

## 1 NF 運営全般に関するフェアプレーガイドライン

NF のガバナンス強化は、NF の組織基盤を強化し、運営の骨格を形成することであり、このような組織基盤に基づくNF の運営は、安定的かつ長期的な視野に立ってNF を運営することが可能になり、競技力の向上やスポーツの普及、振興に直結します。

このような趣旨から、スポーツ基本法第 5 条第 2 項においては、「スポーツ団体は、スポーツの振興のための事業を適正に行うため、その運営の透明性の確保を図るとともに、その事業活動に関し自らが遵守すべき基準を作成するよう努めるものとする。」と定められており、ガバナンスの基本的事項は、NF の運営、特に NF の会議体運営と具体的業務運営に関わる基準となります。

それぞれに関するガイドラインは、次項以降において個別に解説するとして、まずは、NF 運営全般に関する事項を解説します。

## (1) 基本計画の策定(3項目)

- |   |
|---|
| <p>□ a スポーツの普及、競技力の向上、マーケティング戦略等の各業務分野に関し、NF 運営の基本計画(長期、短期双方を含む)が明確に策定されていること</p> |
|---|

### 【解説】

#### ◆ 求められる理由

NF は、統括するスポーツの普及・振興、競技力の向上を担う必要があることから、構成員の変化にかかわらずNFのあるべき方向性が変わることがないよう、NF運営のための基本的な計画及び戦略が明示されなければなりません。特に、NFは、そのスポーツが存続する限り、当該スポーツの普及・振興、競技力の向上のために存続し続けなければならない組織であり(日本体育協会スポーツ憲章<sup>6</sup>第3条においては、「本会加盟団体は、この憲章の趣旨に沿って、スポーツの健全な普及・発展をはからなければならない」と加盟団体の使命・役割が定められています)、短期、長期の基本計画を設けることで、継続的な発展を目指し続けなければなりません。

基本計画の設定により、NFの役員や理事が何を指して活動すべきか、という明確な指針になることで、日々の活動が能動的に行われやすくなります。

このような趣旨を踏まえ、公益認定法第21条第1項では、公益法人には、毎事業年度開始の日の前日までに、事業計画に関する書類を作成することが法律上義務付けられており、NFの公益的性格からすれば、全てのNFがこのような措置を講じることが望ましいでしょう。

ただし、基本計画が画餅とならないよう、このような基本計画を実施していくことが最も大切なのであり、現実的な計画を設けることが重要でしょう。

<sup>6</sup> [http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/jasa\\_kenshou.pdf](http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/jasa_kenshou.pdf)

## ◆ ポイント ～基本計画とは

### ① 短期基本計画

短期の基本計画については、公益法人であれば公益認定法第 21 条第 1 項に記載のある事業年度ごとの事業計画を作成しなければなりませんし、公益法人でなかったとしても、国内統括団体として、団体の持続性、公共性が求められる NF の特質にかんがみ、この公益認定法に定める事業年度ごとの事業計画を参考に作成することが望ましいでしょう。

### ② 長期基本計画

これに加えて、スポーツの普及・振興、競技力向上のための基本的な方針や、NF が守るべき方針や方向性(ビジョン)の明示、今後 10 年、20 年に具体的にこうなっているようにするという戦略の明示等が考えられます。このような長期的な計画を作成することによって初めて、継続的な政策が実行できるのであり、持続的なスポーツの普及・振興、競技力の向上につなげることができます。

## 【具体的な実践例】

- 日本体育協会加盟団体規程<sup>7</sup>第4条(1)には、加盟(準加盟)団体が『『スポーツ宣言日本』(2011年7月15日採択)に提起するスポーツの使命の達成に努めること。』が規定されています。その実践のため、日本体育協会は、「21世紀の国民スポーツ推進方策」を定め、日本体育協会におけるスポーツ振興政策の現状と今後の方向性を明示しています。また、同方策は、おおむね5年後において全体的な評価と見直しを図ることが定められており、実際にも、「21世紀の国民スポーツ推進方策」は平成13年<sup>8</sup>、平成20年<sup>9</sup>、平成25年<sup>10</sup>に更新されており、定期的な見直しが行われています。最新の「21世紀の国民スポーツ推進方策2013」には、今後10年間の国民スポーツ推進の具体的な方策が総論的に記載されています。
- 日本体育協会は、このような全体の基本計画だけでなく、「21世紀の国体像～国体ムーブメントの促進」<sup>11</sup>、「スポーツ指導者育成事業プラン2013」<sup>12</sup>、「日本スポーツ少年団「第9次育成5カ年計画」」<sup>13</sup>、「総合型地域スポーツクラブ育成プラン2013」<sup>14</sup>等、行っている事業それぞれにて、基本理念と目標を明確に示しています。
- 公益財団法人日本サッカー協会は、「JFA2005年宣言」<sup>15</sup>において「サッカーを通じて豊かなスポーツ文化を創造し、人々の心身の健全な発達と社会の発展に貢献する」という理念を実現するため、サッカーの普及と強化、国際親善への貢献といったビジョン、そして平成27年までの中期目標<sup>16</sup>、平成62年までの長期目標を示しています。

<sup>7</sup> <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation001.pdf>

<sup>8</sup> 21世紀の国民スポーツ振興方策—<http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/21century.pdf>

<sup>9</sup> 21世紀の国民スポーツ振興方策— スポーツ振興2008 —  
<http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/21century2008.pdf>

<sup>10</sup> 21世紀の国民スポーツ振興方策— スポーツ振興2013 —  
<http://www.japan-sports.or.jp/about/tabid/149/Default.aspx>

<sup>11</sup> [http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/kokutai/pdf/kokutai\\_movement\\_main.pdf](http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/kokutai/pdf/kokutai_movement_main.pdf)

<sup>12</sup> <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data/katsudousuishin/doc/plan01.pdf>

<sup>13</sup> [http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/club/pdf/club50th\\_%20plana.pdf](http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/club/pdf/club50th_%20plana.pdf)

<sup>14</sup> [http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data/kurabuikusei/doc/club\\_ikusei\\_plan2013.pdf](http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data/kurabuikusei/doc/club_ikusei_plan2013.pdf)

<sup>15</sup> [http://www.jfa.jp/about\\_jfa/dream/](http://www.jfa.jp/about_jfa/dream/)

<sup>16</sup> [http://www.jfa.jp/about\\_jfa/dream/action1.html](http://www.jfa.jp/about_jfa/dream/action1.html)

□ b NF 運営の基本計画、その実施、評価、改善のプロセス(PDCA サイクル)に基づく取組がなされていること

**【解説】**

**◆ 求められる理由**

スポーツの普及・振興、競技力の向上を継続的に行うためには、NF 運営の基本計画は、それが策定されただけでは足りず、その計画がなされ、実施され、実施に関する評価がなされた上で改善点があればそれを改善して次の計画につなげるという連続した取組が必要です。

また、日本オリンピック委員会選手強化 NF 事業補助金等適正使用ガイドライン第 4 節 6 では、「ルールと運用実態が乖離していないか、適切なチェック体制が保持出来ているか、常に見直す。」と規定されており、NF には、PDCA サイクルに基づき、NF 運営のルールの運用を自ら評価し、改善することが求められています。

**◆ ポイント ～PDCA サイクルに基づく取組**

PDCA サイクルとは、Plan で基本計画をたて、Do でその基本計画に従い実行し、Check で基本計画に基づく事業の実施の評価し、Act で評価に基づく改善を実行する、という一連の行為をいいます。基本的には、過去への反省を新しい取組に続けていくことが重要ですが、このような PDCA サイクルを継続的に行うことが、大きな基礎、積み重ねにつながるものであり、結局は、最短コースでの、スポーツの普及・振興、競技力の向上につながります。

なお、PDCA サイクルの取組については、具体的にどの部署の誰がやるべきかが明確になっており、特に評価と改善については外部の第三者が関与することが明示されていることが望ましいでしょう。やはり、自己評価はお手盛りの危険があり、客観的な評価を行った上で、改善を行うことの方が、より実効的な取組の実現につながることを期待できるからです。

## 【具体的な実践例】

- 文部科学省より、平成 26 年 3 月に出された「スポーツ基本計画の評価に関する調査研究」<sup>17</sup>においても、文部科学省が取り組む日本のスポーツ政策が定められた「スポーツ基本計画」も、PDCA サイクルを確立することが前提の上での提言がなされています。
- 日本体育協会が定めた「21 世紀の国民スポーツ推進方策—スポーツ推進 2013—」<sup>18</sup>においても、「事業評価システムの導入」として、「新たなスポーツ推進の基本理念として提示した『スポーツ立国の実現』を目指した諸事業の実施に当たっては、国内・外の社会情勢やスポーツ界の動向を念頭におきつつ、課題の達成状況や事業プロセス、事業成果についての評価を行い、それらを踏まえた新たな事業計画を企画・立案し、事業を推進するといった『PDCA サイクル』に基づく事業推進の取組みを行うことについて検討・実施する。」と明記されています。

---

<sup>17</sup> [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/sports/chousa/detail/1347706.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/chousa/detail/1347706.htm)

<sup>18</sup> <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/21century2013.pdf>

- c NF 運営の基本計画及びその実施状況について、NF のウェブサイト等で公開されていること

## 【解説】

### ◆ 求められる理由

いくら NF 運営の基本計画がきちんと定められていても、それが NF の構成員はもちろん、選手等のステークホルダー(利害関係者)等の外部者がいつでも分かるような状態にしておかなければ意味がありません。

特に、公益認定を受けた公益法人の場合は、不特定多数の者の利益の増進に寄与することを求められていることから、その NF 運営において、とりわけ透明性が確保されていなければなりません<sup>19</sup>。

この観点から、公益認定法第 21 条第 1 項及び第 4 項に基づき、公益法人には、事業計画に関する書類の作成と開示が法律上義務付けられています。法律上は、ウェブサイト等で公開することまでは要求されていませんが、インターネットが普及した情報化社会である今日においては、公益法人が、積極的に事業計画に関する書類をウェブサイト等で公開することが望ましいでしょう。

スポーツ基本法第 5 条第 2 項においては、「スポーツ団体は、スポーツの振興のための事業を適正に行うため、その運営の透明性の確保を図るとともに、その事業活動に関し自らが遵守すべき基準を作成するよう努めるものとする。」と定められています。NF 運営においても、NF の基本計画の決定は、選手等のステークホルダー(利害関係者)に対し重要な影響を与えるため、NF には、選手等のステークホルダー(利害関係者)自身が運営の基本計画を入手・理解して、当該基本計画が自らに与える影響を評価できるようにすることが期待されています。

### ◆ ポイント

NF 運営の基本計画は、NF の根幹をなすものであるため、ウェブサイトやブローシャー、機関誌等で広く公開することが望ましいでしょう。

<sup>19</sup> 公益財団法人公益法人協会「公益法人・一般法人の運営実務」139 頁(平成 25 年)

## 【具体的な実践例】

- 公益財団法人日本サッカー協会では、JFA2005 年宣言<sup>20</sup>やアクションプラン 2015<sup>21</sup>等を策定し、詳しい解説とともに公表しています。
- 公益財団法人日本バドミントン協会においても、ウェブサイトにおいて「強化理念」が公表されています<sup>22</sup>。
- 公益社団法人日本トライアスロン連合においては、運営規則<sup>23</sup>が公表されているほか補足説明や事例が詳しく解説されています。
- 公益財団法人全日本柔道連盟は、柔道目安箱を設置し、全国から幅広く意見を受け付けています<sup>24</sup>。

---

<sup>20</sup> <http://www.jfa.or.jp/archive/jfa/2005/>

<sup>21</sup> [http://www.jfa.jp/about\\_jfa/dream/action1.html](http://www.jfa.jp/about_jfa/dream/action1.html)、[http://www.jfa.jp/about\\_jfa/dream/action2.html](http://www.jfa.jp/about_jfa/dream/action2.html)、[http://www.jfa.jp/about\\_jfa/dream/action3.html](http://www.jfa.jp/about_jfa/dream/action3.html)

<sup>22</sup> <http://www.badminton.or.jp/junior/junior.html>

<sup>23</sup> <http://www.ny.airnet.ne.jp/nara/jtutc/index.html>

<sup>24</sup> <http://www.judo.or.jp/p/21579>



## (2) 法令遵守(1 項目)

- a NF 運営に当たって、NF 及びその役職員その他構成員が適用対象となる法令を遵守するための規程、体制が整備されていること

### 【解説】

#### ◆ 求められる理由

NF も、スポーツ団体である前に、社会における活動主体であり、適用対象となる法令を遵守することは大前提です。

日本オリンピック委員会加盟団体規程第 7 条(3)において、加盟団体は、健全な組織運営のために、「コンプライアンス違反を防止するために、適切な組織を設け、これを処理するために必要な手続きを定めること」等に取り組まなければならないと規定されています。

すなわち、日本オリンピック委員会の加盟団体である NF には、法令の他、日本オリンピック委員会との関係においては、同規程において定められた加盟団体の義務を遵守することが求められます。

#### ◆ ポイント

##### ① 法令を遵守するための規程、体制整備とは？

法令を遵守するための規程としては、定款その他の規程(例えば、コンプライアンス規程や倫理規程)等で、NF の理事、事務局員の法令遵守を定めることや、法令遵守を宣言すること等が重要です。法令を遵守していることは、単に法令違反をしていないという不作為だけでなく、法令遵守のために、NF としてどのような具体的な施策をとっているのかを対外的に明らかにすることが重要だからです。

また、法令を遵守するための体制としては、コンプライアンスを専門とする委員会等を立ち上げ、責任者や担当者を明確にすることが重要です。そして、このような責任者、担当者を中心として、特に遵守することを要求される法令に関する、役職員その他構成員のための研修会を実施するなどのコンプライアンスプログラムを実施することが考えられます。

## ② 特に、NF が組織運営において守るべき法令

- 各種法人法(一般法人法、特定非営利活動促進法、会社法等)、公益認定法

近年のガバナンスを巡るトラブルでは、このような組織法に違反又は違反しているおそれがある事案が非常に増えています。

例えば、公益認定等委員会の NF に対する勧告<sup>25</sup>においては、NF が一般法人法や公益認定法に定める条文に違反あるいは違反している疑いがあるとの指摘が数多くあり、このような問題が大きな不祥事につながっていることから、法令の遵守が NF を運営するに当たっての基本的条件となります。

詳しくは、次の「NF の会議体運営におけるフェアプレーガイドライン」で詳しく解説します。

- 個人情報保護法

NF は、多くの選手、指導者や審判等の構成員を有し、また、大きなスポーツ大会では多くのファンが駆けつけるため、このようなステークホルダー(利害関係者)の個人情報を数多く保有することになります。このような個人情報を活用することは、NF にとって非常に大切なことですが、一方で、個人情報保護法が施行されている現在においては、個人情報保護法及びそれに関連するガイドライン等を遵守することが必要です。

特に、個人情報の取得や収集の場面、利用の場面、管理の場面、そして、個人情報コンプライアンス体制の整備の場面等に気を配る必要があります。多くの NF が、個人情報保護規程を定めていますが、個人情報漏洩のトラブルは、非常に大きな問題になりますので、形式的な運用になっていないか、常にチェックする必要もあります。

- 刑罰法規

スポーツ界は非常に注目される業界で、スポーツ関係者が犯罪行為をした場合、大きな報

---

<sup>25</sup> 例えば、公益認定等委員会は、公益財団法人全日本柔道連盟に対する勧告の中で、平成 25 年に起きた暴力問題に関し、現場の選手の声を受け止め、組織の問題として対処する仕組みが存在しなかったこと、また、同じく平成 25 年におきた助成金問題に関し、助成金の受給資格及び「強化留保金」への拠出について不透明・不適切な慣行を問題視せず放置していたことが、公益認定法に定める認定基準に欠けている疑いがあること、公益財団法人全日本柔道連盟の理事、監事、評議員が一般法人法に定められたその職務上の義務に違反している疑いがあることを指摘しています

([https://www.koeki-info.go.jp/pictis\\_portal/other/pdf/20130925\\_taioujyokyo.pdf#search='%E5%85%AC%E7%9B%8A%E8%AA%8D%E5%AE%9A%E7%AD%89%E5%A7%94%E5%93%A1%E4%BC%9A+%E5%85%AC%E7%9B%8A%E8%B2%A1%E5%9B%A3%E6%B3%95%E4%BA%BA%E5%85%A8%E6%97%A5%E6%9C%AC%E6%9F%94%E9%81%93%E9%80%A3%E7%9B%9F%E3%81%AB%E5%AF%BE%E3%81%99%E3%82%8B%E5%8B%A7%E5%91%8A'](https://www.koeki-info.go.jp/pictis_portal/other/pdf/20130925_taioujyokyo.pdf#search='%E5%85%AC%E7%9B%8A%E8%AA%8D%E5%AE%9A%E7%AD%89%E5%A7%94%E5%93%A1%E4%BC%9A+%E5%85%AC%E7%9B%8A%E8%B2%A1%E5%9B%A3%E6%B3%95%E4%BA%BA%E5%85%A8%E6%97%A5%E6%9C%AC%E6%9F%94%E9%81%93%E9%80%A3%E7%9B%9F%E3%81%AB%E5%AF%BE%E3%81%99%E3%82%8B%E5%8B%A7%E5%91%8A'))。

道がなされます。特に、それが NF の組織内における犯罪であった場合は、極めて重大な事件となり、NF のみならず、その対象スポーツ自体に犯罪のイメージがついてしまいます。

そこで、当たり前のことですが、刑罰法規に関しては、NF 内において十分に注意喚起を行い、違反することがないように注意する必要があります。

スポーツ関係者個人の犯罪も含めれば、暴行、傷害、器物損壊、窃盗、強盗、詐欺、恐喝、賭博、性犯罪、自動車事故、酒気帯び運転やひき逃げ、薬物犯罪等があり、組織的には、背任や横領、証拠隠滅、そして、近年は、暴力団排除条例等にも配慮する必要があるでしょう<sup>26</sup>。

---

<sup>26</sup> 直接暴力団排除条例が問題になった事案ではありませんが、暴力団との交際が大きな問題になった事例としては、公益社団法人日本プロゴルフ協会に対する公益認定等委員会の勧告があります。  
[https://www.koeki-info.go.jp/pictis\\_portal/other/pdf/20140401\\_kankoku.pdf](https://www.koeki-info.go.jp/pictis_portal/other/pdf/20140401_kankoku.pdf)

## 【具体的な実践例】

- 日本体育協会倫理規程<sup>27</sup>第4条第6項には、「役職員等及び登録者等は、社会の秩序に脅威を与える反社会的勢力と一切の関係を持つてはならない。」と定められており、日本体育協会は、近年の暴力団排除の流れに呼応する条項を倫理規程に定めています。
- 公益財団法人日本スケート連盟は、コンプライアンス規程を定め、コンプライアンス委員会を設置するなど、規程、体制等の整備を行っています<sup>28</sup>。
- 一般社団法人全日本テコンドー協会は、専務理事、監事、外部専門家（弁護士、公認会計士）等で構成したコンプライアンス委員会を立ち上げ、適正な協会運営に対する議論を行っています。なお、コンプライアンス委員会の議事録もウェブサイトで公開されています<sup>29</sup>。

---

<sup>27</sup> <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation061.pdf>

<sup>28</sup> <http://www.skatingjapan.or.jp/images/jsf/file/09compliance.pdf>

<sup>29</sup> <http://www.ajta.or.jp/doc/2014/140415/3.pdf>

### (3) 人材育成・確保(1 項目)

□ a 後進の育成と新規人材の採用を計画的に行っていること

#### 【解説】

#### ◆ 求められる理由

NF は、対象とするスポーツがなくなる限り、永続的に存在することが予定されています。しかし、人材は永遠ではなく、優秀な人材もいずれ一線を退くべきときは到来するため、組織を永続的に存続させるためには、優れた後進を確保する必要があります。

そこで、常に後進の育成を図ることが大切であり、そのために新規人材を計画的に確保する必要があります。

#### ◆ ポイント

##### ① 後進の育成

例えば、NF の各種委員会の委員や事務局員の構成について、ある程度長期的に考え、世代交代を順次図るようになる必要があります。NF では、特定の業務をずっと同一人物が担当しており、世代交代が進んでいないことも多いです。そこで、新規の候補者について事前に検討し、声かけをすること等も有用でしょう。

このために具体的なアクションプランを作成し、これを実施していくことが重要になります。

##### ② 新規人材の確保

また、外部からの人材の採用を計画的に行う必要もあります。近年は、少子化社会の中で、一般の営利企業も、新規人材の確保に非常に積極的になっており、NF としても優秀な人材を確保するための計画を立てていく必要があります。

NF 自ら採用計画を立てるのはもちろんのこと、スポーツ業界に特化した人材紹介サービスも存在しますので、そうしたサービスの積極的な利用が望ましいでしょう。

## 【具体的な実践例】

- 日本体育協会が作成した「21 世紀の国民スポーツ推進方策—スポーツ推進 2013—」<sup>30</sup>においては、「今後 10 年を見据えた国民スポーツ推進への取り組み」の中の「(4)スポーツ立国の実現に向けた組織体制のあり方」に、「(5)スタッフの資質向上のための人材育成システムの開発」という項目があり、「本会が、全ての事業を効果的・効率的に推進していくためには、既存の職員研修プログラムの質的向上はもとより、シンクタンク機能を担うスペシャリストとしての資質向上を図るための研修制度の構築を図るとともに、加盟団体をはじめとする内外の民間スポーツ関係団体や研究機関等との人事交流制度の構築を検討する必要がある。」と記載されています。

- 【直接雇用の支援に向けた参考例】 ～株式会社リクルートキャリアによる取組

### ① StartingOver 三陸プロジェクト(釜石市受託事業)

このプロジェクトは、復興支援の文脈を超え、企業成長のために人材が不足している三陸の企業に人材を送り、定着することを目的に取り組まれています。単なる人材マッチングに終始するのではなく、企業への定着・戦力化、さらには地域社会への定着化を前提としていることから、同社においては、まず、人材を募集しようとする企業に対し、人材募集のプロモーションや面接のノウハウ等の教授から、企業経営における人材活用の重要性やマネジメントの原理原則、人材育成の要諦等、応募者が当該企業でキャリアを描き、人材投資が企業成長に繋げることができる企業を支援対象(トッパアップ)としています。

かかる企業からの人材の求人については、同社の有するプラットフォーム(新卒採用:リクナビ、中途採用:リクナビ NEXT)を利用し、新卒・中途採用の募集を行っています。平成 26 年 5 月から事業を開始し、募集をした結果、平成 27 年 4 月 1 日には 8 名(平成 27 年 3 月 9 日現在)の人材が全国から集まり、釜石市で新しい人生をスタートさせる見込みである、とのことでした。

かかるプロジェクトをスポーツ界で実施するには、「J リーグの 100 年構想」のような、多くの人々の共感を得ることが出来る理念や事業構想を持つことが肝要である、とのことでした。

過去、同社が手がけた他のプロジェクトで「ガテン」がありますが、これは従来 3K 職種として敬遠されていた現場作業のイメージを一新したものです。単にイメージを変えたも

<sup>30</sup> <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/21century2013.pdf>

のではなく、その裏側では労働環境をきちんと整備(社会保険の完備を必須とするなど)させたという実情があるとのことでした。

ボランティアで事業に携わるイメージの強いスポーツ界にあっては、NF がしっかりとした事業構想を持ち、労働環境を整えることが、直接雇用を実現するために必須です。仮にこのプロジェクトのような制度が NF において実現できれば、ガバナンス関係人材の確保にとどまらず、強力な人材育成体制も付加できることとなります。

## ② 介護ビジネス応援プロジェクト「HELP MAN! JAPAN」

このプロジェクトは、高齢化社会に伴い需要が右肩上がりの介護業界で、介護事業を担う人材が定着しないという問題を抱えていることから、特定の企業ではなく、介護業界全体が抱える社会課題をサポートするプロジェクトとして立ち上げられたものです。現在は、広島県内の介護事業をサポートしています。

まず、同社は、特に介護業界未経験ではあるが、同業界で働くことを志した人材が定着しない原因を徹底調査し、これを補完するためのサポート体制を構築しました。具体的には、人材の採用にあたって、人材の指向性を加味していないことが明らかとなったため、介護業務で活躍する可能性が高い人材を調査し、当該人材のモチベーションを高め、支援するよう、各企業を啓発しました。加えて、採用した人材について、集合研修を定期的に行い、企業を超えた介護業界における「同期」を作ることで、横の連携を構築する取組等を実施しています。さらに、負のイメージの強い介護業務のイメージを刷新し、分かりやすくナビゲートするために漫画<sup>31</sup>を活用し、介護業界で生き活きと働いている「人」そのものに焦点をあてること、及び先進的な取組をしている企業の事例を HELP MAN! JAPAN サイト<sup>32</sup>で広く周知する等しました。

このプロジェクトは、介護業界を変えていこうという気概を持ち、「人」が当たり前のようにならないう集まって、生き活きと働ける職場環境を作っていこうという目的を共感でき、未経験者を送り込んで、きちんと育成していける企業やベクトルが一致する介護業界のプレーヤーとともに進めている、とのこと。実施 4 年目になりますが、介護業界のイメージが徐々に変化し、これらの施策を実施した企業や業界団体において、人材の定着率が改善され、全国の自治体から参考にされている、とのこと。

- 【ボランティア派遣の支援に向けた参考例】～株式会社ビズリーチの仕組み

<sup>31</sup> リクルートキャリアと講談社が共同で企画した「ヘルプマン!」(現在は朝日新聞出版社発行)

<sup>32</sup> <http://helpmanjapan.com>

株式会社ビズリーチが有するインターネット転職・求人サイトのプラットフォームを利用して、次のような仕組みでボランティア関係人材を無償で派遣することが可能です<sup>33</sup>。

#### (1) ガバナンス関係人材の情報登録

ガバナンス関係人材は、弁護士、公認会計士、税理士等、一定の資格を有する専門人材と、専門人材を補助する事務人材をそれぞれ必要に応じて派遣することを想定しています。各人材は、スキル、経歴等を、上記のプラットフォームのデータベースに登録します。

#### (2) NF の求人情報登録

NF においては、必要な求人情報(必要なスキル、経歴、条件等)を、上記のプラットフォームのデータベースに登録します。

#### (3) 人材検索

NF が必要な人材を検索するか、ボランティアを希望するガバナンス関係人材がNF の求人情報を検索します。

#### (4) マッチング

面接等を実施して採否・条件を決定します。

派遣に際しては、具体的に担当する業務を明確にし、プロジェクト化することで、NF 内部の人材と協働できる環境を整える必要があるとのことです。この点は、ボランティア派遣を仲介する第三者組織において、NF 及びボランティア関係人材にも十分説明する等サポートが必要です。また、NF で問題を生じたボランティア関係人材についての対応も当該第三者組織において行う必要があります。

---

<sup>33</sup> なお、同企画案では、ガバナンス関係人材と同時に、ファンドレイジング人材(専門人材及び事務人材)のボランティア派遣もセットとされている。



#### (4) 多様な資金源の確保(1 項目)

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> a NF 財務の健全性を確保するため、多様な資金源を確保するよう努めていること |
|--|

#### 【解説】

##### ◆ 求められる理由

NF において、選手の育成、選手の海外派遣、クラブ管理、スポーツの普及活動等、様々な場面において、NF としての活動を行うための資金が必要となります。そのため、NF の活動を長期的に継続するためには、財務健全性が非常に重要であり、NF はそのための資金源確保に努めなければなりません。

日本オリンピック委員会選手強化 NF 事業補助金等適正使用ガイドライン第 4 節 3 においては、支出財源を特定し、予算執行、事業計画の執行状況を確認するとともに、問題のある場合は、改善策を講じる、としています。

##### ◆ ポイント ～多様な資金源

補助金に頼った運営とならないよう、NF 独自の資金源を確保できるようなビジネスモデルの構築に努めなければなりません。

NF の事業収入といっても多様な収入があり、NF の本来的な性質から来る収入としては、①登録者からの会費収入、②大会主催者としての収入、③大会運営、施設、用具等の公認料収入、④スポンサーからの協賛収入、⑤国庫等公金からの補助金収入、⑥寄付収入等が存在します。

NF は、スポーツ団体の中でも独占的に事業を展開できるメリットもあり、多様な資金源の確保が十分に可能ですので、各 NF が、特に自己が得意としない種類の資金源の確保に努めるのが望ましいでしょう。

このような収入を増やす上でも、資金の出し手から見て、資金の拠出先として安心のできるスポーツ団体となることが重要であり、ガバナンスを確立することがより多くの資金調達につながることを意識すべきです。

また、それぞれの資金源に関しては、既に様々な NF が取り組んでいるグッドプラクティスが存在するため、これらのグッドプラクティスを情報共有できるシステムも重要と考えられます。

## 【具体的な実践例】

### ・ 陸上競技マラソン種目における新たな競技者層の発掘

平成 18 年に流行語大賞に選ばれたメタボリックシンドローム・メタボや、その当時、黒烏龍茶やヘルシア緑茶等に代表される特定保健用食品(トクホ)の売上の堅調な伸び等の健康ブーム、さらには平成 19 年の東京マラソンの開催が引き金の 1 つとなり、マラソン競技人口が増加しています。ただの運動として走るだけでなく、市民マラソン大会をはじめ、各種大会へのエントリー数も増加しており、スポーツとして自らのタイムを競うランナーが増加しています。TV で活躍する芸能人等タレントの中にもマラソン愛好家を謳うものが増え、スポーツメーカーはスポーツ選手だけでなく、マラソンを嗜好する芸能人を広告に起用し、ファッション性の高い商品を開発・販売するなど、マーケットも広がっています<sup>34</sup>。

公益財団法人日本陸上競技連盟にとっても、登録者数が増加するだけでなく、協賛料、公認料等の事業収入の増加に大きく貢献しています。近年ではインターナショナルマネジメントグループ(IMG)が 10~20 代の若者をターゲットにファッション、音楽を融合した新しいマラソンイベント「the color run(カラーラン)」<sup>35</sup>を世界で開催しました。日本においても定員以上の申し込みがあるなど成功を収めており、潜在ランナー発掘を公益財団法人日本陸上競技連盟以外の別の組織が後押しする環境が生まれています。

### ・ トライアスロン競技における戦略的マーケティング

#### a 初心者にも目を向けた大会作りによる競技普及

トライアスロンは、競技者にとって、自転車、ウェットスーツといった用具への金銭的な負担が大きいにもかかわらず、競技人口は増加傾向にあります。金銭面での負担から経営層を中心とした富裕層に愛好家が多いスポーツでしたが、近年では中間層等一般的なサラリーマンの競技者も増えています<sup>36</sup>。マラソンブームもその一因とも考えられますが、日本トライアスロン連合では、3 人が 1 組になって行うリレー方式の導入や、短長様々な距離を設定し、初心者でもゴールできる参加しやすい大会を開催すること、オリンピック選手をはじめとするエリート選手のレースも一般が参加するコースで同日開催すること、競技に参加していない応援者

<sup>34</sup> 公益財団法人笹川スポーツ財団 調査  
[http://www.ssf.or.jp/press/pdf/121005\\_press\\_release.pdf](http://www.ssf.or.jp/press/pdf/121005_press_release.pdf)

<sup>35</sup> the color run(カラーラン)  
<http://thecolorrun.com/>

<sup>36</sup>参考:日経トレンドィ  
<http://trendy.nikkeibp.co.jp/article/column/20120130/1039529/>

として来場している家族や恋人と一緒にゴールテープを切る同伴ゴール等、競技普及につながる大会作りを行っています。

大会に出場する競技者の増加により、登録料増（'05年 15,016千円→'12年 21,873千円）、事業収入増（'05年 36,141千円→'12年 430,572千円）につながっているものと推察されます。

## **b 相互にメリットのあるスポンサーパッケージ**

日本トライアスロン連合では、全国各地で行っているエリートの出場競技会を東ね、ジャパンカップ・ランキングとしてシリーズ開催しています（平成27年から日本代表選考のポイント付与の大会としてジャパンランキングに変更）。このシリーズに対して NTT 東日本・西日本をトップスポンサーに、NTT ジャパンカップ・ランキングとし、各会場において様々な露出メリットをスポンサーに付与しています。

また、このシリーズでは一般アスリートも参加することができ、エントリー料の徴収にあたって、ローソンとタイアップし、同社から協賛料を獲得しています。ローソンにとってはエントリー料の売上獲得という露出以外の営業面でのメリットがあり、日本トライアスロン連合、協賛社の事業的な相互関係を構築しています。

さらに、BMW との協賛に関しては、露出メリットに加え、日本トライアスロン連合の登録会員に対する自動車の特別割引を実施しており、BMW においては販売促進、日本トライアスロン連合会員にとっては割引購入という会員特典が付与される相互にメリットのある関係性が作られています。

日本トライアスロン連合では大会毎に個別にスポンサーを募集するだけでなく個々の大会を東ねた協賛メニュー作りや、日本トライアスロン連合登録会員の活用といった、協賛社にとっても事業的なメリットのあるスポンサーパッケージ作りを行っています。

### **• 剣道や卓球における昇段等審査料収入**

一般財団法人全日本剣道連盟の平成24年度正味財産増減計算書経常収益を見ると、経常収益計 771,268,060 円に対し、登録料収入 415,642,931 円（経常収益計の 54%）、審査会（昇段及び称号審査）収入 145,661,475 円（経常収益計の 19%）です。

武道以外の団体で、段級審査を実施している競技団体に公益財団法人日本卓球協会があります。公益財団法人日本卓球協会平成24年度正味財産増減計算書経常収益を見ると、経常収益計 715,562,488 円に対し、登録料収入 232,104,160 円（経常収益の 32%）、段級制度認定料 7,350,800 円（経常収益計の 1%）でした。

今後、少子高齢化が進むにつれ、小規模競技団体が若年層の協会登録員を増加させることは至難を極めると予想されますが、そのような中、公益財団法人日本卓球協会のように、既存の登録会員に新たなメリット(段位等)を付与することが考えられます。