

2024 年度
調査報告書

中央競技団体現況調査
(暫定版)

〔共同研究者〕

愛知学院大学 総合政策学部 准教授 三浦 一輝



目 次

I . 要旨	-----	1
II . 調査の概要	-----	2
III . 調査結果	-----	4
1 競技人口と登録制度に関する調査	-----	4
1-1 登録制度の有無		
1-2 登録競技者数		
1-3 登録競技者数の分布		
2 中央競技団体の役職員に関する調査	-----	11
2-1 役職員および評議員		
2-2 人材の動向		
3 中央競技団体の経営に関する調査	-----	25
3-1 組織経営に関する中長期基本計画		
3-2 正規雇用者および契約／嘱託職員の人材育成		
3-3 社会貢献活動への取り組み		
3-4 都道府県協会への支援		
3-5 中央競技団体の経営課題		
付録－調査票	-----	49

I. 要 旨

- 調査の回答を得た 83 団体の 9 割にあたる 74 団体には、競技者またはチームの登録制度がある。(p.4)
- 登録競技者数が最も多いのは剣道の 205 万 6,088 人で、以下、サッカーの 86 万 8,550 人で、以下、軟式野球 (58 万 741 人)、バレーボール (42 万 9,208 人)、陸上競技 (41 万 2,160 人)、ソフトテニス (34 万 2,868 人) の順であった。(p.5)
- 83 団体の役職員の合計は 4,498 人であり、役員数 (理事および監事) が 1,737 人、正規雇用者および契約／嘱託職員の数が 956 人であった。正規職員数は 0 人の団体から 190 を超える団体まで幅広く分布していた。(p.11)
- 正規雇用者の過不足状況では、「やや過剰である」が 2.4%、「適正である」が 25.3%、「やや不足している」が 33.7%、「不足している」が 38.6% であった。(p.17)
- 採用動向において「募集を行い、予定した人数を採用できた」のは、2023 年度で 20.5%、2024 年度で 28.9% であった。(p.19, p.20)
- 2023 年度および 2024 年度の正規雇用者と契約／嘱託職員の採用形態では、「中途採用のみ」が 66.7% で最も多い。(p.22)
- 団体の中長期基本計画を策定していたのは 83 団体中 60 団体 (72.3%) で、このうち計画の運用に関する評価を実施しているのは 27 団体であった。(p.25)
- 人材育成の手法は、「主に OJT」が 75.6%、「OJT を中心に一部 OFF-JT」が 20.0% と、ほぼすべての団体が OJT を採用している。(p.31)
- 社会貢献活動に取り組む 46 団体が、活動を通じて解決を目指す社会課題は、「健康増進」が 58.7%、「環境保全」が 55.2% だった。(p.36)
- 社会貢献活動を推進する際に連携する社外組織では、「地方組織・都道府県協会」が 59.4% と最も多い。(p.39)
- 都道府県協会に従事する役職員の人員構成 (人数・性別) を「すべて把握している」のは 37.3%、雇用形態・勤務形態を「すべて把握している」のは 12.0% であった。(p.44)
- 対応する優先度が高い経営課題は、「安定財源の確保」(54.2%)、「人材の育成・確保」(49.4%)、「登録競技者の増加」(44.6%) であった。(p.47)

II. 調査の概要

本調査の目的

スポーツ振興の直接の担い手である競技団体（種目団体）を統轄する中央競技団体の現状を把握し、スポーツの効果的な普及および強化の方策を検討する基礎資料とすることを目的とした。

調査対象

（公財）日本オリンピック委員会、（公財）日本スポーツ協会、（特非）日本ワールドゲームズ協会に加盟、準加盟している中央競技団体 95 団体

調査項目

①競技人口と登録制度について

登録制度の有無、登録競技者数（性別／個人・チーム）

②役職員数について

雇用形態別・性別役職員数、職員等の過不足状況、採用状況など

③経営状況について

中長期基本計画の有無・評価、人材育成、社会貢献活動、都道府県協会（PF）など

④収支予算について

調査期間

2024 年 11 月～12 月

調査方法

郵送調査とインターネット調査の併用

調査協力

（公財）日本スポーツ協会

（公財）日本オリンピック委員会

（特非）日本ワールドゲームズ協会

調査体制

三浦 一輝 愛知学院大学総合政策学部 准教授

吉田 智彦 笹川スポーツ財団スポーツ政策研究所 シニア政策ディレクター

調査対象団体および回答状況

表 1 調査対象団体および回答状況

No.	団体名	団体	予算
1	(公社)全日本アーチェリー連盟	○	○
2	(一社)日本アームレスリング連盟	○	—
3	(公財)合気会	○	○
4	(公財)日本アイスホッケー連盟	○	○
5	(公社)日本アメリカンフットボール協会	○	○
6	(公社)日本ウエイトリフティング協会	○	○
7	(公社)日本エアロビック連盟	○	○
8	(公社)日本オリエンテーリング協会	○	○
9	(公社)日本カーリング協会	○	○
10	(公社)日本カヌー連盟	○	○
11	(一社)日本カバディ協会	○	—
12	(公財)全日本空手道連盟	○	○
13	日本キャスティング協会	○	—
14	(公財)全日本弓道連盟	○	○
15	(公社)日本近代五種協会	○	○
16	(一社)全日本空道連盟	○	—
17	(公社)日本グラウンド・ゴルフ協会	○	○
18	(一社)日本クリケット協会	○	○
19	(一社)日本車いすラグビー連盟	—	—
20	(公社)日本クレー射撃協会	○	—
21	(公財)日本ゲートボール連合	○	○
22	(一社)日本健康麻雀協会	○	—
23	(公財)全日本剣道連盟	○	○
24	(一社)日本拳法競技連盟	—	—
25	(一財)日本航空協会	○	○
26	(公財)日本ゴルフ協会	○	○
27	(公社)日本サーフィン連盟	○	—
28	(公財)日本サッカー協会	○	○
29	(公社)日本山岳・スポーツクライミング協会	○	○
30	(公財)日本自転車競技連盟	○	○
31	(公社)全日本銃剣道連盟	○	○
32	(一社)全日本柔術連盟	—	—
33	(公財)全日本柔道連盟	○	○
34	(一財)少林寺拳法連盟	○	○
35	(公財)日本水泳連盟	○	○
36	(特非)日本水上スキー・ウェイクボード連盟	—	—
37	(一社)日本水中スポーツ連盟	○	—
38	(公社)日本スカッシュ協会	○	○
39	(公財)全日本スキー連盟	○	○
40	(公財)日本スケート連盟	○	○
41	(公社)日本スポーツチャンバラ協会	—	○
42	国際スポーツチャンバラ協会	—	—
43	(一社)日本スポーツウェルネス吹矢協会	○	○
44	(公財)日本相撲連盟	○	○
45	(公財)日本セーリング連盟	○	○
46	(一社)日本セパタクロー協会	○	—
47	(公財)日本ソフトテニス連盟	○	○
48	(公財)日本ソフトボール協会	○	○

No.	団体名	団体	予算
49	(公社)日本ダーツ協会	○	○
50	(公財)日本体操協会	○	○
51	(公財)日本卓球協会	○	○
52	(公社)日本ダンススポーツ連盟	○	○
53	(公社)日本チアーディング協会	○	○
54	(公社)日本綱引連盟	○	○
55	(一社)全日本テコンドー協会	—	—
56	(公財)日本テニス協会	○	○
57	(一財)日本ドッジボール協会	○	—
58	(公社)日本トライアスロン連合	○	○
59	(一社)日本ドラゴンボート協会	○	—
60	(公財)全日本なぎなた連盟	○	○
61	(公財)全日本軟式野球連盟	○	○
62	(公社)日本バイアスロン連盟	○	○
63	(公財)日本バウンドテニス協会	○	—
64	(公社)日本馬術連盟	○	○
65	(公財)日本バスケットボール協会	—	○
66	(公財)日本バドミントン協会	○	○
67	(公財)日本バレーボール協会	○	○
68	(一社)日本バトン協会	○	—
69	日本パワーボート協会	○	—
70	(公社)日本パワーリフティング協会	○	○
71	(公財)日本ハンドボール協会	○	○
72	(公社)日本ビリヤード協会	○	○
73	(公社)日本フェンシング協会	○	○
74	(公社)日本武術太極拳連盟	○	○
75	(一社)日本フライングディスク協会	○	—
76	(一社)日本フロアボール連盟	○	—
77	(公社)日本ペタンク・ブルー協会	○	○
78	(公財)JAPAN BOWLING	○	○
79	(公社)日本ボクシング連盟	○	○
80	(公社)日本ホッケー協会	○	○
81	(公社)日本ボディビル・フィットネス連盟	—	○
82	(公社)日本ボブスレー・リュージュ・スケルトン連盟	○	○
83	日本マウンテンバイク協会	○	—
84	(一財)日本モーターサイクルスポーツ協会	○	○
85	(公財)日本野球連盟	○	○
86	(一財)全日本野球協会	○	○
87	(公財)日本ライフセービング協会	○	○
88	(公社)日本ライフル射撃協会	○	○
89	(公財)日本ラグビーフットボール協会	○	○
90	(公社)日本ラクロス協会	—	○
91	(公財)日本陸上競技連盟	○	○
92	(公財)日本レスリング協会	—	○
93	(公社)日本ローリング協会	○	○
94	(一社)ワールドスケートジャパン	○	○
95	(一社)日本eスポーツ連合	—	—
回答・データ入手団体数			83 71

注 1 (公財)：公益財団法人、(公社)：公益社団法人、(一財)：一般財団法人、(一社)：一般社団法人、(特非)：特定非営利活動法人

注 2 団体の法人格は調査時のもの。

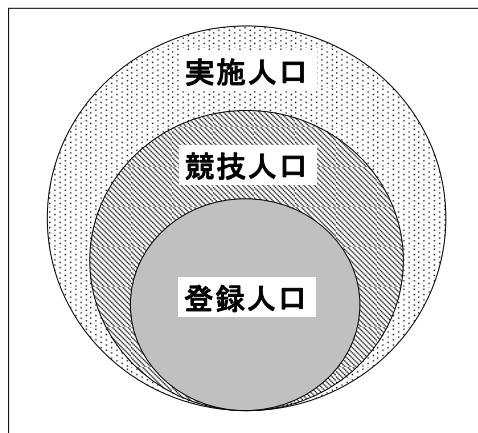
注 3 「団体」は競技人口および役職員数の調査に回答した団体。「予算」は收支予算書を入手できた団体。

III. 調査結果

1. 競技人口と登録制度に関する調査

スポーツの種目ごとの普及状況を示す概念として「競技人口」がある。しかし、その定義は必ずしも明確ではない。実際に把握または推計されているのは、登録人口（登録競技者数）と実施人口である。登録競技者数は、文字どおり各競技団体に登録されている競技者の数であるが、市民スポーツイベントとして行われる各競技の大会では競技団体が参加者の氏名やその数を把握できていないケースもある。これとは別に、たとえば笛川スポーツ財団「スポーツライフに関する調査」のスポーツ実施率に人口を乗じて「スポーツ実施人口」を推計することができるが、この中には、競技者ではない人、たまたまそのスポーツを楽しむ人も含まれている。これら「登録人口」「競技人口」「実施人口」の関係を示せば図1のようになる。以下では中央競技団体の回答をもとに、主に登録人口と制度についてみていく。

図1 登録人口、競技人口、実施人口の関係



1-1 登録制度の有無

競技者の登録制度については、回答を得た83団体のうち、登録制度が「ある」団体は74団体（89.1%）であった（表2）。このうち、個人の登録制度のみある団体が30団体（36.1%）、チームの登録制度のみある団体が2団体（2.4%）、個人・チームとともに登録制度がある団体が42団体（50.6%）であった。登録制度がない団体は9団体（10.8%）であった。

表2 中央競技団体の登録制度（n=83）

登録種別	団体数	%
個人の登録制度のみあり	30	36.1
チームの登録制度のみあり	2	2.4
個人・チームとともに登録制度あり	42	50.6
登録制度なし	9	10.8

1-2 登録競技者数

表3に中央競技団体の登録競技者数（またはチーム数）を示した。個人登録者数についてみると、最も多いのは剣道の205万6,088人で、以下、サッカー（86万8,550人）、軟式野球（58万741人）、バレーボール（42万9,208人）、陸上競技（41万2,160人）、ソフトテニス（34万2,868人）の順となっている。登録チーム数についてみると、最も多いのは、軟式野球（3万7,359チーム）で、以下、サッカー（2万8,635チーム）、バレーボール（2万4,629チーム）、陸上競技（1万6,930チーム）、柔道（7,352チーム）の順となっている。登録競技者数と登録チーム数がともに集計されているサッカーでは、1チームあたりの平均登録者数が30.3人、軟式野球では15.5人、バレーボールでは17.4人と、一般的に試合に必要な人数（11人、9人、6人）の2～3倍程度であった。登録者数を性別にみると、多くの種目で男性が女性を上回っているが、エアロビック、水中スポーツ、スケート、体操、ダンススポーツ、なぎなた、馬術、バトン、バレーボール、武術太極拳では女性の登録者・チームが多い。

表3 中央競技団体の登録競技者数および登録チーム数 (n=95)

団体名	登録者数(人) [チーム数]		
	全体	男	女
(公社)全日本アーチェリー連盟	10,266	6,710	3,556
(一社)日本アームレスリング連盟	1,000 [90]	950	50
(公財)合気会	*	*	*
(公財)日本アイスホッケー連盟	16,870 [754]	15,525 [683]	1,345 [71]
(公社)日本アメリカンフットボール協会	13,387 [408]	—	—
(公社)日本ウェイトリフティング協会	4,217	3,435	782
(公社)日本エアロビック連盟	933 [22]	143	790
(公社)日本オリエンテーリング協会	3,000	2,000	1,000
(公社)日本カーリング協会	2,507	1,637	870
(公社)日本カヌー連盟	3,334	2,352	982
(一社)日本カバディ協会	350	290	60
(公財)全日本空手道連盟	73 [4]	38 [2]	35 [2]

団体名	登録者数(人) [チーム数]		
	全体	男	女
日本キャスティング協会	56 [5]	50 [4]	6
(公財)全日本弓道連盟	*	*	*
(公社)日本近代五種協会	250 [4]	150	100
(一社)全日本空道連盟	3,955	3,508	447
(公社)日本グラウンド・ゴルフ協会	113,753 [3,268]	67,936	45,817
(一社)日本クリケット協会	1,447 [255]	1,334 [211]	113 [13]
(一社)日本車いすラグビー連盟	×	×	×
(一社)日本クレー射撃協会	2,045	1,898	147
(公財)日本ゲートボール連合	35,537	21,919	13,618
(一社)日本健康麻将協会	64,000	—	—
(一財)全日本剣道連盟	2,056,088	—	—
(一社)日本拳法競技連盟	×	×	×
(一財)日本航空協会	*	*	*
(公財)日本ゴルフ協会	*	*	*
(一社)日本サーフィン連盟	9,564 [70]	8,173	1,391
(公財)日本サッカー協会	868,550 [28,635]	836,875 [21,154]	28,635 [1,563]
(公社)日本山岳・スポーツクライミング協会	35,762 [806]	26,284 [97]	9,478 [49]
(公財)日本自転車競技連盟	7,735	7,047	688
(公社)全日本銃剣道連盟	*	*	*
(一社)全日本柔術連盟	×	×	×
(公財)全日本柔道連盟	124,559 [7,532]	98,634	25,925
(一財)少林寺拳法連盟	14,839 [1,162]	10,089	4,750
(公財)日本水泳連盟	107,857 ^{※1} [5,460]	—	—

団体名	登録者数(人) [チーム数]		
	全体	男	女
(特非)日本水上スキー・ウエイクボード連盟	×	×	×
(一社)日本水中スポーツ連盟	1,971 [70]	960	1,011
(公社)日本スカッシュ協会	799 [45]	521	278
(公財)全日本スキー連盟	70,000	—	—
(公財)日本スケート連盟	9,652	3,813	5,839
(公社)日本スポーツチャンバラ協会	×	×	×
国際スポーツチャンバラ協会	×	×	×
(一社)日本スポーツウェルネス吹矢協会	21,624	11,050	10,574
(公財)日本相撲連盟	3,715 [67]	3,160 [52]	555 [15]
(公財)日本セーリング連盟	6,988	5,746	1,242
(一社)日本セパタクロ一協会	840 [37]	612 [15]	228 [0]
(公財)日本ソフトテニス連盟	342,868	—	—
(公財)日本ソフトボール協会	136,886 [7,230]	83,990 [4,128]	52,896 [3,102]
(公社)日本ダーツ協会	—	—	—
(公財)日本体操協会	27,212 [3,054]	7,938 [311]	19,274 [1,401]
(公財)日本卓球協会	261,999 [96,742]	165,257	96,742
(公社)日本ダンススポーツ連盟	10,599	5,264	5,335
(公社)日本チアリーディング協会	[420]	—	—
(公社)日本綱引連盟	1,072 [95]	783 [65]	289 [26]
(一社)全日本テコンドー協会	×	×	×
(公財)日本テニス協会	58,031	36,572	21,459
(一財)日本ドッジボール協会	3,131 [868]	2,297	834 [93]
(公社)日本トライアスロン連合	35,000 [300]	28,000	7,000

団体名	登録者数(人) [チーム数]		
	全体	男	女
(一社)日本ドラゴンボート協会	83 [48]	67 [25]	16 [3]
(公財)全日本なぎなた連盟	4,276	475	3,801
(公財)全日本軟式野球連盟	580,741 [37,359]	563,450	17,291
(一社)日本バイアスロン連盟	*	*	*
(一財)日本バウンドテニス協会	*	*	*
(公社)日本馬術連盟	6,165 [665]	—	—
(公財)日本バスケットボール協会	×	×	×
(公財)日本バドミントン協会	291,983	—	—
(公財)日本バレーボール協会	429,208 [24,629]	177,037 [8,175]	252,171 [14,139]
(一社)日本バトン協会	900 [557]	33 [0]	867 [178]
日本パワーボート協会	376 [27]	362	14
(公社)日本パワーリフティング協会	4,728 [319]	4,050	678
(公財)日本ハンドボール協会	74,562 [4,214]	49,511 [2,533]	25,051 [1,681]
(公社)日本ビリヤード協会	5,500	4,700	800
(公社)日本フェンシング協会	6,813	—	—
(公社)日本武術太極拳連盟	63,719 [48]	27,749	35,970
(一社)日本フライングディスク協会	5,202 [248]	3,424 [140]	1,775 [78]
(一社)日本フロアボール連盟	2,060	1,264	796
(公社)日本ペタンク・ブルー協会	4,200	2,800	1,400
(公財)全日本ボウリング協会	10,203 [248]	7,862	2,341
(一社)日本ボクシング連盟	4,933 [561]	4,277	656
(公社)日本ホッケー協会	8,882 [571]	5,574 [327]	3,308 [244]
(公社)日本ボディビル・フィットネス連盟	×	×	×

団体名	登録者数(人) [チーム数]		
	全体	男	女
(公社)日本ボブスレー・リュージュ・スケルトン連盟	49	39	10
日本マウンテンバイク協会	×	×	×
(一財)日本モーターサイクルスポーツ協会	10,902		
(公財)日本野球連盟	11,582 [371]	11,276 [371]	306 [0]
(一財)全日本野球協会	*	*	*
(公財)日本ライフセービング協会	1,818	—	—
(公社)日本ライフル射撃協会	6,886	4,806	2,080
(公財)日本ラグビーフットボール協会	90,240 [2,661]	85,128	5,112
(一社)日本ラクロス協会	×	×	×
(公財)日本陸上競技連盟	412,160 [16,930]	271,953	140,207
(公財)日本レスリング協会	×	×	×
(公社)日本ローイング協会	7,930 [501]	5,354	2,576
(一社)ワールドスケートジャパン	606	353	253
(一社)日本eスポーツ連合	×	×	×

* : 登録制度なしと回答

— : 回答なし

× : 未回収

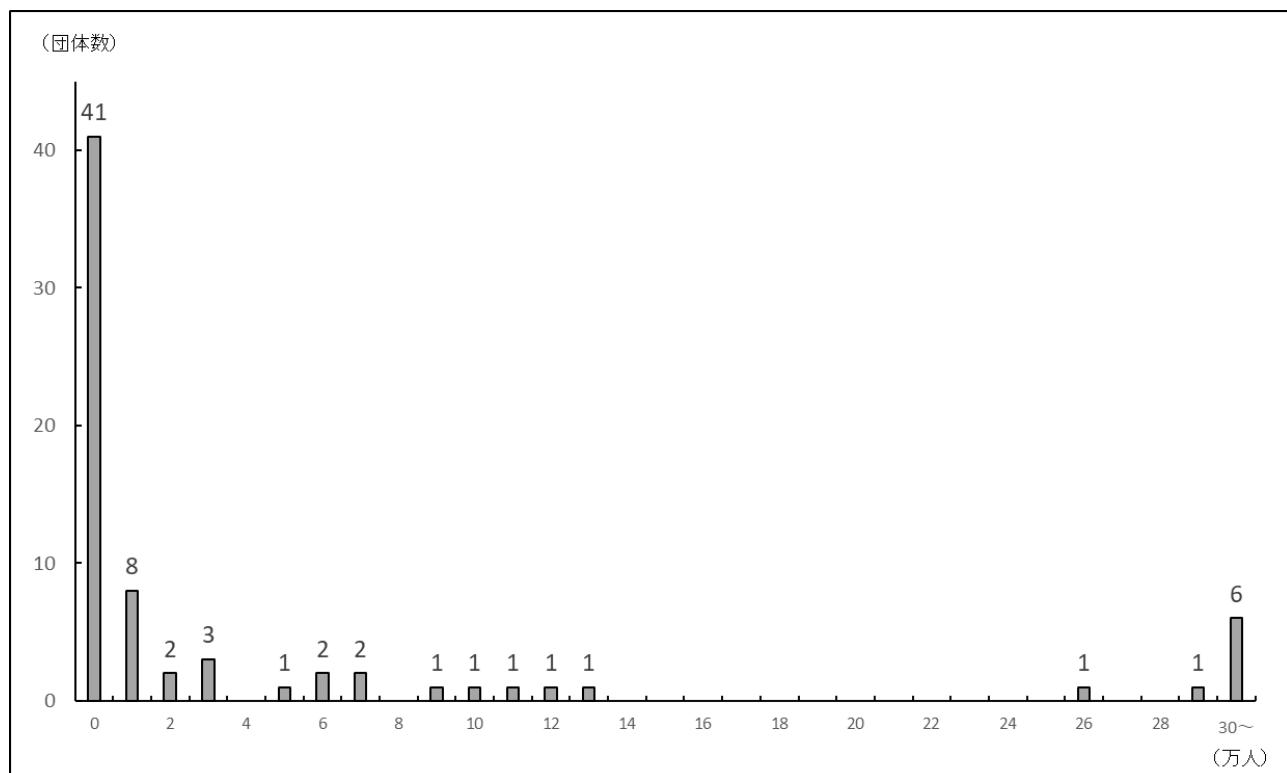
※1 登録制度はチーム登録のみ

注 男女チーム数の合計が合わない団体は、男女混合チームを含む

1-3 登録競技者数の分布

個人登録競技者数の分布をみると、平均は1団体あたり9万995人であるが、最小49人から最大205万人までとかなり大きな差があった（図2）。中央値は7,362人、第1四分位は2,056人、第3四分位は4万1,329人であった。また1万人単位での最頻値は1万人未満（41団体）であり、本調査で登録競技者数の回答が得られた72団体の半数以上を占めた。さらにそのうち、1,000人未満が12団体、1,000人以上5,000人未満が18団体と、登録競技者数が5,000人に満たない規模の団体（30団体）が全体の4割を占めている。

図2 中央競技団体の登録競技者数の分布（n=72）



注) 登録競技者数は万人単位。したがって、「0」は9,999人以下を示す。

2. 中央競技団体の役職員に関する調査

本調査では 2022 年度調査に引き続き、中央競技団体の運営に携わる役職員についての調査を行った。回答のあった団体は 95 団体中 83 団体である。

2-1 役職員および評議員

1) 全体

団体の役職員および評議員について、「理事（常勤）」「理事（非常勤）」「監事」「評議員」「正規雇用者」「契約／嘱託職員」「出向」「派遣職員」「アルバイト」「インターン」および「その他」の分類で性別に人数をたずねた。83 団体の役職員および評議員の合計は 4,498 人であり、このうち「理事（常勤）」「理事（非常勤）」「監事」（3 役職を合わせて以下、役員とする）が 1,737 人、「評議員」が 1,473 人、役員および評議員を除いた職員等は 1,288 人であった（表 4）。

表 4 中央競技団体の雇用形態別人数 (n=83)

種別	(人)		
	男	女性	計
理事（常勤）	101	16	117
理事（非常勤）	1,006	436	1,442
監事	145	33	178
評議員	1,229	244	1,473
正規雇用者	445	335	780
契約／嘱託職員	102	74	176
出向	38	19	57
派遣職員	2	58	60
アルバイト	48	62	110
インターン	1	0	1
副業・兼業	30	10	40
その他の	37	27	64
合計	3,184	1,314	4,498

2024 年 10 月 1 日現在。

役員の人数を全体（4,498 人）に対する割合でみると、「理事（常勤）」が 2.6%、「理事（非常勤）」が 32.1%、「監事」が 4.0% と、理事（非常勤）の割合が飛び抜けて高く、多くの「理事（非常勤）」が存在していることがわかる。性別にみると、男性役員の合計が 1,252 人であるのに対して女性役員は 485 人と、役員の 72.1%を男性が占めている。また、団体の規模や競技特性といった背景はあるものの、83 団体のうち 3 団体（3.6%）で

は女性役員が存在せず、16 団体（19.3%）では女性役員が 2 人以下であった。なお、分析対象としている団体が異なるため単純な比較は難しいが、女性役員が存在しない団体の割合は 2014 年度 19.1%、2016 年度 17.7%、2018 年度 11.1%、2020 年度 11.5%、2022 年度 3.9% と前々回調査から大幅な減少傾向にあり、女性理事の割合目標を示した「スポーツ団体ガバナンスコード（中央競技団体向け）」（スポーツ庁、2019）が一定の組織改編に寄与している状況がうかがえる。女性理事の割合に着目すると、目標の 40% 以上に達しているのは 26 団体で、以下 30% 台が 13 団体、20% 台が 21 団体、10% 台が 12 団体、10% 未満が 11 団体であった。

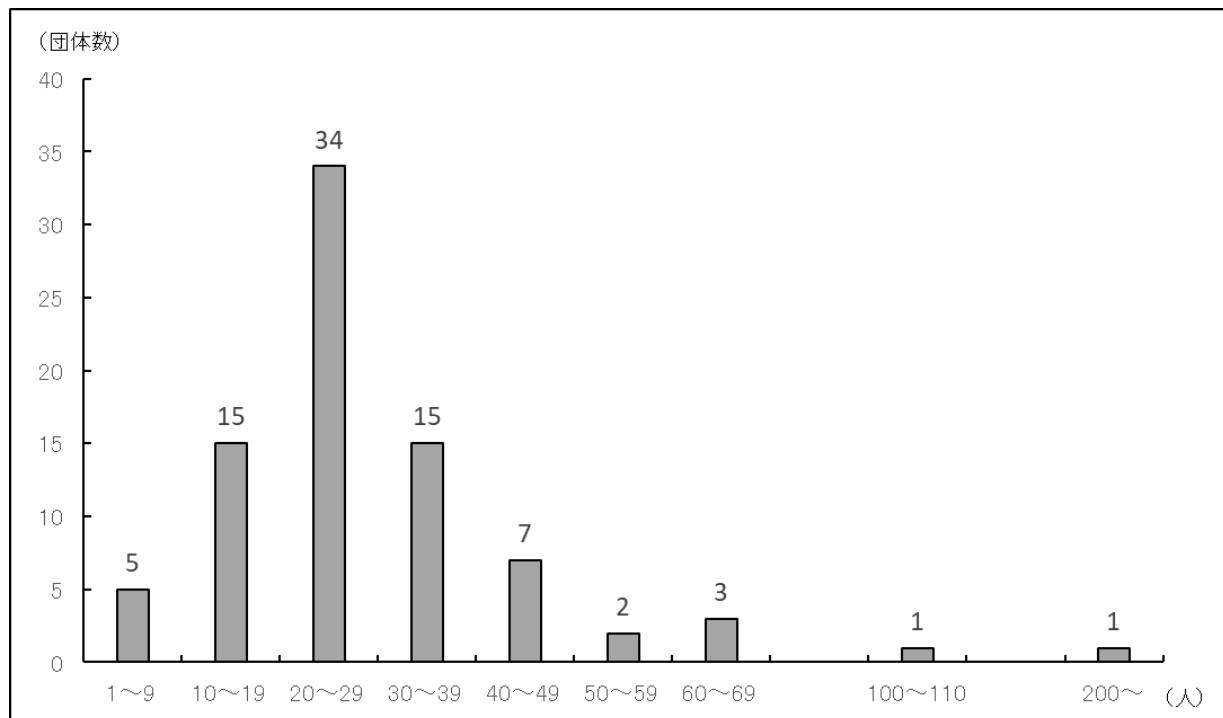
評議員の数は、83 団体のうち評議員を置く 47 団体（公益財団法人および一般財団法人）において、1 団体あたりの平均は 31.3 人であり、最小は 3 人、最大は 77 人であった。性別にみると、男性が 83.4%、女性が 16.6% であり、女性評議員の割合は役員と同様に低かった。

役員・評議員を除いた職員等の数は 83 団体で 1,288 人であり、1 団体あたりの平均は 15.5 人である。前述の役員と同様に、回答団体が異なるため単純な比較は難しいが、2022 年度調査の職員等 1,190 人から微増した。人数の分布は 0 人から 274 人までその規模はさまざまである。職員等が存在しない団体（7 団体）では、役員が職員の役割を兼務しているものと推察される。性別にみると、男性が 703 人（54.6%）、女性が 585 人（45.4%）であり、役員・評議員と比較すると女性の割合が高い。

2) 役職員の数の分布

役員、正規雇用者および契約／嘱託職員（以下、役職員）の合計は 2,517 人であり、人数の分布を図 3 に示した。1 団体の平均は 30.3 人であり、役職員が 10 人未満の団体から、200 人を超える団体まで幅広く分布していた。中央値は 25 人、最も多いのは 20 人以上 29 人以下の 34 団体であり、全体の 41.0% を占めた。

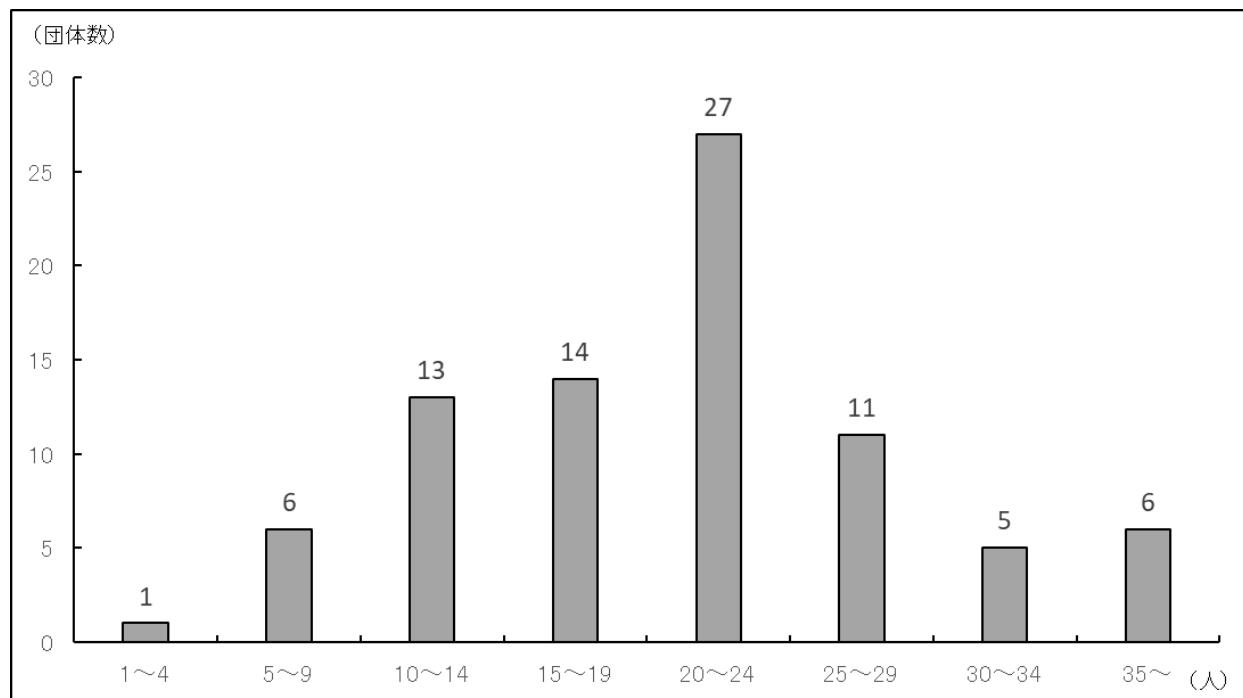
図 3 中央競技団体の役職員の数の分布 (n=83)



3) 役員数の分布

役員（理事および監事）の人数の分布を図4に示した。1団体の平均は20.9人であった。役員数3人の団体が1団体で、40人を超える団体は3団体あった。中央値は21人、最も多いのは20人以上24人以下の27団体であり、全体の32.5%を占めた。

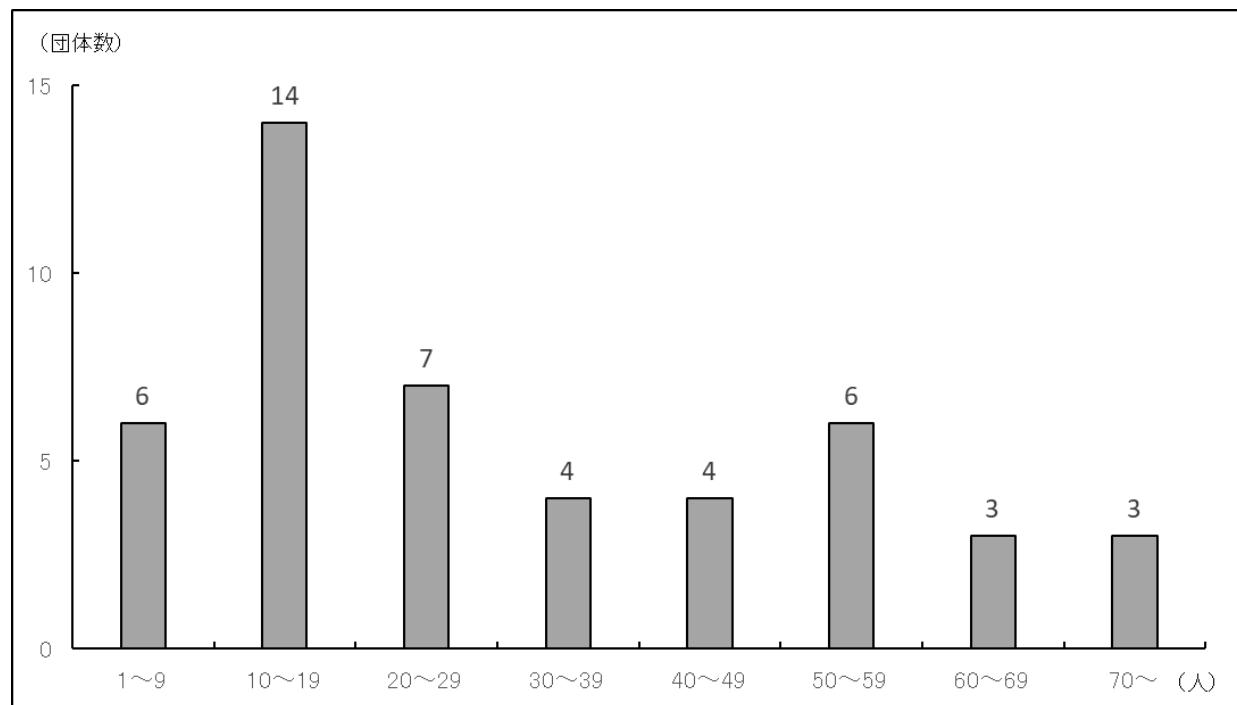
図4 中央競技団体の役員の数の分布 (n=83)



4) 評議員数の分布

法令上、評議員会が必置とされる公益財団法人および一般財団法人で、評議員が 1 人以上存在する 47 団体における評議員の人数の分布を図 5 に示した。1 団体の平均は 31.3 人であった。評議員数 9 人以下の団体は 6 団体で、70 人を超える団体は 3 団体あった。中央値は 22 人、最も多いのは 10 人以上 19 人以下の 14 団体であり、全体の 16.9% を占めた。

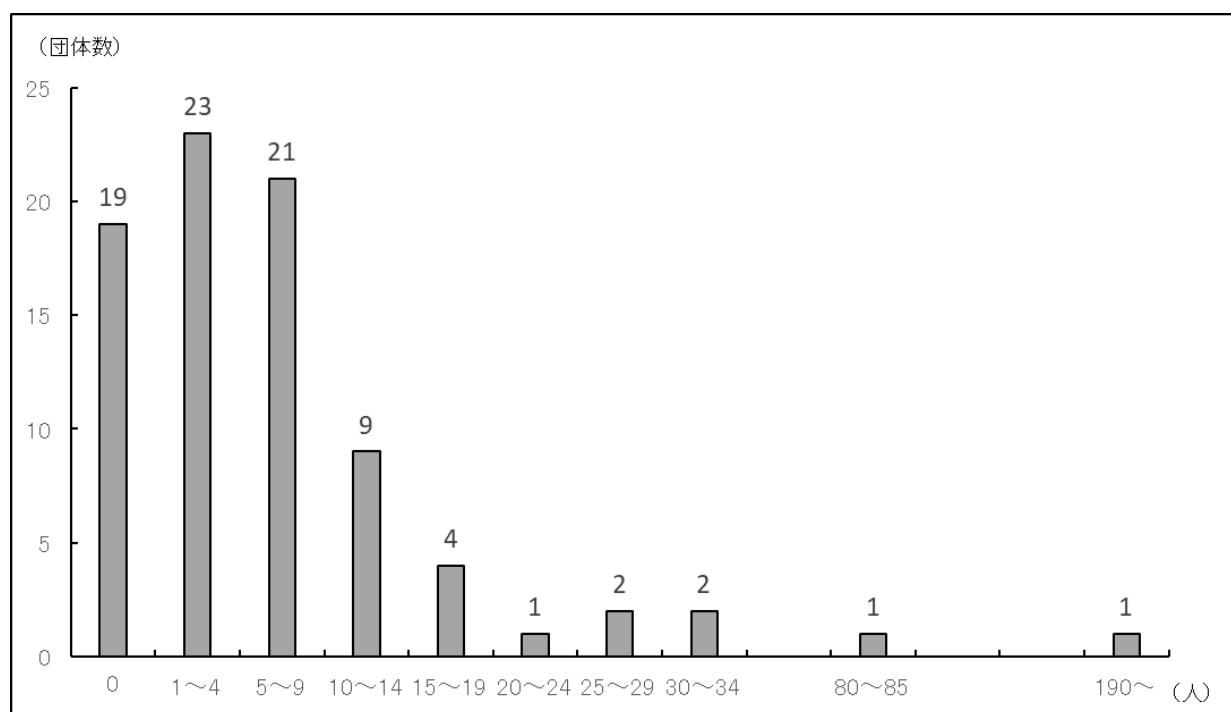
図 5 中央競技団体の評議員の数の分布 (n=47)



5) 正規雇用者数の分布

正規雇用者数の分布を図6に示した。1団体あたりの平均は9.4人であり、正規雇用者が飛び抜けて多い団体(190人)を除いた平均は7.2人であった。分布は0人から190人までと幅広く、中央値は4人、最も多いのは1~4人の23団体であり、全体の29.9%を占めた。また、正規雇用者が0人と回答した団体は19であり、全体の22.9%であった。このうち12団体は、有期労働契約による雇用形態(契約／嘱託職員、派遣職員／アルバイト)の職員等が従事している。なお、2022年度調査では、77団体中18団体(23.4%)が正規雇用者0人と回答していた。

図6 中央競技団体の正規雇用者数の分布 (n=83)



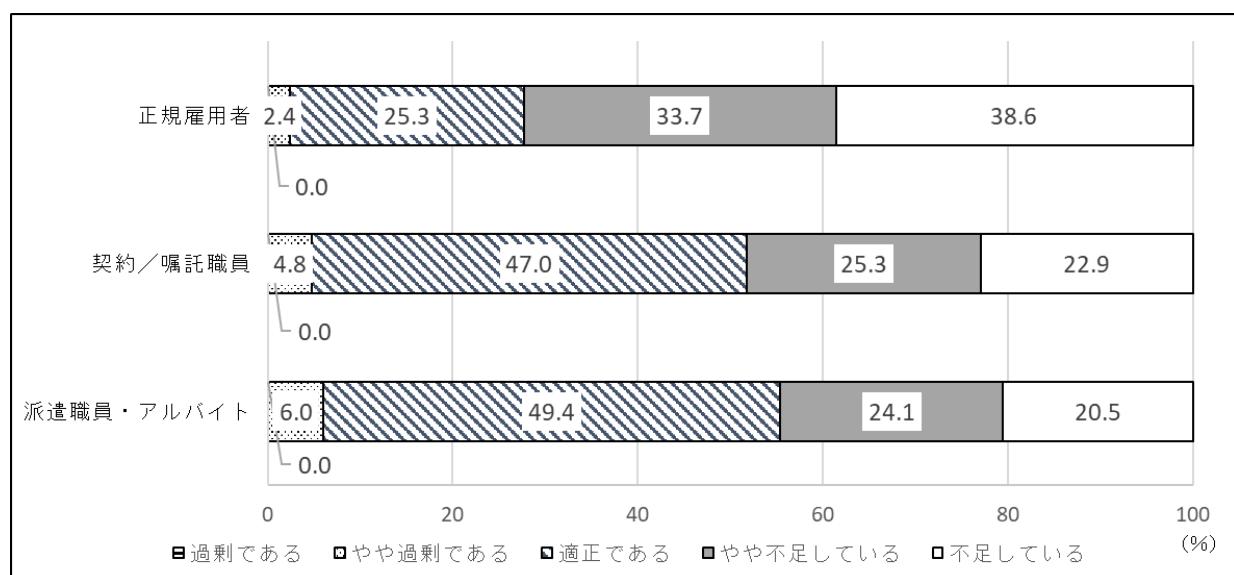
2-2 人材の動向

1) 人手過不足の状況

正規雇用者、契約／嘱託職員、派遣職員・アルバイト（以下、職員等）の雇用形態別の過不足状況を図7に示した。回答のあった団体は95団体中83団体である。

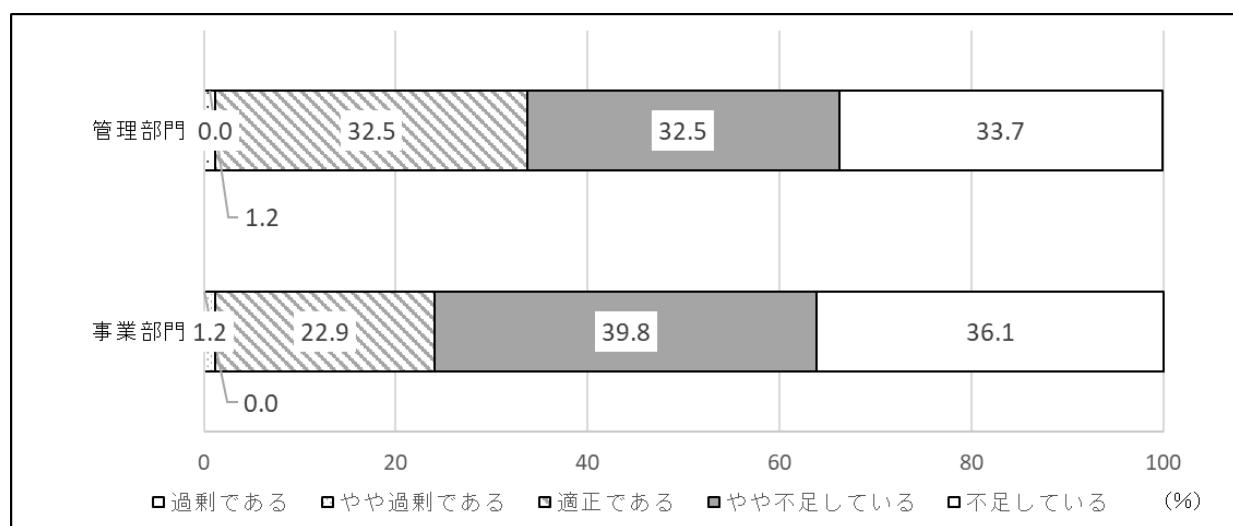
正規雇用者の過不足状況では、「やや過剰である」が2.4%、「適正である」が25.3%、「やや不足している」が33.7%、「不足している」が38.6%であった。契約／嘱託職員では、「やや過剰である」が4.8%、「適正である」が47.0%、「やや不足している」が25.3%、「不足している」が22.9%となっている。派遣職員・アルバイトでは、「やや過剰である」が6.0%、「適正である」が49.4%、「やや不足している」が24.1%、「不足している」が20.5%となっている。雇用形態間で比較すると、有期労働契約における雇用（契約／嘱託職員、派遣職員／アルバイト）では適正と不足（「やや不足している」と「不足している」の計）が概ね均衡している状況に対し、正規雇用者では不足が7割を超え、過剰と適正を大きく上回った。なお、いずれの雇用形態においても「過剰である」と回答した団体はなかった。

図7 中央競技団体の職員等の過不足状況・雇用形態別（n=83）



職員等の部門別の過不足状況を図8に示した。管理部門の過不足状況では、「過剰である」が1.2%、「適正である」が32.5%、「やや不足している」が32.5%、「不足している」が33.7%であった。事業部門では、「やや過剰である」1.2%、「適正である」が22.9%、「やや不足している」が39.8%、「不足している」が36.1%となっている。部門間で比較すると、管理部門では「適正である」「やや不足している」「不足している」がそれぞれ約3割である状況に対し、事業部門では不足が7割を超え、過剰と適性を大きく上回った。いずれの部門においても不足が過半数を超え、総体的な人手不足の状況にあることがわかる。

図8 中央競技団体の職員等の過不足状況・部門別 (n=83)

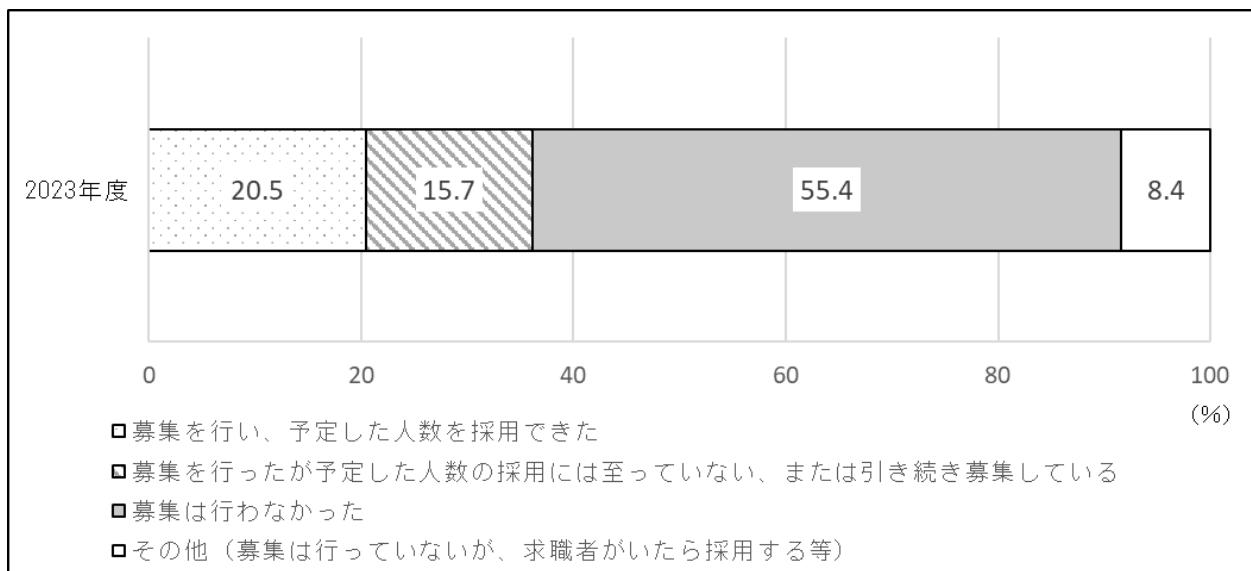


2) 採用の動向

2023年度と2024年度における正規雇用者および契約／嘱託職員の新卒採用・中途採用の動向、募集方法、採用形態、採用人数をたずねた。

2023年度の正規雇用者および契約／嘱託職員の新卒採用もしくは中途採用の動向を図9に示した。当該年度の採用動向をみると、「募集を行い、予定した人数を採用できた」が20.5%、「募集を行ったが予定した人数の採用には至っていない、または引き続き募集している」が15.7%で、採用意欲のある団体は約3割にのぼった。他方、「募集は行わなかつた」(55.4%)と「その他（募集は行っていないが、求職者がいたら採用する等）」(8.4%)を合わせると、何らかの理由で採用活動が実施できなかつた団体が約6割を占めた。

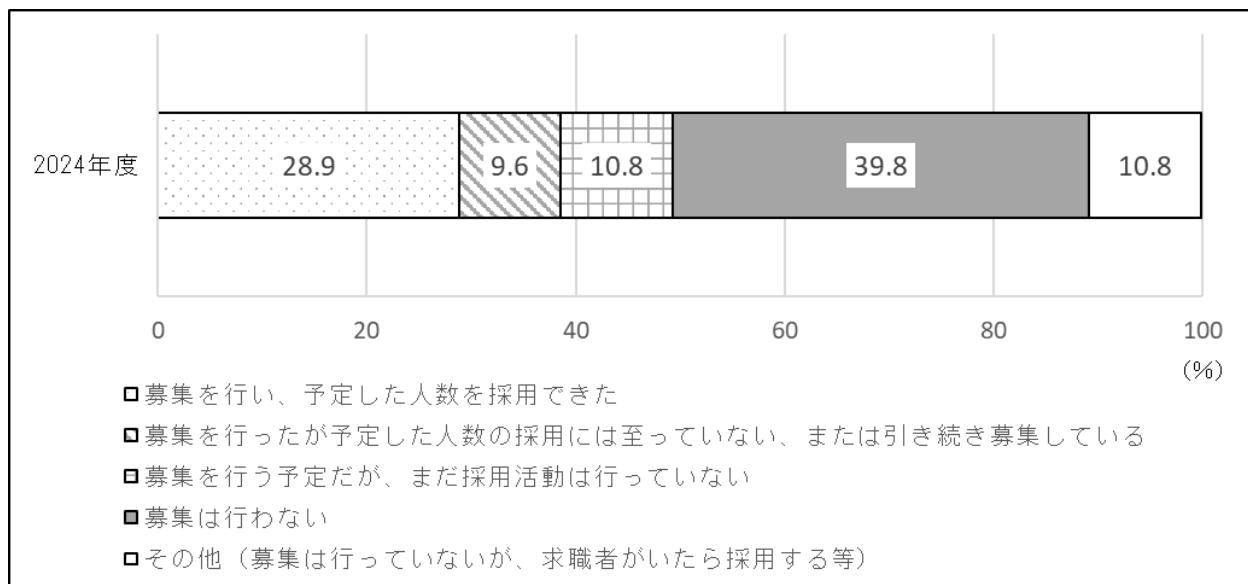
図9 中央競技団体の採用動向（2023年度）（n=83）



2024年度の正規雇用者および契約／嘱託職員の新卒採用もしくは中途採用の動向を図10に示した。なお、2024年度の調査項目には、調査時までの実績に加え年度内の見込みをたずねる項目を加えた。

当該年度の採用動向をみると、「募集を行い、予定した人数を採用できた」が28.9%、「募集を行ったが予定した人数の採用には至っていない、または引き続き募集している」が9.6%、「募集を行う予定だが、まだ採用活動は行っていない」が10.8%で、募集意欲のある団体が約5割を占めた。「募集は行わない」は39.8%、「その他（募集は行っていないが、求職者がいたら採用する等）」は10.8%であった。2023年度から2024年度にかけて、「募集を行わない」の割合が大幅に減少しており、中央競技団体の採用意欲が拡大傾向にあるといえる。

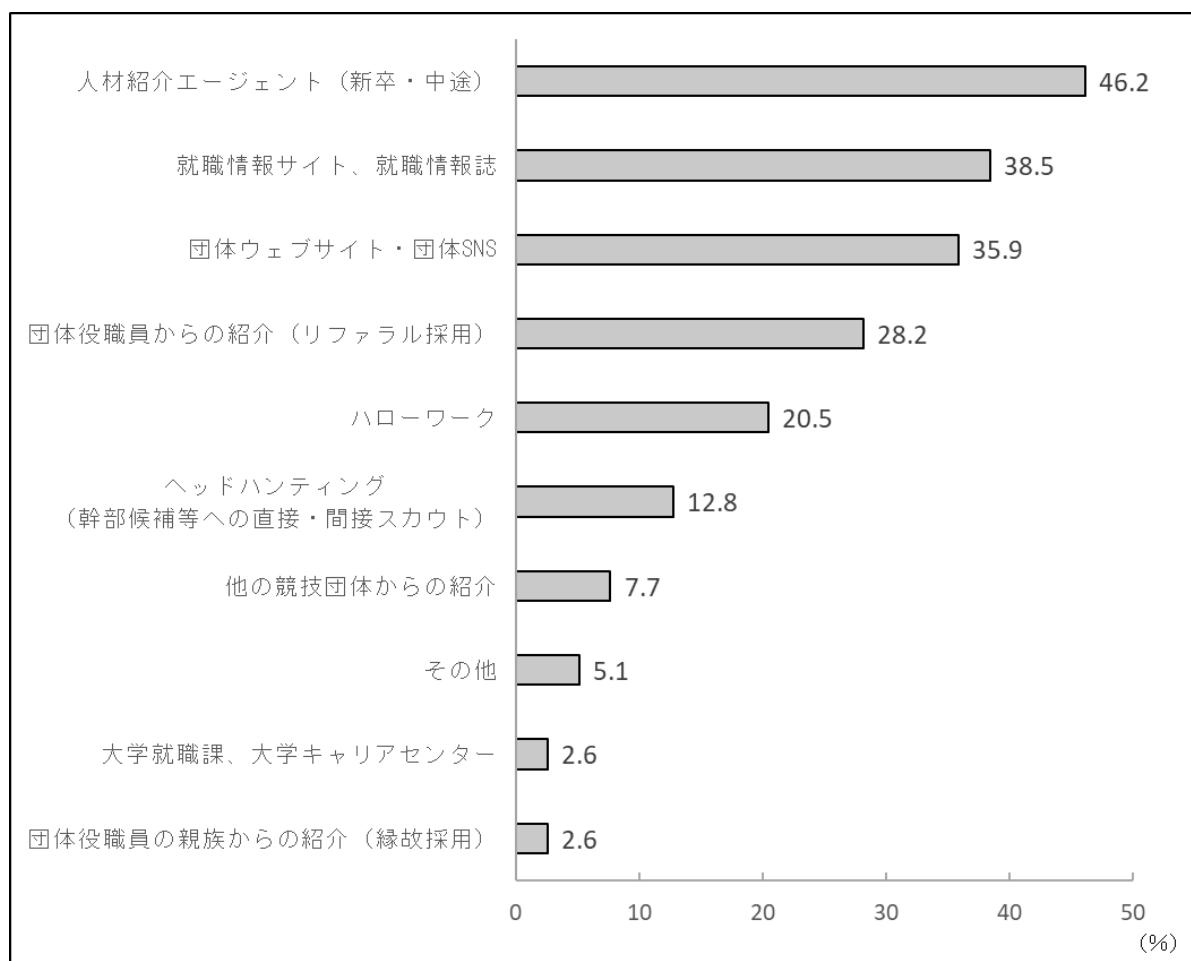
図10 中央競技団体の採用動向（2024年度）（n=83）



3) 採用募集の方法

2023 年度および 2024 年度に採用活動を行った 39 団体に対し、採用時の募集方法をたずね、結果を図 11 に示した。「人材紹介エージェント（新卒・中途）」の活用が 46.2% と最も多く、次いで「就職情報サイト・就職情報誌」への掲載が 38.5%、「団体ウェブサイト・団体 SNS」の活用が 35.9% であった。また、「団体役職員からの紹介（リファラル採用）」（28.2%）や「ヘッドハンティング（幹部候補等への直接・間接スカウト）」（12.8%）、「他の競技団体からの紹介」（7.7%）、「団体役職員の親族からの紹介（縁故採用）」（2.6%）といった、紹介を利用した採用についても一定の割合で実施されている。「その他」（5.1%）には、団体が発行する機関誌や関係団体ウェブサイトへの掲載という回答があった。また、募集方法の平均は 2 種類であるが、5 種類を活用して人材確保に積極的に取り組む団体（2 団体）もある。

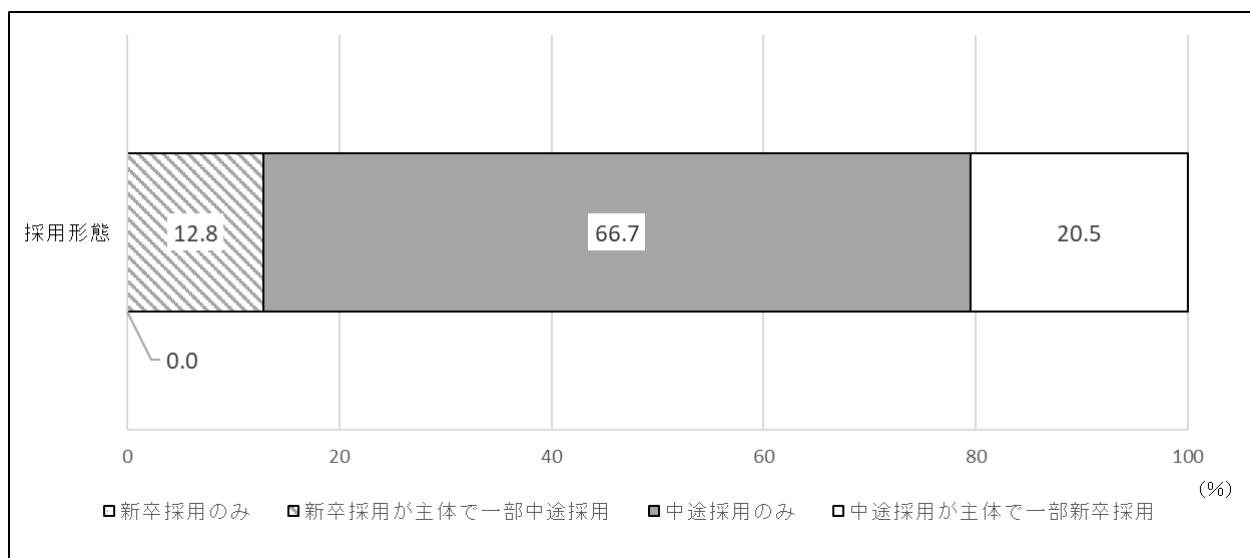
図 11 中央競技団体の募集方法（n=39）



4) 採用形態と採用人数

2023 年度および 2024 年度の正規雇用者および契約／嘱託職員の採用形態を図 12 に示した。「中途採用のみ」が 66.7% と最も多く、次いで「中途採用が主体で一部新卒採用」が 20.5%、「新卒採用が主体で一部中途採用」が 12.8% であった。「新卒採用のみ」を実施した団体はなく、中途採用による即戦力の人材を求める傾向がわかる。

図 12 中央競技団体の採用形態 (n=39)

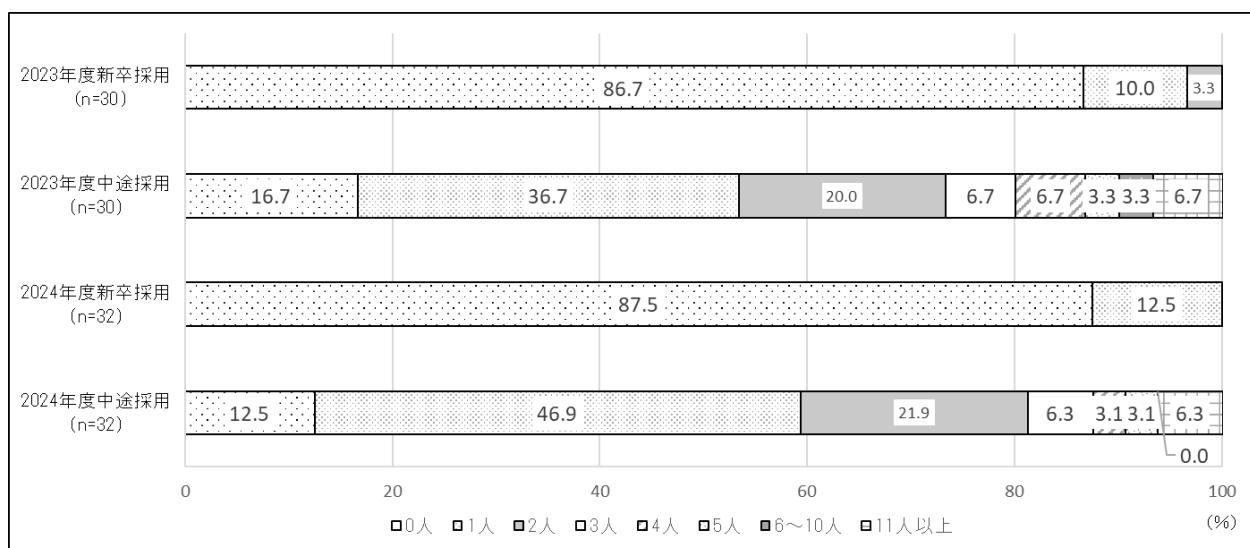


各年度の採用動向をみると、2023年度は30団体、2024年度は32団体で採用実績があった。採用人数の合計は182人で、年度および採用形態別では、2023年度の新卒採用が5人、中途採用が92人、2024年度の新卒採用が4人、中途採用が81人であった。

採用人数別にみると、2023年度の新卒採用では「1人」が10.0%（3団体）、「2人」が3.3%（1団体）で、中途採用では「1人」が36.7%（11団体）、「2人」が20.0%（6団体）、「3人」と「4人」がそれぞれ6.7%（2団体）、「5人」と「6～10人」がそれぞれ3.3%（1団体）、「11人以上」が6.7%（2団体）であった（図13）。「11人以上」の2団体はいずれも20人を超える採用があった。

2024年度の新卒採用では「1人」が12.5%（4団体）で、中途採用では「1人」が46.9%（15団体）、「2人」が21.9%（7団体）、「3人」が6.3%（2団体）、「4人」と「5人」がそれぞれ3.1%（1団体）、「11人以上」が6.3%（2団体）であった。「11人以上」の2団体は両年度とも同一の団体である。

図13 中央競技団体の採用人数（2023年度・2024年度）



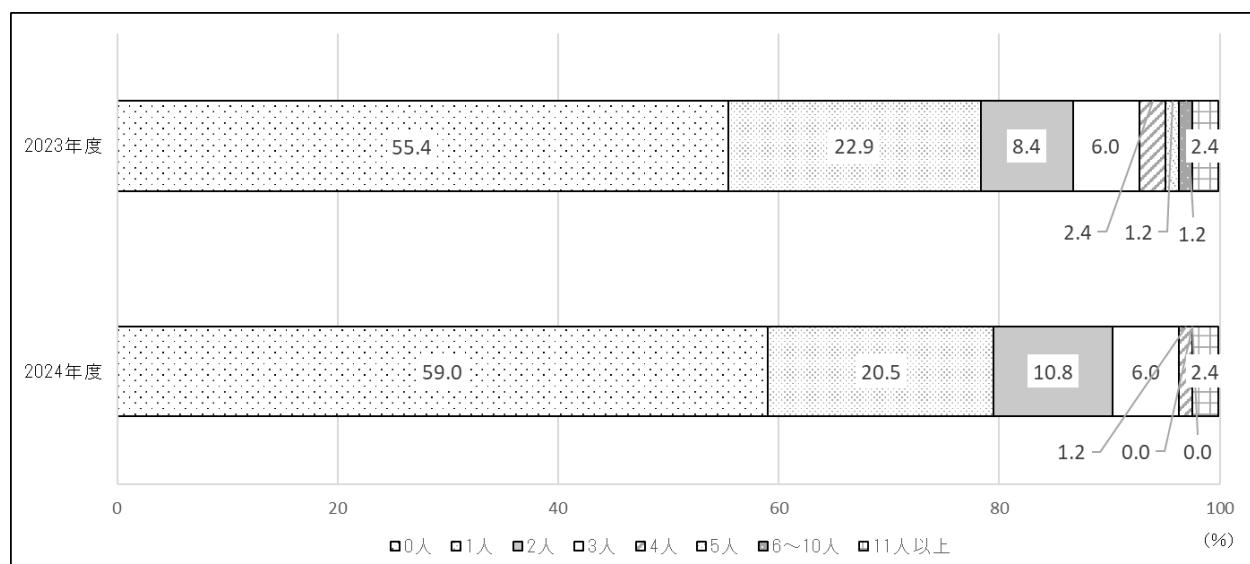
5) 離職者数

2023年度および2024年度の離職者数を図14に示した。離職者総数は193人である一方、2023年度は55.4%（46団体）、2024年度は59.0%（49団体）と、半数以上の団体では離職者はなかった。

離職者数別にみると、2023年度では「1人」が22.9%（19団体）と最も多く、「2人」が8.4%（7団体）、「3人」が6.0%（5団体）、「4人」が2.4%（2団体）、「5人」と「6～10人」がそれぞれ1.2%（1団体）と続き、「11人以上」が2.4%（2団体）であった。

2024年度では「1人」が20.5%（17団体）で、「2人」が10.8%（9団体）、「3人」が6.0%（5団体）、「4人」が1.2%（1団体）、「11人以上」が2.4%（2団体）であった。「11人以上」の2団体は両年度とも同一の団体である。

図14 中央競技団体の離職者数（2023年度・2024年度）（n=83）



3. 中央競技団体の経営に関する調査

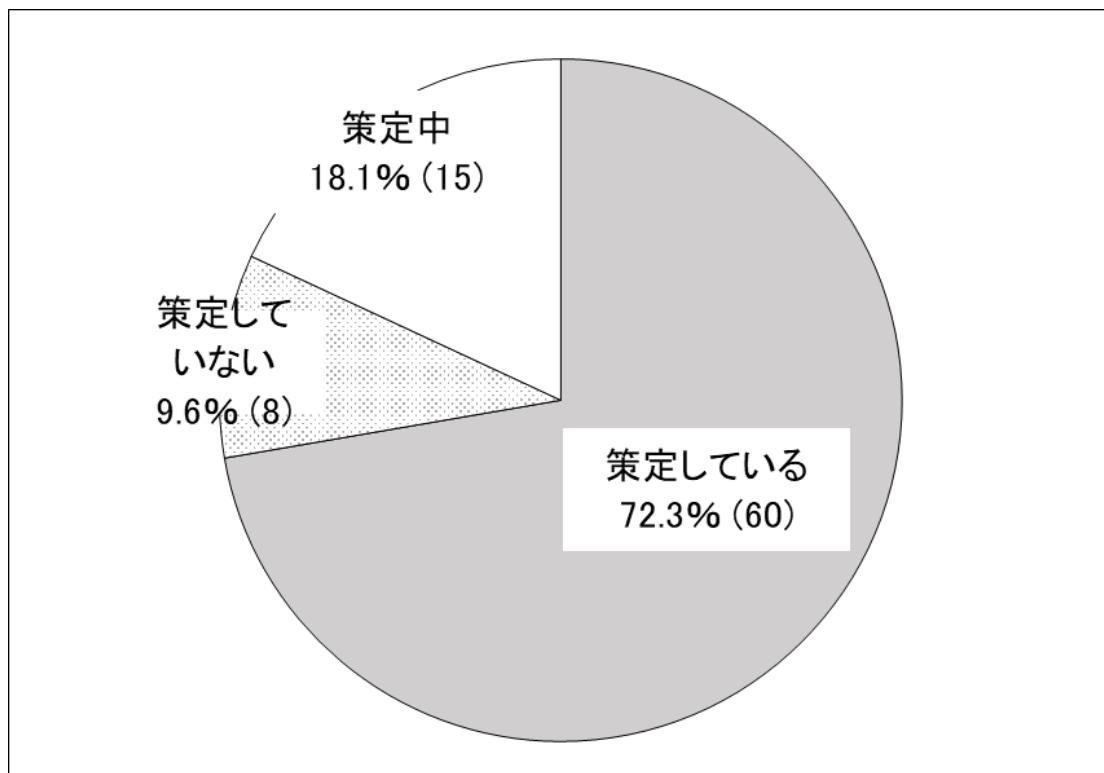
3-1 組織経営に関する中長期基本計画

1) 中長期基本計画の有無

団体の中長期を見据えた総合的な経営戦略の策定状況についてたずねたところ、回答を得た 83 団体のうち、「策定している」団体は 60 団体 (72.3%) であった（図 15）。

中長期基本計画を「策定していない」団体は 8 団体 (9.6%) で、「策定中」の団体は 15 団体 (18.1%) であった。回答団体が異なる可能性があり、解釈には留意が必要であるが、策定状況を過去の調査と比較すると、2020 年度調査は「策定している」27.8%、「策定していない」25.6%、「策定中」46.6%、2022 年度調査は「策定している」46.1%、「策定していない」19.7%、「策定中」34.2% と、着実に策定が進んでいる。ガバナンスコードの遵守事項への対応に向けた団体の努力や、スポーツ庁による中長期計画の策定支援事業が中長期基本計画の策定を促進し、団体運営の基盤整備につながっている状況がうかがえる。

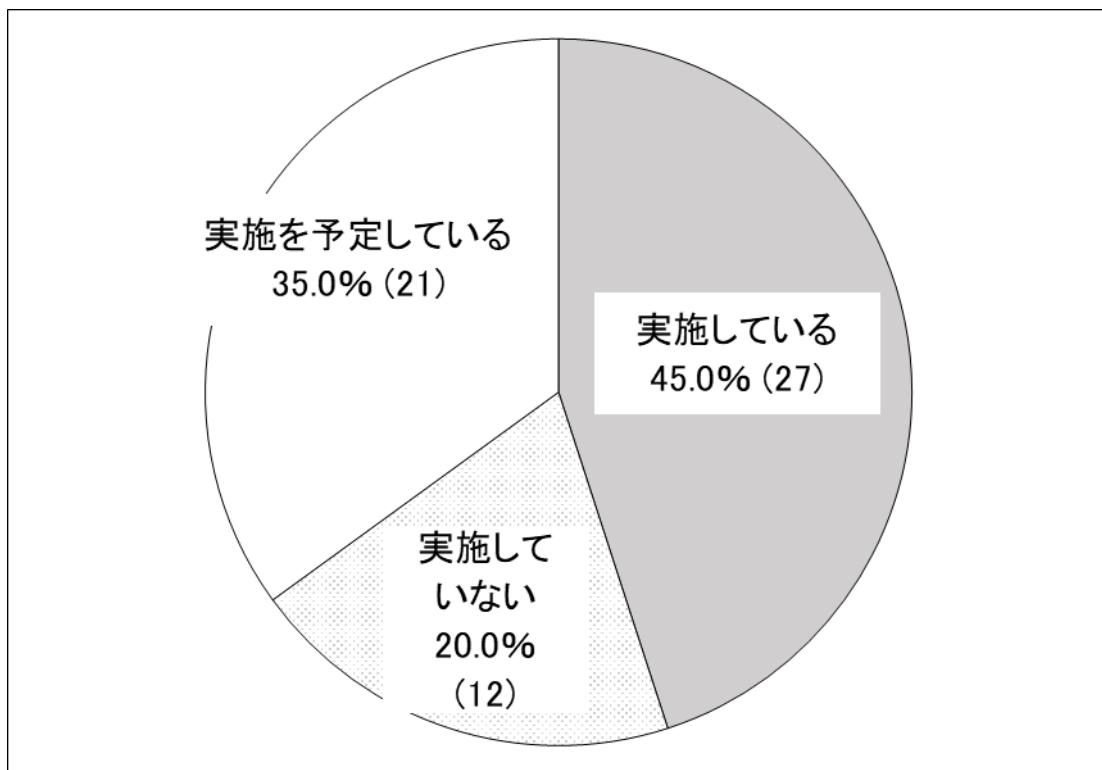
図 15 中央競技団体の中長期基本計画の策定状況 (n=83)



2) 中長期基本計画の評価

中長期基本計画を策定している 60 団体に、計画の運用に関する評価の実施状況をたずねた（図 16）。評価を「実施している」団体が 27 団体（45.0%）で最も多く、「実施を予定している」 21 団体（35.0%）と合わせると、8 割の団体が策定後の進捗に対する検証をおこなっている。また、12 団体（20.0%）が「実施していない」と回答したが、本調査では策定時期をたずねていないため、中長期基本計画の策定から間もない団体においては評価を実施する段階に至っていない可能性もある。

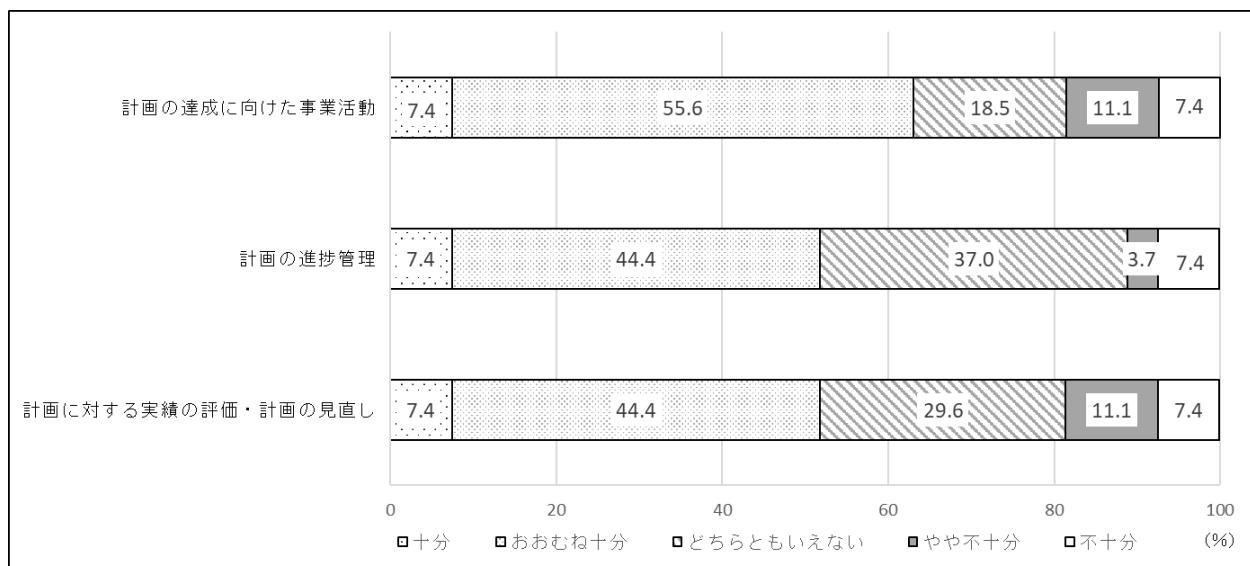
図 16 中長期基本計画の評価の実施状況（n=60）



中長期基本計画の評価を実施している 27 団体に、運用に関する自己評価をたずね図 17 に示した。中長期基本計画の達成に向けた事業活動については、「おおむね十分」が 55.6% と最も高く、「どちらともいえない」 (18.5%)、「やや不十分」 (11.1%) と続く。「十分」 (7.4%) と「おおむね十分」を合わせると、約 6 割の団体で計画と事業が連動した活動を展開しているとの評価であった。

中長期基本計画の進捗管理では、「おおむね十分」が 44.4% で、次いで「どちらともいえない」が 37.0%、「十分」と「不十分」がそれぞれ 7.4% であった。「やや不十分」 (3.7%) と「不十分」の割合が低い一方で、「どちらともいえない」の割合が高く、計画の達成に向けたプロセスの評価に至っていない、またはその仕組みがないことを示唆している。計画に対する実績の評価または計画の見直しでは、「おおむね十分」が 44.4% で、次いで「どちらともいえない」が 29.6%、「不十分」が 11.1% であった。

図 17 中長期基本計画の運用に関する評価 (n=27)

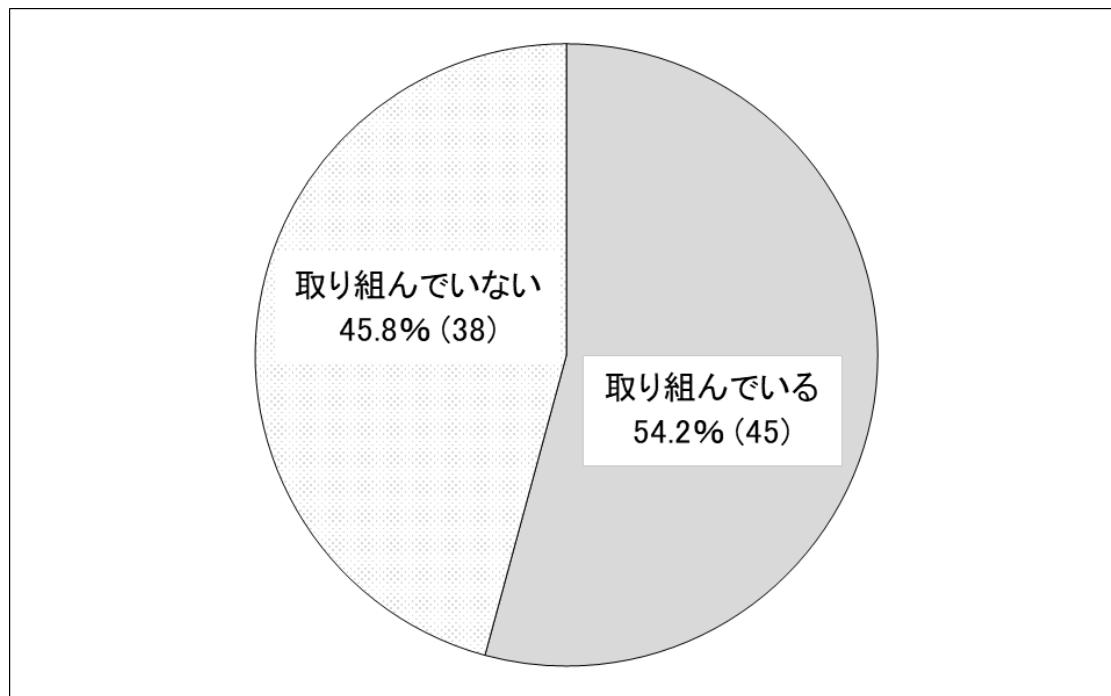


3-2 正規雇用者および契約／嘱託職員の人材育成

1) 人材育成の取り組み

中央競技団体の正規雇用者および契約／嘱託職員を対象とした人材育成の取り組みを図18に示した。「取り組んでいる」団体(54.2%)が、「取り組んでいない」団体(45.8%)をわずかに上回る。

図18 中央競技団体の人材育成の実施状況 (n=83)

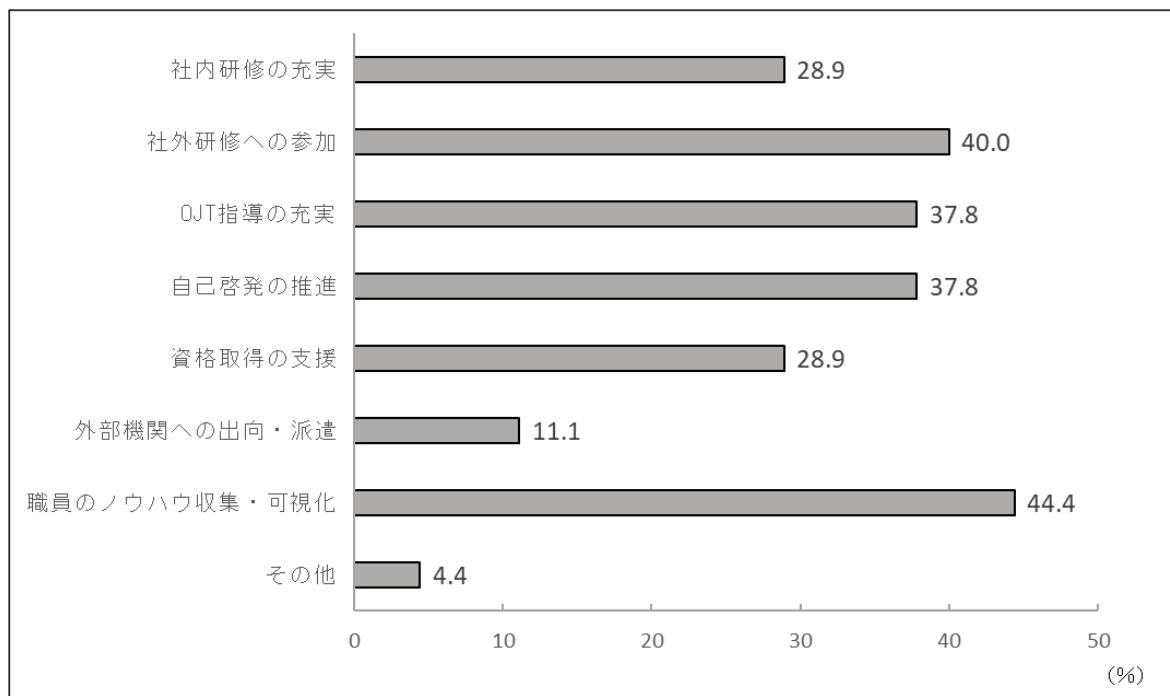


2) 職員のスキル等向上のための取り組み

正規雇用者と契約／嘱託職員の人材育成を実施する45団体に対し、職員のスキル等の向上を目指した中央競技団体の取り組み内容をたずね、図19に示した。「職員のノウハウ収集・可視化」が44.4%で最も高く、「社外研修への参加」が40.0%、「OJT^{*}指導の充実」と「自己啓発の推進」がそれぞれ37.8%、「社内研修の充実」と「資格取得の支援」がそれぞれ28.9%、「外部機関への出向・派遣」が11.1%の順であった。「その他」(4.4%)には業務ディレクターの育成開発と雇用促進や、人事担当役員による環境整備といった回答があった。一般的な中小規模の民間事業者と同様に、社内・外での研修やOJT、自己啓発のような職員のスキルを高める機会の充実に向けた取り組みが高い割合を示すなか、組織内におけるノウハウの蓄積と活用の割合が最も高い点は中央競技団体の特徴といえる。

※OJTとは「On the Job Training」の略称で、実務を通じ、座学研修やマニュアルだけでは身につかない実践的なスキルや知識の習得を目指す育成手法を指す。

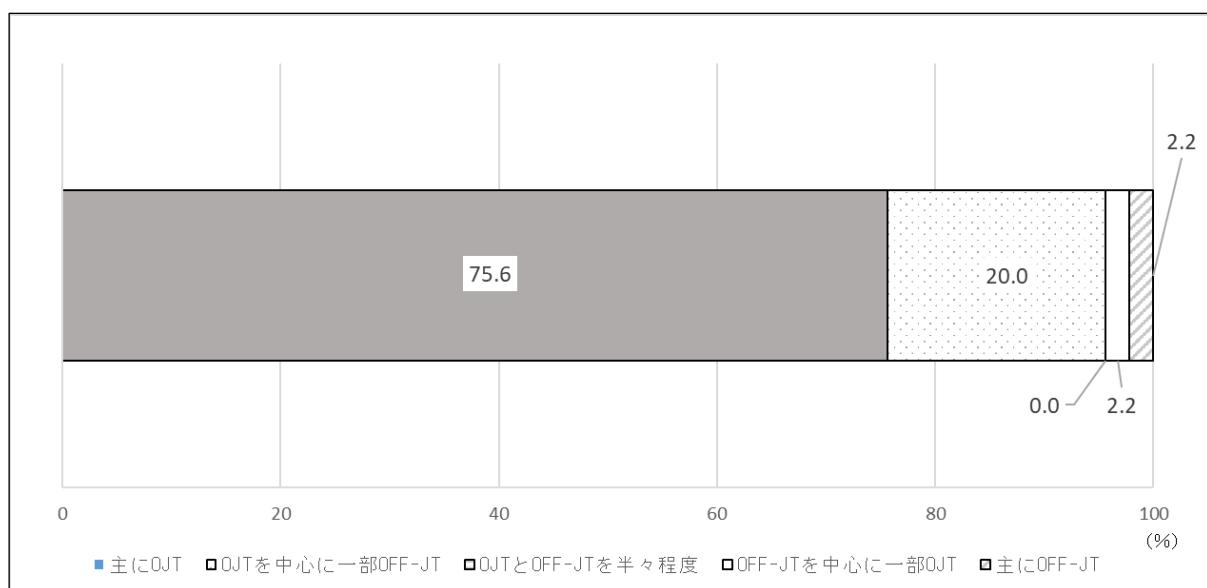
図19 職員のスキル等向上のための取り組み (n=45 複数回答)



3) 人材育成の取り組み

人材確保の手法における育成の取り組みについて、実務を通じ座学研修やマニュアルだけでは身につかない実践的なスキルや知識の習得を目指す育成手法である OJT (On the Job Training) と、通常の業務から離れて研修を受け新たなスキルの習得を目指す OFF-JT (Off the Job Training) の状況をたずね、図 20 に示した。「主に OJT」が 75.6%、「OJT を中心に一部 OFF-JT」が 20.0% と、人材育成に取り組むほぼすべての中央競技団体が OJT を採用している。法人の慣習や事業の特性から、事業活動の実践を通じた育成を重視していることが見て取れる一方、少ない事例ではあるものの OFF-JT を主体的に取り組む団体もあった。

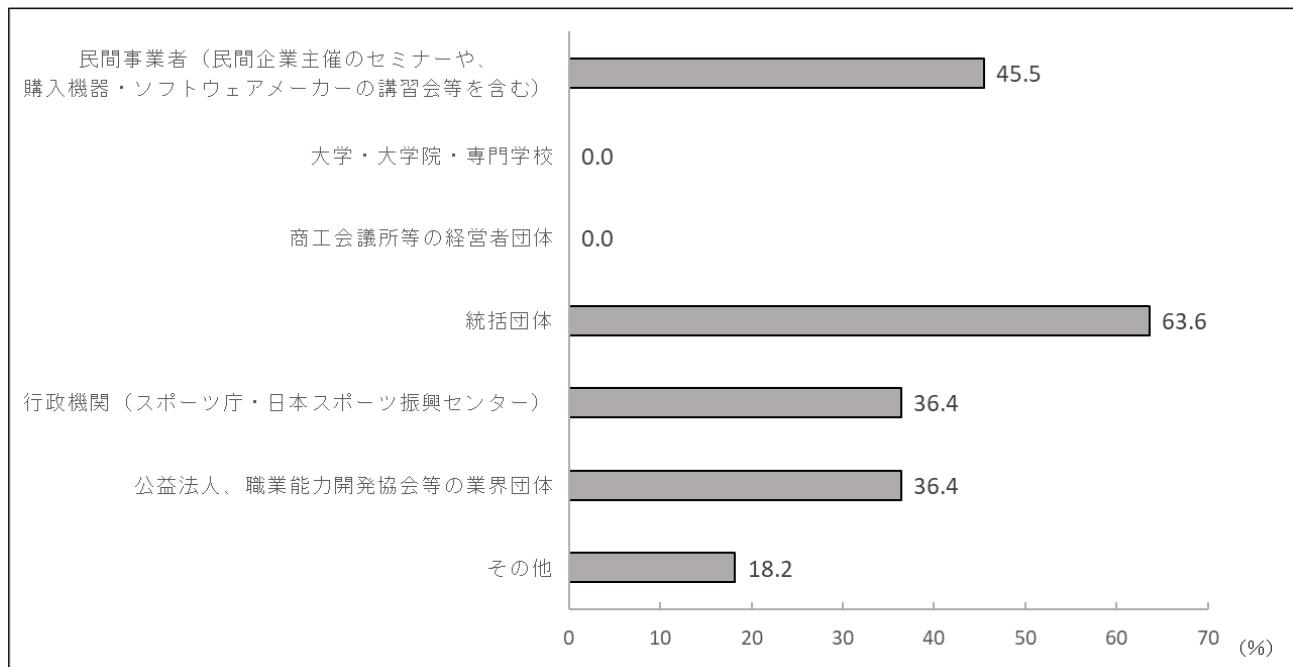
図 20 人材育成の取り組み (n=45)



4) OFF-JT の提供主体

OFF-JT を実施した中央競技団体に、研修の機会を提供する主体をたずねた（図 21）。研修機関の種類については、「統括団体」が 63.6% と最も高く、次いで「民間事業者（民間企業主催のセミナーや、購入機器・ソフトウェアメーカーの講習会等を含む）」が 45.5%、「行政機関（スポーツ庁・日本スポーツ振興センター）」「公益法人、職業能力開発協会等の業界団体」がいずれも 36.4% であった。JSPO・JOC・JWGA といった統括団体や、スポーツ庁・JSC が実施する研修への参加により、競技団体の職員に求められる知識やスキルの習得を後押しする取り組みが確認できる。「その他」（18.2%）には、海外を含む提携パートナー企業や自治体などの回答があり、ステークホルダーとの連携を活用した人材交流に取り組む団体もある。

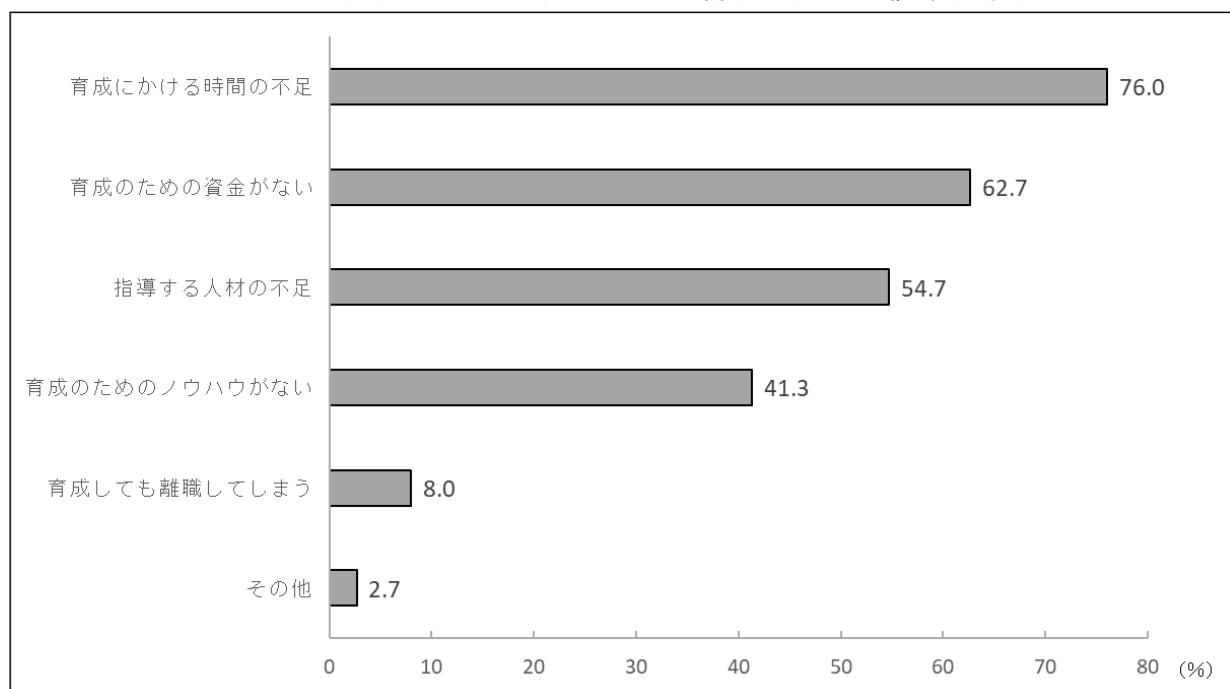
図 21 OFF-JT の研修機関の種類 (n=11 複数回答)



5) 人材育成に関する課題

人材育成に取り組む上での課題を図22に示した。人材育成に関して何らかの課題があるとする中央競技団体では、「育成にかける時間の不足」が76.0%で最も高く、「育成のための資金がない」(62.7%)、「指導する人材の不足」(54.7%)、「育成のためのノウハウがない」(41.3%)、「育成しても離職してしまう」(8.0%)と続いている。時間、資金、人材と育成にかかるリソースが不足している実態がわかる。「その他」(2.7%)には、行政機関や統括団体からの支援が不十分、育成の対象となる人材がない、といった回答があった。回答を得た83団体のうち、8団体は「特にない」と回答した。

図22 人材育成に取り組む上での課題 (n=83 複数回答)

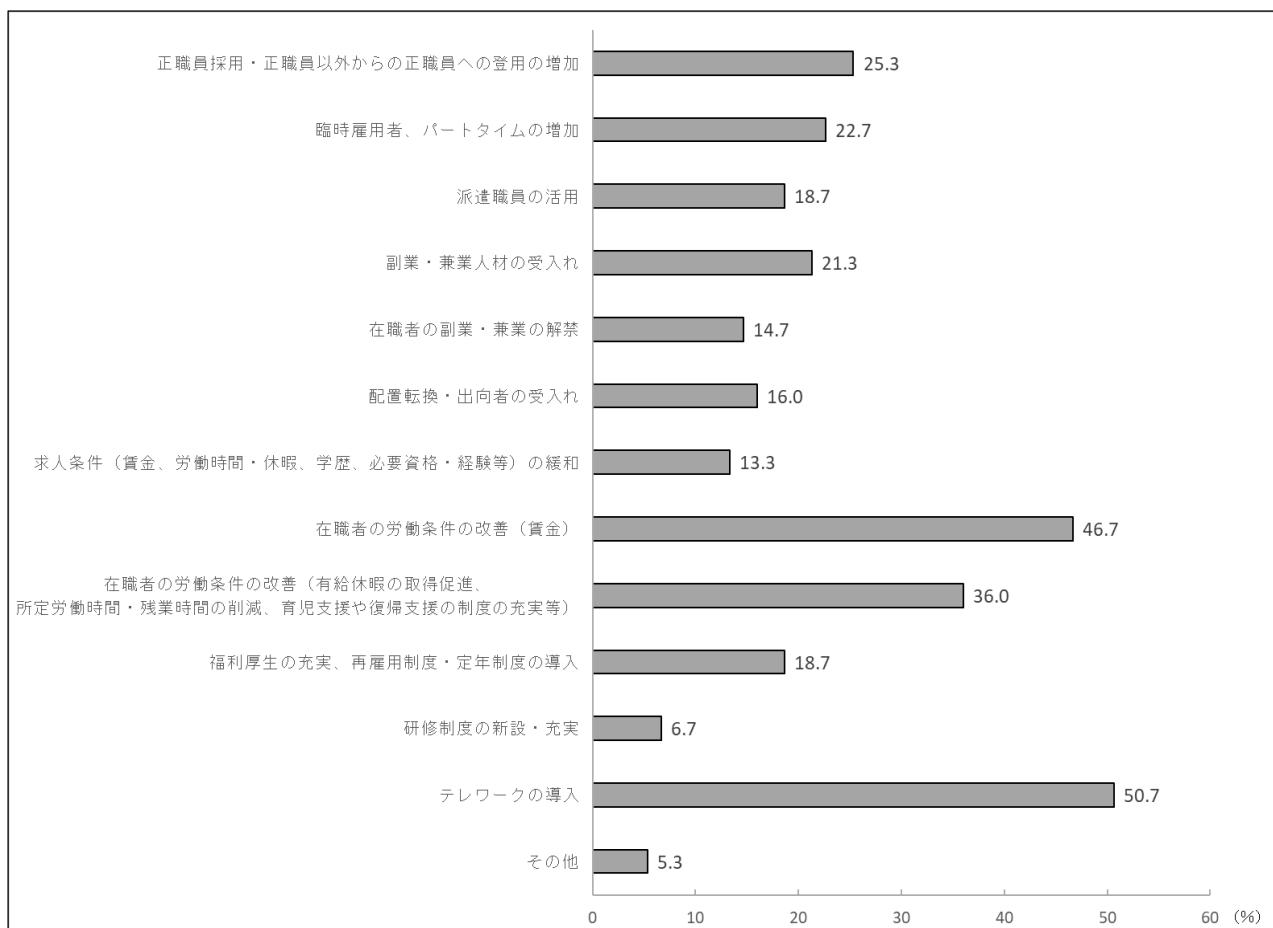


注) 8団体が「特にない」と回答

6) 人材確保と労務環境の改善

人材確保や労務環境の改善等への対処方法を図 23 に示した。対処方法をみると、「テレワークの導入」が 50.7% と最も多く、職員等の勤務継続を確保する多様な働き方を選択できる制度を整え、業務の効率性や生産性の向上を図る取り組みが進んでいる。次いで、「在職者の労働条件の改善（賃金）」（46.7%）、「在職者の労働条件の改善（有給休暇の取得促進、所定労働時間・残業時間の削減、育児支援や復帰支援制度の充実等）」（36.0%）、「正規職員採用・正職員以外からの正職員への登用の増加」（25.3%）と続き、在職者の雇用に係る条件面での改善を図る様子がうかがえる。「その他」（5.3%）には、複数の団体で業務委託契約が採用されている回答があり、委託先従事者に働き方の裁量を付与するような取り組みもある。回答を得た 83 団体のうち、8 団体が「特に対処していない」と回答した。

図 23 人材確保と労務環境の改善の対処方法（n=83 複数回答）



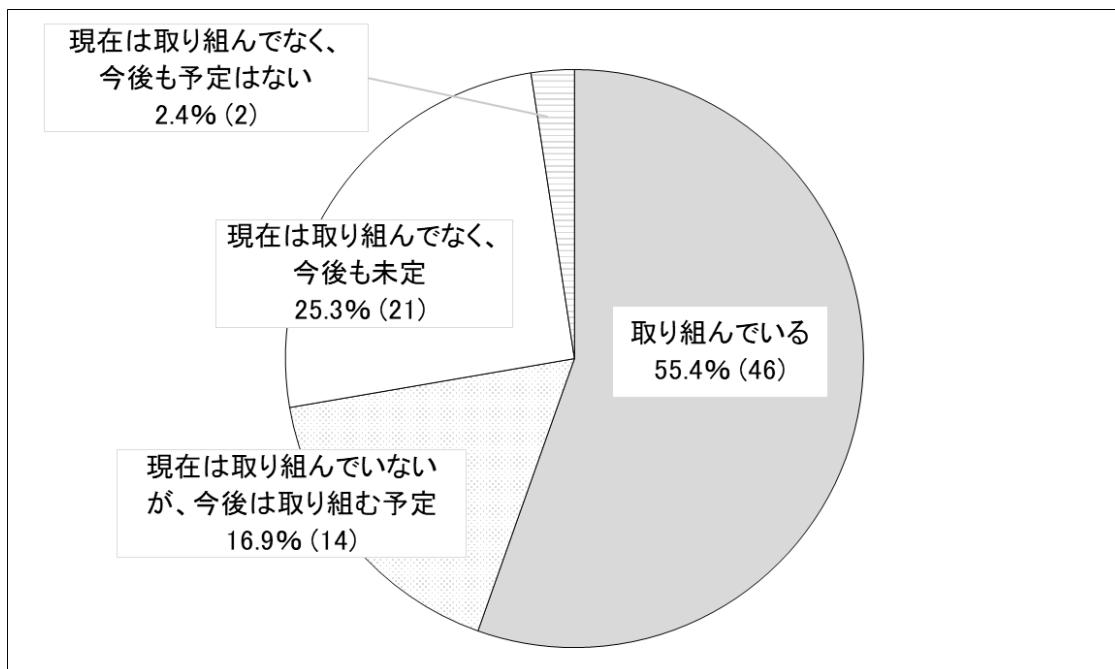
注) 8 団体が「特にない」と回答

3-3 社会貢献活動への取り組み

1) 社会貢献活動への取り組み状況

団体の社会貢献活動への取り組みについて、回答を得た 83 団体の半数が「取り組んでいる」(55.4%)と回答した(図 24)。次いで「現在は取り組んでなく、今後も未定」(25.3%)、「現在は取り組んでいないが、今後は取り組む予定」(16.9%)、「現在は取り組んでなく、今後も予定はない」(2.4%) と続く。

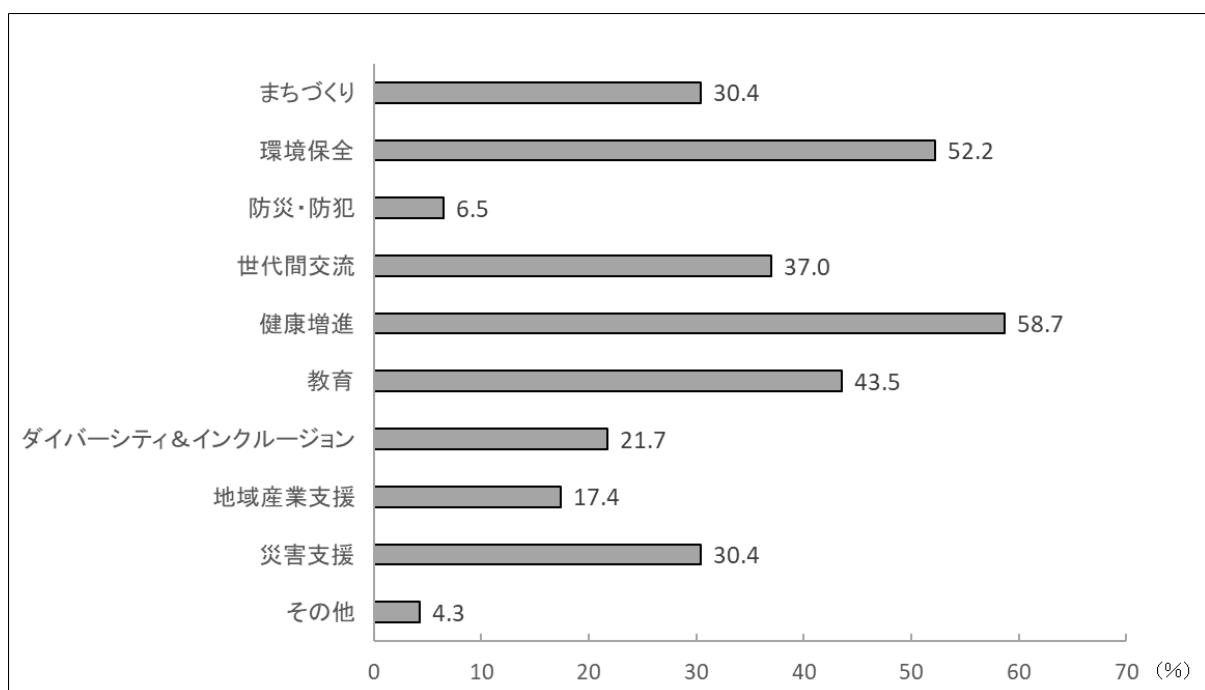
図 24 社会貢献活動への取り組み状況 (n=83)



2) 社会貢献活動を通じて解決を目指す社会課題

社会貢献活動に取り組むと回答した 46 団体が、活動を通じて解決を目指す社会課題は、「健康増進」が 58.7%、「環境保全」が 55.2%、「教育」が 43.5% と高い割合を示した（図 25）。次いで、「世代間交流」が 37.0%、「まちづくり」と「災害支援」がいずれも 30.4% と続く。一方、「防災・防犯」は 10% 未満であった。競技実施者および愛好者を対象とした健康推進事業、競技会場の整備や競技用具の製作のほか競技観戦時の環境対策事業、アスリートによる学校訪問事業や災害の復興支援事業など、課題の解決を図る取り組みが進められている。

図 25 社会貢献活動を通じて解決を目指す社会課題（n=46 複数回答）

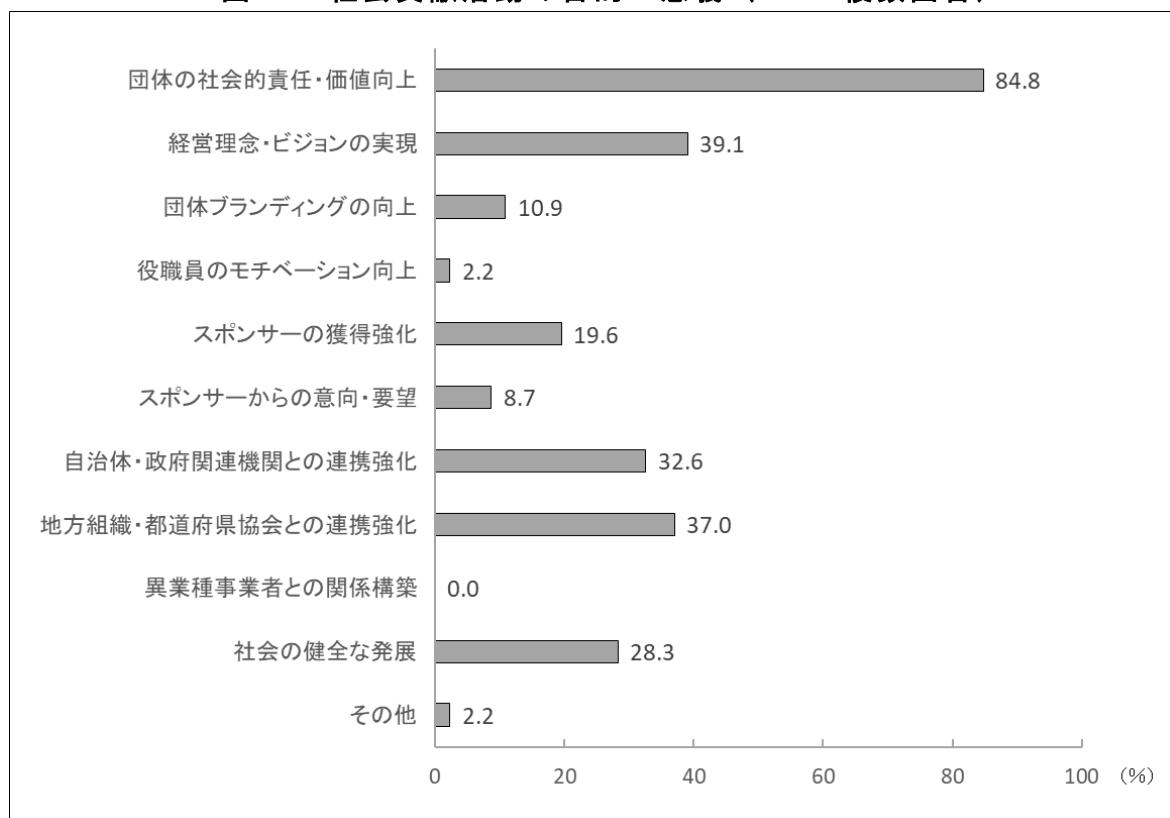


3) 社会貢献活動を実施する目的・意義

社会貢献活動に取り組むと回答した46団体の目的・意義は、8割以上が「団体の社会的責任・価値向上」(84.8%)と回答し、他の項目を大幅に上回っている(図26)。高い公益性が求められる法人の性格から、社会的責任や社会における存在価値の向上を重視していることがうかがえる。次いで「経営理念・ビジョンの実現」(39.1%)、「地方組織・都道府県協会との連携強化」(37.0%)、「自治体・政府関連機関との連携強化」(32.6%)がそれぞれ3割を超えた。自治体や政府機関、競技団体の地方組織との連携強化が上位に示される一方、社会貢献活動を通じた異業種事業者との関係構築を目的とするものではないことがわかる。

民間事業者の社会貢献活動では、社員が社会課題に触れて成長する機会と捉え、社員の参画をモチベーションの向上に繋げる例もみられる。中央競技団体においては、「役職員のモチベーション向上」に目的や意義を置く団体が2.2%と低い割合を示した。

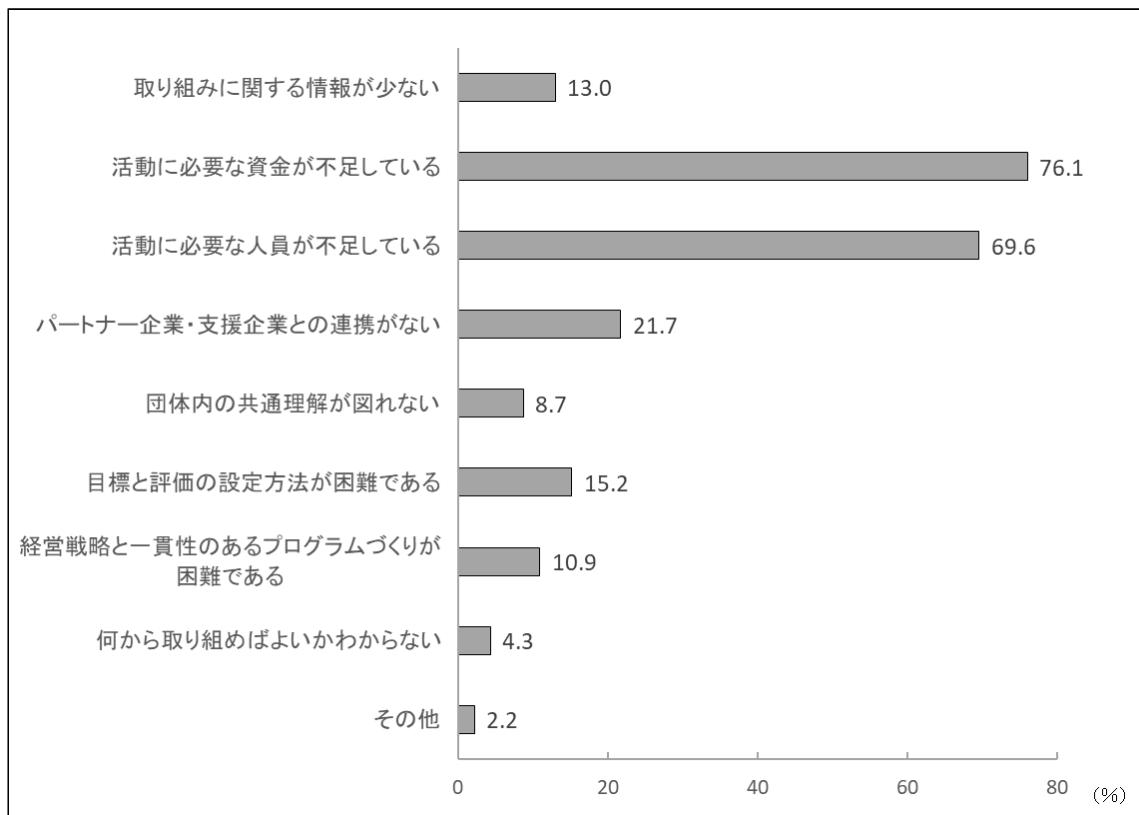
図26 社会貢献活動の目的・意義 (n=46 複数回答)



4) 社会貢献活動を推進する上での課題

社会貢献活動を推進する上での課題を図28に示した。「活動に必要な資金が不足している」が76.1%で最も多く、続く「活動に必要な人員が不足している」(69.6%)とともに他の項目を大幅に上回り、取り組みに必要な経営資源の不足が挙げられた。次いで「パートナー企業・支援企業との連携がない」(21.7%)、「目標と評価の設定方法が困難である」(15.2%)などの課題認識であった。

図28 社会貢献活動を推進する上での課題 (n=46 複数回答)



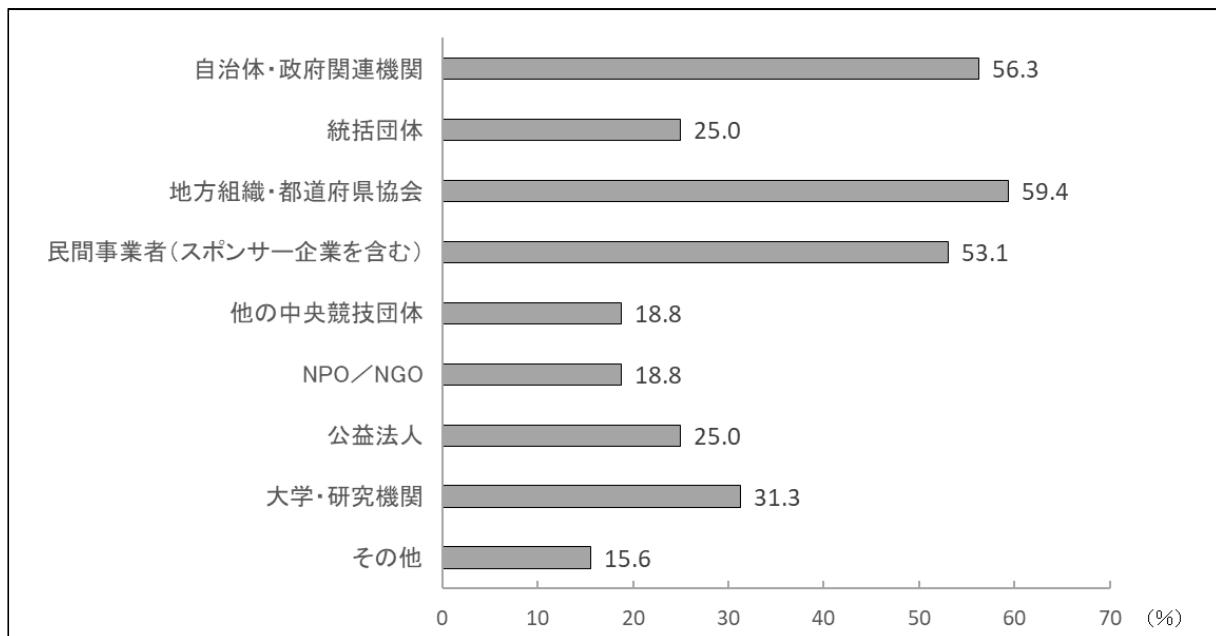
5) 社会貢献活動における社外組織との連携

社会貢献活動の推進にあたり、社外組織との連携の有無と連携相手の種別をたずねた。社会貢献活動を実施する 46 団体のうち、社外組織との連携があると回答したのは 32 団体 (69.6 %) であった。さらにこのうち 6 割を超える団体が、複数の社外組織と連携していた。

社外組織の種別をみると、「地方組織・都道府県協会」が 59.4% と最も多く、次いで「自治体・政府関連機関」(56.3%)、「民間事業者（スポンサー企業を含む）」(53.1%) と、それぞれ 5 割を超える回答があった（図 29）。中央競技団体の社会貢献活動においては、地方組織（東北支部や九州協会などの地域ブロック組織）や都道府県協会といった加盟団体との協同で着手できることが強みといえる。民間事業者に関しては、（一社）日本経済団体連合会が実施した調査（2020）によれば、社会貢献活動を実施する企業の 8 割が社外組織と連携しており、なかでも非営利組織との連携が最も多い結果からすると、中央競技団体の目的や意義に共感が得られ、企業の重点分野と一致すれば連携が加速する可能性はある。

また、民間事業者のほか、「大学・研究機関」(31.1%)、「公益法人」(25.0%)、「NPO／NGO」(18.8%) との連携が図られている状況も確認できた。一方で、「統括団体」(25.0%)、「他の中央競技団体」(18.0%) については、スポーツ団体間の協力関係や支援体制を整え、社会貢献活動の拡充に発展することも考えられる。「その他」(15.6%) には、国際競技連盟（IF）やアジア競技連盟（AF）のほか、国際連合などの国際機関や、駐日大使館との回答があった。

図 29 社会貢献活動における社外組織との連携 (n=32 複数回答)

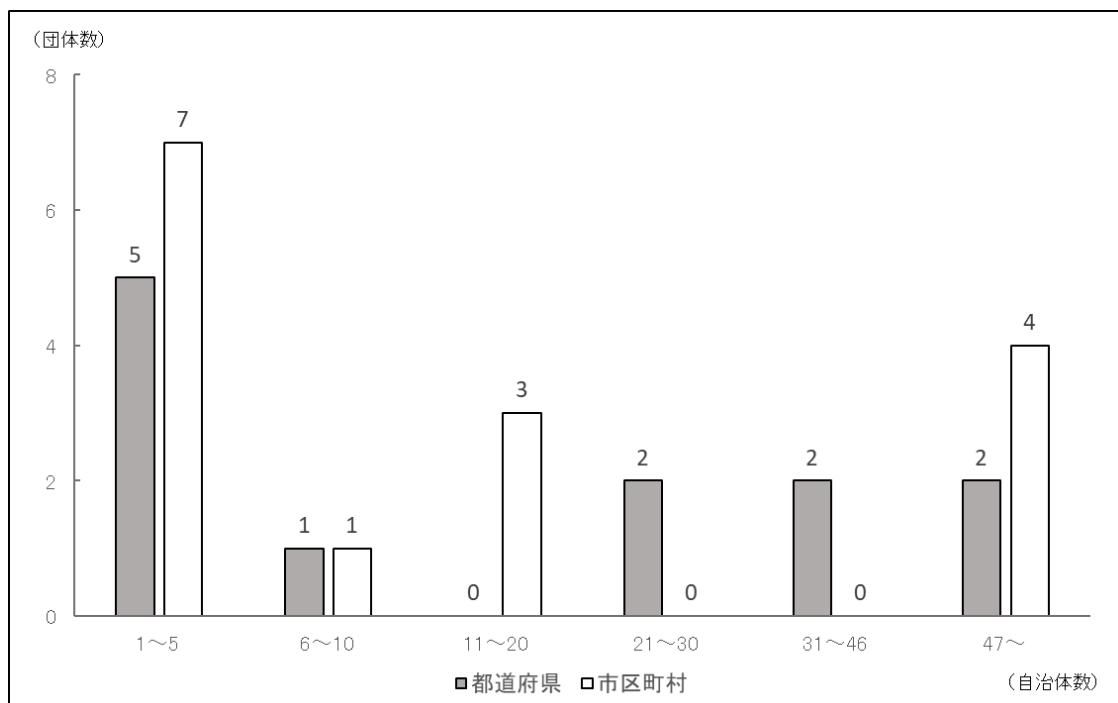


6) 社会貢献活動における自治体との連携（都道府県・市区町村）

社会貢献活動の推進にあたり「自治体・政府関連機関」との連携があると回答した団体に、連携する都道府県および市区町村の数をたずねた（図30）。このうち1団体は、都道府県、市区町村のいずれも「0」と回答したことから、当該団体の連携の対象は政府関連機関であると推察される。

都道府県との連携があるのは12団体で、連携数の分布をみると「1～5」自治体が5団体、「6～10」自治体が1団体、「21～30」「31～46」「47～」自治体がそれぞれ2団体であった。市区町村との連携があるのは15団体で、連携数の分布をみると「1～5」自治体が7団体、「6～10」自治体が1団体、「11～20」自治体が3団体、「47～」自治体が4団体であった。都道府県、市区町村ともに5団体以下の連携が最も多い。市区町村で「47～」自治体と回答した4団体の内訳をみると、94、129、253、422と複数の自治体との連携による社会貢献活動が図られていることがわかる。このうち2団体では、当該競技への支援を契機に地域活性化や自治体間の交流強化を目的に発足した、市区町村で構成する協議会との包括連携を締結した事例もある。

図30 社会貢献活動で連携する自治体数（n=18）

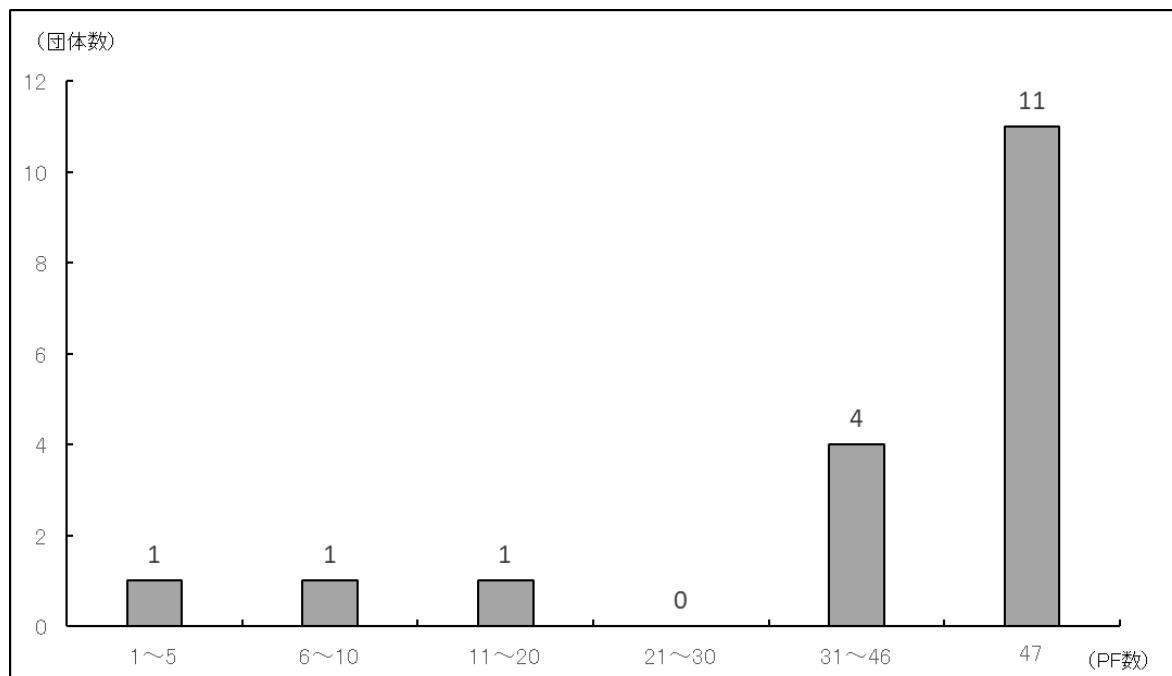


注) 1団体は都道府県、市区町村とも「0」と回答。

7) 社会貢献活動における都道府県協会との連携

社会貢献活動の推進にあたり「地方組織・都道府県協会」との連携があると回答した団体に、連携する都道府県協会（PF）の数をたずねた（図31）。都道府県協会との連携があるのは19団体で、連携数の分布をみると「1～5」「6～10」「11～20」都道府県協会がそれぞれ1団体、「31～46」都道府県協会が4団体、「47」都道府県協会が11団体であった。

図31 社会貢献活動で連携する都道府県協会数（n=19）



注）無回答1団体。

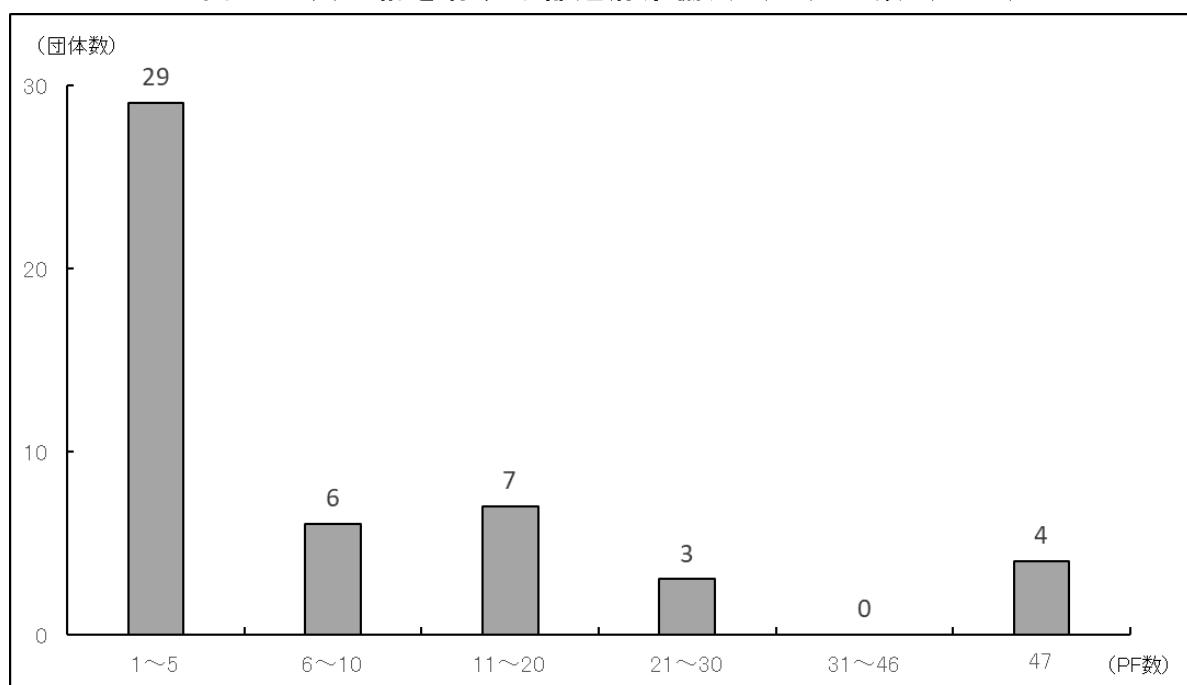
3-4 都道府県協会への支援

1) 都道府県協会の法人格

中央競技団体向けスポーツ団体ガバナンスコードでは、都道府県協会（PF）をはじめとする地方組織等に対するガバナンスの確保、コンプライアンスの強化に係る指導や助言、支援を行うことが求められている（原則5・原則13）。ここでは、中央競技団体による都道府県協会の組織運営に対する連携・支援の状況についてたずねた。都道府県協会の数は、回答を得た80団体のうち48団体が、47都道府県すべてに都道府県協会があると回答した。都道府県協会がない団体は7団体である。

中央競技団体に加盟する都道府県協会のうち、法人格を有する団体数は「1～5」団体が29団体で最も多く、次いで「11～20」団体が7団体、「6～10」団体が6団体であった（図30）。「47」団体と回答した4団体はすべて都道府県協会が法人化している。なお、30団体が法人格を有する都道府県協会は「0」と回答した。

図32 法人格を有する都道府県協会（PF）の数（n=79）

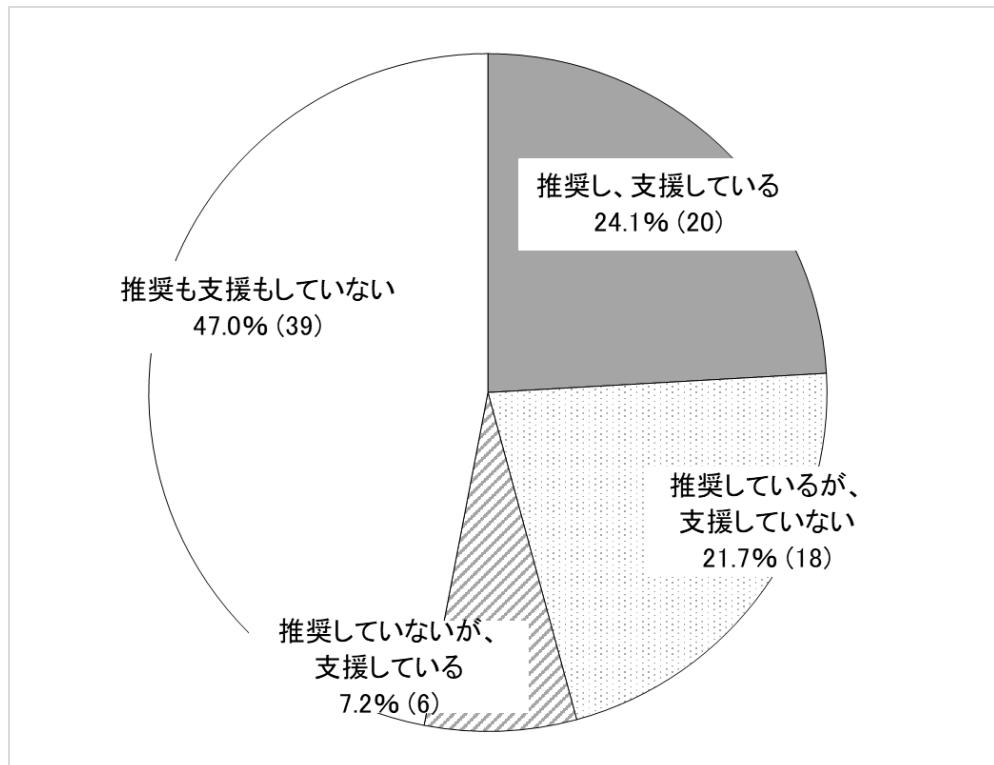


注1) 30団体が「0」と回答。

注2) 無回答4団体。

続いて、都道府県協会の法人化に対して推奨または支援しているかをたずねた(図33)。「推奨し、支援している」が24.1%、「推奨しているが、支援していない」が21.7%、「推奨していないが、支援している」が7.2%と、推奨または支援のいずれかを実施している中央競技団体が半数を占めた。

図33 都道府県協会(PF)の法人化への推奨・支援状況(n=83)



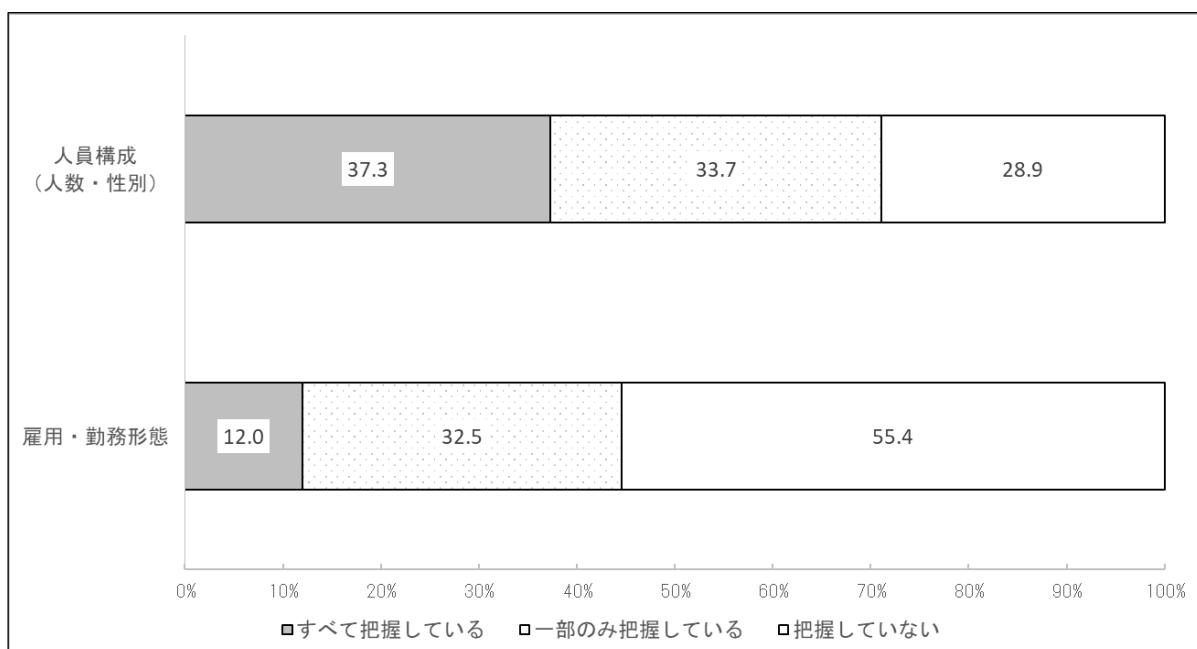
2) 都道府県協会の人材

都道府県協会は、各地域における選手強化、競技大会の開催、競技の普及活動、指導者への研修など、競技の振興を図る上で重要な役割を担っている。そのため、中央競技団体が都道府県協会の運営者に対して情報提供や研修会の実施等の支援を通じ、人的基盤の整備を含む組織運営の充実を図ることが望まれる。また、各競技の都道府県協会に従事する人材の把握は、担い手不足が指摘される地域スポーツの維持と、競技の持続的な発展に欠かせない情報である。

都道府県協会に従事する役職員の「人員構成（人数・性別）」と「雇用形態および勤務形態」の状況を、どの程度把握しているかたずねた（図34）。人員構成（人数・性別）をみると、「すべて把握している」が37.3%と最も多く、次いで「一部のみ把握している」が33.7%、「把握していない」が28.9%であった。

雇用形態および勤務形態をみると、「把握していない」が55.4%と最も多く、次いで「一部のみ把握している」が32.5%、「把握していない」が12.0%であった。およそ4割が人員構成をすべて把握する一方、5割を超える団体が雇用形態や勤務形態の把握には至っていない。

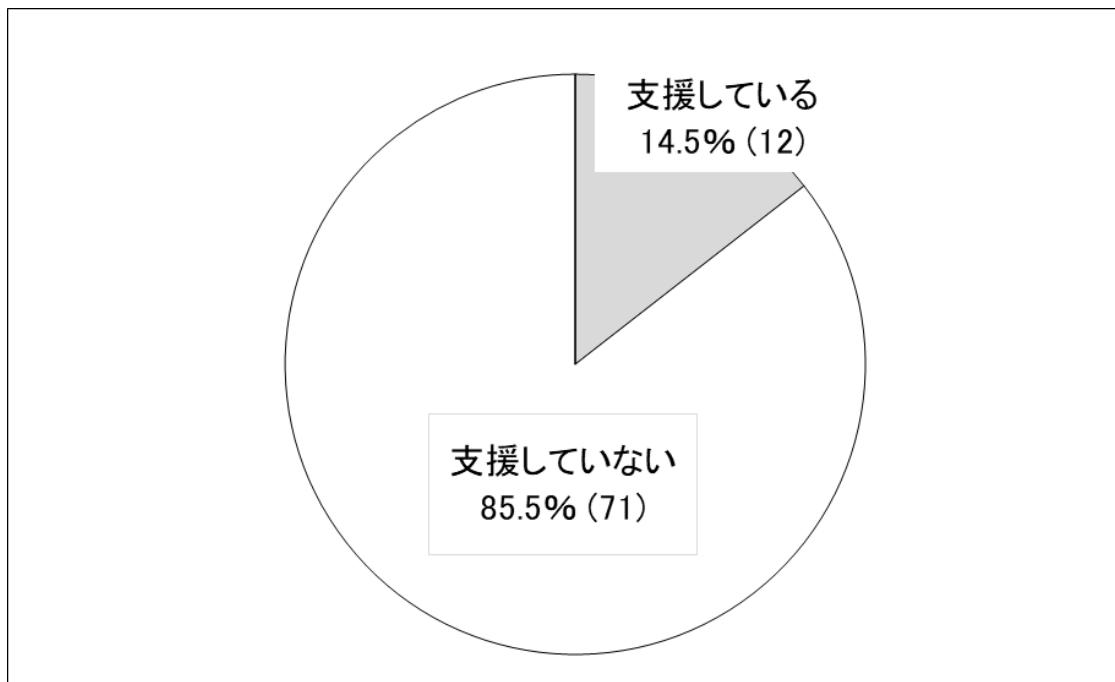
図34 都道府県協会（PF）役職員の人員構成と勤務形態の状況（n=83）



都道府県協会に従事する職員に対する人材育成の支援の状況を図35に示した。「支援している」が14.5%（12団体）、「支援していない」が85.5%（71団体）であった。支援している団体の具体的な取り組みには、以下の回答があった。

- ・法務・財務やガバナンスなど、運営に対する講習会の実施および業務サポート
- ・団体規模や実績に基づく助成金の交付
- ・地区ごとに連絡会議を実施
- ・本部役員が赴き、大会参加申し込み等のデジタル化の推進などの育成指導
- ・法人格取得の助言
- ・定款や規約の作成補助
- ・相談窓口の設置
- ・特定部署の設置により日常的に業務支援
- ・スポーツマネージャーズカレッジ（サテライト講座）の開設
- ・都道府県協会代表者会議の実施
- ・主催事業との連携による人材の発掘支援と組織内活用の事例提案
- ・資格検定講座の実施

図35 都道府県協会（PF）職員への人材育成の支援状況（n=83）

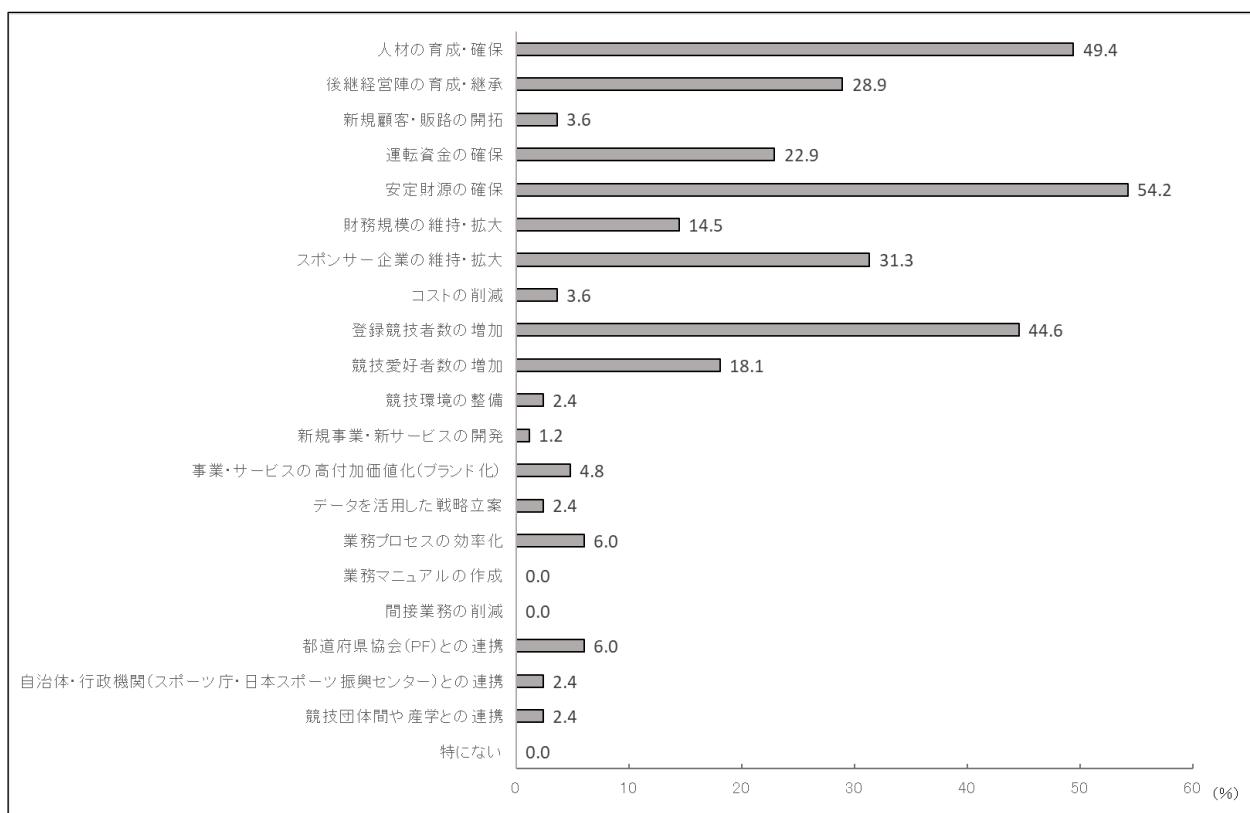


3-5 中央競技団体の経営課題

1) 経営面の課題

中央競技団体が直面する経営課題のうち、特に重要と考える経営課題を図36に示した。現在、対応する優先度が高い経営課題は、「安定財源の確保」が54.2%で最も多く、次いで「人材の育成・確保」(49.4%)、「登録競技者数の増加」(44.6%)、「スポンサー企業の維持・拡大」(31.3%)、「後継経営陣の育成・継承」(28.9%)、「運転資金の確保」(22.9%)と続く。財源の確保や人材の育成・確保といった経営資源に対する課題認識が高い傾向がわかる。

図36 中央競技団体の経営課題 (n=83 複数回答)



経営面の課題について、自由記述で得られた主な回答は以下のとおりである。

【経営資源】

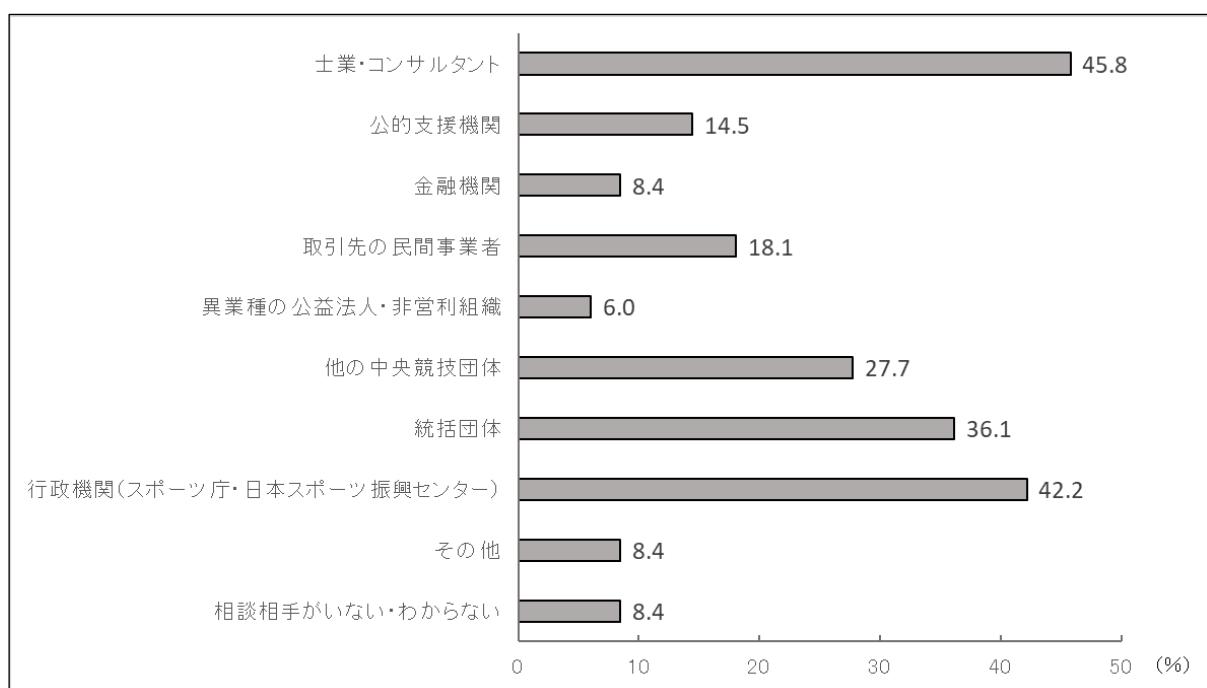
- ・財源を十分確保できていない。スポンサー獲得など推進していかなければならない。
- ・資金不足が否めない。
- ・スポンサー企業の獲得。
- ・助成金の減少。
- ・財源である会員数の減少。
- ・財政規模の拡大、そのための新たなレビューストリーム開発（特に海外、To C）。
- ・社会的価値の可視化による企業の ESG 投資資金の獲得。
- ・DX～ファンマーケティング～ファンエンゲージメント～マネタイズ構想。
- ・持続的に活動できるよう協会管理費を確保すること。
- ・産業としての確立が課題。
- ・競技団体ではコンプライアンス対策等業務は増えているが、資金・人材がなく、日々の業務で手一杯となっており、新たなことに手を回すことが出来ない環境です。
- ・業務執行理事が無償であるため、ボランティアでの業務遂行となり負担が大きい。
- ・2年後の世界大会開催が決定しましたので資金繰りに困っております。運営は全て役員ボランティアに頼っている状態で難しい経営というよりも皆さんのご厚意で運営が成り立っているような団体です。
- ・2期連続の債務超過の状況を開闢すべく会費の値上げ、協賛企業の掘り起こしが必要な状況である。
- ・2022、2023年に身の丈以上の事業をおこなってしまったので、財政状況の改善が必要である。また、人が入れ替わったので、習熟していく必要がある。
- ・人材、資金不足が全てのキーとなっている。また、過去の運営体制が不十分であったことに対する修正に時間と労力をかける必要がある状況となっている。
- ・中央スポーツ団体ガバナンスコード対応に適応するよう、継続的な理事の交代に務めていますが、結果的に、拘束力が弱い都道府県協会の役員の在籍期間の方が長くなる傾向があるので、発言力のバランスが崩れないよう苦心しています。
- ・自主運営化。運営体制の確立。
- ・職員の労務環境の改善、経営の高度化。
- ・労務管理。
- ・事業の管理・運営に加えて、企画・推進できる人材の確保と育成。
- ・PR のガバナンス向上、選手等のコンプライアンス向上など、構成員の資質向上が優先課題。
- ・出向者に頼らない事務局運営。
- ・補助金＆助成金割合の軽減。
- ・協賛金、助成金に依存しない独自収益の増加策。

- ・自主財源の確保に取り組んでおり、これまで協賛金収入の割合が37%程度であったのに対し、会費収入は17%程度であった。個人登録制の導入を行ったことで会費収入の割合が高まったが、全国大会出場を希望しない、地域活動に重点を置くチームの登録が進んでおらず、未登録競技者、チームが一定数存在する。収入と登録競技者数の両面が課題であるが相反する課題への対応が必要である。
- ・都道府県サッカー協会のオペレーションモデル（人・金・情報・ガバナンス）の再構築。
- ・都道府県加盟団体の財源確保ならびに人材確保。
- ・これまでを守っていきながら、これからに対応していく柔軟な運営。
- ・グローバルでのプレゼンス向上と収益拡大を目指した国際戦略。
- ・セーフガーディングを基軸とした日本サッカー協会のサステナビリティ戦略。
- ・グラスルーツ～WEリーグ～なでしこジャパンまでの女子サッカー発展のグランドデザイン。
- ・競技施設の仕様に問題があり苦慮している。
- ・登録人数の減少。特に中学校部活動の問題。
- ・選手の強化＆育成・指導者の育成など。
- ・コロナ以降、主な構成員であるシルバー年代の外出抑制。

2) 経営課題の相談相手

直面する経営課題の解決を図る際に相談する相手先を図 37 に示した。「士業・コンサルタント」が 45.8% と最も多く、専門的知見を求める様子がうかがえる。続いて「行政機関（スポーツ庁・日本スポーツ振興センター）」が 42.2%、「統括団体」が 36.1%、「他の中央競技団体」が 27.7%、「取引先の民間事業者」18.1% の順であった。「その他」(4.4%) には、内閣府公益認定等委員会、国際競技連盟（IF）／アジア競技連盟（AF）／他国の NF、自団体の理事会といった回答があった。

図 37 経営課題の相談相手 (n=83 複数回答)



付録一調査票

中央競技団体現況調査 2024

—登録競技者・団体役職員数・団体経営状況—

2024年11月

貴団体およびご回答者についてお答えください。

1) 法人格 (選択) 1. 公益社団法人 2. 公益財団法人 3. 一般社団法人

4. 一般財団法人 5. 特定非営利活動法人 6. 任意団体

2) 団体名 []

3) 担当部署名 []

4) ご回答者名 []

5) 電話番号 []

6) メールアドレス []

下記URLから直接ご回答いただけます。

URL : <https://nrc.post-survey.com/ssfr2024web/>

締切日 : 2024年12月13日(金)

インターネット調査画面に表示されているID欄には、依頼状別紙に記載された「ID」を入力ください。

調査主体・お問合せ先

笹川スポーツ財団 研究調査グループ 吉田
〒107-0052 東京都港区赤坂 1-2-2 日本財団ビル 3F
TEL 03-6229-5300 E-MAIL data@ssf.or.jp

I. 登録競技者に関する調査

【全員の方に】

問1. 貴団体には、当該競技種目の競技者個人またはチーム（団体）について独自の登録制度がありますか。
(○は1つ)

1. ある

2. ない ⇒ 問3へ

【問1で登録制度が「ある」とお答えの団体におたずねします】

問2. 貴団体の登録制度における2024年度開始時の登録競技者数（審判や役員は含めない）をお答えください。
(数字を記入)

1) 登録の種類および登録競技者数

1. 個人登録

人

男性

人

女性

人

2. チーム（団体）登録

チーム

男性

チーム

女性

チーム

男女混成

チーム

II. 団体の役職員に関する調査

【全員の方に】

問3. 貴団体の2024年10月1日時点の人員構成についてお答えください。(数字を記入)

形態	男性(人)	女性(人)	形態	男性(人)	女性(人)
1. 理事（常勤 ^{※1} ）			2. 理事（非常勤）		
3. 監事			4. 評議員		
5. 正規雇用者			6. 契約／嘱託職員		
7. 出向			8. 派遣職員		
9. アルバイト			10. インターン		
11. 副業・兼業 ^{※2}			12. その他		
合計					

※1 常勤理事は、フルタイムの勤務者に限らず、一定の頻度で団体の事務所に出勤し、執務を行う方をさします。

※2 副業・兼業は、民間企業等に所属しながら、貴団体の経営力強化や競技力向上事業等の業務に従事するために採用された外部専門人材を指します。理事・監事・評議員は含みません。

問4. 貴団体の職員等の過不足状況を雇用形態別にお答えください。(それぞれ○は1つ)

	過剰である	やや過剰である	適正である	やや不足している	不足している
正規雇用者 →	1	2	3	4	5
契約／嘱託職員 →	1	2	3	4	5
派遣職員・アルバイト →	1	2	3	4	5

問5. 貴団体の職員等の過不足状況を部門別にお答えください。(それぞれ○は1つ)

	過剰である	やや過剰である	適正である	やや不足している	不足している
管理部門 →	1	2	3	4	5
事業部門 →	1	2	3	4	5

問6. 貴団体では、2023年度に「正規雇用者」および「契約／嘱託職員」の新卒・中途採用の募集を新規に行いましたか。(○は1つ)

- 1. 募集を行い、予定した人数を採用できた
- 2. 募集を行ったが予定した人数の採用には至っていない、または引き続き募集している
- 3. 募集は行わなかった
- 4. その他（募集は行っていないが、求職者がいたら採用する等）

問7. 貴団体では、2024年度に「正規雇用者」および「契約／嘱託職員」の新卒・中途採用の募集を新規に行いましたか。(○は1つ)

- 1. 募集を行い、予定した人数を採用できた
- 2. 募集を行ったが予定した人数の採用には至っていない、または引き続き募集している
- 3. 募集を行う予定だが、まだ採用活動は行っていない
- 4. 募集は行わない
- 5. その他（募集は行っていないが、求職者がいたら採用する等）

【問6で「1」「2」または問7で「1」「2」とお答えの団体におたずねします】

問8. 2023年度および2024年度の新卒・中途採用はどのような募集方法で実施されましたか。(○はいくつでも)

- 1. 就職情報サイト、就職情報誌
- 2. 人材紹介エージェント（新卒・中途）
- 3. ハローワーク
- 4. 大学就職課、大学キャリアセンター
- 5. ヘッドハンティング（幹部候補等への直接・間接スカウト）
- 6. 団体ウェブサイト・団体SNS
- 7. 団体役職員からの紹介（リファラル採用）
- 8. 団体役職員の親族からの紹介（縁故採用）
- 9. 他の競技団体からの紹介
- 10. その他（具体的に：）

問9. 2023年度および2024年度の新卒・中途採用は、どのような形態で行いましたか。(○は1つ)

- 1. 新卒採用のみ
- 2. 新卒採用が主体で一部中途採用
- 3. 中途採用のみ
- 4. 中途採用が主体で一部新卒採用

【問6で「1」「2」とお答えの団体におたずねします】

問10-1. 貴団体の2023年度の新規採用者数をお答えください。(数字を記入)

1. 新卒採用 () 人
2. 中途採用 () 人

【問7で「1」「2」とお答えの団体におたずねします】

問10-2. 貴団体の2024年度の新規採用者数をお答えください。(数字を記入)

1. 新卒採用 () 人
2. 中途採用 () 人

【全員の方に】

問11-1. 貴団体の2023年度の離職者数をお答えください。(数字を記入)

() 人

問11-2. 貴団体の2024年度の離職者数をお答えください。(数字を記入)

() 人

III. 団体の経営に関する調査

【全員の方に】

貴団体の経営戦略についてお答えください。

問12. 貴団体では、組織経営に関する中長期基本計画を策定していますか。(○は1つ)

1. 策定している 2. 策定していない 3. 策定中

【問12で「1 策定している」とお答えの団体におたずねします】

問13. 貴団体では、中長期基本計画の運用に関する評価を実施していますか。(○は1つ)

1. 実施している 2. 実施していない 3. 実施を予定している

【問13で「1 実施している」とお答えの団体におたずねします】

問14. 中長期基本計画の運用に関して、次の3項目について貴団体の自己評価をお答えください。(それぞれ○は1つ)

	十分	おおむね十分	どちらともいえない	やや不十分	不十分
計画の達成に向けた事業活動 →	1	2	3	4	5
計画の進捗管理 →	1	2	3	4	5
計画に対する実績の評価・計画の見直し →	1	2	3	4	5

【全員の方に】

貴団体の人材育成についてお答えください。

問15. 貴団体では、「正規雇用者」および「契約／嘱託職員」の人材育成に取り組んでいますか。(○は1つ)

1. 取り組んでいる 2. 取り組んでいない

【問15で「1 取り組んでいる」とお答えの団体におたずねします】

問16. 貴団体では、職員のスキル等を高めるためにどのような取り組みを行っていますか。(○はいくつでも)

注 OJT とは、実務を通じ、座学研修やマニュアルだけでは身につかない実践的なスキルや知識の習得を目指す育成手法を指します。

1. 社内研修の充実 2. 社外研修への参加 3. OJT 指導の充実 4. 自己啓発の推進
5. 資格取得の支援 6. 外部機関への出向・派遣 7. 職員のノウハウ収集・可視化
8. その他 (具体的に :) 9. 特に行っていない

問17. 貴団体の人材育成では、OJT (実務を通じ、座学研修やマニュアルだけでは身につかない実践的なスキルや知識の習得を目指す育成手法) と OFF-JT (通常の業務から離れて研修を受け新たなスキルを習得すること) に取り組んでいますか。(○は1つ)

1. 主にOJT
2. OJTを中心一部 OFF-JT
3. OJTとOFF-JTを半々程度
4. OFF-JTを中心一部 OJT
5. 主にOFF-JT

【問17で「2」「3」「4」「5」(OFF-JTに取り組んでいる)とお答えの団体におたずねします】

問18. OFF-JTで研修の機会を提供する主体はどこですか。(○はいくつでも)

1. 民間事業者 (民間企業主催のセミナーや、購入機器・ソフトウェアメーカーの講習会等を含む)
2. 大学・大学院・専門学校 3. 商工会議所等の経営者団体 4. 統括団体
5. 行政機関 (スポーツ庁・日本スポーツ振興センター) 6. 公益法人、職業能力開発協会等の業界団体
7. その他 (具体的に :)

【全員の方に】

問19. 人材育成に取り組む上で、どのような課題がありますか。(○はいくつでも)

1. 指導する人材の不足 2. 育成にかける時間の不足 3. 育成のためのノウハウがない
4. 育成のための資金がない 5. 育成しても離職してしまう
6. その他 (具体的に :)
7. 特にない

問20. 貴団体では、人材確保や労務環境の改善等の対処としてどのような取り組みを行っていますか。(○はいくつでも)
注1 臨時雇用者は、1カ月以上1年末満の期間を定めて雇用されている者及び期間を限って働いている者をいいます。

注2 派遣職員は、労働者派遣法に基づいて派遣元事務所から貴団体に派遣されている者をいいます。

1. 正職員採用・正職員以外からの正職員への登用の増加
2. 臨時雇用者、パートタイムの増加
3. 派遣職員の活用
4. 副業・兼業人材の受入れ
5. 在職者の副業・兼業の解禁
6. 配置転換・出向者の受入れ
7. 求人条件(賃金、労働時間・休暇、学歴、必要資格・経験等)の緩和
8. 在職者の労働条件の改善(賃金)
9. 在職者の労働条件の改善(有給休暇の取得促進、所定労働時間・残業時間の削減、育児支援や復帰支援の制度の充実等)
10. 福利厚生の充実、再雇用制度・定年制度の導入
11. 研修制度の新設・充実
12. テレワークの導入
13. その他(具体的に:)
14. 特に対処していない

【全員の方に】

貴団体の、社会課題の解決や地域の発展に貢献する事業・活動(以下、社会貢献活動)についてお答えください。

問21. 貴団体では、社会貢献活動に取り組んでいますか。(○は1つ)

1. 取り組んでいる
2. 現在は取り組んでいないが、今後は取り組む予定
3. 現在は取り組んでおらず、今後も未定
4. 現在は取り組んでおらず、今後も予定はない

→ **問29へ**

【問21で「1 取り組んでいる」とお答えの団体におたずねします】

問22. 貴団体の社会貢献活動を通じて、どのような社会課題に取り組んでいますか。(○はいくつでも)

1. まちづくり
2. 環境保全
3. 防災・防犯
4. 世代間交流
5. 健康増進
6. 教育
7. ダイバーシティ&インクルージョン
8. 地域産業支援
9. 災害支援
10. その他(具体的に:)

問23. 貴団体では、どのような目的・意義で社会貢献活動を実施していますか。特に重要と考えるもの3つまでお答えください。(3つまで○)

1. 団体の社会的責任・価値向上
2. 経営理念・ビジョンの実現
3. 団体プランディングの向上
4. 役職員のモチベーション向上
5. スポンサーの獲得強化
6. スポンサーからの意向・要望
7. 自治体・政府関連機関との連携強化
8. 地方組織・都道府県協会との連携強化
9. 異業種事業者との関係構築
10. 社会の健全な発展
11. その他(具体的に:)

問24. 貴団体が社会貢献活動を推進するにあたり、どのような課題がありますか。特に重要と考えるものを3つまでお答えください。(3つまで○)

1. 取り組みに関する情報が少ない
2. 活動に必要な資金が不足している
3. 活動に必要な人員が不足している
4. パートナー企業・支援企業との連携がない
5. 団体内の共通理解が図れない
6. 目標と評価の設定方法が困難である
7. 経営戦略と一貫性のあるプログラムづくりが困難である
8. 何から取り組めばよいかわからない
9. その他 (具体的に :)

問25. 貴団体では、社会貢献活動を推進するために連携する社外組織がありますか。(○は1つ)

1. 社外組織との連携がある 2. 社外組織との連携はない

【問25で「1 社外組織との連携がある」とお答えの団体におたずねします】

問26. 貴団体では、社会貢献活動を推進するためにどのような社外組織と連携していますか。(○はいくつでも)

1. 自治体・政府関連機関
2. 統括団体
3. 地方団体・都道府県協会
4. 民間事業者 (スポンサー企業を含む)
5. 他の中央競技団体
6. NPO/NGO
7. 公益法人
8. 大学・研究機関
9. その他 (具体的に :)

【問26で「1 自治体・政府関連機関」とお答えの団体におたずねします】

問27. 貴団体が社会貢献活動の推進のために連携する自治体はいくつありますか。(数字を記入)

1. 都道府県 () 団体
2. 市区町村 () 団体

→ 【問26で「3 地方団体・都道府県協会」とお答えの団体におたずねします】

問28. 貴団体が社会貢献活動の推進のために連携する都道府県協会 (PF)はいくつありますか。(数字を記入)

都道府県協会 (PF) () 団体

【全員の方に】

貴団体の都道府県協会 (PF) について伺います。

問29. 貴団体の都道府県協会 (PF) のうち、法人格を有している団体はいくつありますか。(数字を記入)

1. 都道府県協会 (PF) の総数 () 団体
2. 法人格を有する都道府県協会 (PF) () 団体

問30. 貴団体では、都道府県協会 (PF) の法人化を推奨または支援していますか。(○は1つ)

1. 推奨し、支援している。
2. 推奨しているが支援していない。
3. 推奨していないが、支援している。
4. 推奨も支援もしていない。

問31. 貴団体では、都道府県協会 (PF) の役職員の人員構成 (人数・性別) を把握していますか。(○は1つ)

1. すべて把握している
2. 一部のみ把握している
3. 把握していない

問3.2. 貴団体では、都道府県協会（PF）の役職員の雇用形態（雇用の種類）および勤務形態（勤務の頻度や時間）を把握していますか。（○は1つ）

1. すべて把握している 2. 一部のみ把握している 3. 把握していない

問3.3. 貴団体では、都道府県協会（PF）に従事する職員の人材育成を支援していますか。（○は1つ）

1. 支援している 2. 支援していない

【問3.3で「1 支援している」とお答えの団体におたずねします】

問3.4. 貴団体が実施している、都道府県協会（PF）への人材育成支援の具体的な取り組みをお答えください。（ご自由にご記入ください）

（ ）

【全員の方に】

貴団体の経営課題についてお答えください。

問3.5. 貴団体が直面する経営課題のうち、特に重要と考える経営課題を3つお答えください。（3つまで○）

- | | | |
|--------------------------------------|----------------|-------------------|
| 1. 人材の育成・確保 | 2. 後継経営陣の育成・継承 | 3. 新規顧客・販路の開拓 |
| 4. 運転資金の確保 | 5. 安定財源の確保 | 6. 財務規模の維持・拡大 |
| 7. スポンサー企業の維持・拡大 | 8. コストの削減 | 9. 登録競技者数の増加 |
| 10. 競技愛好者数の増加 | 11. 競技環境の整備 | 12. 新規事業・新サービスの開発 |
| 13. 事業・サービスの高付加価値化（ブランド化） | | 14. データを活用した戦略立案 |
| 15. 業務プロセスの効率化 | 16. 業務マニュアルの作成 | 17. 間接業務の削減 |
| 18. 都道府県協会（PF）との連携 | | |
| 19. 自治体・行政機関（スポーツ庁・日本スポーツ振興センター）との連携 | | |
| 20. 競技団体間や産学との連携 | 21. 特にない | |

問3.6. その他、貴団体の経営面での課題があればお書きください。（ご自由にご記入ください）

（ ）

問3.7. 経営課題の解決のため、貴団体が相談する相手先はどちらですか。（○はいくつでも）

- | | | | |
|-----------------------------|-------------|---------|--------------|
| 1. 士業・コンサルタント | 2. 公的支援機関 | 3. 金融機関 | 4. 取引先の民間事業者 |
| 5. 異業種の公益法人・非営利組織 | 6. 他の中央競技団体 | 7. 統括団体 | |
| 8. 行政機関（スポーツ庁・日本スポーツ振興センター） | | | |
| 9. その他（具体的に： ） | | | |
| 10. 相談相手がない・わからない | | | |

以上で調査は終わりです。
ご回答ありがとうございました。

中央競技団体現況調査 報告書

2025年3月発行

発行者 公益財団法人 笹川スポーツ財団

〒107-0052 東京都港区赤坂 1-2-2 日本財団ビル 3F

TEL 03-6229-5300 FAX 03-6229-5340

E-mail info@ssf.or.jp URL <http://www.ssf.or.jp/>

無断転載、複製および転訳載を禁止します。引用の際は本書が出典であることを明記してください。

本事業は、ボートレースの交付金による日本財団の助成金を受けて実施しました。