スポーツ庁　御中

スポーツ･インテグリティ推進事業におけるスポーツ団体のガバナンス強化の推進
事業報告書

EYストラテジー･アンド･コンサルティング株式会社

2024年3月15日

Building a better working world

本報告書は、スポーツ庁の令和 5 年度スポーツ・インテグリティ推進事業として、EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社が実施した「スポーツ・インテグリティ推進事業におけるスポーツ団体のガバナンス強化の推進」の成果を取りまとめたものです。

従って、本報告書の複製、転載、引用等にはスポーツ庁の承認手続きが必要です。

報告書目次

第1章　本事業の背景・目的　P4

第2章　スポーツ団体役職員を対象とした説明会・ワークショップ実施　P8

2.1　説明会・ワークショップ実施内容　P9

2.2　参加者アンケート結果纏め　P14

第3章　周知・広報等に活用可能な動画資料の作成　P19

3.1　配信　映像・音声システム概要図　P20

3.2　動画資料の作成　P22

第4章　競技団体における人材の確保・育成計画に関する調査と情報提供　P24

4.1　ヒアリング内容　P25

4.2　人材計画とは　P33

4.3　競技団体の現状　P35

4.4　人材計画の必要性　P37

4.5　人材計画の策定方法　P41

4.6　競技団体における人材計画　P46

第5章　まとめ　P51

5.1　まとめ　P52

別紙１　①講演 「スポーツ団体ガバナンスコードの変更点について」

別紙２　②講演 「人材の確保・育成計画の考え方について」

別紙３　②講演 「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～」

第1章
本事業の背景・目的

ガバナンスコード改定内容の周知及び人材育成計画の策定に関する理解促進を目指し、競技団体への説明会・ワークショップを実施する。

事業の背景・目的

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事案が発生することなどから、スポーツ庁は令和5年度に２巡目となる適合審査に向けて、スポーツガバナンスコードの実効性確保の観点から見直しをを行った。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、コードの実効性の確保のため、記載の見直しを行っている。

中央競技団体においては、国際競技大会等の大会運営を担う人材や将来の中央競技団体そのものの運営の担い手となる人材の確保・育成が急務であると同時に、「人材計画の策定」について、計画策定ができていない、または作成に困難を感じている声が多いことから、「人材計画」ならびに「人材計画策定の考え方」に関する理解を深める機会を提供した。

当事業では、上記の内容について有識者インタビュー等を実施し内容を取り纏め、スポーツ団体（中央競技団体）（以下、「競技団体」という。）への説明会・ワークショップを実施する。

当委託事業の全体像

当事業の全体像は以下のとおり。

有識者及び関係当事者からのヒアリングを実施し、人材育成計画に関する調査を行い、分析を実施する。また、その結果を基に資料化し、説明会・ワークショップにて、各団体への周知を実施する。加えて、説明会で実施した講義内容を、スポーツ団体内での研修等に利用できるように、動画資料を作成する。

当事業の業務範囲

(1) スポーツ団体役職員を対象とした説明会・ワークショップの実施	(2)周知・広報等に活用可能な動画資料の作成	(3)競技団体における人材の確保・育成計画に関する調査と情報提供
スポーツ団体役職員を対象とした説明会・ワークショップを実施	説明会における講演内容等を基に周知・広報等に活用可能な動画資料の作成	競技団体における人材の確保・育成計画に関する調査と情報提供
日程・会場の協議・決定	動画編集方針確認	競技団体の人材計画策定状況の整理
説明会・ワークショップの開催	動画撮影	有識者・競技団体へのヒアリング
参加者アンケートの集計・整理	動画編集	説明会資料の作成 確認問題の作成

人材育成計画に関する調査対象は、競技団体、外部有識者とする。

調査内容及び成果物

以下５つの具体的な調査内容及び進め方は下図のとおり。

（１）中央競技団体の人材計画策定状況の整理
（２）（１）を踏まえた人材計画の在り方等に関する仮説設定等を目的とした有識者ヒアリング
（３）（２）の検証作業として、中央競技団体へヒアリングを実施し、中央競技団体における人材育成計画等を調査
（４）（１）～（３）を経て、取り纏めるとともに、人材計画に関する専門的知見を踏まえて説明会資料を作成
（５）説明会動画の閲覧者が説明会での要点を自己確認できるように、セルフチェック問題集を作成

	作業内容および成果物等
（１） 人材計画策定状況の整理	• 競技団体における正規職員数、非正規職員数、常勤理事数、非常勤理事数 • 自己説明資料の原則１、原則２評価 • スポーツ団体ガバナンスコード原則１における各計画の策定内容調査 • 競技団体の計画策定状況の整理
（２） 有識者ヒアリング	• 早稲田大学スポーツ科学学術院 スポーツ科学部 教授　松本 泰介 氏 • 立教大学 経営学部 教授（人材開発・組織開発）　中原 淳 氏 • 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　高柳　圭介
（３） 中央競技団体ヒアリング	• 公益財団法人 日本ローイング協会 • 公益財団法人 全日本剣道連盟
（４） 説明会資料作成	• 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 • 人材の確保・育成計画の考え方について • 人材計画の立案に向けて
（５） 確認問題の策定	• 説明会動画制作 　• 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 　• 人材の確保・育成計画の考え方について 　• 人材計画の立案に向けて • セルフチェック問題集

競技団体の人材育成計画策定に関する内容を説明会・ワークショップにて周知する。

本報告書の構成

上記目的を鑑みて、本報告書では、以下の構成にて、事業での実施結果をまとめる。

章	内容
第２章 スポーツ団体役職員を対象とした説明会・ワークショップ実施	2.1　説明会・ワークショップ実施内容 2.2　参加者アンケート結果纏め
第３章 周知・広報等に活用可能な動画資料の作成	3.1　配信　映像・音声システム概要図 3.2　動画資料の作成
第４章 競技団体における人材の確保・育成計画に関する調査と情報提供	4.1　ヒアリング内容 4.2　人材計画とは 4.3　競技団体の現状 4.4　人材計画の必要性 4.5　人材計画の策定方法 4.6　競技団体における人材計画
第５章 まとめ	5.1　まとめ

第2章
スポーツ団体役職員を対象とした説明会・ワークショップ実施

章	内容
第 2 章 スポーツ団体役職員を対象とした説明会・ワークショップ実施	2.1　説明会・ワークショップ実施内容 2.2　参加者アンケート結果纏め
第 3 章 周知・広報等に活用可能な動画資料の作成	3.1　配信　映像・音声システム概要図 3.2　動画資料の作成
第 4 章 競技団体における人材の確保・育成計画に関する調査と情報提供	4.1　ヒアリング内容 4.2　人材計画とは 4.3　競技団体の現状 4.4　人材計画の必要性 4.5　人材計画の策定方法 4.6　競技団体における人材計画
第 5 章 まとめ	5.1　まとめ

2.1
説明会・ワークショップ実施内容

説明会・ワークショップ実施内容

（1）実施内容

◆ 実施概要

日時：　令和6年2月7日（水）13:30-17:10

会場：　JAPAN SPORT OLYMPIC SQUARE 14階岸清一メモリアルホール

実施方式：　対面およびオンライン配信

出席対象：　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、
日本パラリンピック委員会、
上記の加盟団体

申込方式：　オンライン申込

申込数：　説明会　会場 31団体37名、オンライン 40団体
ワークショップ　会場 12団体15名

出席数：　説明会　会場 27団体34名、オンライン 118接続
ワークショップ　会場 11団体13名

議事次第：
13:30　開会挨拶
ースポーツ庁 競技スポーツ課長　日比 謙一郎
13:40　①講演「スポーツ団体ガバナンスコードの変更点について」
ースポーツ庁　競技スポーツ課 課長補佐　吉丸 尚宏
14:15　②講演「人材の確保・育成計画の考え方について」
ーEY新日本有限責任監査法人　中村 哲士
ーEYストラテジー・アンド・コンサルティング　高柳 圭介
15:15　※休憩（場面転換）
15:25　ワークショップ
①ガバナンスコードに関する問題課題の話合い
（ファシリテーター：EY 中村）
②人材育成計画の作成ステップ
（ファシリテーター：EY 高柳）
③役員人材（役員規定・外部理事・女性等）
（ファシリテーター：EY 高田）
17:10　閉会挨拶

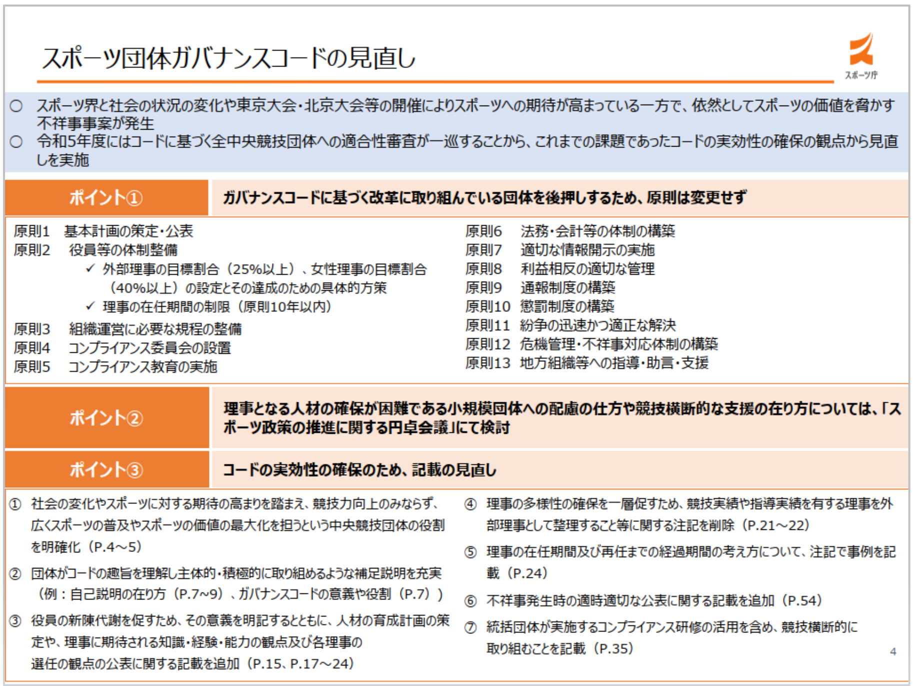
説明会・ワークショップ実施内容

（1）実施内容

◆ ①講演 「スポーツ団体ガバナンスコードの変更点について」

ー スポーツ庁　競技スポーツ課 課長補佐　吉丸 尚宏

令和5年度に行われたスポーツ団体ガバナンスコードの改定内容について、スポーツ庁競技スポーツ課より説明を実施。


スポーツ団体ガバナンスコードの見直し

スポーツ庁

○ 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2　役員等の体制整備
✓ 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3　組織運営に必要な規程の整備
原則4　コンプライアンス委員会の設置
原則5　コンプライアンス教育の実施
原則6　法務・会計等の体制の構築
原則7　適切な情報開示の実施
原則8　利益相反の適切な管理
原則9　通報制度の構築
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）
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））
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）
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）
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）
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）

4

説明会・ワークショップ実施内容

（1）実施内容

◆ ②講演 「人材の確保・育成計画の考え方について」

ー EY新日本有限責任監査法人　中村 哲士

　中央競技団体における人材計画が必要な理由について、基本計画、人材計画および財務計画は、それぞれが連動することが重要であることをEY新日本有限責任監査法人　中村より説明を実施。

　主なポイントは下図に記載。

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
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。

説明会・ワークショップ実施内容

（1）実施内容

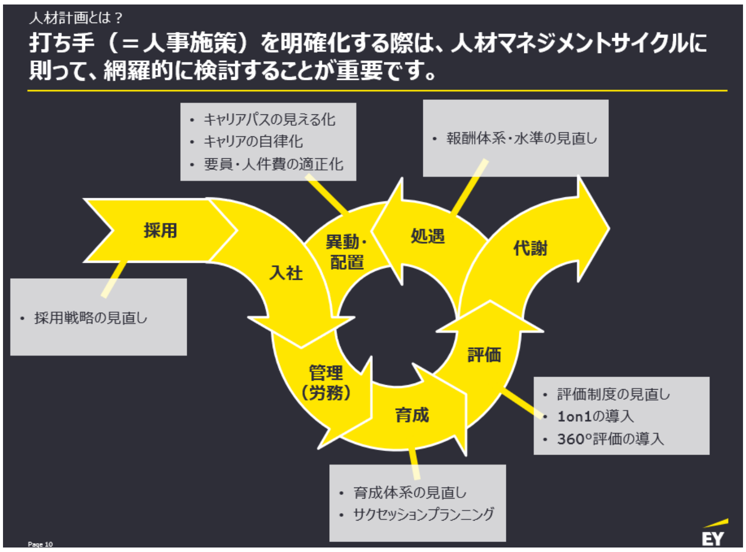
◆ ②講演 「人材計画の立案に向けて
　　　　～事業会社における人材計画立案プロセスをベースに～」

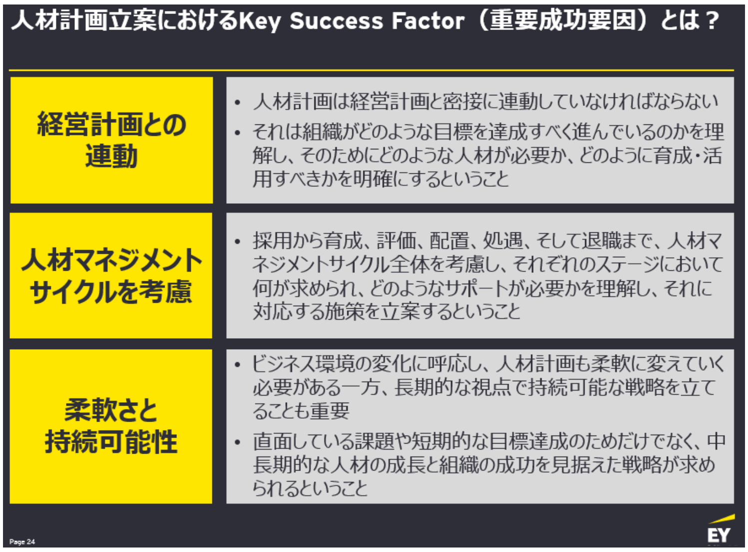
ー EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

パートナー，ピープル コンサルティング　高柳 圭介

人材計画というものの正体と、当該計画の重要性について、EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社 高柳より説明を実施。

主なポイントは下図に記載。





2.2
説明会・ワークショップ参加者へのアンケート結果

参加者向けアンケート

（1）調査内容

◆ 調査手法

調査期間：令和6年2月7日（水）～2月19日（月）

調査対象：説明会･ワークショップ参加者

回答数　：78団体

調査方法：Webフォーム、Excelフォームを用いて、EYより加盟団体へ依頼

スポーツ庁主催「スポーツ団体ガバナンスコード改定に関する説明会・ワークショップ」参加後アンケート

2024年2月7日に実施したスポーツ団体ガバナンスコード改定に関する説明会・ワークショップにご参加頂きありがとうございました。
お手数お掛けいたしますが、本日の説明会・ワークショップについて、アンケートへのご協力をお願いいたします。
なお、こちらのアンケート結果は事務局内のみで共有し、今後の改善に向けて参考にさせていただきます。

* 必須

以下のアンケートにご回答のほど、お願いいたします。

1. 所属団体をご記載ください *

回答を入力してください

2. お名前をご記載ください *

回答を入力してください

3. メールアドレスをご記載ください *

回答を入力してください

4. 参加方法を選択してください *

○ 対面参加

○ オンライン参加

次へ

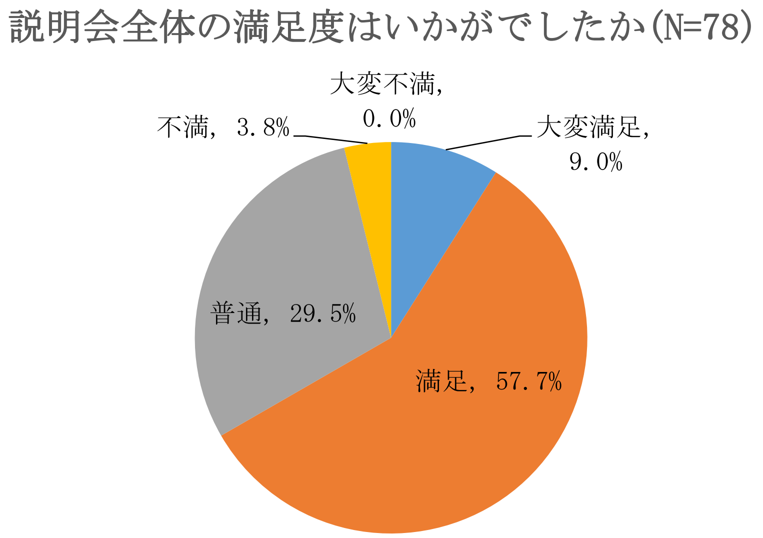
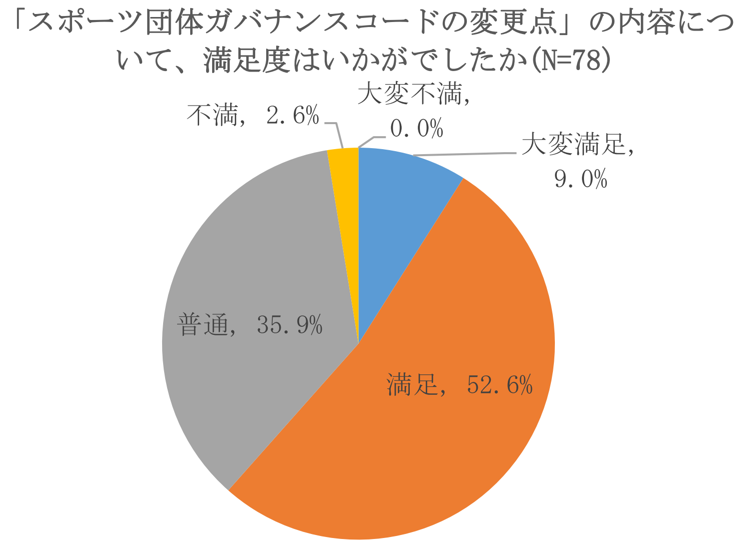
参加者向けアンケート

（1）調査内容

◆ 設問内容

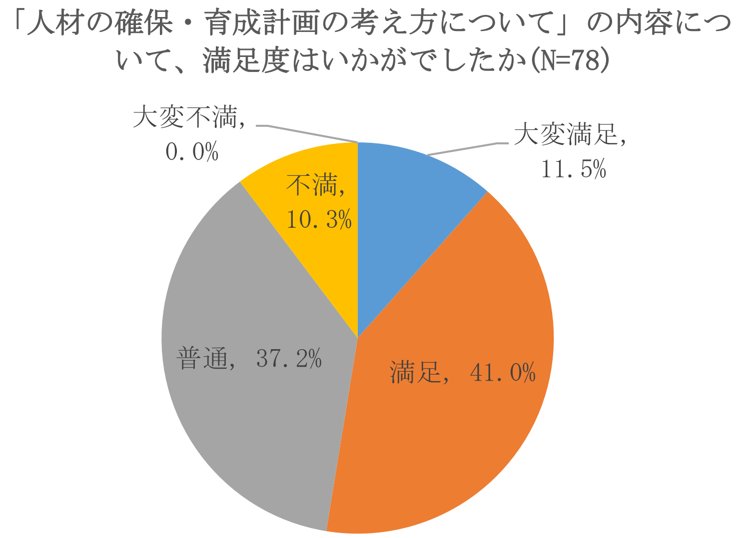
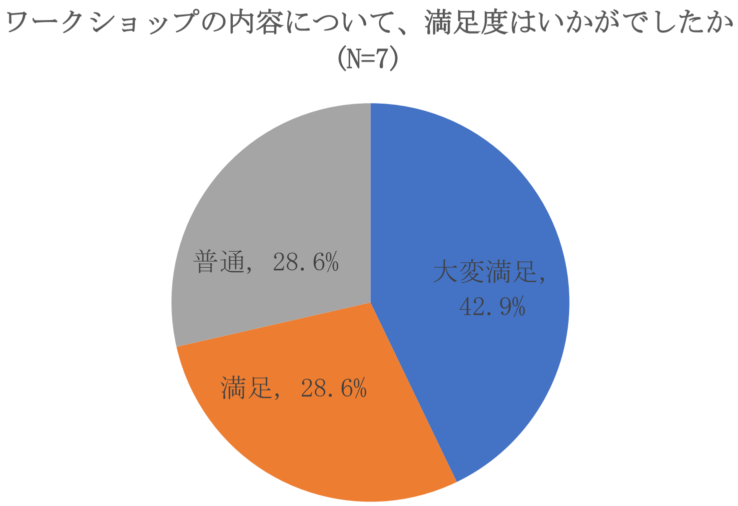
1. 参加方法（対面、オンライン）
2. 説明会全体の満足度とその理由
3. 「スポーツ団体ガバナンスコードの変更点」の内容について満足度とその理由
4. 「人材の確保・育成計画の考え方について」の内容について満足度とその理由
5. （後半　ワークショップセクション　参加者のみ）ワークショップの内容について満足度とその理由

アンケート結果概要

項目	回答詳細
説明会全体の満足度	○参加者の約７割が大変満足・満足と回答 
説明会「スポーツ団体ガバナンスコードの変更点」の満足度	○参加者の約６割が大変満足・満足と回答 

※アンケート結果詳細 別紙●参照

アンケート結果概要

項目	回答詳細
説明会「人材の確保・育成計画の考え方について」の満足度	○参加者の約５割が大変満足・満足と回答 
ワークショップの内容についての満足度	○参加者の約７割が大変満足・満足と回答 

※アンケート結果詳細 別紙●参照

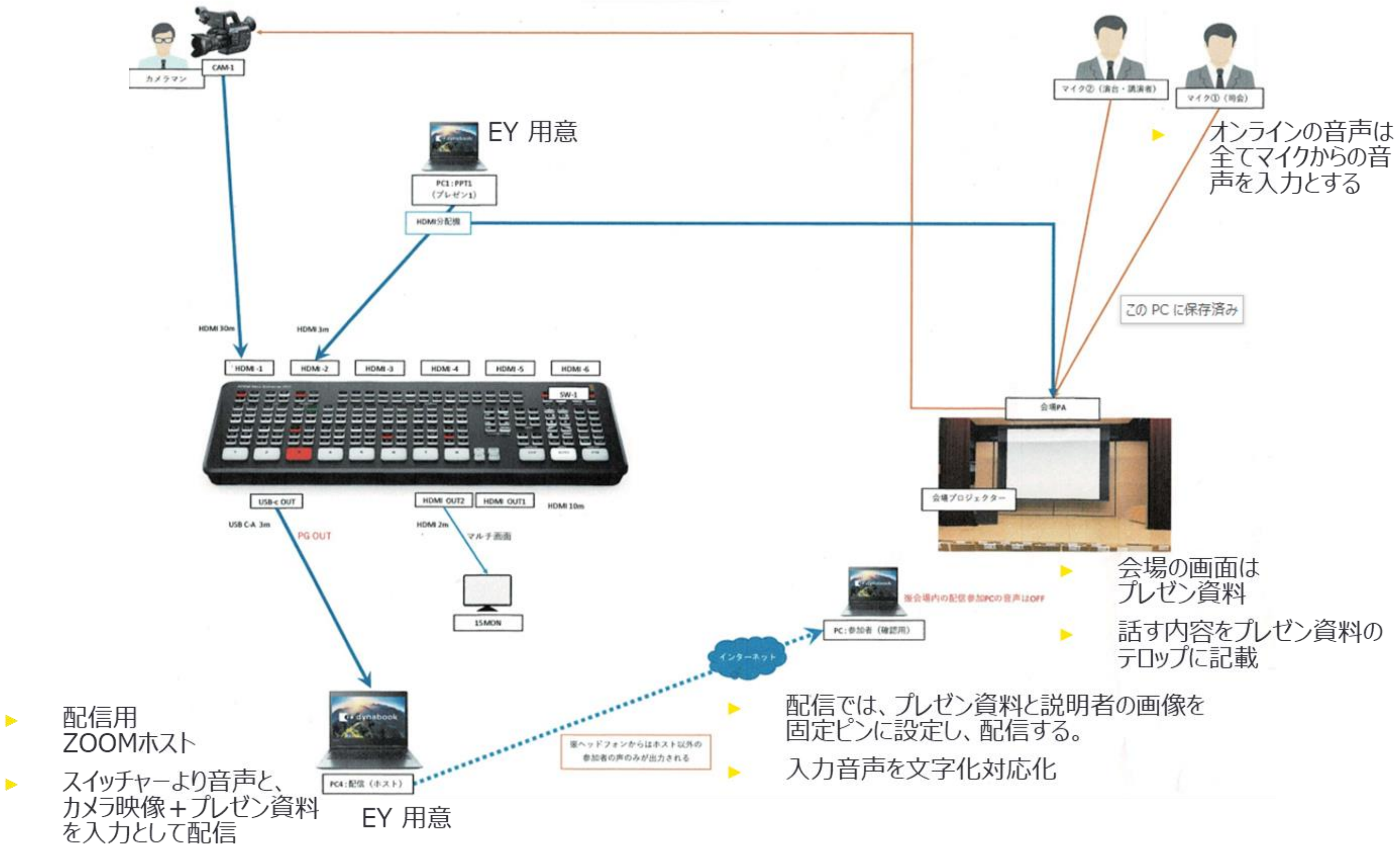
第3章
周知・広報等に活用可能な動画資料の作成

章	内容
第２章 スポーツ団体役職員を対象とした説明会・ワークショップ実施	2.1　説明会・ワークショップ実施内容 2.2　参加者アンケート結果纏め
第３章 周知・広報等に活用可能な動画資料の作成	3.1　配信　映像・音声システム概要図 3.2　動画資料の作成
第４章 競技団体における人材の確保・育成計画に関する調査と情報提供	4.1　ヒアリング内容 4.2　人材計画とは 4.3　競技団体の現状 4.4　人材計画の必要性 4.5　人材計画の策定方法 4.6　競技団体における人材計画
第５章 まとめ	5.1　まとめ

3.1
配信　映像・音声システム概要図

以下の配信 映像・音声システムにて説明会の配信及び撮影の実施

配信 映像・音声システム概要図



3.2
動画資料の作成

説明会における以下講演について、以下の仕様にて動画の編集を行い、納品した。

◆動画編集対象

①スポーツ団体ガバナンスコードの変更点について」（33分58秒）

スポーツ庁 競技スポーツ課 課長補佐 吉丸 尚宏

②人材の確保・育成計画の考え方について（19分57秒）

EY新日本有限責任監査法人 中村 哲士

③人材計画の立案に向けて（25分50秒）

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社 高柳 圭介

◆動画仕様

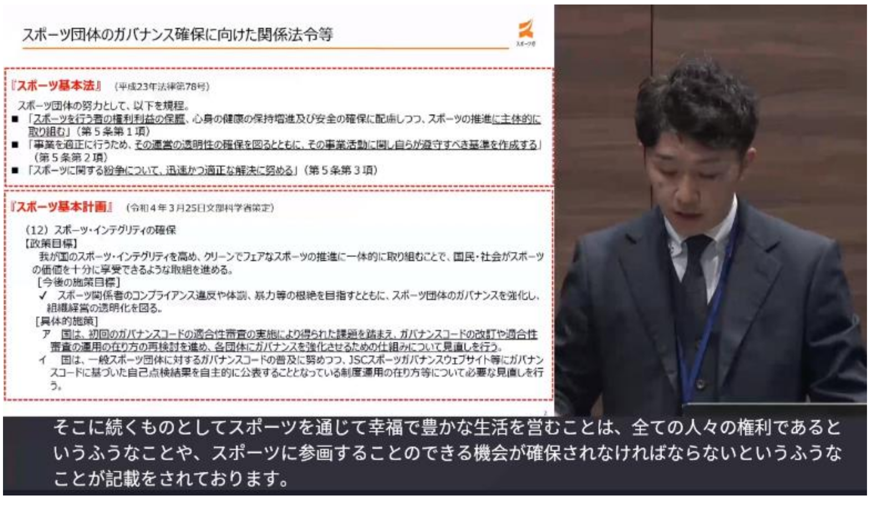
・品質：720p

・フレームレート：30fps

・字幕あり

・MPEG 4（.mp4 ファイル）

◆動画イメージ



第4章
競技団体における人材の確保・育成計画に関する調査と情報提供

章	内容
第２章 スポーツ団体役職員を対象とした説明会・ワークショップ実施	2.1　説明会・ワークショップ実施内容 2.2　参加者アンケート結果纏め
第３章 周知・広報等に活用可能な動画資料の作成	3.1　配信　映像・音声システム概要図 3.2　動画資料の作成
第４章 競技団体における人材の確保・育成計画に関する調査と情報提供	4.1　ヒアリング内容 4.2　人材計画とは 4.3　競技団体の現状 4.4　人材計画の必要性 4.5　人材計画の策定方法 4.6　競技団体における人材計画
第５章 まとめ	5.1　まとめ

4.1
ヒアリング内容

有識者ヒアリング概要

中央競技団体が置かれている状況を踏まえた人材計画の在り方等に関する仮説設定等を目的として、有識者にヒアリングを行い検討した。

◆　有識者ヒアリング概要

No	日付	名前
1.	12月13日（水） 11時～12時 対面（スポーツ庁）	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　高柳 圭介
2.	12月15日（金） 13時～14時半 オンライン	早稲田大学 スポーツ科学学術院 スポーツ科学部　教授 松本 泰介 様
3.	12月27日（水） 11時～12時 オンライン	立教大学 経営学部 教授（人材開発・組織開発） 中原 淳 様

EYストラテジーアンドコンサルティング　高柳　ヒアリング内容

◆ヒアリング内容抜粋

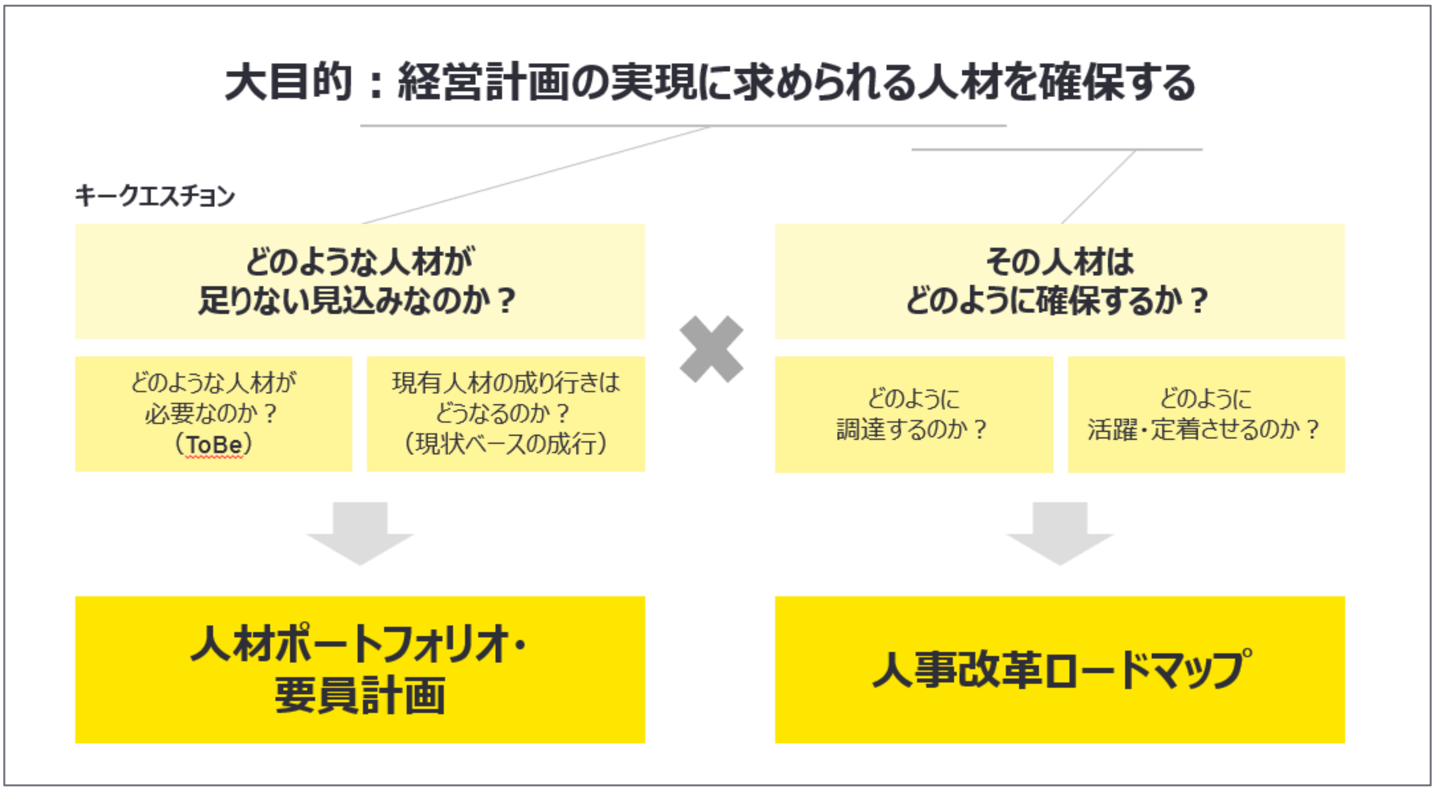
＜人材計画とは＞

- ○ 人材計画とは、企業であるか否かに関わらず、**経営計画の実現に求められる人材を確保する目的で作成されるもの。**
- ○ 人材計画は、**どのような人材が必要なのかと、どのように確保するのかの2つにブレイクダウンが可能。**この2つについて、ロードマップとして作成したものを人材計画という。

＜競技団体における人材計画の位置づけについて＞

- ○ 競技団体によっては、経営計画がない団体も存在しているが、その場合には経営計画から作成する必要があり、**人材計画のみを作成するということはない。**
- ○ 1つのやり方として、現在のスポーツ業界の動向、その動きに対応するために必要なスキル、そのスキルの習得の仕方というように決まったフォーマットを用意し、各競技団体にこのフォーマットを埋めてもらうという方法は有効であると考える。このやり方は、経営計画が鮮明にない競技団体でも実施できるものである。
- ○ 経営計画や人材計画の作成は、1回作成してしまえば、あとは各自で進めていけるというケースが多いため、**最初のきっかけを作ることが重要である。**

【人材計画のブレイクダウン】



早稲田大学スポーツ科学学術院　松本先生　ヒアリング内容

◆ヒアリング内容抜粋

＜競技団体の人材計画策定の意義について＞

○　一般企業と競技団体の一番の違いは、**競技団体は消滅しないという点である。**

○　競技団体に人材計画が必要な理由としては、組織が無くならないからこそ、**長期的に人材の確保等について考える必要があるため。**

＜競技団体へのサポート方法について＞

○　競技団体に求められるものが増加している現状で、例えば高齢者が事務作業をすべて実施することは難しいと考えるため**、組織の新陳代謝を促進するようなモデル案を提示する**等を実施してもよい。

○　事務局に関していえば、ITリテラシーの有無か非常に重要であるため、**ITリテラシーの高い若い世代を入れることが必要不可欠**である。

＜人材計画の作成方法について＞

○　競技団体の中には、モチベーション高く仕事をしてくれる人もいれば、そうでない人もおり、その比率は、やる気がある人が5%、普通の人が30%、やる気がない人が65%くらいであると考えている。その中で、やる気のない人たちのマインドを変えるというよりも、若いやる気のある人材を新たに獲得する方がより効率的かつ効果的であると考える。

○　ガバナンスコードに外部理事比率や女性理事比率等の目標数値を設定するのであれば、**若い人材の割合も同じように設定してもいいのでは**と思う。

＜世界の競技団体の現状について＞

○　世界のIF、NFでは**、若い世代がトップに着くような流れが起っている。**

○　競技間の人材獲得競争が巻き起こっていおり、日本でも競技間の競争は少しずつ起こっているため、そういった側面でも、日本の競技団体はガバナンスコードを活かし、より活発化していく必要がある。

＜競技団体の衰退の指標について＞

○　**競技人口の減少が可視化されていないこと**も、各競技団体職員が危機感を持たない理由の一つである。

○　競技人口が減ることで収入も減るため、実際に会員費をあげている団体も多くみられる。また、財務諸表は作成しているものの、前年度との比較のみを実施しているため、大きな変化に気づけていない実態がある。**例えば10年スパンで比較することができれば、変化はより顕著に可視化されると考える。**

○　笹川等に調査を依頼して、競技団体全体の変化を示すのは有効な施策になると考える。

立教大学経営学部 中原先生　ヒアリング内容

◆ヒアリング内容抜粋

＜競技団体の人材計画策定の意義及びモチベーションについて＞

- ○　スポーツ競技団体はスポ―ツが無くならない限り無くならない団体であり、**スポーツ経験者の村社会となっており、さらに経営の意識が高くなく、外部からの眼差しが少ない。**
- ○　メリハリのあるインセンティブを課すことで、やる気のない団体を動かすことが出来ると考える。既存のガバナンスコードにはインセンティブの設計がないため、**やらなければ損、やったら得という仕組みを作り出すことが重要である。**
- ○　予算規模の大きい組織に対するインセンティブ設計から実施し、普及の壁である17%を数年で超えることが重要であると考える。
- ○　自己説明の公表だけであれば、誰でも簡単に可能であり、自己説明を公表するだけで損を免れることが可能であるとすると、それはインセンティブ設計がうまく出来ていないということだと考える。**そういった背景から、計画を適当に作成するだけの団体が多く発生してしまうと考える。**
- ○　競技団体では、経営や組織に意識が向いておらず、大会での成績が第一優先されがちであると考える。そのため、**インセンティブを使い、経営や組織に意識を向けてあげる必要がある。**

＜人材育成の方法について＞

- ○　人材を育成する際に、**規模の小さい団体内で人材を育成するのは非常に難しいため、似たような組織でコンソーシアムを作り、部署内異動のように人材を回していくのが効果的**であると考える。
- ○　**人材をスポーツ業界から外に出すことも重要であり、**逆に**スポーツと無関係の人が入ってくる仕組みも必要**であると考える。
- ○　施策を公表する際には、団体にとって非常に厳しい施策と、団体にとって都合の良い施策を同時に出すことで、うまく団体を動かすことが可能だと考える。
- ○　インセンティブの設計をした際には、たくさんの文句があがると思うが、強い意志を持って継続することが大切である。

中央競技団体ヒアリング概要

有識者ヒアリングにて設定した仮説に対する検証作業として、中央競技団体にヒアリングを行い、中央競技団体における人材計画やその策定のあり方について検討した。

◆　中央競技団体ヒアリング概要

No	日付	名前
1.	12月21日（木） 15時半～16時半 オンライン	公益社団法人 日本ローイング協会 業務執行理事　相浦 信行 様
2.	1月10日（水） 13時半～14時半 オンライン	公益財団法人 全日本剣道連盟 事務局長　松原 様

日本ローイング協会　ヒアリング内容

◆ヒアリング内容抜粋

＜ローイング協会の現状について＞

- ○　ローイング協会は、**活動するスタッフの9割はボランティア。**
- ○　同事業規模の他団体に比べ、人数が非常に多く、**事務局負荷型であり、**世界ジュニア大会を東京で実施した際は、**事務局メンバーが日常の業務を行いながら、運営業務を実施した。**
- ○　イベントの都度、**必要な人員を登用すると財務的に厳しくなるため、既存の人材で対応せざるを得ないが、その分事務局職員への負荷は非常に大きい。**
- ○　新規事業が提案された際には、財務的、人材的に実現性があるかについては常に気を付けている。
- ○　人員の計画に沿った人材計画は作成しているが、長期的に誇れるような人材計画にはなっていないと考える。
- ○　仮に収益性が見込める事業の場合にも、**事業を進める為の新規人材を初期投資として雇用することは考えにくく、事務的な作業はすべて事務局が実施することになる。**

＜人材の獲得方法について＞

- ○　2022年12月にマーケティング部会を立ち上げ、外部人材の獲得に向けて動いている。現状の課題としては、**協賛企業を見つけるためのマーケティング人材と、選手の強化活動に関わる人材が不足している**ことである。
- ○　外部人材の獲得をサポートいただける場合には、専門人材の獲得をサポートしてほしい。専門人材はボランティアでも構わないが、**協賛の営業に行く際は、平日の昼が基本であるため、本業がある人には難しいと考える。**そのため、本協会専属とまではいかないが、50~60%ほどを本協会の活動に充てられる人が望ましい。

＜人材の育成方法について＞

- ○　現状の事務局メンバーの3割はセカンドキャリアである。**心身ともの健康であるシルバー人材**は、給料も抑制でき、社会経験もあり、子育て等に時間を多く取られることもないため、**非常に望ましい人材である。**
- ○　競技団体においては、仮にパフォーマンスが悪い人材がいても、**その人をリストラすることは出来ない。**金も人もない中で、本当にやるべきことを明確にし、その対応に集中する必要がある。その観点では、外部人材の意見は非常に重要。

全日本剣道連盟　ヒアリング結果

◆ヒアリング内容抜粋

＜剣道連盟について＞

- ○　剣道連盟では、各部門で誰が何を出来るのかを年齢別に記した人材マップを作成しているため、**何年後に何人の人材をどの部門に入れないといけないということを常に把握している。**しかし、実際は剣道経験者を採用するのが難しくなってきており、人材マップを策定したものの、その通りにうまく人材を確保できているわけではない。
- ○　給与の**基本ベースは地方公務員の事務職を想定**している。
- ○　役員の先生等は剣道の経験者がほとんどであり、その理由としては、剣道の経験があった方が、業務のイメージがしやすく、円滑に実施できるからである。
- ○　オリンピック競技ではないが、競技人口を増やすために、**オリンピック競技になった際にどのようなアクションをするか等についてはすでに検討しており、人材計画もその中に含まれる。**

＜外部理事について＞

- ○　外部理事が3割を占めているが、剣道を仕事でやっている教師・警察などは、外部理事にカウントしておらず、民間企業で働いている人を外部理事としてカウントしている。

＜人材計画を実行していく上での課題＞

- ○　**剣道やりながら経理、英語、人事労務等ができる人材獲得が非常に難しい**が、剣道経験者でないと、ジョブローテーションに対応できないため、採用することが難しい。

＜スポーツ庁への要望＞

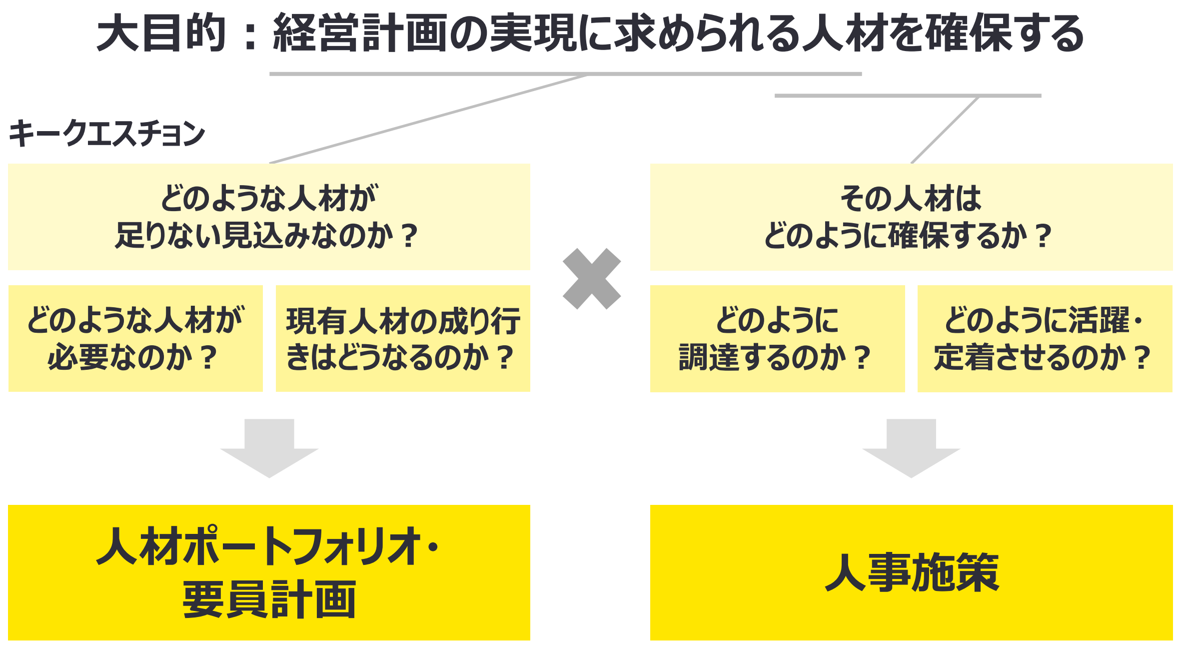
- ○　**間接部門の、シェアードサービス（給与・会計）を纏めてどこかでやってもらえると非常に助かる。**

4.2
人材計画とは

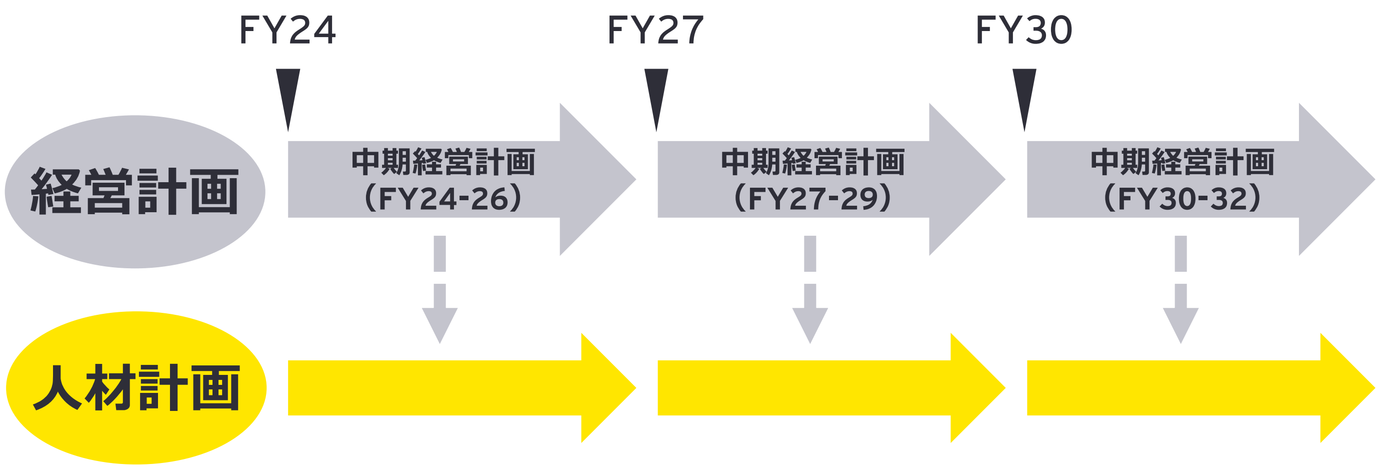
人材計画の目的：経営計画の実現に向けて必要な人材を確保すること。

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ある。



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だが、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る。



4.3
競技団体の現状

競技団体における常勤職員は少なく、非常勤職員及びボランティア人材によって運営が行われている。

（１）競技団体の現状

競技団体における正規職員数　＜参照：図１＞

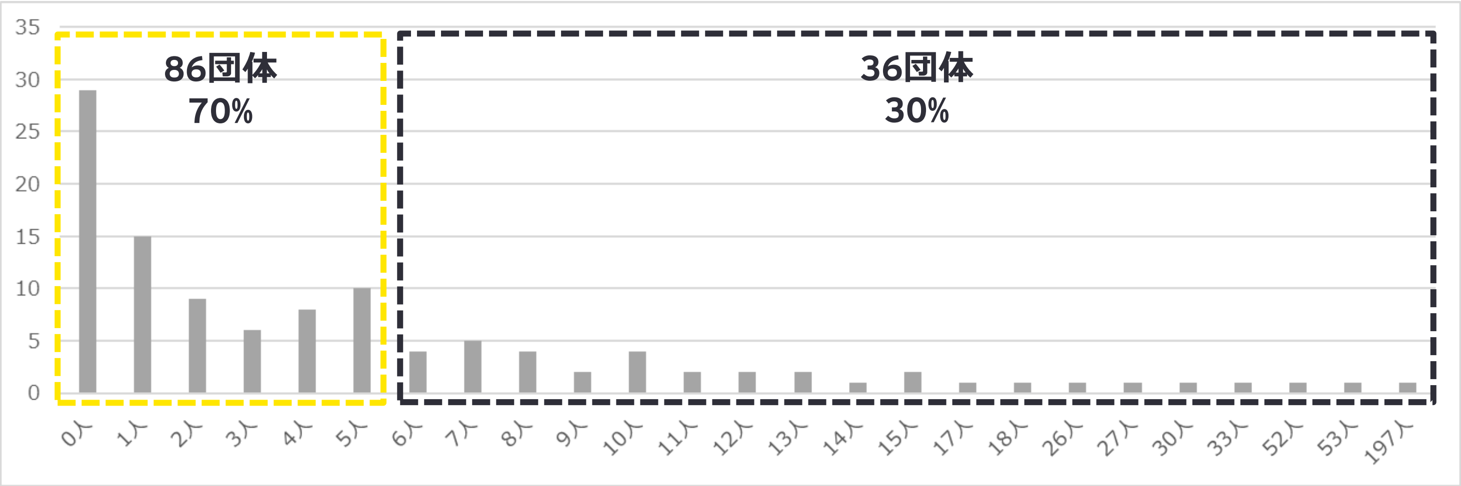
競技団体は、図１にあるように、常勤職員は少なく、非常勤職員やボランティア人材によって、団体運営が行われている。

各計画の策定状況　＜参照：表１＞

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（表１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（表１グレー箇所）。

【図１　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



【表１　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ガ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

4.4
人材計画の必要性

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る。

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)

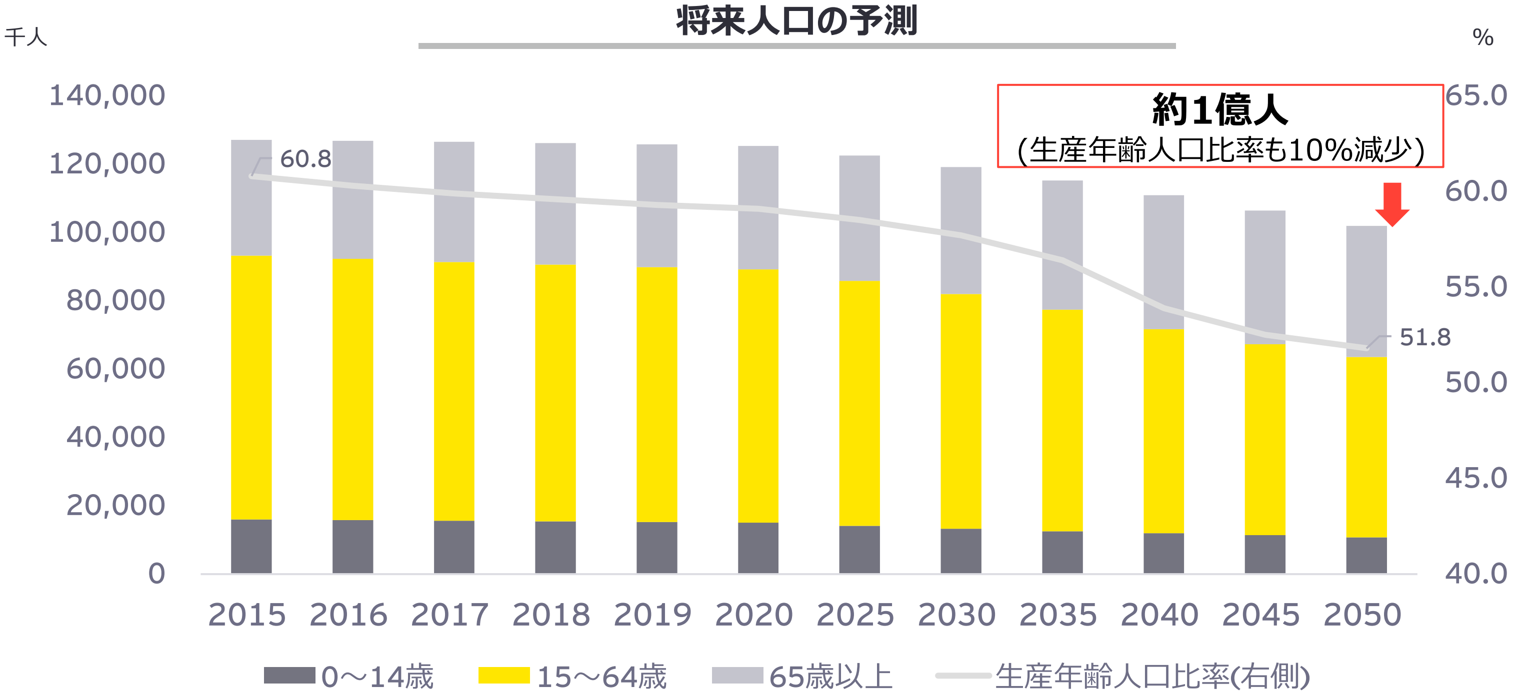
不確実な状況への対応
VUCA時代において、非常に事業の先行きが読みづらい

“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

将来人口の予測



（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）

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

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る。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られる。

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。

限られた人材での事業運営

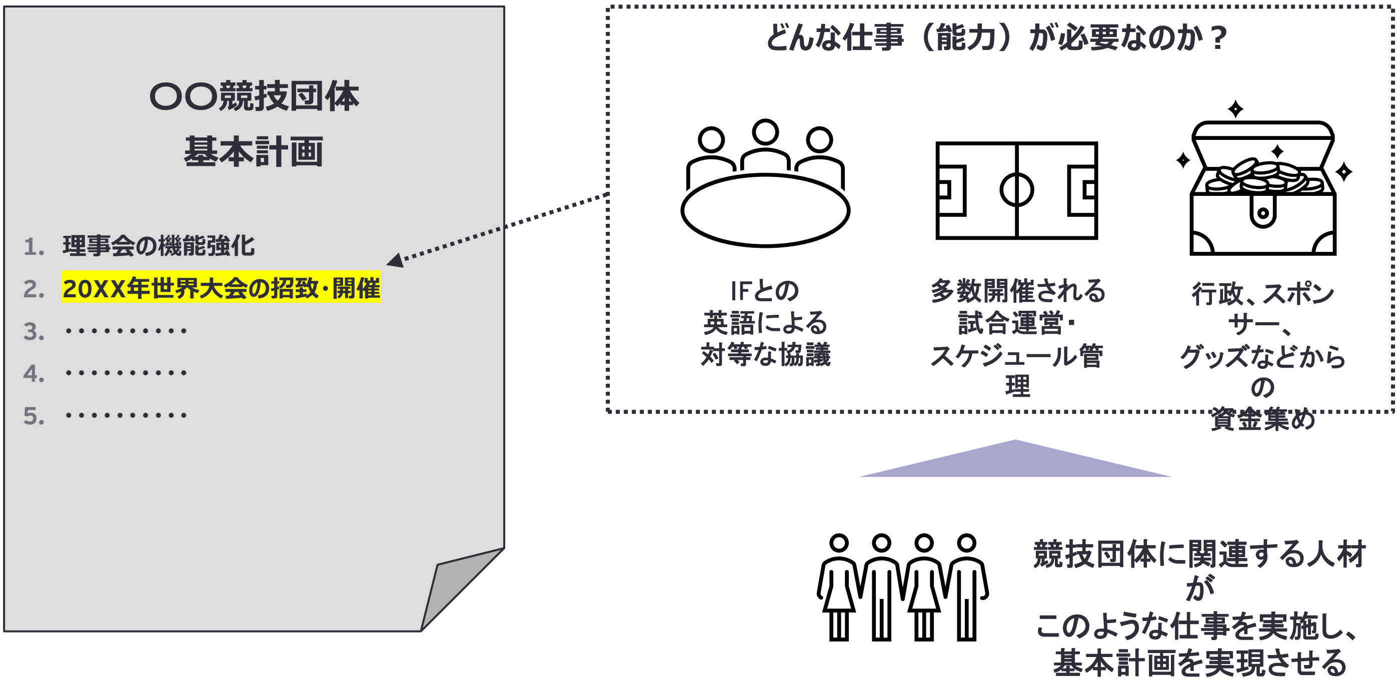
2.1に示すように、競技団体には常勤職員が少なく、非常勤職員やボランティア人材によって、団体運営が行われている。また、ボランティア人材は意欲的だが、平日昼間は本職に従事していることが多いため、常勤・非常勤職員の代わりをそのまま担うことを期待するのは難しい。必要に応じて、既存事業の縮小や終了も検討する必要がある。

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：人材

基本計画（経営計画）を人材の能力で実現

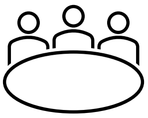
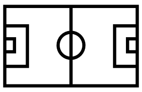
大規模な大会開催等、中長期的な計画を見据えた業務を行うのに適した人材の想定



戦略的に必要な人材を整備

具体的な実施項目を詳細化し、財務計画と連携しつつ、人材の整備方針を策定する

【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
 IFとの英語による対等な協議	▶ 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	▶ 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	▶ 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
 多数開催される試合運営･スケジュール管理	▶ 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	▶ 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）	▶ 同上
行政、スポンサー、グッズなどからの資金集め	▶ 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	▶ 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	▶ 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

4.5
人材計画の策定方法

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する。

● **人材計画の策定方法 ～金融会社の事例～**

▸ STEP1
事業の変化を捉える

▸ STEP2
人材の変化を捉える

▸ STEP3
実現に向けた不足を捉える

▸ STEP4
不足を補うための施策を検討する

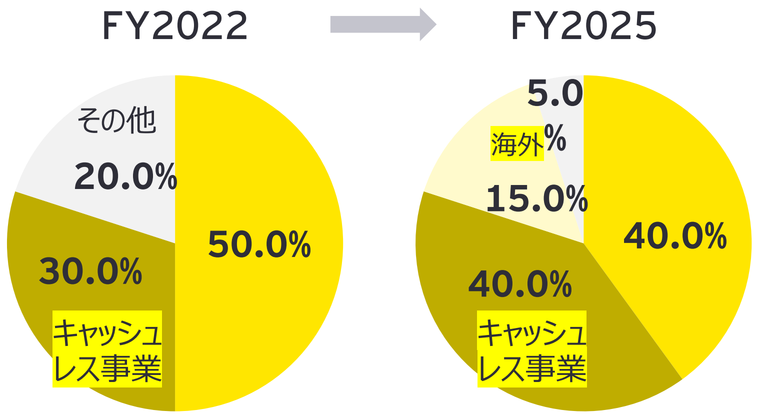
STEP1：事業の変化を捉える

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する。

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



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

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する。

STEP2：人材の変化を捉える

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する。

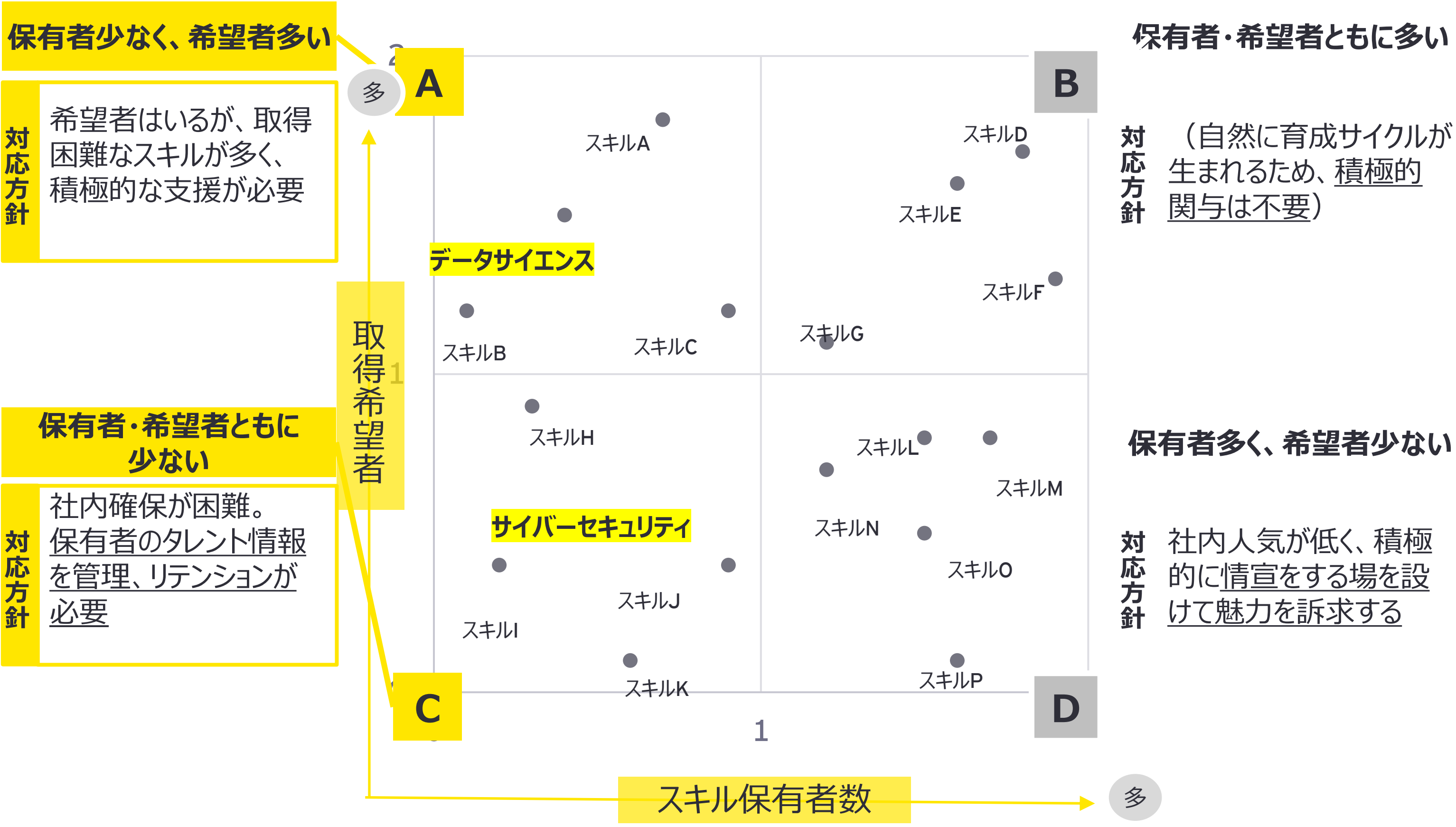
		現行(2022/10)	増減	ToBe｜あるべき姿
人員構成	計	計500		計580
	既存事業	200	▲20	180
	キャッシュレス事業	100	+80	180
	海外	10	+40	50
	その他事業	40	▲20	20
	コーポレート	150	±0	150
売上高		1,500億円		2,100億円 40%UP
1人当たり売上高		300百万円		362百万円 20%UP

- 既存事業：筋肉質な事業体質へとシフト(生産性Up)
- キャッシュレス事業・海外：**売上拡大に向け大規模増員(他事業から配置転換検討)**
- コーポレート：生産性Upにより売上拡大にも耐えうる体制を構築

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する。

STEP3：実現に向けた不足を捉える

- ✓ 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する。

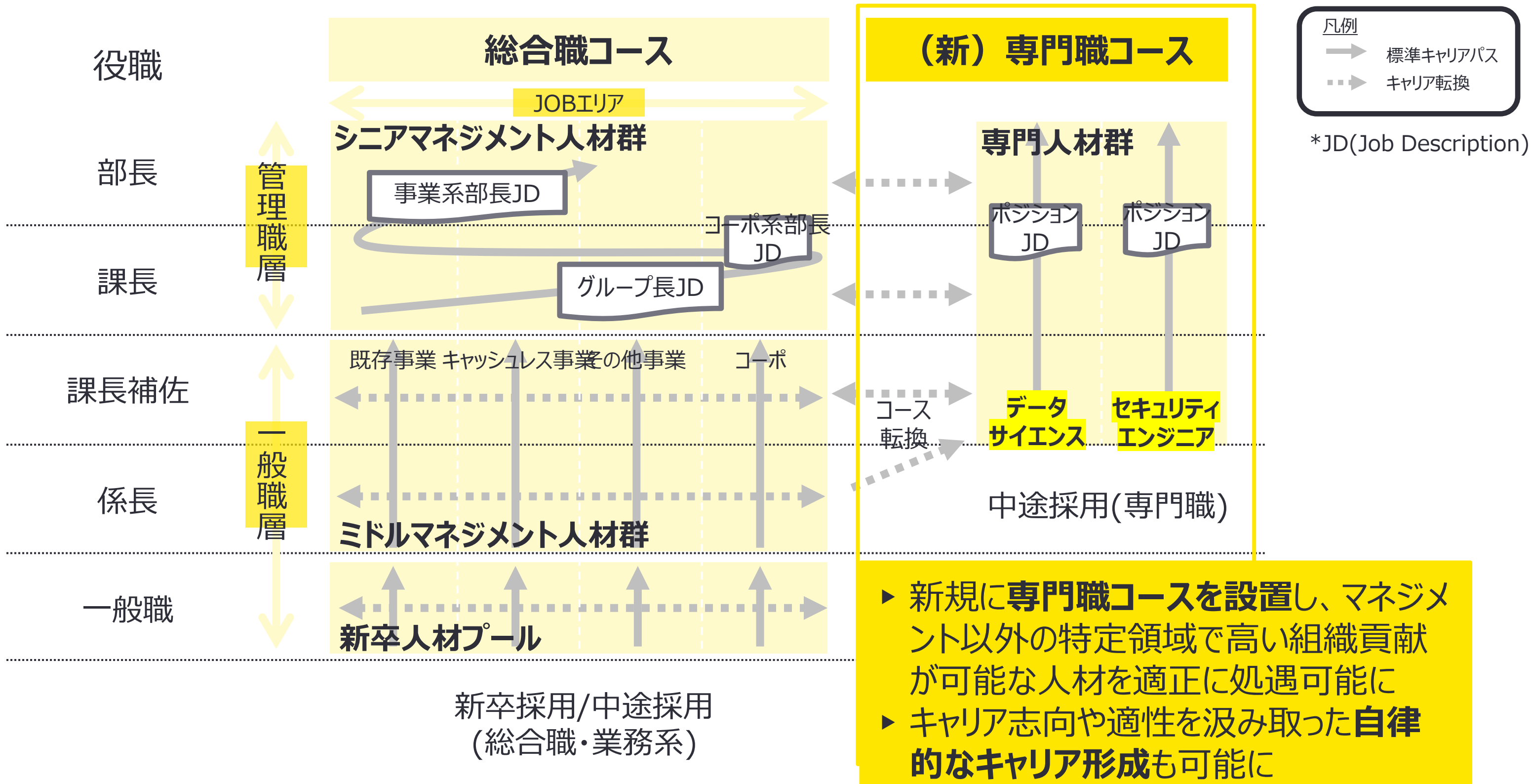


- ✓ 全社の事業運営上必要とされるスキル、将来変革に向けて新たなに必要となるスキルを特定し、人材に求められるスキルの変化を捉える軸として整理。

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する。

STEP4：「不足」を補うための施策を検討する

事例では、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。



*JD(Job Description)

- 新規に**専門職コースを設置**し、マネジメント以外の特定領域で高い組織貢献が可能な人材を適正に処遇可能に
- キャリア志向や適性を汲み取った**自律的なキャリア形成**も可能に

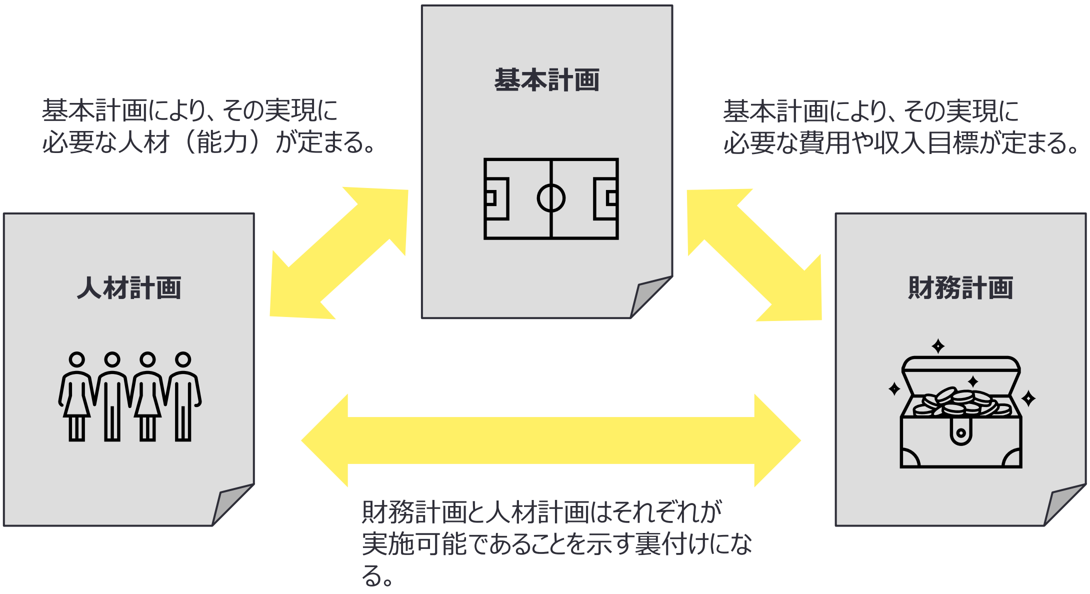
4.6
競技団体における人材計画

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

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、連携し合っていなかったり、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。



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し、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。

（１）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があるか

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	XXXXXXXXXXXX	継続
5	XXXXXXXXXXXX	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。

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　XXXXXXXXXXXX
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　XXXXXXXXXXXX
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　XXXXXXXXXXXX
4	XXXXXXXXXXXX	継続	①　XXXXXXXXXXXX
5	XXXXXXXXXXXX	継続	①　XXXXXXXXXXXX

事業を実施するために必要なスキルを洗い出す。

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し、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。

（１）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 XXXXXXXXXXXX	① XXXXXX	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 XXXXXXXXXXXX	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 XXXXXX	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）	① 計上済み ② 計上済み ③ 計上済み
4	XXXXXXXXXXXX	継続	① XXXXXXXXXXXX	① XXXXXX	① XXXXX
5	XXXXXXXXXXXX	継続	① XXXXXXXXXXXX	① XXXXXX	① XXXXX

第5章
まとめ

章	内容
第２章 スポーツ団体役職員を対象とした説明会・ワークショップ実施	2.1　説明会・ワークショップ実施内容 2.2　参加者アンケート結果纏め
第３章 周知・広報等に活用可能な動画資料の作成	3.1　配信　映像・音声システム概要図 3.2　動画資料の作成
第４章 競技団体における人材の確保・育成計画に関する調査と情報提供	4.1　ヒアリング内容 4.2　人材計画とは 4.3　競技団体の現状 4.4　人材計画の必要性 4.5　人材計画の策定方法 4.6　競技団体における人材計画
第５章 まとめ	5.1　まとめ

5.1
まとめ

説明会・ワークショップでのご意見およびアンケートの結果より

（１）人材育成計画の意義に関する理解は前進

説明会・ワークショップでのご意見およびアンケートの結果では、中央競技団体内における人材育成計画の位置づけ、計画策定の観点などについて、一定の理解を得られたとの結果が読み取れる。しかし、常勤職員数が多い中堅以上の中央競技団体からは高評価を得ていた一方で、常勤職員数が少ない中央競技団体からは「現実的にどのようにすればいいのかについて知りたい」などのコメントが複数あった。

（２）適合性審査における「実施済み」や「実施予定」への懸念

スポーツ団体ガバナンスコードの適合性審査では、中央競技団体のほぼ100%が「実施済み」もしくは「実施予定」として適合評価を受けている。一方で、常勤職員数が5名以下の競技団体が約70%存在し、多くの競技団体にとって、上述の通り、「現実的にどのようにすればいいのかについて知りたい」は共通の検討事項となっている。

多くの中央競技団体では、有意義な人材育成計画の策定に至っていないにもかかわらず、現状は、適合性審査のために、実効性が薄く機能的ではない、形式的な人材育成計画の策定となっているのではないかと懸念される。

（３）中央競技団体の規模に応じた情報の展開

スポーツ団体ガバナンスコードで求められている原則等において、今回の説明会にて説明された本来の意図を遵守することが難しい、または制度化・ルール化がされていない項目は、人材育成計画の策定に限らず、他の項目も同様に存在しているとの声があった。

中央競技団体のガバナンスにとって、適合性審査の1巡目においては、全ての団体にとって初めての審査であったため、形式的にも組織のルール化、明文化が主たる目的となってしまっていた点は否めない。今後、2巡目に向けては、形式的ルールからの脱却や激変緩和措置からの変更等による中央競技団体のガバナンスの機能化をPDCAサイクルを通じて検証していく必要がある。

そのためには、事業規模や常勤職員数、理事数、競技特性の近い団体等を再整理したうえで、NFの特徴をパターン化し、その団体群で集めた情報交換会などを行い、横展開または情報交換の場を提供していくことが、スポーツ界全体のガバナスコード遵守に繋がるものと考える。

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.

ey.com/ja_jp