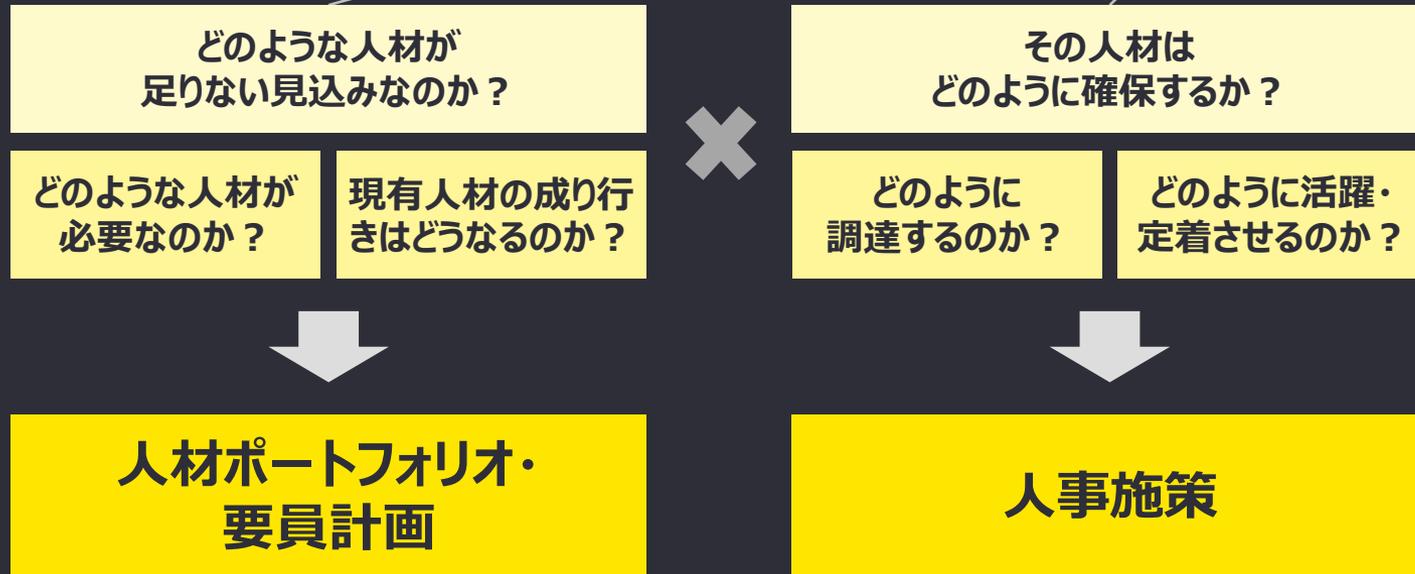
人材計画とは？

人材計画とは？

経営計画の実現に向けて必要な人材を確保することが大目的であり、初手として、必要な人材とそのギャップを可視化するのが一般的です。

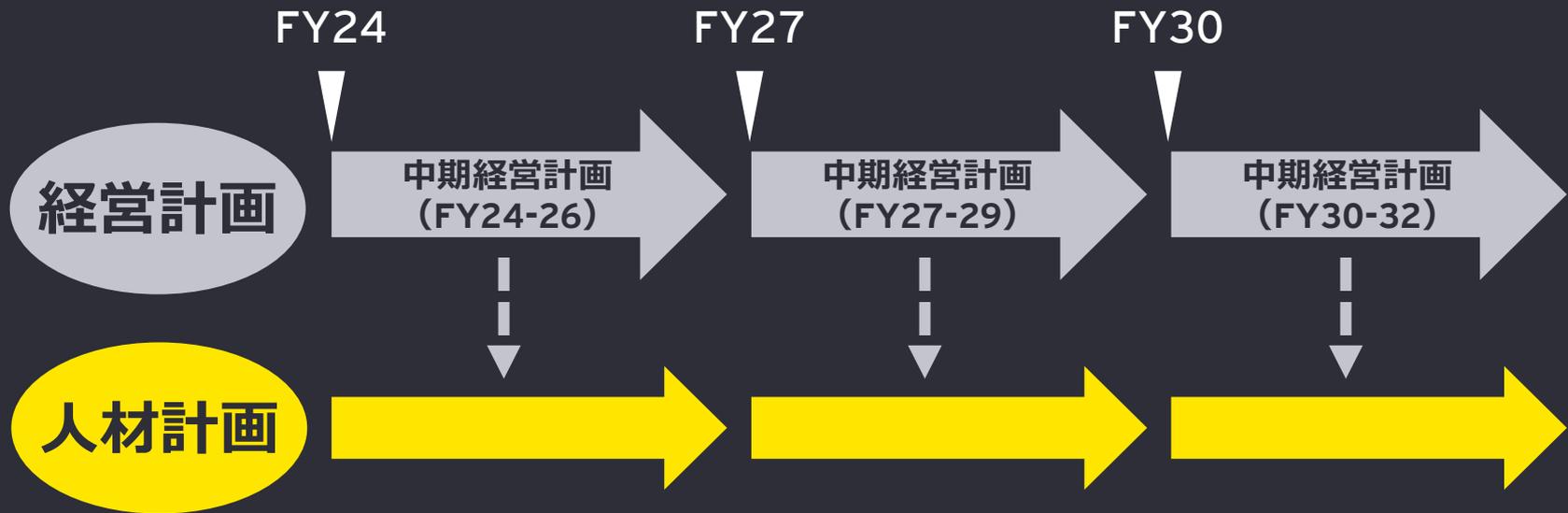
大目的：経営計画の実現に求められる人材を確保する

キークエスチョン



人材計画とは？

したがって、経営計画と同じサイクルで人材計画を見直すのが一般的ですが、ヒトが変わるのは、事業が変わること以上に時間がかかるため、先々を見据えて計画を立案する必要があります。



人材計画とは？

まずは人材ポートフォリオ・要員計画の外観を見てみましょう。

大目的：経営計画の実現に求められる人材を確保する

キークエスチョン

どのような人材が
足りない見込みなのか？

どのような人材が
必要なのか？

現有人材の成り行き
はどうなるのか？



その人材は
どのように確保するか？

どのように
調達するか？

どのように活躍・
定着させるのか？

人材ポートフォリオ・
要員計画

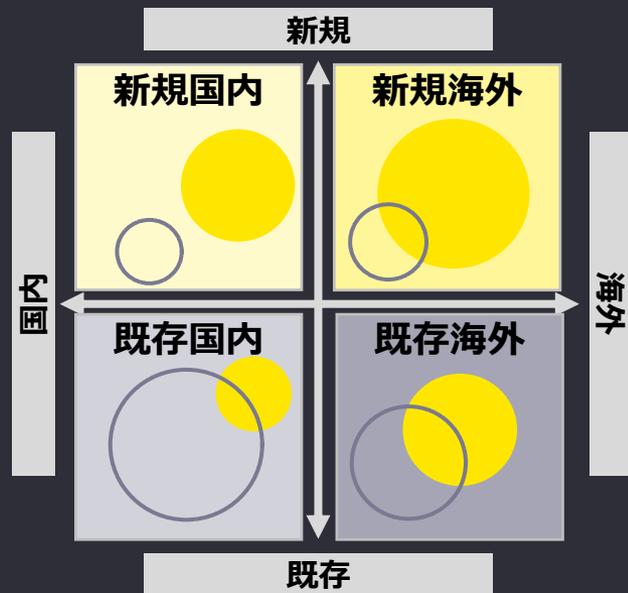
人事施策

人材計画とは？

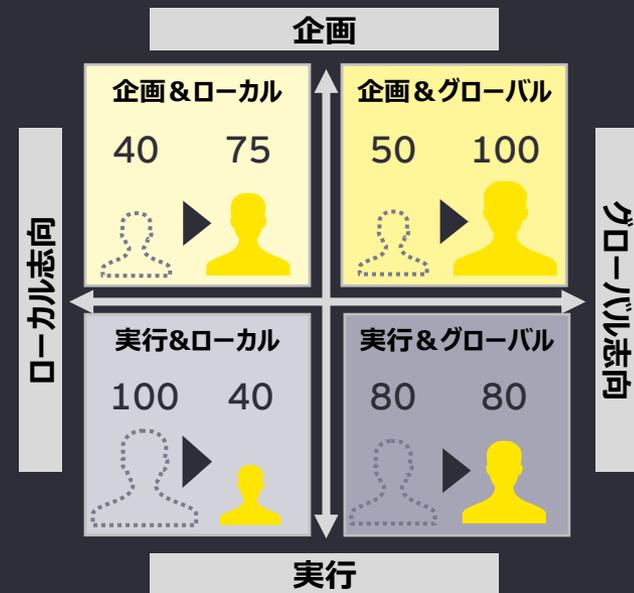
現有人材とあるべき人材のポートフォリオを比較することでギャップが見えます。

凡例 ○ : 2023年 ● : 2030年

事業ポートフォリオ (注力事業のシフト)



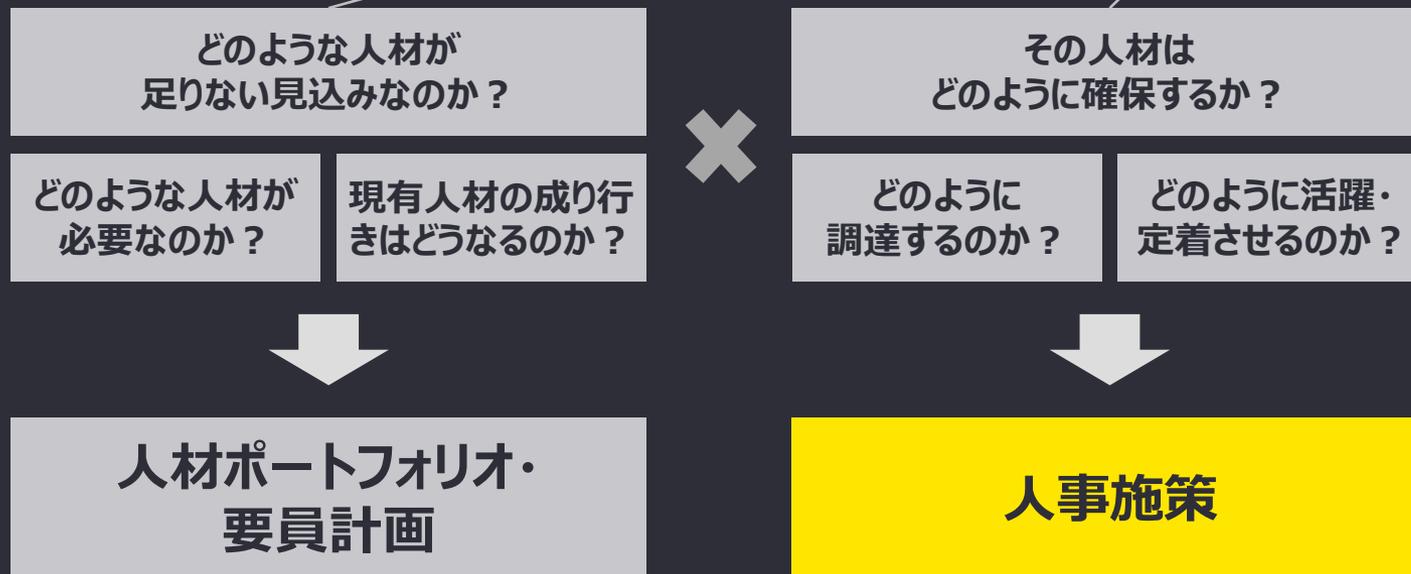
人材ポートフォリオ (必要スキルのシフト)



次に人事施策立案の考え方・フレームワークを見てみましょう。

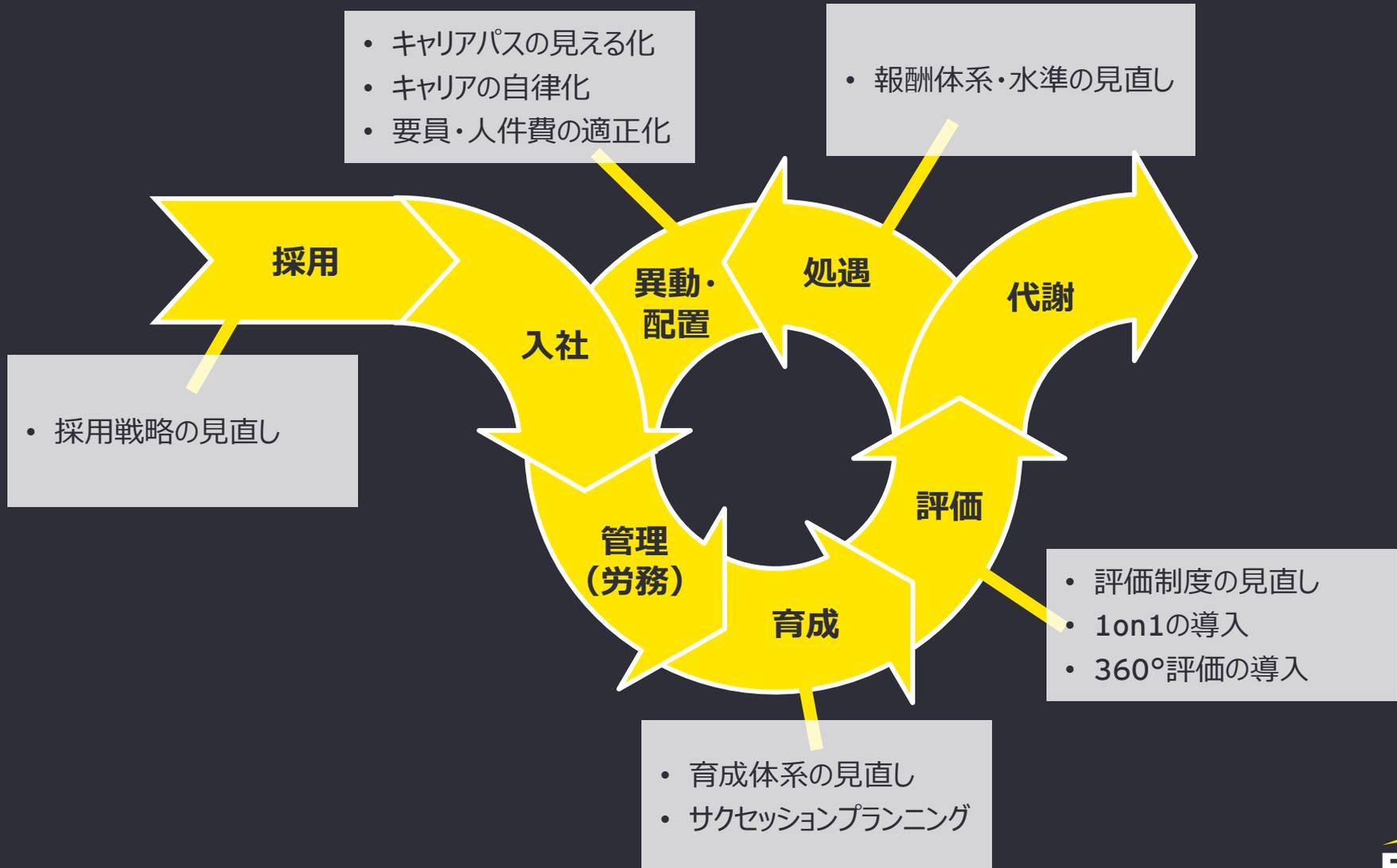
大目的：経営計画の実現に求められる人材を確保する

キークエスチョン



人材計画とは？

打ち手（＝人事施策）を明確化する際は、人材マネジメントサイクルに則って、網羅的に検討することが重要です。



2

なぜ人材計画が必要か？

なぜ人材計画が必要か？

Talent War（人材争奪戦）に突入した現在、これまで以上に「感覚」ではなく「Fact(事実)」に基づいた人材計画が求められています。

背景

労働人口の減少

2050年には日本の人口は、
1億人まで減少
(生産年齢人口比率も減少)

不確実な状況
への対応

VUCA時代において、
非常に事業の先行きが読みづらい

“ヒト”への
感度の低さ

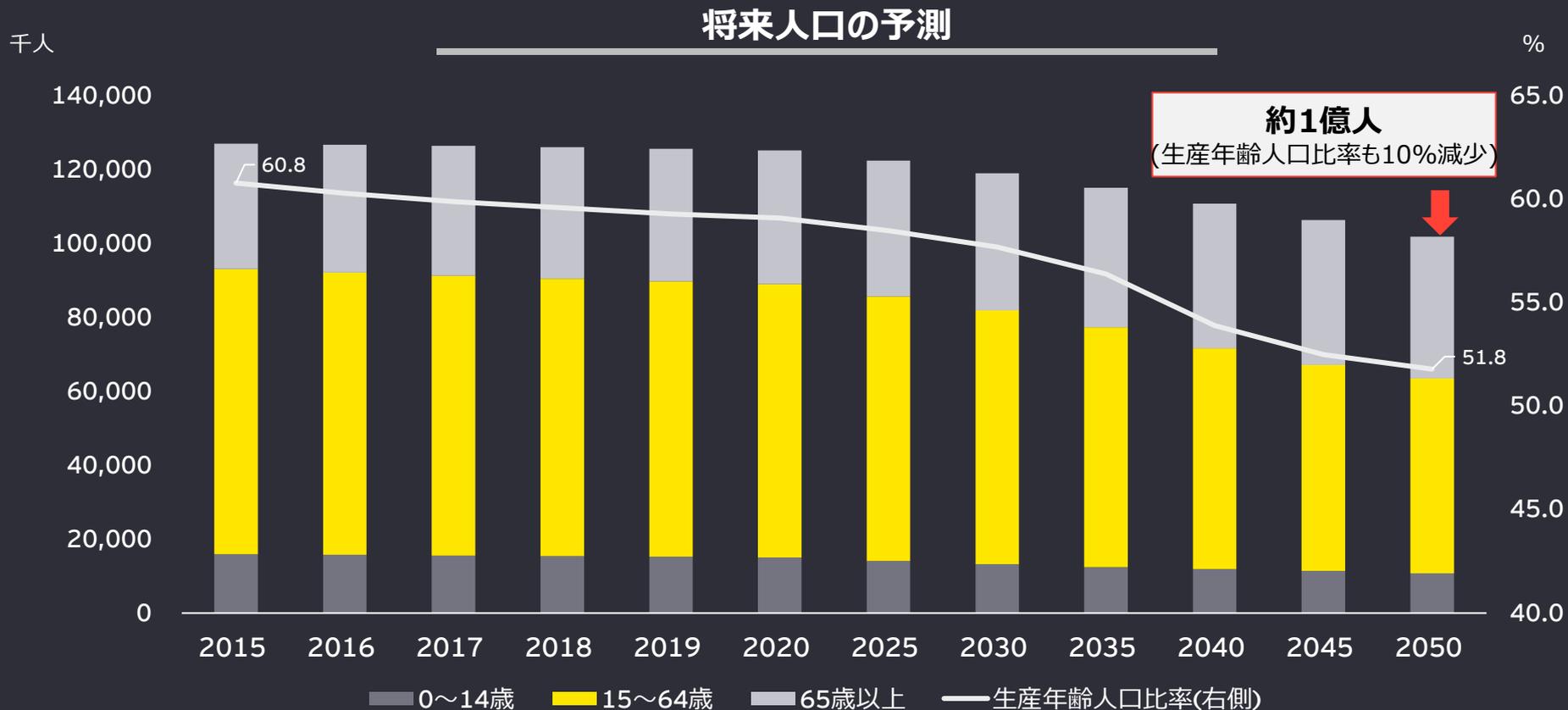
特定の領域においては緻密な
予実管理をしているのに、
ヒトの観点となると何もやってない

適材適所
を実現させるために、

感覚経営からの
脱却を目指す

なぜ人材計画が必要か？

2050年に日本の人口は約1億人まで減少する見込みであり、生産年齢人口も減少することが予測されています。



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口 (平成29年推計)」

なぜ人材計画が必要か？

感覚経営から脱却するためには、物事の根拠を明確に示していく必要があります。それは例えばこういうことを指します。

営業部長：「来年はあと**5人**増やしたい」

人事：「**5人**の根拠を教えてくださいませんか？」

過去の踏襲、感覚



いや、去年も一昨年も
5人だったし・・・

なぜ人材計画が必要か？

感覚経営から脱却するためには、物事の根拠を明確に示していく必要があります。それは例えばこういうことを指します。

営業部長：「来年はあと**5人**増やしたい」

人事：「**5人**の根拠を教えてくださいませんか？」

過去の踏襲、感覚



いや、去年も一昨年も
5人だったし・・・



指標、分析、読み

1人当たり売上は
過去3年で1.3倍になっていますが、
要員数はここ2年増えておらず、
時間外労働時間は上昇傾向です。

言い換えれば、マーケットは伸びていますし、現有人材だけでは手が回らなくなっています。したがって、5名増員したとしても十分に賄えるだけの余地があると考えています。

3

どのように人材計画を立案するのか？
(金融会社の事例をベースに)

どのように人材計画を立案するのか？

事業の変化と人材の変化を捉え、不足分に対して必要な打ち手を検討することで人材計画を立案します。

1

事業の変化を捉える

2

人材の変化を捉える

3

実現に向けた「不足」を捉える

4

「不足」を補うための施策を検討する

どのように人材計画を立案するのか？

事業（外部）環境の変化に対し、既存事業からの変革の方針を打ち出し、将来の事業方針および事業ポートフォリオを可視化します。

事業（外部）環境の変化

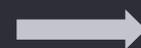
既存銀行サービスに対する
需要減

キャッシュレス化

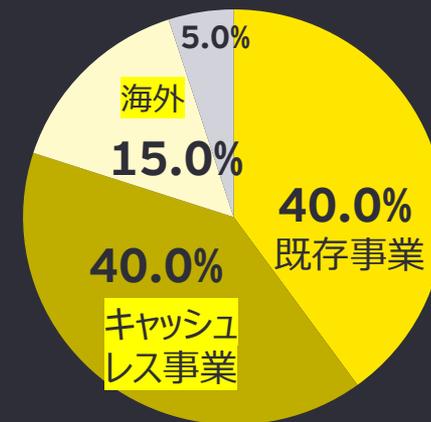
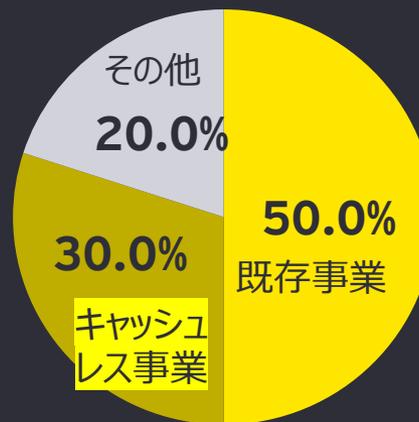
国内需要低下による
金融業界の再編

事業変革の方針

FY2022



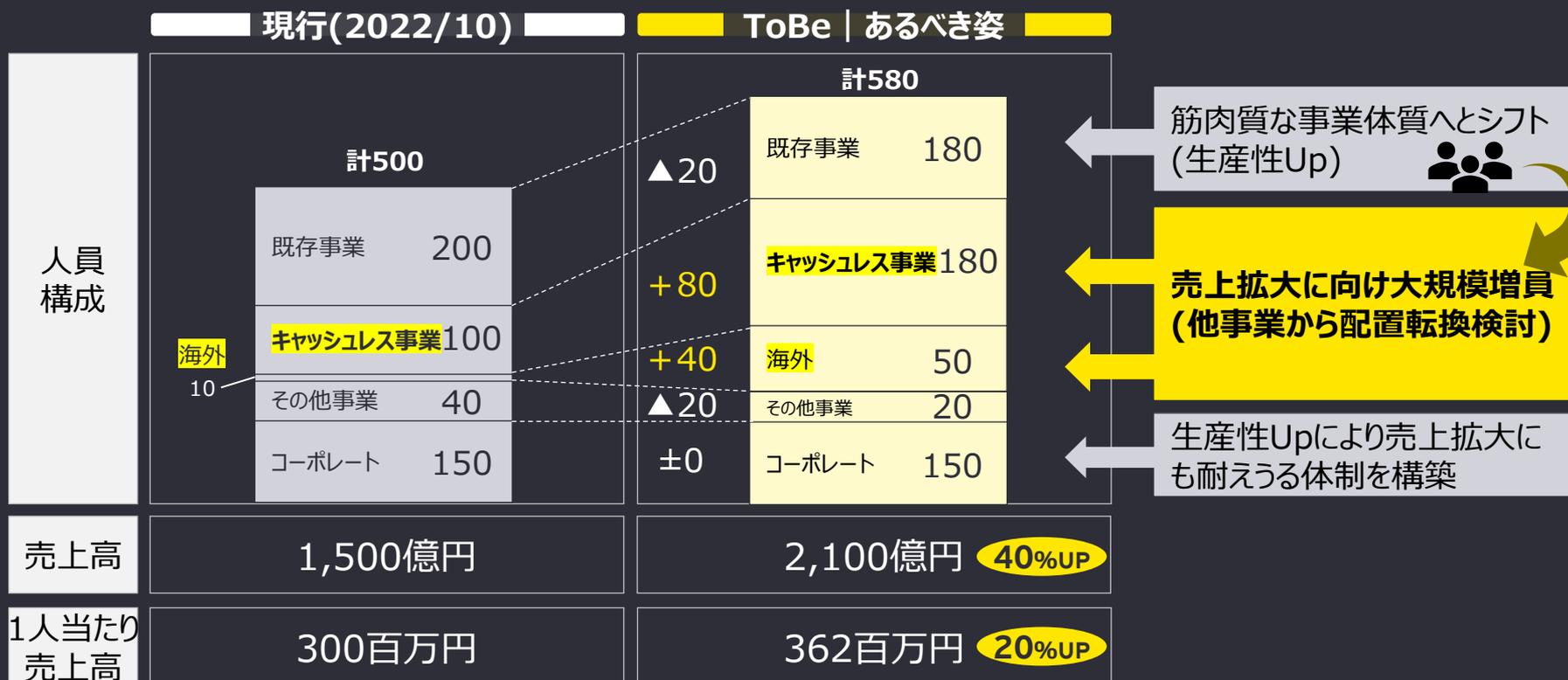
FY2025



- ① 既存事業からキャッシュレス事業へのリソースシフト
- ② キャッシュレス化に対応する新価値創造
- ③ 海外事業強化

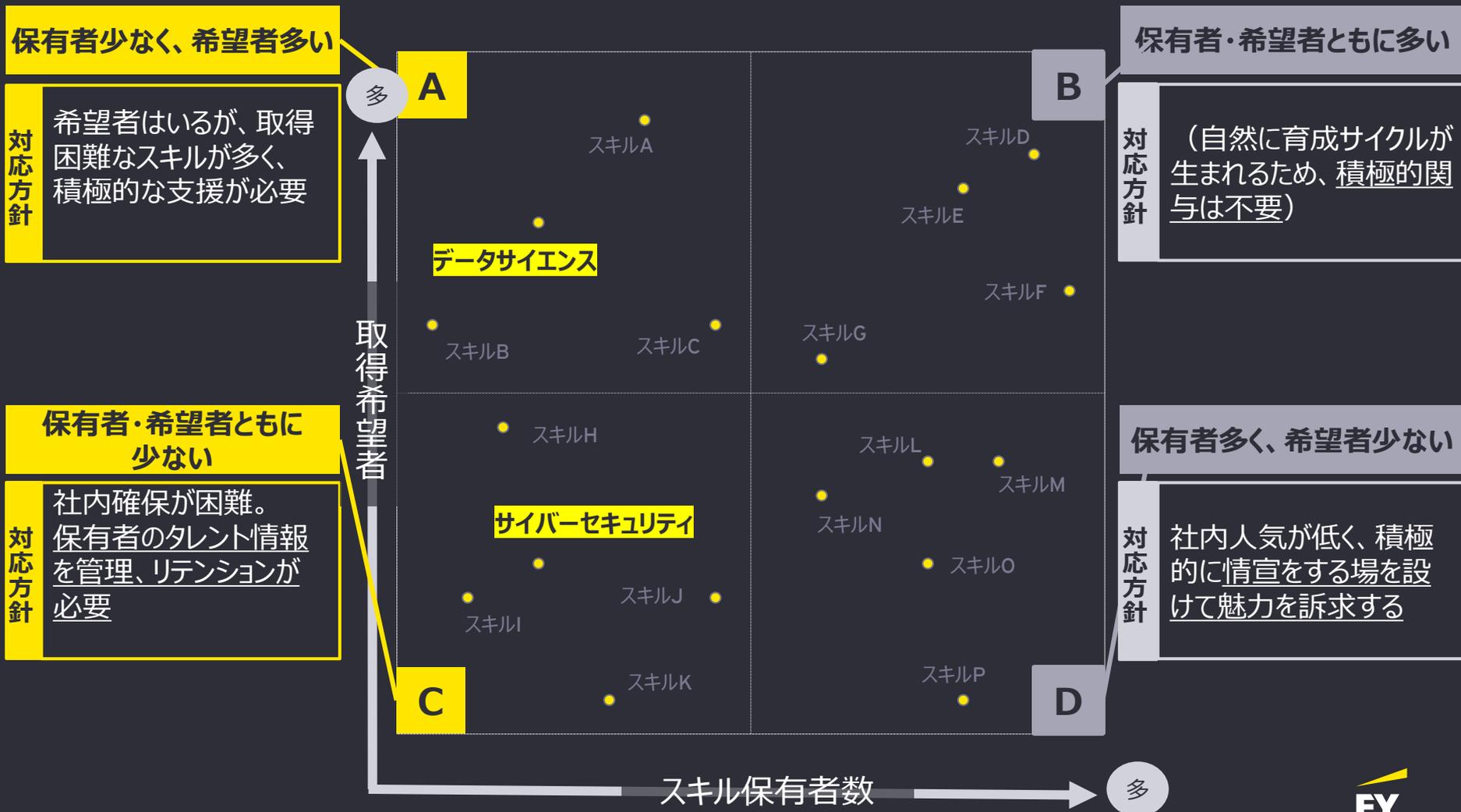
どのように人材計画を立案するのか？

経営計画（将来の姿）と連動させ、将来の人材計画（人員構成）のあるべき像を描き、どの事業にどれだけの人員を確保すべきかを可視化



どのように人材計画を立案するのか？

今後不足するスキルを明らかにするとともに、それらのスキルを獲得する対応方針を象限ごとに検討します。



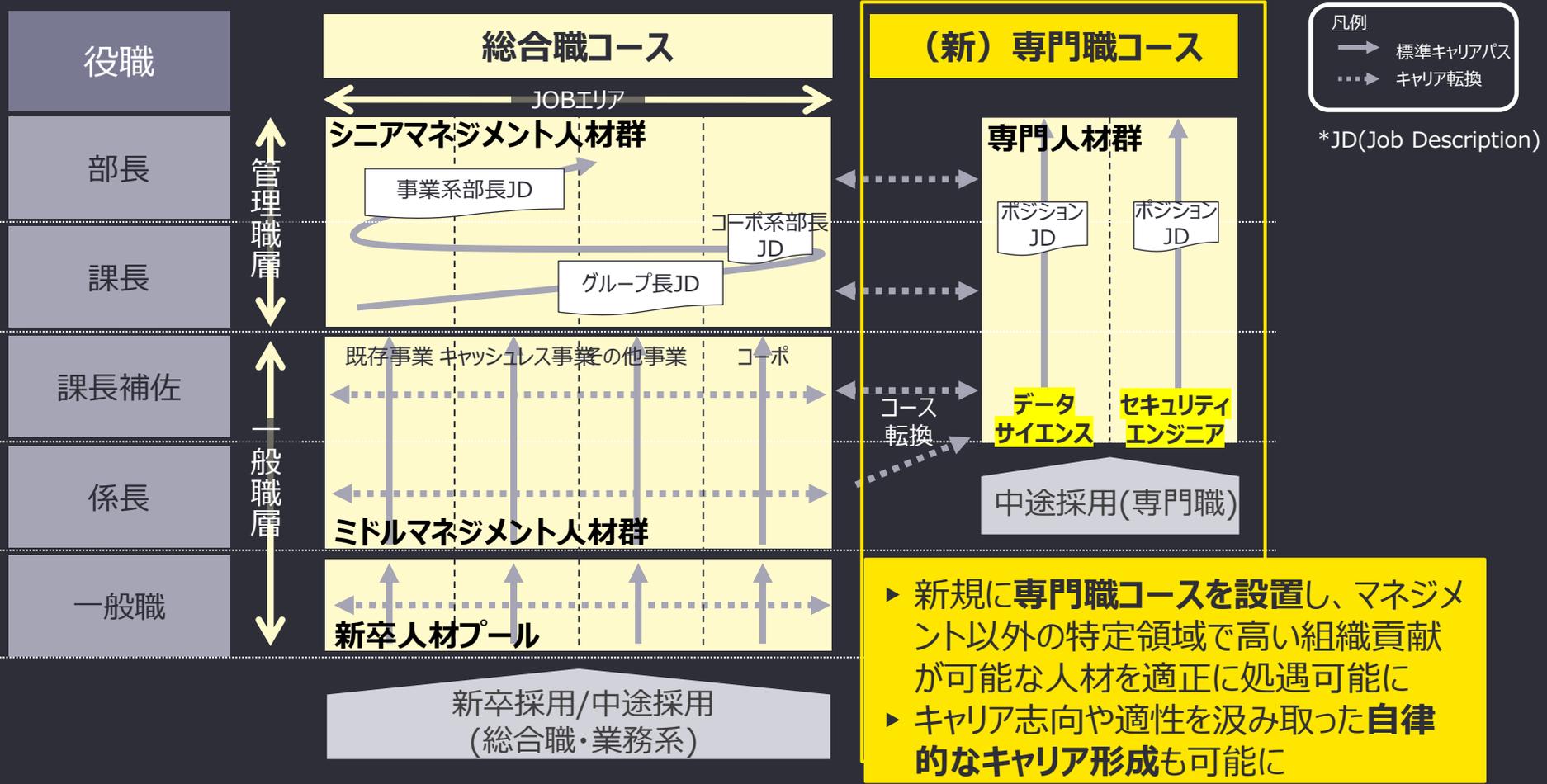
どのように人材計画を立案するのか？

全社の事業運営上必要とされるスキル、将来変革に向けて新たに必要なとなるスキルを特定し、人材に求められるスキルの変化を捉える軸として整理します。

#	コアスキル大区分	コアスキル小区分	コアスキル詳細
1	コーポレート	経営企画	会社経営企画分野での企画およびオペレーション
2		人事・総務	人事・総務分野での企画およびオペレーション
3		経理	経理分野での企画およびオペレーション
4		リスク・法務	リスク監査、管理および法務分野での企画およびオペレーション
5		監査	会計、監査の企画およびオペレーション
6		ベンダー管理	業務委託先管理、購買、ベンダーコントロール、価格交渉
7	事業企画・開発	事業企画・開発	サービスの開発・立ち上げ
8		オペレーション企画	オペレーション設計及び担当組織の割り振り
9	顧客対応	顧客対応	既存・新規顧客を中心とした対応
10		ソリューション提案型営業	顧客へのソリューション型提案
11	デジタル・IT	サイバーセキュリティ	ITセキュリティ周りの対応
12		データサイエンス	データの分析・示唆だし・改善提案業務
13		XXX	新会社設立、解散・清算、企業再編等に関わる業務
14		XXX	会社法手続きに関わるアドバイザー業務
15	会社ごとの固有スキル		
16			
17			
18			
20			
21			
22			
24			
25			
26			
27	BPR	業務の効率化・標準化に関わる業務	
28	品質管理	業務品質管理に関わる業務	
29	ビジネス領域	XXX	担当するグループの取り扱う商品・取引の特性に関わる知識・理解
30		XXX	
31

どのように人材計画を立案するのか？

不足するスキルを補うため、専門職コースの設置と、従業員のキャリア選択の幅を拡充する仕組みの導入を施策として検討しました。



4

まとめ

人材計画立案におけるKey Success Factor（重要成功要因）とは？

経営計画との 連動

- 人材計画は経営計画と密接に連動していなければならない
- それは組織がどのような目標を達成すべく進んでいるのかを理解し、そのためにどのような人材が必要か、どのように育成・活用すべきかを明確にすること

人材マネジメント サイクルを考慮

- 採用から育成、評価、配置、処遇、そして退職まで、人材マネジメントサイクル全体を考慮し、それぞれのステージにおいて何が求められ、どのようなサポートが必要かを理解し、それに対応する施策を立案すること

柔軟さと 持続可能性

- ビジネス環境の変化に呼应し、人材計画も柔軟に変えていく必要がある一方、長期的な視点で持続可能な戦略を立てることも重要
- 直面している課題や短期的な目標達成のためだけでなく、中長期的な人材の成長と組織の成功を見据えた戦略が求められるということ

5

Q&A