

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。

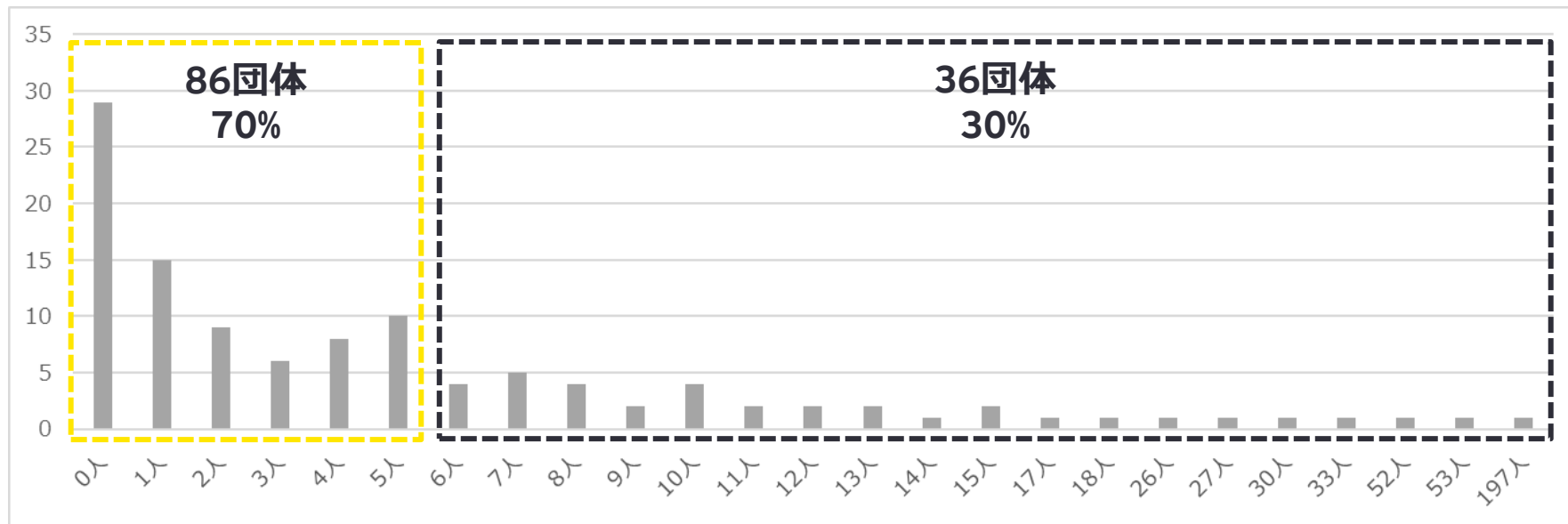
(1) 競技団体における組織経営上の特有性とは？

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

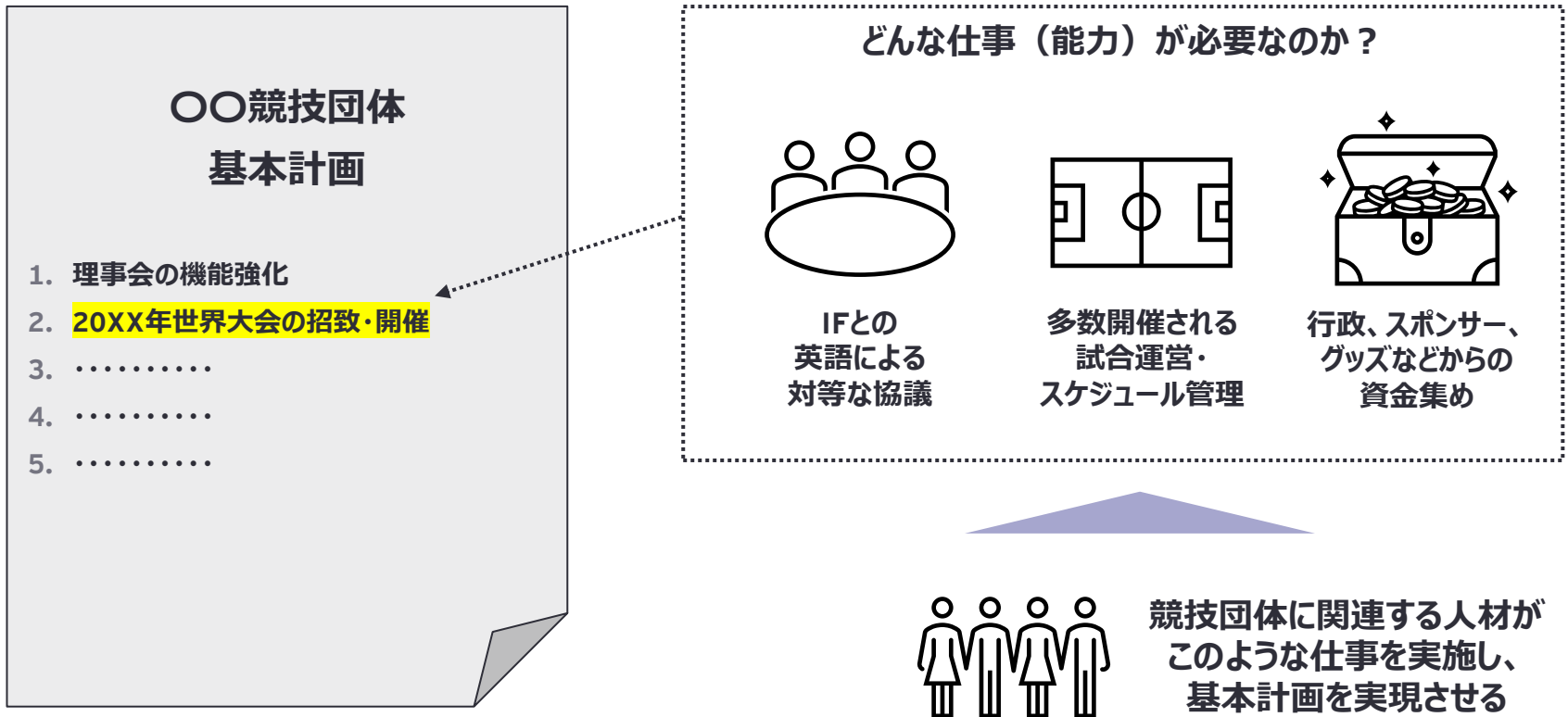


1. 人材計画が必要な理由

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

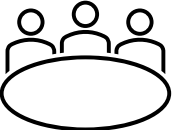
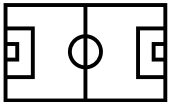



事業を実現させる人材の整備には資金が必要。人材計画は財務計画を踏まえて成り立つ。

(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

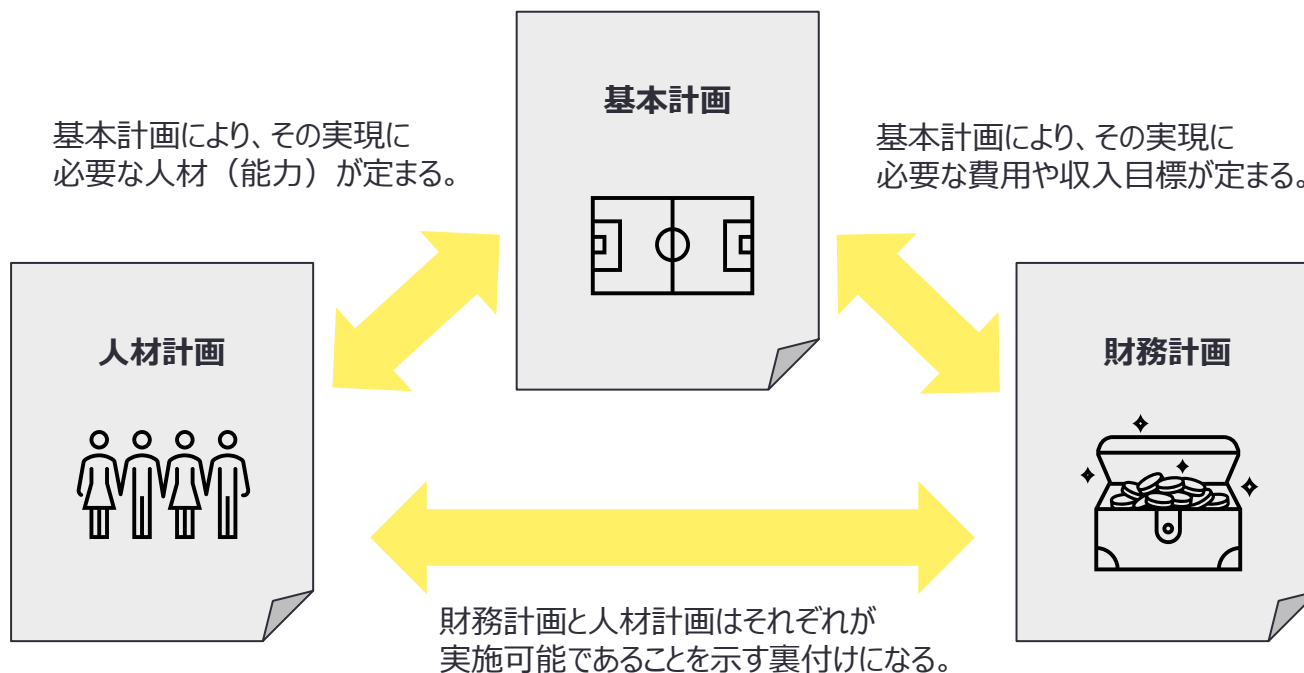
競技団体における
人材計画の考え方

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 XXXXXXXXXXXXXXX
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 XXXXXXXXXXXXXXX
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 XXXXXXXXXXXXXXX
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 計上済み 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

