

令和 6 年度

スポーツ・インテグリティ推進事業における
競技団体間の連携・統合に向けた環境整備
委託事業成果報告書

令和7年3月

目次

第1章 背景・目的	4
1-1 本事業の背景	4
1-2 本事業の目的	5
第2章 競技団体への伴走支援	6
2-1 伴走支援の定義	6
2-2 全体のスケジュール	6
2-3 伴走支援対象団体の選定	7
① 選定委員会の構成	7
② 選定基準の設定	7
③ 採点基準の設定	8
④ 選定会議の概要	9
⑤ 競技団体の応募や選定等を踏まえた示唆	10
2-4 日本デフビーチバレーボール協会への伴走支援との取り組み	12
① 伴走支援の実施概要	12
② 伴走支援における競技団体との検討事項	14
③ 伴走支援を通じた検討結果	15
④ 伴走支援を踏まえた示唆	18
⑤ 伴走支援を踏まえたロジックモデルの修正案	19
2-5 競技団体に対するヒアリング調査	24
① ヒアリング調査の目的	24
② ヒアリング調査の対象および実施方法	24
③ ヒアリング調査の内容	24
④ ヒアリング調査の結果	24
⑤ ヒアリング調査を踏まえた示唆	25
第3章 公的支援の取りまとめ	27
3-1 調査の手順	27
① 調査の背景と重要性	27
② 調査の進め方	28
③ 調査対象の選定方法	28
④ 調査対象機関のリスト	29
3-2 調査結果	31
① 収集した項目	31
② 集計・分析した支援メニューの概要	32
3-3 支援メニュー検索ツールの開発	34
① 「National Federation サポートツール(NaFSa ツール)」(仮称)の設計意図	34
② 使用方法の詳細	34

第4章 競技団体に対する情報提供(ウェビナー)	37
4-1 ウェビナーの目的	37
4-2 ウェビナーの概要	37
4-3 ウェビナーでのお伺い事項	38
第5章 まとめ	40
5-1 本事業を通じて得られた成果と課題	41
5-2 今後の望ましい取り組みの方向性	43

第1章 背景・目的

1-1 本事業の背景

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）」では、「共生社会の実現に向けて、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ること」、「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」とことが示されている。

令和5年度に実施された令和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」では、我が国の中央競技団体を対象とした調査等が実施され、競技団体間の連携・統合に係る検討状況等が報告されている。その中で、121団体中29団体が他の競技団体との連携を、17団体が他の競技団体との統合を今後検討したいと回答したことが報告されている。

一方で、競技団体間の連携や統合に係る検討は、競技団体にとって新たな取組を推進することとなるが、新たな取組を推進する際には、競技団体では、資金的・人員の不足が懸念されていることも報告されている。

加えて、オリンピック競技とパラリンピック競技に焦点を当てた場合には、双方の競技を統括している団体は諸外国と比較して限定的な状況である。競技や課題の共通性を踏まえて、複数の競技団体が連携して事業等を展開している事例も、まだ少ない。

複数の競技団体が連携や統合することにより、単一団体の負担軽減や業務効率化、国内外での関係機関とのコミュニケーションの効率化、スポンサー獲得の効率化等の効果が見込まれるものの、具体的に参考となり得る取組が限定的な状況にある。

また、競技団体が抱える課題に対して、我が国では、公的・民間等の様々な機関より、助成金や補助金、プログラム構築支援等、ヒト・モノ・カネ・情報等の観点から多くの支援が提供されている。

一方で、これらの情報は各機関のウェブサイトに情報が掲載されていることにより、競技団体の担当者は必要な支援情報を適切に入手できていない可能性が想定される。加えて、様々な選択肢があるなかで、競技団体の状況により適した支援メニューを活用できていない可能性が推察される。

1-2 本事業の目的

前述の背景を踏まえ、本事業では、競技団体の組織基盤強化等を目的とした競技団体間の連携・統合を検討している競技団体を対象に取組が円滑に進むよう後押しし、それらの競技団体における持続可能な団体運営の一助となる支援を実施することを目的とした。

目的を達成するために、本事業では以下のような仮説を設定した。

1. 競技団体間の連携や統合を検討している（あるいは検討したい）競技団体があるものの、新たな取組を推進するための資金・人員等が不足していることから、第三者による伴走支援を実施することにより、それらの検討状況を後押しし、事例創出に繋がるのではないかと。
2. 第三者による伴走支援を実施する際に、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」にて公表されたロジックモデルを活用することにより、その有効性を確認するとともに、他の競技団体において競技団体間の連携や統合を検討する際に汎用できるのではないかと。
3. 競技団体が抱える課題である資金・人員等の不足に対して、様々な公的・民間機関より提供されている情報を一元化することにより、競技団体が自団体の課題解決を図る際に必要な支援メニューにスムーズにアクセスできるのではないかと。

上記仮説をもとに、本事業では、以下の2点を実施することとした。

1. 2023年度事業にて作成したロジックモデルを活用し、競技団体間の連携・統合を具体的に推進したい団体を対象に伴走支援を実施すること。
2. 競技団体間の連携・統合について、現段階で検討できていない、あるいは取組を推進できていない団体についても、自団体の課題解決をスムーズに行えるよう、様々な機関から提供されている公的支援・民間支援等の情報を一元化すること。

第2章 競技団体への伴走支援

2-1 伴走支援の定義

「伴走支援」とは、企業等への支援において、「経営者との対話と傾聴を通じて、事業者が抱える本質的な課題に気づくよう促し、内発的な動機づけにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう側面的に支援するもの」と定義されている。具体的には、「企業に繰り返し訪問し、経営者との徹底した対話と傾聴を通じて、企業の課題設定や課題解決に向けた様々な障壁と施策を共に考えることで、経営者自らが変革の道筋を立てることを支援するもの」と示されている¹。

上記を踏まえ、本事業における伴走支援についても、競技団体の経営層等と競技団体間の連携や統合の検討に係り、「競技団体が抱える課題の特定」や「課題解決に向けた戦略策定」等を複数回に渡る対話等を通じて導出することとした。

2-2 全体のスケジュール

本事業では、競技団体に対する伴走支援を実施するにあたり、伴走支援を希望する団体を募集し、選定を踏まえ、伴走支援を実施した。

これらの取り組みについては、9月初旬より2月末まで、以下のようなスケジュールにて実施した。

表. 伴走支援に係るスケジュール

時期	項目	実施内容
2024年9月初旬～ 9月23日	支援対象 団体の選定	・ 競技団体を対象に、伴走支援を希望する団体を募集 ・ 上記と並行し、競技団体向けの説明会を開催
2024年9月24日～ 10月初旬		・ 応募内容を基に、伴走支援対象団体を選定
2024年10月初旬		・ 応募団体に対して、選定結果を通知
2024年10月下旬～ 2025年2月下旬	伴走支援の 実施	・ 競技団体が目指している方向性や課題感等のヒアリング
		・ 連携を希望している競技団体へのコンタクト
		・ 自団体の分析(SWOT分析や財務情報の分析)
		・ 分析結果等を踏まえた今後の取り組みの方向性検討 ・ 連携を希望している競技団体へのコンタクト
2024年12月	ヒアリング 調査の実施	・ 競技団体向けの説明会に参加した競技団体を対象とした ヒアリング調査

¹ 中小企業庁 独立行政法人中小企業基盤整備機構 経営力再構築伴走支援推進協議会「経営力再構築伴走支援ガイドライン」(2023)

2-3 伴走支援対象団体の選定

① 選定委員会の構成

本事業における伴走支援対象団体の選定にあたり、公平性・公正性を担保するため、スポーツ領域における法律や政策、民間企業における組織間の連携・統合に係る有識者による選定委員会を設置した。

表. 選定委員会のメンバー

氏名(五十音順)	所属・役職	専門分野
齋藤 健司 氏	筑波大学体育系・教授	スポーツ法学 等
鈴木 一功 氏	早稲田大学大学院経営管理研究科・教授	企業ファイナンス 等
日比野 暢子 氏	桐蔭横浜大学スポーツ科学部・教授	スポーツ政策学 等

② 選定基準の設定

競技団体間の連携や統合を検討する際には、「自団体内での検討」「他団体との接触」「他団体との合意形成」「連携・統合後の組織概要の検討」という一連の流れがあるものと想定した。

表. 競技団体間の連携や統合を検討する際に想定されるアクション

項目	内容
自団体内での検討	・ 抱えている課題の解決や掲げているビジョンの達成に向けて、他の競技団体との連携や統合を検討し始めている段階 ・ 連携や統合の具体的な競技団体の検討までは至っていない状態
他団体との接触	・ 自団体の目指す方向性が明確となっており、課題の解決や掲げているビジョンの達成に向け、他の競技団体とコミュニケーションを図っている段階 ・ 他の競技団体と今後の目指す方向性や取り組む事項等を調整している状態
他団体との合意形成	・ 競技団体間での連携や統合を通じて取り組む事項や取り組む方向性、具体的な実施事項等の検討を実施している段階 ・ 競技団体間での取り組みを対外的にも公表できる状態
連携・統合後の組織概要の検討	・ 競技団体間での取り組む方向性等の合意形成をもとに、具体的な人員体制等を検討している段階

本事業では、競技団体間での連携・統合の検討に係る具体的な事例を創出することを目的に、「他団体との接触」や「他団体との合意形成」に該当する団体を伴走支援の対象として想定した。

上記想定を基に、競技団体からは他団体との統合に係る検討状況や他団体と図っているコミュニケーションの内容等を伴走支援応募時に提出いただいた。

表. 伴走支援の応募時に競技団体より取得した情報

項目	内容
団体の概要	競技団体名、担当者名、連絡先
統合を検討している団体	自団体との統合を検討／希望している競技団体名（複数可）
取組推進時に参画する方	支援対象団体に選定された際に、本取組に参画する自団体／他団体のメンバー（氏名および役職）
統合の検討状況	他の競技団体との統合に向けて検討・実施された事項 例） ・自団体内で統合を検討することについて、おおよそ合意形成が為されており、統合先の団体を検討したい ・統合を検討している双方の団体において検討を開始することに合意し、プロジェクトチームを立ち上げた 等
統合の検討背景	他の競技団体と統合を検討した背景や課題 例） ・人員体制が不十分でガバナンス面に不安を抱えている ・国際統括団体からの強い要請があったため ・他の競技団体より統合を打診されたため 等
統合先に期待する事項	統合を検討している競技団体に対して期待している事項 例） ・人員体制を充足したい ・障害の有無に関わらず競技ファミリーを増やしたい 等
支援の必要性	自団体のみでは取組を推進することが難しい理由等 例） ・競技団体間の統合を推進したいが具体的に何から始めれば良いかわからない、日常業務が多忙で具体的な取組を推進できない 等

※競技団体間の統合という観点にて項目を設定しているが、本内容には、「連携」も含まれる

③ 採点基準の設定

伴走支援への応募時に取得した情報を基に、選定委員による採点を実施した。

なお、採点基準については、事前に整理のうえ、選定委員と擦り合わせを実施したのちに個別に採点を実施いただいた。

表. 採点基準の概要

項目	内容	配点
統合の実現可能性	・他の競技団体との統合を検討するために、体制整備が図られているか	30 点

	・ 統合先の競技団体の検討が図られているか	
統合に係るコミュニケーションの段階	・ 他の競技団体と統合についてコミュニケーションや合意形成が図られているか	20 点
伴走支援の必要性	・ 本事業の伴走支援対象層と合致しているか ・ 統合を検討している競技団体間で、統合の妥当性が想定されるか ・ 競技団体が抱える課題は団体運営上リスクがあるか	45 点
応募要件への同意	・ 本事業の応募要件を満たしているか (本項目を満たしている場合は満点となり、満たしていない場合は、候補から外れる)	5 点

※応募要件として、反社会勢力排除事項や暴力的な要求行為等の禁止、自団体が他の中央競技団体との統合を検討／希望していること等を設定

④ 選定会議の概要

前述のとおり、伴走支援を希望する競技団体より取得した情報をもとに選定委員には、個別に採点を依頼し、それらの結果を踏まえて、選定会議を開催した。

なお、本事業においては、一般社団法人日本デフビーチバレーボール協会より応募をいただき、採点結果等を基に、伴走支援対象団体に選定された。

表. 選定会議(2024 年 10 月 10 日)の内容(要約)

項目	選定委員からの主な意見(要約)
支援の要否について	・ 団体間のコミュニケーションを支援することも本事業の対象と捉えられるのであれば、伴走支援の対象と考えられる ・ 他の競技団体と連携することにより、人員体制の強化等の効果が見込まれる。双方の団体にとって課題解決に繋がる可能性があるのであれば支援対象として想定される
競技団体間の連携・統合の観点について	・ 企業間の統合においては、一方の企業収益の改善を目的に実施するケースがあるが、競技団体においては、必ずしもそのような事項に該当しない。財務基盤が同程度である場合は、一方の団体のみではなく、双方の団体にとって連携や統合によるメリットが創出される ・ 競技団体間の連携や統合を検討する際に、団体間で既にコミュニケーションが十分に図られている場合は、伴走支援の必要性は低い。どのようにコミュニケーションを図れば良いのかわからないケース等について、外部機関による支援が必要ではないか
採点基準の見直しについて	・ 今後に向けて、「統合に係るコミュニケーションの段階」の採点基準の見直しが必要である ・ 競技団体間の統合を検討する際には、団体間でコミュニケーションが事前

	に図られていることは重要であるが、事業連携については少々基準が異なる
競技団体間の統合について	・ 本事業にて「統合」という用語が用いられているが、公的事業にておいて対外的な発信を実施する際には、定義を丁寧に定める必要がある

※本内容は、応募団体に関する事項のみではなく、選定に係るプロセス等に対する意見等も取りまとめている

⑤ 競技団体の応募や選定等を踏まえた示唆

本事業において実施した伴走支援対象団体の募集や採点、選定委員からの意見等を踏まえ、支援対象団体の募集や選定等を実施する際には以下の点について留意することが必要である。

なお、支援対象団体の募集の観点については、説明会に参加いただいた競技団体に対するヒアリングを通じて明らかとなった事項を踏まえて、以下の留意点を整理した。

応募要件の見直し

本事業では、他の競技団体と既にコミュニケーションを図っていることを応募の要件として設定していた。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」において、競技団体間の連携や統合を検討したいと回答した団体はのべ 46 団体あり、一定程度他団体とのコミュニケーションを図っている団体があることを想定し、本事業の応募を開始したが、応募は 1 団体に留まった。

本事業への応募を前向きに検討していた競技団体では、応募期間内で他団体とコミュニケーションを図ることが難しい状況にあり、応募を断念されたケースがあった。仮に前述の競技団体間の連携や統合を検討する際の流れにおける「自団体内での検討」が本事業の支援対象層として想定されていれば、応募に至った可能性は拭えない。

また、伴走支援の対象層については、他の競技団体と円滑にコミュニケーションが図られている団体ではなく、これからコミュニケーションを図りたいと考えている団体やコミュニケーションを図りたいがどのように図れば良いかわからないといった団体を対象として捉えるべきであると選定委員からの指摘がある。

応募状況や選定委員からの指摘を踏まえ、今後伴走支援を実施する際には、支援対象層の想定幅を拡大することが肝要である。

選定基準の見直し

前述の通り、他の競技団体とコミュニケーションが図られていない団体やどのように図れば良いかわからない団体を伴走支援の対象として捉えるべきであるという意見があった。この背景としては、他団体とコミュニケーションを図る際には、自団体が今後どのような方向性を目指していくのか、どのようなリソースを活用できるか事前に整理・把握しておく必要があり、それらの整理に至っていないことも一つの要因であると推察される。

一方で、採点にあたっては「統合に係るコミュニケーションの段階」(20 点満点)を設定し、具体的には「他の競技団体と統合についてコミュニケーションや合意形成が図られているか」確認しており、他団体

とコミュニケーションを図れている団体が高く評価される基準が設定されていた。このことから、支援の必要性が高い事項と選定基準に乖離が生まれており、他団体と連携や統合を希望しているが、コミュニケーションが図れていない団体を高く採点できるよう見直しを図ることが必要である。

2-4 日本デフビーチバレーボール協会への伴走支援との取り組み

① 伴走支援の実施概要

前述の通り、日本デフビーチバレーボール協会が本事業における伴走支援の対象団体として選定された。

応募内容を基に、自団体における「課題の特定」や「課題解決策の整理」、「今後の戦略」等を複数回の打合せ等を通じて検討するとともに、「他団体とのコミュニケーション」を支援した。

表. 日本デフビーチバレーボール協会における伴走支援の概要

項目	確認／検討した主な事項
課題の特定	・ 日本デフビーチバレーボール協会として目指している方向性 ・ 現状の課題感や団体運営上、大きなリスクとなっている事項 ・ 取組内容や競技の国際動向等を踏まえた自団体の強みや弱み ・ 財務情報等を基に、今後収益化が見込まれる事項や財務状況
課題解決策の整理	・ 日本デフビーチバレーボール協会が目指す方向性に対する参考事例 ・ 日本デフビーチバレーボール協会として今後優先的に取り組む事項
今後の戦略	・ 日本デフビーチバレーボール協会や他団体とのコミュニケーションを踏まえ、目指す方向性やアクション、成果目標等を取りまとめ
他団体とのコミュニケーション	・ 日本デフビーチバレーボール協会での検討事項に対する取組の妥当性や懸念

本伴走支援では、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」において策定された、競技団体の課題解決を図るためのロジックモデルを伴走支援にて活用することにより、その有効性を確認するとともに、他の競技団体において競技団体間の連携や統合を検討する際の汎用性を確認できるものと想定した。

また、ロジックモデルについて、競技団体内にて検討されている事業へ適用することで、ロジックモデルの妥当性を確認するとともに、具体性が不足している点については、修正を実施することとした。

ロジックモデル策定の目的	スポーツ団体が、「競技活動の充実や持続可能な団体運営図っていく」ための道筋を示すこと
--------------	--

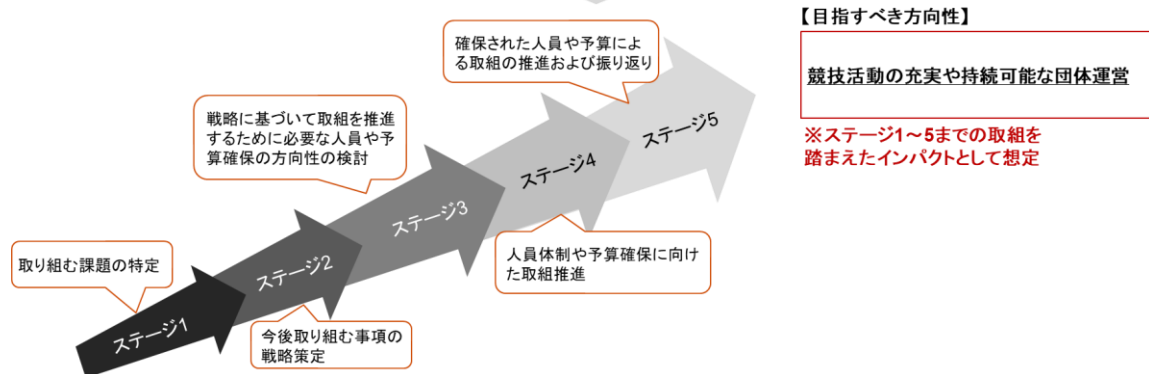
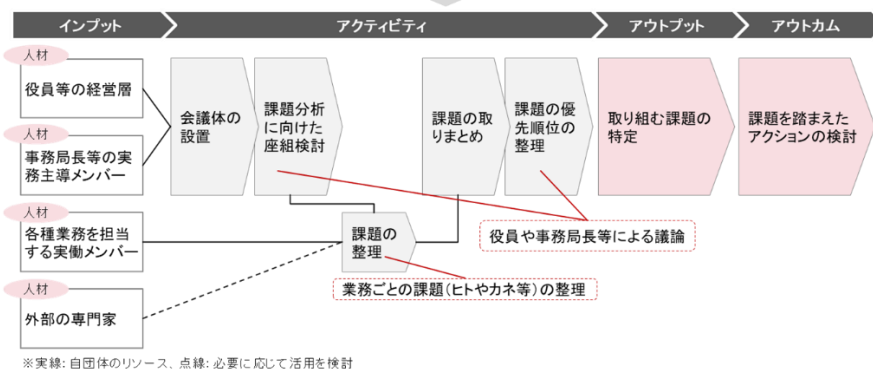


図. 令和5年度スポーツ・インテグリティ推進事業「スポーツ団体間の連携・統合に向けた環境整備」²
において策定されたロジックモデルのイメージ

ロジックモデルでは、競技団体の状況に合わせて、取り組みが整理されている。日本デフビーチバレーボール協会より応募時に提供いただいた情報をもとに、自団体における「課題の特定」や「課題解決策の整理」、「今後の戦略」の伴走支援を実施することが想定されており、その状況をロジックモデルと照らし合わせた際に「取り組む課題の特定」や「今後取り組む事項の戦略策定」が示されている「ステージ 1」および「ステージ 2」を活用しながら伴走支援を実施することとした。

想定される状態	・自団体の状況を分析・把握していない、あるいは分析把握しているが、課題は特定していない
想定される課題	・自団体の課題を認識していない ・課題の解決策を検討していない
現状調査の結果	・中長期戦略を策定しているスポーツ団体が約66%（アンケート調査）



² 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」成果報告書

想定される状態	・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
想定される課題	・課題特定後に具体的なアクションを先導する人材がいない
現状調査の結果	・多くの業務を1-2名の兼任正職員で運営(アンケート調査) ・単一団体で様々な取組を推進するための人材が不足している(ヒアリング調査)

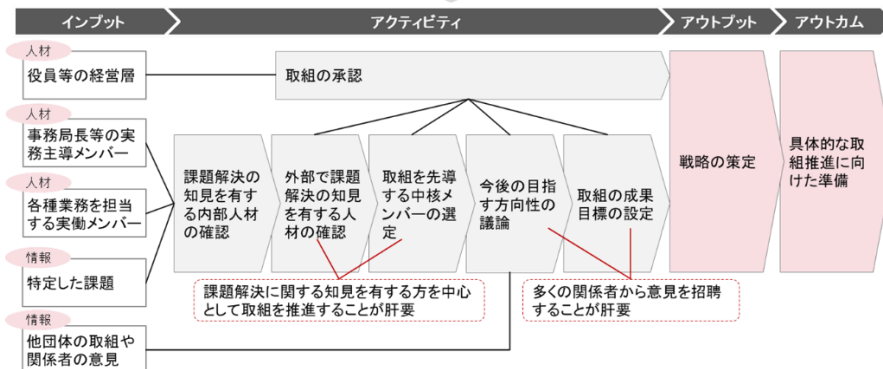


図. ロジックモデルのステージ 1 およびステージ 2³

② 伴走支援における競技団体との検討事項

伴走支援では、日本デフビーチバレーボール協会における経営層(理事長や事務局長)と複数回に渡り協議を重ね、日本デフビーチバレーボール協会として、今後目指す方向性や優先的に取り組む事項、他の競技団体と連携する領域等の検討を実施した。同時に、日本デフビーチバレーボール協会が連携を検討している団体の関係者に目指している方向性等に対する意見をいただく機会を設け、団体間での検討を実施した。

表. 伴走支援における検討事項

時期	検討内容	出席者
2024 年 10 月 21 日	・ 今後目指したい方向性 ・ 自団体において抱えている課題	・ 事務局長
2024 年 10 月 28 日	・ 今後目指したい方向性 ・ 自団体において抱えている課題 ・ 取り組みを進めるうえでの懸念事項 ・ 連携を希望する団体へのアプローチ方法	・ 理事長 ・ 事務局長
2024 年 11 月～12 月	・ リソースやノウハウ等を踏まえた強みや弱み ・ 国際動向や社会情勢等を踏まえた機会や脅威 ・ 他団体との連携等により生じるメリット、デメリット	(打合せではなく、資料等の整理・分析を実施)
2024 年 12 月 10 日	・ 今後目指したい方向性 ・ 取り組みの方向性	・ 理事長 ・ 事務局長 ・ 元理事 (連携を検討している他団体)

³ 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」成果報告書

2025 年 1 月 10 日	・ リソースやノウハウ等を踏まえた強みや弱み ・ 国際動向や社会情勢等を踏まえた機会や脅威 ・ 他団体との連携等により生じるメリット、デメリット	・事務局長
2025 年 1 月 22 日	・ 今後取り組む事項の優先順位 ・ 他団体と連携を図る領域	・事務局長
2025 年 2 月 12 日	・ 活用可能なリソース等を踏まえた今後の目指す方向性やアクション	・事務局長
2025 年 2 月 20 日	・ 活用可能なリソース等を踏まえた今後の目指す方向性やアクション ・ 今後の継続的な検討可否	・ 理事長 ・ 事務局長 ・ 現理事、元理事 (連携を検討している他団体) ・ 国際関係の担当スタッフ (連携を検討している他団体)

③ 伴走支援を通じた検討結果

前述の通り、日本デフビーチバレーボール協会および日本デフビーチバレーボール協会が連携を希望している団体と複数回の打合せを実施し、日本デフビーチバレーボール協会からの視点に基づいた優先的に取り組む事項等を導出した。

伴走支援では、前述の通り、日本デフビーチバレーボール協会の「取り組む課題の特定」や「今後取り組む事項の戦略策定」の検討を重ねた結果、主に 3 つのアウトプットが得られた。加えて、他団体とのコミュニケーションを通じて、今後の継続的な検討に向けた素地が構築された。

日本デフビーチバレーボール協会が目指す方向性

伴走支援では、日本デフビーチバレーボール協会が今後目指したい方向性を確認するとともに、伴走支援開始時点でどのような課題感を抱えているか確認した。それらに加え、定款や人員体制等を踏まえ、各担当の業務領域の整理や財務情報等の現状を分析した。

上記の検討を重ねた結果として、日本デフビーチバレーボール協会が目指す「年齢や障害等の区別がないノーマライゼーションの訴求」や「財務体質の改善」に向けては、主に事業を展開している聴覚障がいの方を対象としたビーチバレーボールにおける普及、発掘、育成、強化の取組を維持しつつも、競技人口の劇的な増加を見込むことが難しいことから、サービスの対象範囲を拡大することが肝要であると考えられた。加えて、現在までに福祉施設の運営や街中で競技イベントの開催等、独自に蓄積してきたノウハウを活用しながら、事業収益の拡大を目指すとともに、ビーチバレーボールの認知度向上に寄与していくことが肝要であると導出された。

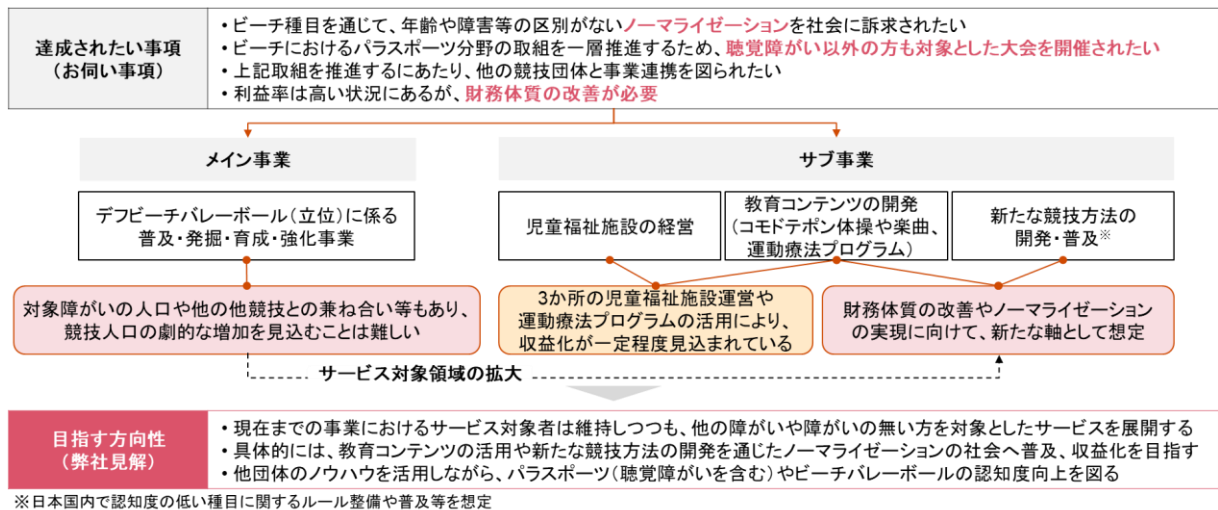


図. 日本デフビーチバレーボール協会が目指す方向性

取り組みの優先順位

「自団体の強みや弱み、国際動向や社会情勢等を踏まえた自団体にとっての機会や脅威(SWOT 分析)」を踏まえ、日本デフビーチバレーボール協会が目指す方向性に対して、どのような課題が想定されるか、どのような資源を活用できるか検討した。加えて、財務情報や関係団体の中長期計画等の公開情報を分析し、他団体との連携等により生じる相乗効果等を検討した。

このような検討を重ねた結果として、ノーマライゼーションの訴求や財務体質の改善に向けては、「教育コンテンツの普及」「新たな競技の開発」「ビジョンの普及」という大テーマに沿い取り組むことが肝要であると導出した。特に、「新たな競技の開発」や「ビジョンの普及」については、他団体との連携等を視野に入れ、優先的に取り組む事項であると整理し、「教育コンテンツの普及」については収益化の見込みが立っていることから、他2点の取組と掛け合わせながら取組を推進する事項であると整理した。

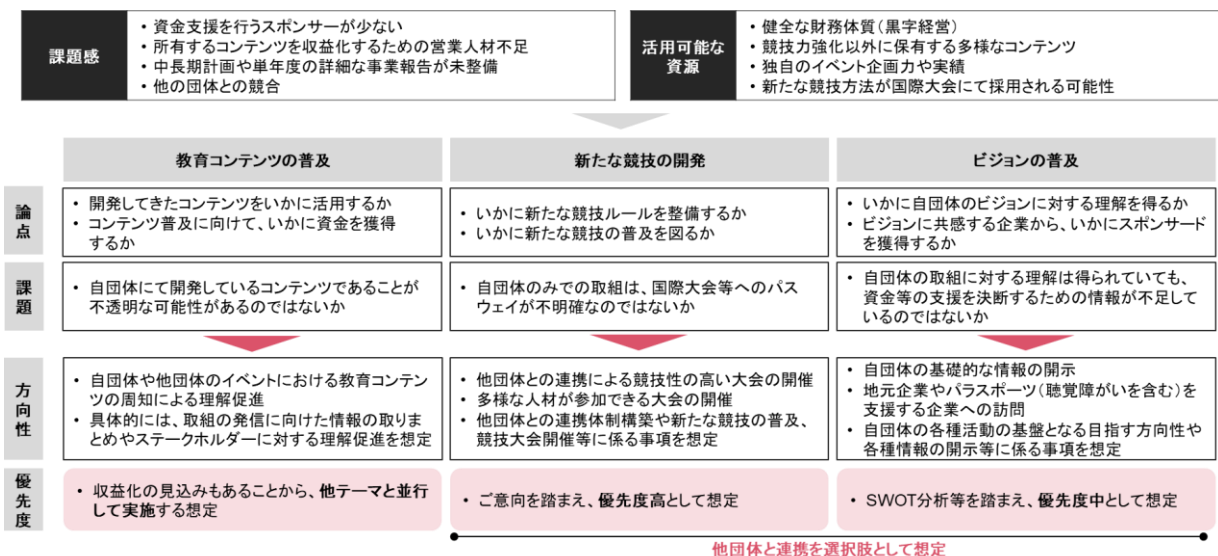


図. 日本デフビーチバレーボール協会が目指す方向性に対する取り組みの優先度

今後のアクションの整理

日本デフビーチバレーボール協会として、他団体との連携等を視野に入れて取り組む事項や財務体質の改善に向けたコンテンツの活用について、他の競技団体における先行事例等を調査のうえ、それぞれの今後の実施事項を時系列で検討した。合わせて、どのような状態を目指していくか、半期ごとあるいは1年ごとに目標を検討し、実現可能性等を含めて整理した。特に「新たな競技の開発」については、他団体との連携等を見据え、取組の基盤となる検討チームの発足や組織間の合意等を2025年度上半期で実施することとして整理した。

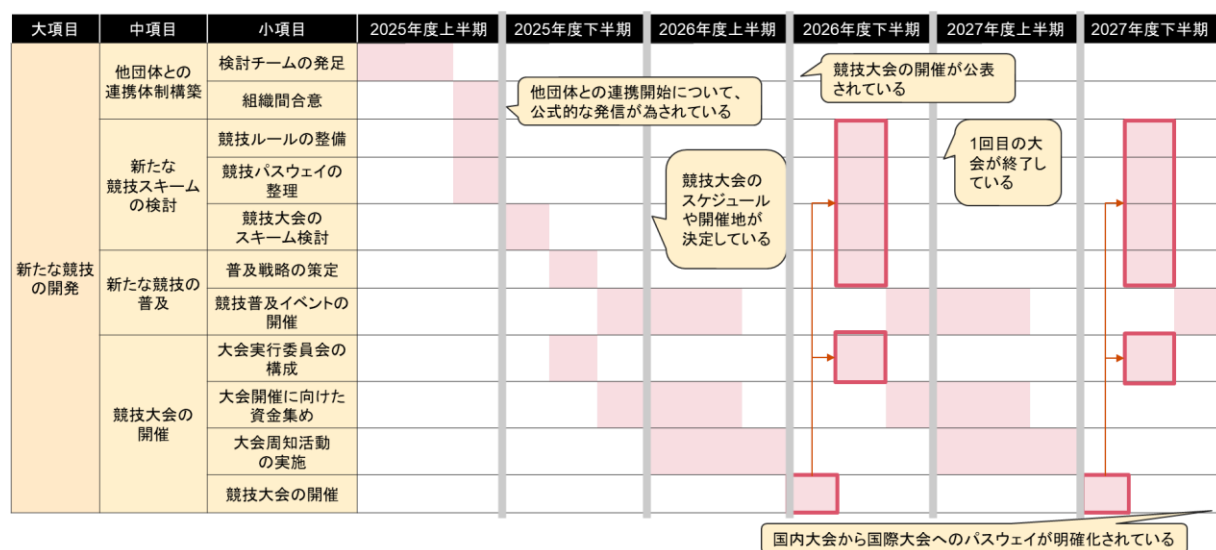


図. 新たな競技の開発に係るアクションおよび目標



※「支援／助成の探索」については、前頁の「大会開催に向けた資金集め」と並行して実施する想定

図. ビジョンの普及および教育コンテンツの普及に係るアクションおよび目標

他団体との継続的な検討に向けた体制

日本デフビーチバレーボール協会の各種分析・検討等を踏まえた今後の目指す方向性、優先的に取り組む事項、今後のアクション等について、日本デフビーチバレーボール協会が連携を希望する団体と

意見交換を実施した。その中で、他団体と連携して取組を推進したい領域について、当該団体としても検討の必要性が高い事項であるというコメントを得ており、継続的な検討に向けた窓口担当者の検討も進んでいる状況である。日本デフビーチバレーボール協会では、伴走支援を通じて整理した事項を踏まえ、具体的な取り組みを推進していくことが想定されるが、他の競技団体と連携して推進していくための体制が構築されつつある。

④ 伴走支援を踏まえた示唆

本事業では、以下のような成果が創出されることを想定し、伴走支援を実施した（本報告書の第1章の再掲）。

1. 競技団体間の連携や統合を検討している（あるいは検討したい）競技団体があるものの、新たな取組を推進するための資金・人員等が不足していることから、第三者による伴走支援を実施することにより、それらの検討状況を後押しし、事例創出に繋がるのではないかと。
2. 第三者による伴走支援を実施する際に、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」にて公表されたロジックモデルを活用することにより、その有効性を確認するとともに、他の競技団体において競技団体間の連携や統合を検討する際に汎用できるのではないかと。

上記仮説に基づき実施した伴走支援の示唆は以下の通りである。

第三者（外部機関）の介在による効果

伴走支援では、日本デフビーチバレーボール協会が連携を希望する競技団体と複数回に渡り、コミュニケーションを図った。その際に、日本デフビーチバレーボール協会が目指す方向性に対しては、他団体より異論が出ることは無く、当該団体からの視点からも有意義な取り組みであるとコメントを得ていた。また、競技団体間の連携を通じて、双方のノウハウを活用することができ、双方にとってメリットが創出される可能性があるというコメントも得ていた。

詳細は「第4章ウェビナー」に後述するが、利害関係者ではない第三者の視点を踏まえながら、取り組みの方向性等を整理しており、競技団体が掲げているビジョンに対する共感を大前提としながらも、第三者が介在したことにより、他の競技団体の視点から見て特定の団体にのみメリットが創出されるのではなく、検討に参画することにより自団体にとってもメリットが想定しうるものであると捉えていただけた可能性がある。

ロジックモデルの汎用性

前述の通り、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」にて、「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はか

っていく」ための道筋を示すこと⁴を目的に策定されたロジックモデル⁵を活用し、本事業における伴走支援を実施した。

本事業では、「競技活動の充実」や「持続可能な団体運営」を図るにあたり、他団体との連携が選択肢の一つであるという仮説に基づき、伴走支援を実施した。そのため、ロジックモデルのステージ 1 に示されている「会議体の設置」については、当初より他団体の担当者の参画を想定し、アプローチを図った。しかしながら、団体内での意見集約やタイミング等の様々な要因により、他団体の担当者を含めた「会議体の設置」には至らなかった。

一方で、伴走支援では、他団体とコミュニケーションを図る際に、自団体の目指している方向性や自団体の実施事項等を整理していることにより、大きな方向性について異論が出ない状況を創出できたものと考えている。

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」にて作成されたロジックモデルでは、「会議体の設置」というプロセスからスタートし、会議体の中で、課題の優先順位や今後のアクション等が検討されていくことが示されているが、本伴走支援の取り組みを踏まえ、より汎用性を高めるために一部見直しを図ることが必要である。

⑤ 伴走支援を踏まえたロジックモデルの修正案

前述の通り、本事業における伴走支援の取り組みを踏まえ、競技団体間の連携や統合等を検討する際に活用いただけるよう、従来のロジックモデルの「ステージ 1」および「ステージ 2」について、見直しを図った（昨年度公表されたロジックモデルについては、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」成果報告書やステージ 1 および 2 に言及している前述のページを参照されたい）。

見直しのポイントは、以下の通りである。

- ・ ステージ 1 については、他団体と検討を実施するのではなく、はじめに自団体が抱える課題や今後の取り組み事項の優先順位の検討、自団体の今後の目指す方向性等を整理するステージに修正。
- ・ ステージ 2 については、自団体での方向性を踏まえ、他団体へのアプローチや他団体との連携・統合の検討に係る座組を構築するステージに修正。
- ・ ステージ 3 以降については、昨年度公表されたロジックモデルに沿うため、修正は実施しない。

なお、ロジックモデルについては、次のような考え方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）

⁴ 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」成果報告書

⁵ 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「ロジックモデル作成ガイド」を参照）

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

ステージ 1 の修正

伴走支援では、日本デフビーチバレーボール協会が他団体とコミュニケーションを図る前に、自団体が目指したい方向性やどのような強み(ノウハウ)を持っているか等を踏まえ、アクション等を整理した。他団体とコミュニケーションを図った際にこのプロセスがあったことにより、大きな異論が出なかったものと認識している。よって、ステージ 1 については、他団体と具体的なコミュニケーションを図る前段階として、自団体がどのような方向性を目指したいか、どのような強みを発揮することができるか、対応しなくてはならない喫緊の課題が無いかな等、自団体の現在までの取り組みを振り返るステージとして修正した。ステージ 1 の競技団体の状態としては、昨年度報告されている通り、「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」状態に相違は無いものと想定している。

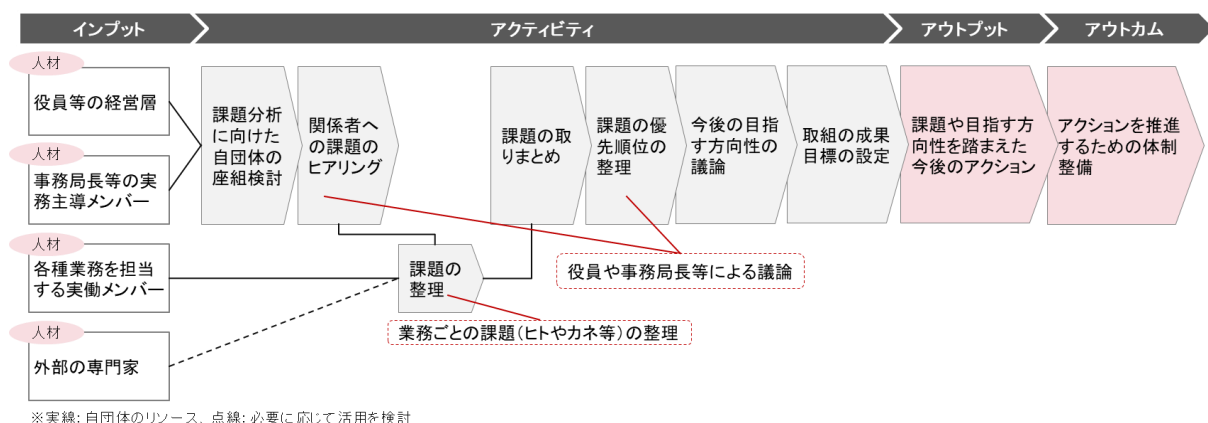


図. ステージ 1 のロジックモデル(修正版)

ステージ 2 の修正

伴走支援では、前述のステージ 1 のような取り組みを経て、目指したい方向性等を具体的にし、段階的に具体的な実施事項等を提示した。結果的に日本デフビーチバレーボール協会が連携を希望している団体より打合せ等に参加いただく方が増え、競技団体間の連携等の検討に向け、より多角的な意見交換を実施できる状態となった。

以上のことから、競技団体間の連携等を検討する際には、各団体のキーマンとなる方を中心としながらも、透明性を持った取り組みとすることを目指し、自団体内外のリソース等を踏まえて具体的に体制整備を図る段階として整理している。

本ステージのポイントとしては、ステージ 1 にて策定したアクションを基に、より具体的にかつ公式的な取り組みとして推進していくことである。そのため、従来のロジックモデルでは、外部リソースを含め今後の目指す方向性の議論を踏まえ戦略を策定するステージであったが、それらを他団体等の外部リソース

を含めた会議体として、公式的に協議する必要があることを補記している。

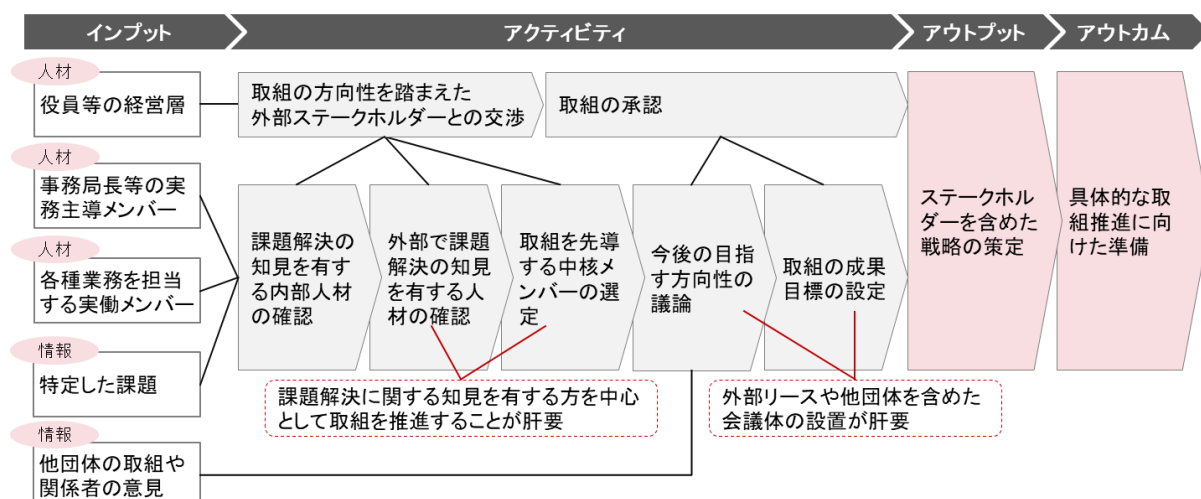


図. ステージ 2 のロジックモデル (修正版)

ステージ 3 以降 (参考情報)

ステージ 3 以降のロジックモデルについては、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」に報告されている内容を参考情報として示す。

ステージ 3 の競技団体は「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ている。

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ている。

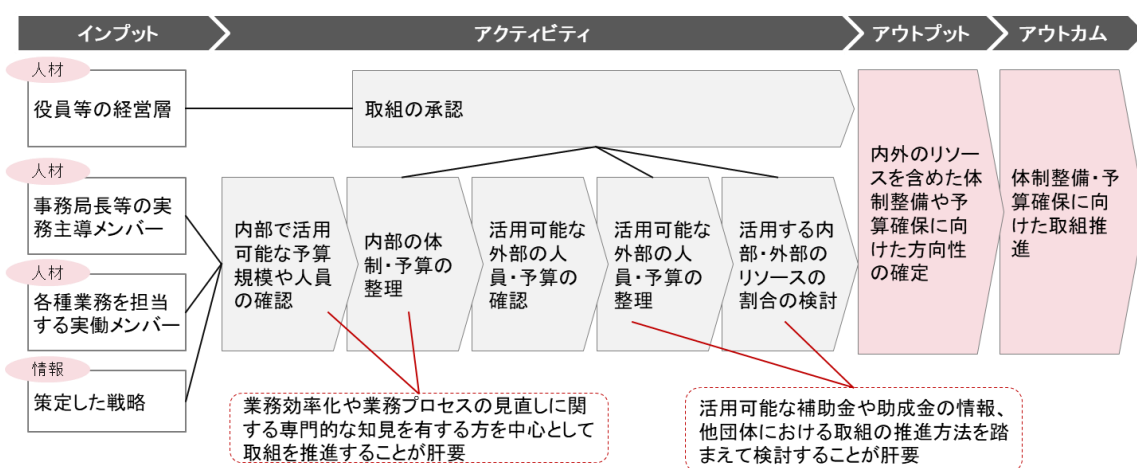


図: ステージ 3 のロジックモデル

ステージ 4 の競技団体は、「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ている。

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ている。

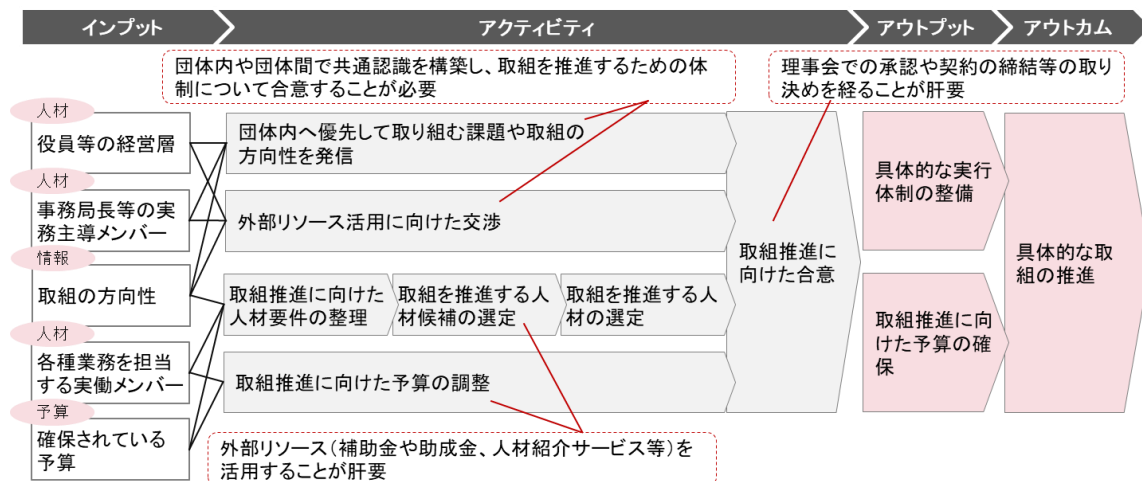
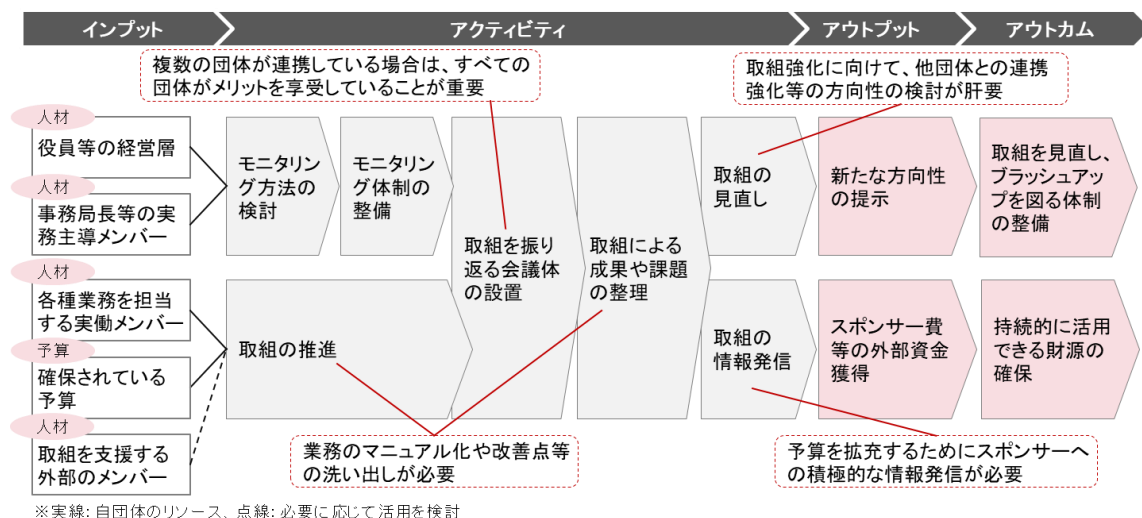


図:ステージ4のロジックモデル

ステージ5の競技団体は、「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ている。

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。



※実線: 自団体のリソース、点線: 必要に応じて活用を検討

図:ステージ5のロジックモデル

ロジックモデルの活用方法

ロジックモデルについては、令和 5 年度事業においては、競技団体が自団体の課題解決を図るための道筋を示すことを目的として策定されており、言い換えれば、競技団体が能動的にこれらの事項に対して取り組むことが想定されていると言える。一方で、ロジックモデルについては、競技団体が課題解決を図る道筋が示されているものの、ロジックモデルという特徴上、概念が示されていることに留まっている。同時に詳細に実施事項が定められている場合には、団体の取り組みを制限してしまう側面も想定される。

このようなロジックモデルの特徴上、競技団体が能動的に検討を重ねるためには、その概念から具体的な実施事項を検討し、必要な情報等を収集・分析し、結果を取りまとめていくことが必要となる。このような取り組みについては、定常業務に加えた実施事項として想定され、多くの競技団体において膨大な業務量に追加して、ロジックモデルに沿い、一つ一つ検討を重ねていくことは大きな負担となることが想定される。

本事業の受託事業者のように競技団体への支援を外部から実施する場合においては、ロジックモデルを活用することにより、支援者が変わっても一定の手順に沿い、支援を実施することができるため、有効性は一定程度見込まれる。ロジックモデルを参考としながら、競技団体のニーズや状況等に合わせて、柔軟に取組内容を変更することにより、「競技活動の充実や持続可能な団体運営」に寄与できるものと考えられる。

加えて、ロジックモデルにおいては、競技団体間の連携・統合に係る事項のみではなく、それらの取り組みの基盤となる、競技団体の中長期計画や団体内での取り組みのモニタリングに係る事項が示されている。これらの内容については、ガバナンスの観点から競技団体の運営に欠かせないものであると想定されるため、競技団体を統括する団体等では、どの団体がどのステージに該当しているかモニタリングを実施するために活用することも一案である。

2-5 競技団体に対するヒアリング調査

① ヒアリング調査の目的

前述の通り、本事業における競技団体への伴走支援の対象団体募集にあたっては、事業概要の紹介を兼ね、説明会を開催した。そのなかで、伴走支援の応募に至った団体は非常に限定的な状況であった。このような状況を踏まえ、今後の施策（競技団体に対する支援方策等）を導出することを目的にヒアリング調査を実施した。

② ヒアリング調査の対象および実施方法

ヒアリング調査については、説明会に参加いただいたすべての団体に対して打診し、承諾を得た 2 つの競技団体を対象に実施した。

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にて実施した。

③ ヒアリング調査の内容

本事業は、「競技団体間の連携・統合に向けた環境整備」という事業名であり、説明会の案内等においても当該事業名を活用していた。よって、説明会に参加いただいた団体については、一定程度、競技団体間の連携や統合に係る検討を実施している、あるいは既に取り組みを実施している可能性があることを想定し、ヒアリング調査を実施した。具体的な質問事項は以下の通りである。

- ・ 伴走支援の応募に至らなかった理由
- ・ 競技団体間の連携や統合に係る検討状況
- ・ 競技団体間の連携や統合に係る今後の検討可能性
- ・ 外部機関（第三者）からの支援や情報提供の有効性

④ ヒアリング調査の結果

2 つの競技団体へのヒアリング調査を実施し、以下のような事項を収集した。

表：競技団体へのヒアリング調査の結果（要約）

テーマ	お伺い事項の要約
伴走支援の応募に至らなかった理由について	・ 他の競技団体との連携や統合を検討しているが、応募期間までに他団体とコミュニケーションを図ることができない状況であった ・ 設定されている応募要件により、対象外である認識を持った
競技団体間の連携や統合の検討状況および継続的な検討について	・ 他の競技団体とは、ガバナンスコードへの対応方法にて相談を行う（あるいは相談される）ケースがある。専門的な知見を有している場合は、協力することもある。弁護士等への専門的な相談は費用を要するため、財務基盤が小規模な団体は困っている ・ 多くの競技団体は、役員等のスタッフはボランティアで関わっており、マンパワーが不足している。特に、広報・マーケティング活動についてマンパワーが不足している

	・マーケティング活動を通じて、スポンサー企業が増えた場合には、それらの企業に対するレポーティングも必要であり、競技団体全体で十分にフォローできない可能性がある ・他の競技団体との統合については、継続的に検討しているが、一足飛びに統合に至ることは難しい。事業連携等を通じて、相互理解を図っていくことが肝要と思われる
外部機関からの支援や情報提供の有効性について	・ビジネス領域におけるフレームワークの活用に関する講習会は有効である可能性がある。フレームワーク等の活用を習得できれば、その後継続的に自団体のプラン立案等に活用できる ・競技団体の事務局の対応事項は、年々増加している。新たな事項に対する対応については、知識やノウハウがなく、専門家に都度確認しながら取り組んでいる。実践的な取組として、伴走してもらえる支援があると有難い ・特に資金面や事務作業を行う人材の支援（提供）があると小規模な団体としては有難い。ガバナンスの担保という側面からも支援が必要であり、スポーツ庁や民間企業からの支援が必要である
その他	・競技団体間で連携や統合を行っても、統括団体への対応窓口や方法が複数ある場合には、現在の業務量が劇的に変化することは無いと思われる ・国や関連省庁、関連団体が一体となり、多様な競技団体に対する支援を実施することが望ましい

⑤ ヒアリング調査を踏まえた示唆

伴走支援の対象層の見直し

本事業では、前述の通り、他の競技団体との統合を希望／検討していることに加え、応募時に他の競技団体とのコミュニケーションの状況を確認する手順となっていた。この背景として、他の競技団体との連携や統合を希望／検討している競技団体においては、何らかのコミュニケーション（公式／非公式を問わず）が為されていることが推察されていたためであった。一方で、本事業における選定委員からは、他の競技団体とどのようにコミュニケーションを図れば良いのかわからない団体や今後コミュニケーションを図りたい団体を伴走支援の対象層として捉えても良いという意見があった。

実際に応募を断念した競技団体においては、委員が指摘する状態であったことが伺えた。

このことから、競技団体への伴走支援を今後も実施する際には、競技団体が自団体の状況に合わせてまずは応募できるよう、応募要件の緩和を検討することが肝要である。また、応募団体が多数の場合には、公平性・公正性を担保しながらも、緊急性の高い競技団体への支援を優先することや似通った課題を持っている競技団体は一体的に支援するなどの方策が想定される。

競技団体間での公式的な連携の推進

ヒアリング調査では、ガバナンスコードへの対応等の特定の領域において、一部の競技団体では専門

家に助言を依頼することができず、理事等の個人的な繋がりの中で、人材交流やノウハウ提供が為されていることが明らかとなった。同時に、各競技団体の役員等のスタッフは、ボランティア（無給）のケースが多く、他団体へのノウハウ提供等についてもボランティアにて提供されていることが想定される。

競技団体間で能動的に人材交流やノウハウの提供が為されることは非常に称賛されるべき取り組みである一方で、個人的な繋がりの中で実施される取り組みであるため、人材の入れ替わりやノウハウを有する方の業務状況により、それらの連携自体を継続できないリスクもある。

よって、競技ルールの整備等極端に競技特性に依らない事項、例えば、ガバナンスの観点やマーケティング、大会運営スタッフの確保等、様々な競技団体が独自に保有する専門的なリソース（ヒト・情報）を共有化していく取り組みも必要ではないか。この取り組みを推進することにより、多くのネットワークを保有していない競技団体にとっても、外部リソースを活用する機会となり得ることが想定される。

競技団体間の統合に至るプロセスの発信

競技団体の担当者においては、競技団体間の統合は急激に進展するものではなく、段階的に進んでいくものであると認識されていることが伺えた。

本事項については、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」の成果報告書では、「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。」と示されている。このことから、競技団体間の統合を検討する際には、事業連携等を入口として検討することが肝要ではないか。

伴走支援応募時や情報発信を実施する際には、競技団体に対して、競技団体間の連携・統合に至るまでの具体的なイメージや統合には至ってなくても人材交流や共通的な課題の解決に取り組む連携の事例等を発信していくことが重要である。

第3章 公的支援の取りまとめ

3-1 調査の手順

① 調査の背景と重要性

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」における調査を通じて、競技団体では、財務、人材、インフラ、情報等、多様な課題を認識していることが明らかとなった。これらの課題に対応するためには、競技団体が自ら必要とする支援メニューを把握し、助成金等を獲得することが必要な状況である。

本調査では、競技団体が抱える多様な課題に対応するための支援情報を、より簡易に獲得いただき、リソース不足の解消等に繋げていくことが重要であると考え、公的および民間機関による支援メニューの情報を集約することを目的とした。

本調査におけるポイントは、競技団体が戦略的な意思決定を行うための基盤となるデータを提供する点である。特に、競技団体が抱えるリソース不足の解消に繋がることや幅広い支援の選択肢を踏まえて必要な支援メニューを選択できることが重要である。これにより、競技団体が直面する多様な課題を解決し、競技団体の運営効率を向上させることが期待される。

競技団体の各種支援活用に対する弊社認識

情報へのアクセス	- 競技団体は、幅広い業務を実施しており、それぞれの団体の状況に応じて、<u>注力したい領域や抱えている課題は異なる</u>ため必要な支援メニューの情報を獲得する必要がある (例) ✓財務: 収益の確保、予算管理 等 ✓人材: 人材採用、人材育成 等 ✓スポーツ・インテグリティ: ドーピング対策、D&I 等 ✓テクノロジー: 新たな技術への適応、データ管理 等 - 注力したい領域や課題への対応を推進したいものの、<u>多くの競技団体において、リソース(資金・人員)が不足している</u>ため効率的に情報にアクセスする必要がある
支援の活用	- 競技団体が自らの状況に合わせて、<u>必要な支援を能動的に受けられることが重要</u> - 公的機関等から提供されている支援に関する情報を把握している競技団体のみが各種支援を活用できるのではなく、<u>すべての競技団体があらゆる選択肢を把握し、</u>たうえて、<u>必要な支援を選択できることが重要</u>

公的・民間支援の取りまとめの目的

情報へのアクセシビリティ	競技団体が活用可能な<u>公的および民間の支援メニューを一覧化し</u>、各団体が自分たちの<u>ニーズに合わせて必要な情報を見つけ出せる</u>ようなアクセシブルなメニューを作成する。
情報の網羅性	各競技団体の<u>多岐に渡る要業務分野に関する多様な課題に対応するため</u>、競技団体にとって<u>必要となる支援内容を網羅的に提示</u>することを目指す。
課題解決の迅速化	支援を希望する場合は、<u>必要なメニューをすぐに利用できる</u>よう、<u>適切な支援組織を特定し迅速に連絡を取ることが</u>できるようにする。
適切な支援メニューへの誘因	これらの支援情報を競技団体に広く周知することで、各競技団体が直面する<u>多様な課題を解決するために適切な支援を積極的に利用できる</u>よう意識を変革することを目指す。

図: 調査実施の目的

② 調査の進め方

本調査では、まず調査対象を選定し、次に調査方法を決定した。

公開されているデータや文献を基に情報を収集し、収集したデータは競技団体が実施している業務領域毎に分類・整理した。

最後に、競技団体の担当者が、自団体にとって必要な支援メニューを簡易に把握できるよう、支援メニューの検索ツールとして、「National Federation サポートツール(NaFSa ツール)」（仮称）を作成した。

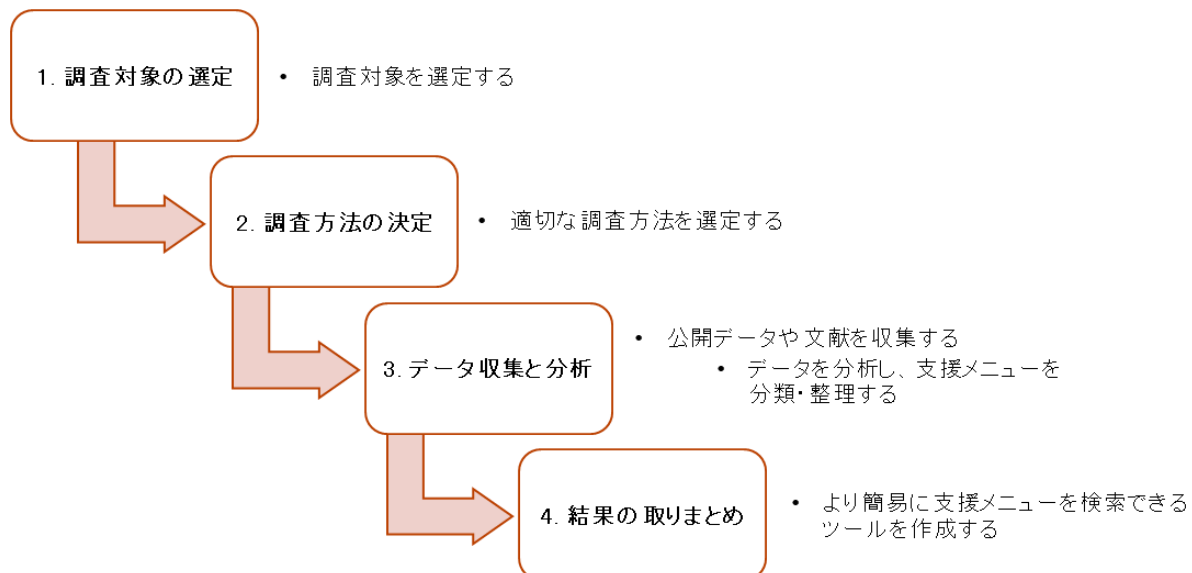


図: 調査の進め方

③ 調査対象の選定方法

調査対象は、すべてのスポーツ関係の支援団体に加え、中小企業向けの支援メニューを対象とした。競技団体の財務基盤や人員体制等については、中小企業基本法等で定められている中小企業に該当する⁶ことが調査対象とした理由である。

この調査対象の中から、競技団体を対象とした支援メニューを提供する非営利団体や、競技団体も活用可能な中小企業向けの支援メニューを抽出した。

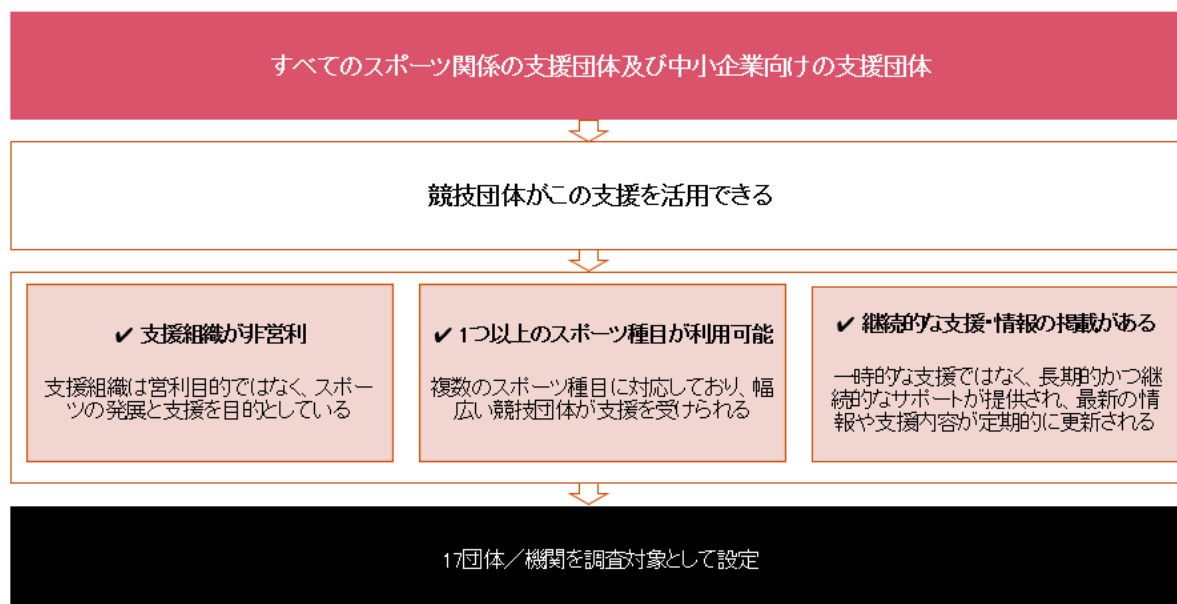
さらに、提供される支援は特定のスポーツ種目のみではなく、複数のスポーツ種目を対象として適用されていることも条件とした。これにより、特定のスポーツに偏らず、広範なスポーツ団体に対して有益な情報を提供できると想定した。また、支援メニューについては、競技団体の業務領域⁷である、競技運営、選手育成、指導者・審判の育成、普及活動、国際業務、スポーツ・インテグリティ関連業務等に該当することも条件とした。

加えて、調査対象の団体より継続的な支援を提供されているか、仮に支援は継続されていなくても取

⁶ 中小企業庁「中小企業・小規模企業者の定義」(中小企業基本法)を基に記載

⁷ 令和3年度スポーツ庁委託事業 中央競技団体の経営力強化推進事業 実施内容②「業務共同化に向けた調査レポート」

り組みのアウトプット等に継続的にアクセス可能であることを条件とした。これにより、基本的には現在も継続されている支援メニューに対して、調査時点での最新の情報にアクセスできる状態が保証されるものと想定した。



図：調査対象団体の選定に係る考え方

④ 調査対象機関のリスト

前述の考え方に基づき、計 17 の団体や機関を調査対象とした。調査対象には、「官公庁」「公的機関」「非営利の民間機関」というカテゴリーを設定した。

なお、日本オリンピック委員会や日本パラスポーツ協会、日本パラリンピック委員会、日本スポーツ協会については、当該団体から各競技団体向けに各種情報発信が為されていることが想定されるため、情報の重複等を避けるため、本調査の対象外とした。

表：調査対象団体のリスト

	企業の種類	支援団体
1	官公庁	スポーツ庁
2	官公庁	経済産業省
3	官公庁	中小企業庁
4	官公庁	特許庁
5	公的機関	独立行政法人日本スポーツ振興センター
6	公的機関	独立行政法人中小企業基盤整備機構
7	公的機関	よろず支援拠点全国本部(独立行政法人中小企業基盤整備機構)
8	非営利の民間機関	公益財団法人安藤スポーツ・食文化振興財団

9	非営利の民間機関	公益財団法人笹川スポーツ財団
10	非営利の民間機関	公益財団法人スポーツヒューマンキャピタル
11	非営利の民間機関	公益財団法人日本アンチ・ドーピング機構
12	非営利の民間機関	公益財団法人ミズノスポーツ振興財団
13	非営利の民間機関	公益財団法人ヤマハ発動機スポーツ振興財団
14	非営利の民間機関	公益財団法人ヨネックススポーツ振興財団
15	非営利の民間機関	一般財団法人上月財団
16	非営利の民間機関	一般財団法人滝井記念財団
17	非営利の民間機関	日本財団パラスポーツサポートセンター

3-2 調査結果

① 収集した項目

本調査では、各団体や機関から提供されている支援メニューの公開情報より、計 13 の項目に抽出した。項目については、競技団体がより簡易に情報を取得できるよう、どのようなカテゴリー（ヒト・モノ・カネ・情報）や業務領域に対する支援メニューであるか、どの程度の金額の支援を受けることができるか等の観点に基づき整理した。

表：収集した情報の項目

項目	概要
支援カテゴリー	・ どのような支援が行われるか把握できるよう、提供される支援の種類を「ヒト・モノ・カネ・情報」の観点で分類している
支援業務領域	・ どの分野で支援が行われるかを明確に把握できるよう、支援が提供される具体的な業務領域を特定している
支援団体	・ どの団体が支援を行っているか把握できるよう、支援を提供する団体の名称を明示している
事業名／支援メニュー名称	・ 正確な情報を取得できるよう事業や支援メニューの名称を示している ・ 大タイトルと小タイトル等、複数の事業名や支援メニューを有する場合は、それぞれの詳細な情報をサブタイトルとして補足している
事業や支援メニューの概要	・ どのような事業や支援メニューであるか把握できるよう、各事業や支援メニューの目的や概要を明示している
支援対象／助成対象	・ 自団体が支援を受けられる対象であるか確認できるよう、支援や助成の対象を明示している
ウェブサイト	・ 追加情報や詳細な情報を取得できるよう、関連するウェブサイトの URL を明示している
お問合せフォーム	・ 支援に関する質問や相談ができるよう、問い合わせフォームへのリンクを掲載している
担当窓口	・ 支援に関する質問や相談ができるよう、担当窓口の情報を示している
連絡先	・ 支援に関する質問や相談ができるよう、具体的な連絡先（メールアドレスや電話番号）を示している
助成金の金額や必要な予算	・ 自団体において予算の確保等が必要か把握できるよう、助成金の金額や必要な予算等、支援を受けるための財政的な要件を示している
事例	・ 過去にどのような団体等が支援を受けているか把握できるよう、具体的な事例や成功事例が掲載されているウェブサイト等のリンクを示している
その他	・ 上記に該当しないが、支援の申込や問い合わせ等で有益と思われる情報を整理している

② 集計・分析した支援メニューの概要

2024年12月の調査時点で126の支援メニューを抽出した。抽出した支援メニューについては、競技団体の業務領域⁸である、競技運営、選手育成、指導者・審判の育成、普及活動、国際業務、スポーツ・インテグリティ関連業務等の12領域66業務に分類した。

なお、各詳細については別添資料を参照されたい。

表：競技団体の業務領域ごとに分類した支援メニューの概要

競技団体の業務領域	該当 支援メニュー数 ⁹	支援内容(例)
大会運営	11	- 国際競技大会の開催や全国規模の競技会開催への助成 - 国際競技大会の円滑な開催を目的とする助成 - 国際的または全国的な競技会の開催支援 等
競技力強化	33	- 自律的な競技力強化システムの構築支援 - トップアスリートのサポート環境整備 - 有望アスリートの育成・強化 - 地域タレントからの育成パスウェイ構築 等
指導者・審判育成	9	- 指導者の育成や地域への派遣 - 若手指導者を長期間海外に派遣 - 地域から中央へのアスリート育成パスウェイ構築 等
普及活動	15	- スポーツの普及や競技技術向上を目的とした教室や講演会の開催 - 全国的な規模の研究集会や講習会の開催 等
国際	8	- 国際的な動向の情報収集やレポート - 国際的なネットワーク構築の支援 等
スポーツ・インテグリティ 関連業務	10	- ドーピング防止に係る検査や教育等に関連する支援 - 競技団体のガバナンス強化に関連する支援 - 各種ハラスメント防止に係る支援 等
法務	9	- 法務に関する専門人材の紹介 - 中小企業・小規模事業者の経営課題への助言 等
情報システム	17	- ウェブサイト構築に対する助成 - アスリートの体力測定値等を蓄積するデータベースの構築 等
広報・マーケティング	19	広報誌やウェブサイトコンテンツ作成に対する助成

⁸ 令和3年度スポーツ庁委託事業 中央競技団体の経営力強化推進事業 実施内容②「業務共同化に向けた調査レポート」

⁹ 複数の業務領域に対する支援であることが想定されるメニューは複数の業務領域でカウント

		・ 新規会員獲得を目的とした体験会に対する助成 等
総務	10	・ マイクロバスの購入等、スポーツ実施環境整備に関連する助成 等
財務・経理	11	・ 専門知識を持つ支援機関への繋ぎ ・ 経営の悩みに対する AI や専門家からの助言 ・ 過剰債務や財務関連の助言 等
人事	16	・ マネジメントに関連する知識・経験を持つ人材育成に対する支援 ・ アスリートの育成環境整備に向けたフレームワーク構築の支援 等
その他 ¹⁰	34	・ 大規模スポーツ施設の整備に係る助成 ・ 施設の改修等に係る助成 等

¹⁰ 競技団体が直接支援を受けることができないが、ステークホルダーと連携することによってスポーツ実施環境の整備などに寄与するメニューをその他に分類

3-3 支援メニュー検索ツールの開発

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」における各種調査を通じて、多くの競技団体では新たな取組を推進する際に、資金や人員等のリソース不足を課題として認識しているケースが多いことが報告されている。このことから、競技団体が新たな取組を推進する際に、必要な支援を効率的に把握することができれば、自団体の業務効率化実現に向けた一助となることが想定される。このことから、調査を通じて抽出した競技団体が活用可能な支援メニューを簡易に検索できるツールとして「National Federation サポートツール(NaFSa ツール)」（仮称）を開発し、競技団体が簡易に支援メニューを把握するためのプラットフォームを整理した。

NaFSa ツール（仮称）については、公的機関等から提供されている支援に関する情報を把握している競技団体のみが各種支援を活用できるのではなく、多くの競技団体が様々な選択肢を把握したうえで、必要な支援を選択できることが重要であると考え、競技団体が必要な支援を見つけやすくし、効果的に活用できることを目指した。

① 「National Federation サポートツール(NaFSa ツール)」（仮称）の設計意図

NaFSa ツール（仮称）は、競技団体が直面する様々な課題を迅速かつ効果的に解決することの一助となることを目指し開発した検索ツールである。ツール開発にあたっては以下の観点に留意した。

1. 包括的な情報提供

公的および民間機関から提供される多様な支援メニューから競技団体が必要とする支援メニューを確認できること。

2. 迅速な課題解決

競技団体が抱える課題に対して、最適な支援メニューを迅速に見つけ出すことができるようにし、運営の効率化と課題解決のスピードアップが期待されること。

3. 適切な支援メニューの選定

各競技団体が自団体の状況に適した支援を簡易に把握し、異なるニーズや課題を抱える競技団体が、自団体に適した解決策を確認しやすくなること。

4. 情報へのアクセス向上

競技団体の担当者が、任意のキーワードを入力することで、支援メニューの概要や助成金の金額等の情報を瞬時に取得できるようにし、膨大な情報量から必要な情報を取得する労力を削減できること。

② 使用方法の詳細

競技団体の担当者は、自団体が活用可能な支援メニューを 3 つのステップで確認することができる。この手順に沿って様々な機関より提供されている支援メニューを確認することにより、競技団体の担当者は必要な支援メニューに効率的にアクセスすることが可能となる。

認し、自団体が活用可能な支援メニューであるか確認する。支援対象団体である場合は、URL 等からより詳細な情報を確認し、手続き等を確認する。

概要	支援対象／助成対象	
を行うことに ング防止等に が目的	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 ・公益財団法人日本アンチ・ドーピング機構 ・一般社団法人日本スポーツフェアネス推進機構 ・日本アンチ・ドーピング機構の加盟団体	https://www.j.../tabid/82/Def

図：自団体が支援対象団体かを確認できる表示項目

第4章 競技団体に対する情報提供(ウェビナー)

4-1 ウェビナーの目的

ウェビナーでは、競技団体を対象に、本事業にて実施した伴走支援の内容を報告し、他の競技団体との連携や統合の検討に係る取り組みを共有することを目的とした。

また、競技団体を対象とした様々な支援メニューの調査結果や本事業にて作成したツールを紹介することを目的とした。

4-2 ウェビナーの概要

ウェビナーは、目的に基づき、以下のように開催した。

表:ウェビナーの開催概要

開催日時	2025 年 2 月 27 日(木)17:00-18:00
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	13 団体 18 名

ウェビナー当日は、以下の構成により、本事業の取組内容を紹介した。

表:ワークショップの概要(まだ昨年度の内容)

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)
競技団体との取組の紹介 (40 分)	・日本デフビーチバレーボール協会への伴走支援の取り組みの紹介 ・事務局長 石原氏に登壇いただき、本事業への参画に係るコメントを紹介
支援メニュー調査に係る 内容の紹介 (10 分)	・競技団体向けの支援メニューに係る調査結果の紹介 ・支援メニューの検索に係るツールの紹介
質疑応答 (5 分)	・参加者から登壇者や調査結果等に対する質問

4-3 ウェビナーでのお伺い事項

本ウェビナーにおいては、競技団体との取組の紹介において、日本デフビーチバレーボール協会との取組の概要を共有し、その後、事務局長に登壇をいただき、本取組に係る振り返りを実施した。それらの振り返りを通じて、競技団体間の連携や統合の検討における課題等の共有を図った。

表. ウェビナーでのお伺い事項(要約)

項目	内容(要約)
伴走支援の感想	・ 協会のリソースが限られていることもあり、取組を振り返る機会が持てていなかった。また、今後中長期的にどのようなことを実施していくべきか検討しきれていない状況にあった ・ 本事業を通じて SWOT 分析等も実施し、中立的な立場から示唆を得られたことは有難かった
他団体との連携等に期待する事項	・ 聴覚障害の方を対象とした事業を展開していることもあり、会員数は非常に少ない。また、大会開催についても補助金や助成金を活用している状況にあり、潤沢な自己資金は保有していなかった ・ 上記の状況も踏まえ、組織の安定性を確保することが必要であると感じている ・ また、他団体と連携する際には、他団体にとってもメリットがあることが重要である。日本デフビーチバレーボール協会においては、多様なコンテンツを活用しながらマネタイズに取り組んでおり、メリットと捉えていただけるのではないかと
他団体との連携等を検討した際の課題	・ 団体間でコミュニケーションを図る際には、文化的な背景を考慮することが必要である ・ 加えて、各団体がどのような領域で成功体験を積み上げてきたかを把握しておくことが重要である
検討を進める際に第三者が介在するメリット	・ スポーツ団体におけるノウハウやネットワークについては、属人的な要素も多く、他の競技団体と調整を図る際に、それらが障壁となる可能性がある ・ 第三者が介在することにより、ロジカルに内容を整理できることや、言葉を整理して伝えられる等のメリットがある ・ 団体間での意思疎通の緩衝材になり得る
今後の必要な支援	・ 既存の競技の対象者のみを市場として捉えてしまうと、マイナーな競技団体は厳しく、競技そのものがもっているポテンシャルを最大化する必要がある ・ 複数の競技団体がもっているポテンシャルを、相互に支えあうことが重要であり、それらの取り組みをスポーツ庁等の公的機関の取り組みに支えられていることが重要である

	・ スポーツ庁等の名前があることより、ステークホルダーへの説明がより実施しやすくなる
--	--

第5章 まとめ

本事業では、下記の仮説を設定し、競技団体への伴走支援および公的・民間組織より提供されている支援メニューの調査を実施した。

1. 競技団体間の連携や統合を検討している（あるいは検討したい）競技団体があるものの、新たな取組を推進するための資金・人員等が不足していることから、第三者による伴走支援を実施することにより、それらの検討状況を後押しし、事例創出に繋がるのではないかな。
2. 第三者による伴走支援を実施する際に、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」にて公表されたロジックモデルを活用することにより、その有効性を確認するとともに、他の競技団体において競技団体間の連携や統合を検討する際に汎用できるのではないかな。
3. 競技団体が抱える課題である資金・人員等の不足に対して、様々な公的・民間機関より提供されている情報を一元化することにより、競技団体が自団体の課題解決を図る際に必要な支援メニューにスムーズにアクセスできるのではないかな。

このような仮説をもとに実施した本事業における成果と課題、今後の取り組みの方向性（提案）を示す。

5-1 本事業を通じて得られた成果と課題

伴走支援の効果

本事業における伴走支援を通じて、「競技団体間の連携等の検討に向けた座組構築」および「客観的な視点に基づく戦略等の策定」という点で効果があったと考えている。

①競技団体間の連携等の検討に向けた座組構築の推進

本事業では、伴走支援を通じて日本デフビーチバレーボール協会が今後目指す方向性を整理し、目指す方向性に対して競技団体間の連携等を含めて取り組みを推進する領域、競技団体間の連携等に向けた具体的なアクションを導出した。導出された内容については、議論の過程等を含めて、日本デフビーチバレーボール協会以外の方が内容を確認してもおよそその方向性を理解いただけるよう客観的な視点から資料を取りまとめた。取りまとめた資料を基に、日本デフビーチバレーボール協会が連携を希望する競技団体とも意見交換を実施し、当該団体からの視点からも有意義な取り組みであるとコメントを得ることができた。

本事業を通じて、日本デフビーチバレーボール協会が連携を希望する団体との間で、複数回に渡る意見交換の場が設けられ、かつそれらの中で双方の団体で目指していく方向性が定められつつあることは大きな成果と言える。

加えて、日本デフビーチバレーボール協会が連携を希望する団体においては、継続的にコミュニケーションを図ることの承諾を得ていること、担当窓口の設置に向けた調整が図られる可能性があることにより、今後の継続的な検討に向けた座組が構築されつつあり、事例創出に繋がる可能性が見込まれる。背景として、日本デフビーチバレーボール協会と自団体の分析等を踏まえて客観的に取り組みの方向性や今後のアクションを取りまとめたことにより、今後の具体的なイメージを持っていただけことが要因であるといえる。

②客観的な視点に基づく戦略等の策定

日本デフビーチバレーボール協会が目指している方向性に対して、連携を希望している団体が共感したことは大前提でありながらも、第三者が介在したことにより、関係団体にとって一定程度メリットを感じられる内容として、検討結果が導出されていた可能性が想定される。

この背景として、日本デフビーチバレーボール協会の財務情報や事業計画、定款、他の競技団体における事例等を客観的な視点から分析し、分析結果をもとに今後の戦略を策定したことが挙げられる。実際に、日本デフビーチバレーボール協会の担当者からは第三者が介在することにより、自団体が認識していなかった強みや課題を把握することができたというコメントを得ている¹¹ことから、第三者が介在することによる効果が確認された。

一方で、新たな取組を推進するためには、既存の定常業務に加えて実施することが必要であるため、人員体制や予算等の不足等、短期間で解決を図ることが難しい課題は残存している。今後の継続的な取り組みを通じて、組織基盤の強化を図り、中長期的な視点に基づき解決を図ることが肝要である。

¹¹ 第4章競技団体に対する情報提供(ウェビナー)にて詳述

伴走支援におけるロジックモデル活用の有効性

伴走支援では、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」において作成されたロジックモデルを活用しながら、伴走支援を実施した。

特に伴走支援では、競技団体の状況に合わせて、ロジックモデルのステージ 1 およびステージ 2 を参考としながら、競技団体の目指す方向性等の導出や他団体とのコミュニケーションを図った。結果的に、今後の継続的な検討に向けた座組が構築されつつあることから、競技団体間の連携等に係る取り組みは大きく前進しており、ロジックモデル活用の有効性が確認された。

一方で、前述の通り、ロジックモデルはあくまで取り組みを進めるための概念（検討プロセス等）が示されている状況であるため、競技団体が自らロジックモデルを活用し、能動的に取り組みを推進していくことは、大きな負担となることが想定される。本事業の伴走支援のように、外部から競技団体を支援する際に、活用することが肝要である。

公的・民間支援メニューに係る検索ツールの開発

各競技団体において、公的・民間機関から提供されている支援メニューを把握するためには、各担当者が様々な情報から適切な支援メニューを選択し、申請を検討する状況であったことが推察される。このことから、各担当者が把握している範囲での支援メニューの活用に残っていることが想定され、数多くの情報にアクセスできていない可能性が事業開始前に想定されていた。また、各機関から提供されている支援内容は、各機関のウェブサイト等のみに掲載されているケースが多く、競技団体にとっては情報収集や精査等に大きな負担があったものと想定される。

このことから、本事業では各競技団体において、課題解決に必要な支援メニューを、自団体の状況に合わせて選択して内容を確認できるよう、各種情報を一元化することを目指した。

本事業では、すべての官公庁やスポーツ関係の支援機関等を調査対象として捉え、その中から複数の条件を設けながら、計 17 の機関より提供されている支援メニューを調査し、取りまとめた。実際に調査を進めた際には、各機関から提供されている助成金や支援等の情報は、ウェブサイトの下層部にて支援を受けるための条件や詳細を漸く確認できる等、情報を取得するために一定程度の時間や工数を要した。

以上のことから、公開情報にて把握可能な情報を取りまとめ、かつ競技団体の担当者が様々なキーワードを用いながら支援メニューを検索できる「NaFSa ツール（仮称）」を作成できたことは、今後の競技団体担当者の負担軽減に向けても大きな成果であると言える。

5-2 今後の望ましい取り組みの方向性

継続的な伴走支援の必要性

本事業では、伴走支援を実施することにより、競技団体間の連携等に係る検討状況を後押しすることにより事例創出に繋がるものと想定していた。伴走支援を通じて、「競技団体間の連携等の検討に向けた座組構築」および「客観的な視点に基づく戦略等の策定」の成果があった。

一方で、本事業において取りまとめ内容を基に、各競技団体で能動的に取り組んでいただくという建付けにて今後の取り組みを推進することは、人的リソースや予算が限られていることもあり難しいことが想定される。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」においても、他団体と連携や統合を推進する際には、特定の団体にメリットが集中しないよう取り組みを推進することが必要であることが報告されている。リソースや過去の報告等を踏まえ、競技団体間の連携や統合を検討する際には、第三者の介在による団体間の調整を継続的に実施していくことが必要である。

加えて、競技団体が自主事業として取り組みを推進することと、政策的文書¹²等に基づく公的事業として取り組むことの意味合いは大きく異なる。特に競技団体が取り組みを推進するために予算を確保する際（スポンサー企業への説明等）や各自治体への説明等を実施する際には、公的事業として実施していることにより、入口の障壁が低減されることが想定される。

スポーツ庁はじめ様々な公的機関等から、競技団体向けの支援は継続的に実施されているが、今後も政策的な方針に基づき、競技団体が真に必要とする支援が柔軟性を持ちながら継続的に実施されることが望ましい。

ロジックモデルの汎用性の確認

伴走支援にて、令和スポーツ・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」にて公表されたロジックモデルを活用することにより、その有効性及び汎用性を確認した。

本事業では、競技団体の状況に合わせて、ロジックモデルのステージ1およびステージ2を活用し、競技団体の目指す方向性等の導出や他団体とのコミュニケーションを図った。結果的に、競技団体間の連携等に向けた座組構築の見込みが高まっており、有効性を一定程度確認できている。

一方で、ロジックモデルを活用した事例は、現段階で本事業に留まっており、十分な事例が蓄積されているとは言い切れない。このことから、本事業を通じて修正が為されたロジックモデルを活用し、他の競技団体への伴走支援を実施することにより、汎用性を確認することが必要である。加えて、汎用性を確認するプロセスを通じて、競技団体への支援事例を増やし、競技団体間の連携や統合に係る検討事例を増やすことが望ましい。

また、前述の通り、ロジックモデルには団体の基盤を強化する事項として、中長期計画の策定や取り組みの振り返り等が示されている。新たな活用方法として、統括団体等が競技団体における取組内容や課題等を把握する際にも活用できるのではないかと想定している。各統括団体等における競技団体とのコミュニケーションや支援等にてロジックモデルを参考にとり活用いただくことにより汎用性を確認することも一案である。

¹² 文部科学省「障害者スポーツ振興方針に関する検討チーム報告書（高橋プラン）」等を想定

公的・民間支援メニューに係る検索ツールの活用

本事業では、競技団体が公的・民間機関等の各種支援メニューに対して、自団体の状況に合わせて必要な支援メニューにアクセスできるようになることを目指した。

本事業を通じて、スポーツに関連する支援メニューの調査を実施し、計 17 機関、126 の支援メニューを抽出し、公的・民間支援メニューの検索ツール「NaFSa ツール」(仮称)を取りまとめた。

単純な一覧表の作成に留まらず、「NaFSa ツール」(仮称)を作成したことにより、競技団体の担当者が、より簡易に必要な支援メニューの情報を獲得できることが期待される。

一方で、NaFSa ツール(仮称)は現段階で作成されたのみであり、実際の活用実績は無い。各競技団体への周知を通じて、実際に活用いただき、ユーザービリティ等を踏まえて改良を重ねていくことが重要である。

加えて、NaFSa ツール(仮称)に取りまとめられているのは、調査時点での情報であり、より効果的に活用いただくためにも適宜情報をアップデートしていくことが望まれる。

以上