

スポーツ庁委託

平成29年度「スポーツ産業の成長促進事業 スポーツ経営人材育成・活用事業」

スポーツ経営人材 育成・活用事業

スポーツ経営人材要件に関する調査 報告書

平成 30(2018)年 3 月

公益財団法人スポーツヒューマンキャピタル

目次

第1章 本報告書の概要.....	5
目的	5
調査・検討手法	5
調査結果から考察されたスポーツ経営人材の要件.....	6
調査結果から考察されたスポーツ経営人材の現状とスポーツ組織における経営スキル充足状況 ..	6
調査結果から考察された外部からの人材流入の阻害・促進要因.....	7
スポーツ経営人材の育成・活用に向けた今後の取組の方向性	7
第2章 調査内容・結果	8
1. 経営人材要件の調査(インタビュー)	8
2. スポーツ組織におけるスポーツ経営人材・スキルの調査(アンケート).....	11
3. スポーツ組織への人材流入及び人材留保に関する調査(アンケート)	17
第3章 調査結果の分析・考察.....	25
スポーツ経営人材に求められる要件.....	25
1. 経営人材へのインタビュー結果の分析.....	25
2. 経営人材へのアンケート結果の分析	27
3. スポーツ組織における経営人材のモデル構築	29
第4章 スポーツ経営人材の育成・活用に向けて	34
スポーツ経営人材の育成.....	34
1. 各国の状況.....	34
2. 日本における今後のスポーツ経営人材育成への示唆	36
スポーツ経営人材の活用	36
1. 求人活動の見直し.....	37
2. 人材の流入の土壌づくり.....	38
スポーツ経営人材育成・活用に向けた今後の取組の方向性.....	39
【参考資料】「スポーツ組織におけるスポーツ経営人材・スキルの調査」集計結果.....	41
実施概要.....	41
回答者属性	41

経営スキルに関する状況	47
経営の現状について	64
戦略の策定及び実行に関する分析	67
【参考資料】「スポーツのビジネス価値向上にむけた経営人材・スキルの状況調査」 調査票	69
【参考資料】「スポーツ組織への人材流入及び人材留保に関する調査」 概要	75

第1章 本報告書の概要

目的

- 2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催も予定される中、将来のスポーツ組織¹におけるビジネス領域は拡大する可能性を秘める。スポーツ組織が持続可能な成長を達成していくためには、ビジネスとして社会と共に成長していくことが必要であり、それを担う経営人材が非常に重要な鍵を握ることになると考えられる。
- 平成28年度のスポーツ人材プラットフォーム協議会において、我が国では、スポーツ界内外の人材の育成や流動の仕組みが十分に整っていないこと等により、マーケティングやガバナンス、施設運営、興行などを総合的にマネジメントする経営人材がスポーツ団体・チームに不足している状況にあるとの問題提起がされた。
- 今回は、将来を見据えたスポーツ経営人材の要件の仮説構築と、スポーツ組織への人材流入を促進しスポーツ経営人材を増やすためのキャリア制度の構築を考察することを目的に調査を行った。今回の調査を踏まえ、中期的には、スポーツ産業の成長に貢献する人材輩出の仕組みを確立させ、永続的に機能させていくことが目指すべき方向性である。

調査・検討手法

- スポーツ経営人材要件の仮説構築とスポーツ組織への人材流入阻害・促進要因を明らかにするため、今回は以下の調査を行った。

スポーツ経営人材要件の仮説構築

- スポーツ組織で活躍する経営人材19名への半構造化インタビュー²
- 一般社団法人日本トップリーグ連携機構(294クラブ/チーム)に所属するスポーツ組織の代表取締役等マネジメント層を対象とした組織経営に必要なスキルの充足状況等に関するアンケート

スポーツ組織への人材流入阻害・促進要因

- スポーツ業界への転職を検討中若しくは過去に経験をしたことがある、又はスポーツ業界で仕事をしている人材(393名)に対するアンケート
- また、スポーツ経営人材育成・活用に向けた今後の取組の方向性を得るため、上記調査結果により明らかとなったスポーツ経営人材要件の仮説及びスポーツ組織への人材流入阻害・促進要因をもとに、スポーツリーグ・チーム、学識経験者等を委員とする「スポーツ経営人材育成・活用ワーキンググループ」を開催し、議論を行った。

¹ 本報告書においては、トップリーグの統括団体、所属クラブ、チームなどを対象としている。

² 仮説に基づき予め質問を用意しておくが、被面接者の状況や回答に応じて、質問の表現、順序、内容などを変えて進めるインタビュー手法。ある方向性を保ちつつ、被面接者の語る内容から情報を得ていく。

調査結果から考察されたスポーツ経営人材の要件

- スポーツ組織の経営人材に必要な要件は、スポーツ組織の経営に対するコミットメント意識の強さなどのマインドセット³と、一般的なビジネススキルとスポーツ特有のスキルからなるスキルセット⁴の2つに分類できることがわかった。なお、ここで言うスポーツ特有のスキルとは、試合運営、チケットティング、ファンエンゲージメント、スポンサーエンゲージメント、選手・指導管理、リーグ対応、施設管理などのスキルのことを指す。
- 加えて、調査結果を元にスポーツ組織における経営人材に求められる要件の仮説構築を行うため、経営人材を、スポーツ組織の最高責任者として組織全体の経営判断を行うトップ・マネジメントと、部分的な業務執行の責任者を担うミドル・マネジメントに分けて必要な要件を考察したところ、双方とも他のスポーツ組織内の人材より高いマインドセットが求められることが明らかとなった。
- また、スキルセットについては、トップ・マネジメント及びミドル・マネジメント共に、ベースとなる一般的なビジネススキルが求められることが明らかになるとともに、ミドル・マネジメントについては、一般的なビジネススキルに加えて担当分野のスポーツ特有のスキルが必要となることがわかった。

調査結果から考察されたスポーツ経営人材の現状とスポーツ組織における経営スキル充足状況

- トップ・マネジメント及びミドル・マネジメントといった経営人材に求められる要件(標準モデル)と現状のスポーツ組織の経営人材を比較すると、現状のスポーツ組織の経営人材においては、マインドセットとスキルセットの両面で、必要な水準を満たせていないことが多いものと推測された。
- スポーツ組織における経営スキル・人材充足状況について、アンケート調査の回答を得た全てのスポーツ組織が「経営戦略・事業構想力」及び「マーケティング・営業力」が重要であるとの認識を持っていた。
- プロスポーツチームと企業チーム、その他(クラブチーム)に分類し、経営スキル・人材の重要性・充足状況・追加確保の必要性を分析したところ、プロスポーツチーム及びその他(クラブチーム)において、経営スキルの重要性及び確保の必要性をより高く認識している状況にあった。
- 経営改善戦略の策定と実行及び顧客満足度向上戦略の策定と実行には強い相関が見られ、スポーツ組織においては、これらのスキル・人材の確保が求められることがわかった。

³ スポーツ組織の経営に対するコミットメント意識の強さに代表されるもの。組織の「ビジョン」と「アイデンティティ」への思いの強さなどを表す。

⁴ スポーツ組織を運営するために必要となる経営資源を有効活用するための能力を指す。一般的なビジネススキルと、スポーツ特有のスキルがある。

調査結果から考察された外部からの人材流入の阻害・促進要因

- スポーツ組織への人材流入を阻害する要因として、求人に関する情報収集の難しさやスポーツ組織側が必要とする人材像を言語化出来ていない、現状日本のスポーツ組織の賃金水準の低さや将来のキャリアの見通しが不透明といった雇用の不安定さなどが多く挙げられるなど、構造的な阻害要因があることがわかった。
- 他方、促進要因としては、夢があり社会貢献ができるといったスポーツ業界全体に対するポジティブなイメージや、好きなことを仕事に出来る、裁量が大きく自ら考え実行出来るといったスポーツ組織での仕事の面白さ、やりがいなどが挙げられた。

スポーツ経営人材の育成・活用に向けた今後の取組の方向性

- 調査結果をもとにスポーツ経営人材の育成・活用に向けた今後の取組の方向性について議論を行った「スポーツ経営人材育成・活用ワーキンググループ(以下「ワーキンググループ」)」では、スポーツ経営人材の育成・活用のシステム構築も重要であるが、それ以上にスポーツのビジネスとしての魅力や成長可能性を広く経済界に周知することが重要との指摘があった。
- また、スポーツ経営人材の育成については、スポーツ経営人材に求められるビジネススキルが基本的には一般的なビジネススキルと変わらないという調査結果及び幅広い業界とのネットワーク構築の重要性に関するワーキンググループでの指摘を踏まえ、一般的なビジネススキルが学べる既存の MBA コースにスポーツ特有のビジネススキルが学べる科目を導入したスポーツ MBA の設置等を目指すこととした。
- さらに、外部人材流入の阻害要因解消に向け、求める人材像の言語化などスポーツ組織側が求人活動をオープンにする上での課題を明らかにするとともに、スポーツ組織でのビジネス経験を通じて身につくビジネススキルやスポーツ業界入職後のキャリアパスイメージ特定に向けた検討を行うといった今後のスポーツ経営人材の育成・活用に向けた方向性を得た。

第2章 調査内容・結果

1. 経営人材要件の調査(インタビュー)

調査手法

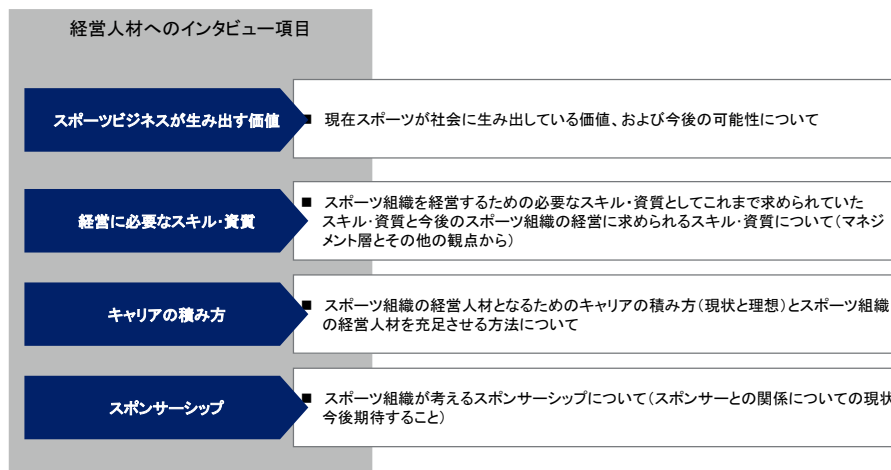
・2017年11月～12月に、14のスポーツ組織の経営者等、計19名を対象に半構造化インタビューを行い、経営人材に必要な要件を考察した。インタビューは面談形式で口頭による質疑応答で実施した。

・インタビュー対象者の選定は以下の基準とした。

- 立上げ～成長期のスポーツ組織経営者
- 直近で成果実績のあるスポーツ組織経営者
- 先進的取り組みをしているスポーツ組織経営者

調査事項

・スポーツ組織の経営人材に必要な要件についてのインタビューは、経営人材がスポーツビジネスを事業展開する上で認識しておくべき重要なものとして想定される次の4項目事項を中心に行った。



調査結果

・スポーツ組織を運営するための必要なスキル・資質についての回答は、大きく職務能力に関連するもの、人間性に関連するもの、その他の内容の3つに分類できる結果となった。主な回答内容は次のとおりである。

質問項目：スポーツ組織を運営するために必要なスキル・資質について

【職務能力に関する回答】

（トップマネジメント人材）

- ✓ 現場理解力とビジネス感覚の両者を持ち合わせている人物が望ましい
- ✓ クラブの将来を描くことができる将来設計力
- ✓ 自分に足りないスキルを認識し、それを有する人材を配置する組織マネジメント力
- ✓ クラブの価値を考慮して、職員とビジョンを共有し実現できること
- ✓ 組織づくりと戦略策定づくり
- ✓ 突破力と親和性、企画力（オペレーションは誰でもできる、アウトソーシングでやればよい）
- ✓ 短期・中期・長期の時間軸で物事を見ることができる必要
- ✓ 利益だけでなく、組織の存在価値そのものを高めることを常に考え、各ステークホルダー間の利害を調整できる人物が望ましい
- ✓ リーダーシップが必要
- ✓ アイデンティティの提示（アイデンティティに共感した人が応援来て、信頼が得られる。理念を示せないのであればヒトは何を応援すればよいのか分からない）
- ✓ マネジメント能力（一試合で千人程度を動かす能力、採算管理もできる能力）、安い業者を見つける目利き力
- ✓ コンテンツホルダー側が単純な広告宣伝モデルからソリューション提案に変えていくことが必要

（ミドルマネジメント人材）

- ✓ スポーツビジネスはステークホルダーが多いため、地域行政や産業、教育、メディアとリレーションが築けることが望ましい
- ✓ 各領域のスペシャリストである必要があり、競技やクラブが好きかどうかは評価上、加点の対象にはならない。
- ✓ クラブが好きという気持ちよりも仕事の能力の方が重要であるが、一般的な社会人としての必要な能力が足りない人材も多い
- ✓ 組織内の部門横断的な調整力

【主に人間性に関する回答】

- ✓ 精神的なタフネスさ、打たれ強さ
- ✓ 常に勝敗に左右され、体力的な消耗が早いいため、5年に一度は創業時くらいのパッションとパワーが必要
- ✓ チャンスを自ら掴みとる意識
- ✓ （トップマネジメント層には）責任をとる意識
- ✓ 人の話を聞きつつ、主張もできる、バランス感覚
- ✓ 他者の意見や環境の変化を考慮しつつも、組織経営の当事者意識を持って自分の意見を貫けること
- ✓ デジタルの影にある、アナログの部分と同時に考えられることが経営者に求められること
- ✓ やるべきことを探り当てる力、鈍感力、楽観主義、スピード感、粘り強さ、探り当てる力、勝負する気持ちが重要
- ✓ チャレンジ精神を大切に、ネガティブな意見を受け入れていく意識

【その他に関する回答】

- ✓ 他の組織から人事ローテーションで2～3年のみトップマネジメントの地位に就くだけの人材だと、中長期的な組織の存在価値にコミットできない
- ✓ 求められるスキルは一般事業会社と変わらない
- ✓ スポーツビジネスのノウハウについては不要（それぞれの組織でスポンサーシップやセールスの方法は異なり、必ずしも過去のキャリアが役に立たない）
- ✓ 顧客の心を掴むノウハウ
- ✓ 素養が重要
- ✓ マネジメントの資質は勤やセンスによるところが大きい

- ・スポーツ組織の経営人材となるためのキャリアの積み方についての回答は、人材育成の組織的な取り組みと、個々人に対する取り組みの2つに分類できる結果となった。主な回答内容は次のとおりである。

**質問項目：スポーツ組織の経営人材となるためのキャリアの積み方（現状と理想）
（もしくは、スポーツ組織の経営人材を充足させる方法）**

【人材育成の組織的な取り組みについての回答】

- ✓ 若手を育てるためのキャリアパスとして、親会社の教育研修プログラムを開放してもらうとともに、人材交流を提案している
- ✓ 組織内部からトップを育てる方法は、個々の団体に任せることなく、リーグがまとまって方向性を決めて育てていくことが重要
- ✓ リーグをまたいだ人事交流
- ✓ 若手育成を目的とした観客動員数を上げるためのプロジェクトチームを立ち上げている
- ✓ 経営人材の育成には、科学的な育成制度の仕組みがあると望ましい
- ✓ 多様な働きを許容する組織の構築（フレキシブルに働くことができる、勤務時間を自由に設定できる）
- ✓ スポーツ組織の収入は選手の強化等に優先的に当てられ、職員へ十分な分配をする資金がないため、収入の増加を実現できなければ職員の給与水準の向上は難しい

【人材育成の個々人への取り組みについての回答】

- ✓ 帝王学でいえばメンターが必要
- ✓ ビジョンメーカーは中から出てこないが世の中にはいる。そのような人材がいた時にどのように育てるかが重要
- ✓ スポーツ組織の規模は中小企業であるが目度は大企業であるため、若い人間を起用し育てるか、経験がある人間においてリスクマネジメントするかは考え次第
- ✓ 組織が大きくないため、信頼できる人材がよい
- ✓ 外部人材を活用した時に、調和させることができるかどうかは連れてきた人の能力の問題
- ✓ スポーツ組織内部の職員は擦り減った経営者の姿を見ているため、クラブ経営のトップは外部から招聘するのがよい
- ✓ スポーツ組織は権力が構造化されやすく、新しい人材が育ちにくい

- ・スポーツ組織が考えるスポンサーシップについての回答は、現状についての回答と将来期待することについての2つに分類できる結果となった。主な回答内容は次のとおりである。

**質問項目：スポーツ組織が考えるスポンサーシップについて
（スポンサーとの関係についての現状、今後期待すること）**

【現状についての回答】

- ✓ 広告価値の測定は難しく、この点の話をを行うと交渉が行き詰まりとなる
- ✓ 親会社から派遣されている職員にスポンサーシップを担ってもらっている
- ✓ スポーツがビジネスと認識されていないため、マーケットのポテンシャルについて妥当な評価がなされていない
- ✓ 費用対効果を検討しての資金の拠出が行われていない
- ✓ 大会には資金提供が行われるが、大会のアクティベーションに使われ、競技団体にはお金が支払われない
- ✓ スポンサーは胸のロゴの広告価値は認めるが、広告を安く購入したい思いが強く、チームを強くしたい意識はない
- ✓ クラブ側の多くは今も、スポンサーに広告宣伝費を出してもらい、うちのクラブを助けてくださいスタンスでアプローチしている
- ✓ スポーツ組織は、競技を極めることが重視される傾向があり、またビジネス領域も既存の環境での運営に終始している

【今後期待することについての回答】

- ✓ クラブには、スポンサーのニーズを捉えて、興行とは別にコンサルティング機能、企業・行政課題解決機能を強化することが求められる
- ✓ スポンサーシップを担当する部門が窓口になり各スポンサーのニーズを探り、どのようなアクティベーションを行うかを検討している
- ✓ リーグはナショナルブランドを相手にして、クラブは地場企業を相手にすべき
- ✓ 日本のスポーツは正当に評価されているが、むしろプレミアムがついていないため、プレミアムとなるスポーツの価値も示す必要
- ✓ 日本の企業が抱えるキャッシュや社会動向を考えるとスポーツに投資してもよいと考える
- ✓ スポンサーシップは、コンテンツホルダー、資金提供者のいずれの問題でもあるが、コンテンツホルダー側からスポーツの価値について十分な説明を行うことができるようになる必要がある
- ✓ 少子高齢化が進む中でスポーツがもつ健康なイメージと医療との関係、急速に進化するITの活用など、スポーツビジネス環境は大きく変わる可能性がある
- ✓ 各スポーツ組織が自立的な経営を実現できることが重要

- スポーツビジネスが生み出す価値についての回答内容は、大きくスポーツビジネスの特徴(スポーツが)ヒトに与える価値、ビジネス面の価値、地域社会へ提供する価値の4つに分類できる結果となった。主な回答は次のとおりである。

質問項目: スポーツビジネスが生み出す価値について

【スポーツビジネスがもつ特徴についての回答】

- ✓ (クラブに関わる充実感の幸せなど) 目に見えない、数値に表せないものが多い
- ✓ 勝ち負け以外の価値がクラブにはあり、それを分かってもらい働きかけが大切
- ✓ スポーツの「健康」、「明るい」というポジティブなイメージ
- ✓ 他のビジネスにはない「クリーン」や「スポンサーシップ」、「フェアプレー精神」、「ワクワク感」を有する
- ✓ クラブの価値はファンの人数であり、ファンの数が多くなるほど、クラブの価値は高まる

【ヒトに与える価値についての回答】

- ✓ スポーツは話題やアイデンティティ、人が集まる場を提供でき、人の感情を揺さぶることができる点で価値がある
- ✓ スポーツはやる方でも見る方でも人の欲望を満たせるもの
- ✓ 障害者スポーツでは、多様性の価値性へのマインドセットに価値を見出すことができる

【ビジネス面の価値についての回答】

- ✓ 価値は利益であり、サブビジネスを含めたスポーツビジネス全体では、大きなビジネス
- ✓ スポーツビジネスで価値を提供し、対価得て、再投資すれば地域経済が回ることもつながる
- ✓ 市場規模は現状では横ばいもしくは減少傾向となっているが、スポーツはヒトが集まる場を提供し、共通の話題となり得るものである

【地域社会へ提供する価値についての回答】

- ✓ スポーツのもつハブ機能を活用することで、様々な立場の人々が抱える課題を同一のプラットフォームで解決できる
- ✓ 地元地域の住民が喜ぶ、クラブを通じてシティ・プロモーションができるなどの地域社会への貢献

2. スポーツ組織におけるスポーツ経営人材・スキルの調査(アンケート)

調査手法

- 2017年11月～12月にかけて、一般社団法人日本トップリーグ連携機構に所属するスポーツ組織の代表取締役等マネジメント層を対象に、WEB上でのアンケート形式により調査を行った(有効回答件数は72件)。

- アンケートの回答者は主に以下のようなマネジメント層を対象とした。

- プロリーグ⁵に所属するスポーツ組織の代表取締役等役員、または事業面を統括する部門長など
- 企業内のスポーツ組織のゼネラルマネージャー、監督など
- 上記プロリーグ以外のクラブチームの代表取締役等役員、ゼネラルマネージャー、事務局長など

- 今回の調査については、回答のあったチームの傾向を示すものであり、必ずしも一般社団法人日本トップリーグ連携機構に所属のチーム全体の傾向を示すものではないことについて留意が必要である。

⁵ 公益社団法人日本プロサッカーリーグ及び公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ

調査事項

- アンケートは、スポーツ組織の経営人材に求められるスキルの観点から次の7つを選定した。
- 対象とする経営スキル

No.	対象スキル	スキルの説明
1	経営戦略・事業構想力	経営戦略を立案し、事業を構想・企画するスキル
2	リーダーシップ・統率力・計画推進力	リーダーシップを発揮し、組織の統一・計画を推進していくスキル
3	人材・組織マネジメント	適正な人材配置や、適正な人事評価制度の整備を実施できるスキル ※競技関係者ではなく、事務所関係者の人材・組織マネジメントを行うスキルが対象
4	法務・労務知識・リスク管理	法務・労務関連の知識を経営に反映させ、リスク管理を行うスキル
5	ファイナンス・資金獲得力・アカウンティング	経理・財務関連の知識を持ち、資金調達を含めた経営判断を行うスキル
6	マーケティング・営業力	マーケティング・営業を行うスキル ※アリーナ来場促進、チケット販売、グッズ販売、ファンクラブ運営、スポンサー獲得、広告営業など
7	データサイエンスの知識	データを用いて経営課題を解決するスキル

- また、各経営スキルについて、次の3項目に対して定めた質問内容に対する回答を集計した。
- アンケート項目と内容

No.	質問項目	質問内容
1-1	専門人材や外部人材の活用について (人員体制)	組織内に専門人材はいますか (1: 内部に複数名いる、2: 内部に1名いる、3: 親会社・責任企業内に専門人材がいる、4: 専門人材はいない) ※リーダーシップ・統率力・計画推進力のみ、1: 社長が組織を牽引、2: 組織の役員等が組織を牽引、3: 現場がボトムアップ的に組織を牽引、4: 現場の各課が個別・自立的に事業を実施)
1-2		外部専門人材を活用していますか(委託など) (1: はい、2: いいえ)
2-1	担当部署や合議体について (組織体制)	担当する専門部署はありますか (1: はい、2: いいえ)
2-2		議論を行う合議体はありますか (1: はい、2: いいえ)
3-1	組織としての人材・スキルに対する認識について (経営スキル)	組織として、人材・スキルは重要ですか (1: 非常に重要である、2: 重要である、3: あまり重要でない、4: 重要でない)
3-2		組織として、人材・スキルは十分にありますか (1: 十分に有る、2: まあまあ有る、3: やや不足している、4: 不足している)
3-3		組織として、現時点において新たに人材・スキルを確保する必要性はありますか (1: 既に足りているため、新たに確保する必要はない、2: 今すぐに確保する必要がある、3: いずれ確保する必要がある、4: 今後、確保する必要がない)
3-4		経営強化に向けて、貴スポーツ団体(チーム・クラブ)において必要だと考える人材・スキルについて具体的に記入してください。(自由記述)

調査結果

- 各質問に対するそれぞれの回答率は以下のとおりである。なお、各経営スキルの特徴について後述している箇所を橙色で強調している。

・各質問の回答状況

	経営戦略・ 事業構想力	リーダーシップ・ 統率力・ 計画推進力	人材・ 組織マネジメント	法務・労務知識・ リスク管理	ファイナンス・ 資金獲得力・ アカウンティング	マーケティング・ 営業力	データサイエンス の知識
組織内の専門人材について							
内部に複数名	31.0%	26.8%	11.1%	4.2%	12.5%	23.6%	8.3%
内部に1名	21.1%	49.3%	19.4%	22.2%	31.9%	31.9%	8.3%
親会社・責任企業内に専門人材がいる	12.7%	12.7%	20.8%	34.7%	23.6%	5.6%	18.1%
専門人材はいない	35.2%	11.3%	48.6%	38.9%	31.9%	38.9%	65.3%
外部専門人材の活用について							
はい	38.0%	36.1%	36.1%	75.0%	51.4%	40.3%	39.4%
いいえ	62.0%	63.9%	63.9%	25.0%	48.6%	59.7%	60.6%
担当の専門部署について							
はい	59.2%	58.3%	59.7%	51.4%	76.4%	69.4%	27.8%
いいえ	40.8%	41.7%	40.3%	48.6%	23.6%	30.6%	72.2%
議論の会議体の有無について							
はい	85.9%	88.7%	76.4%	66.7%	76.4%	86.1%	44.4%
いいえ	14.1%	11.3%	23.6%	33.3%	23.6%	13.9%	55.6%
スキルの重要性について							
非常に重要である	75.7%	55.6%	52.1%	38.9%	54.9%	58.3%	36.1%
重要である	24.3%	40.3%	46.5%	58.3%	43.7%	41.7%	61.1%
あまり重要でない	0.0%	2.8%	1.4%	2.8%	1.4%	0.0%	2.8%
重要でない	0.0%	1.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
スキルの十分性について							
十分に有る	4.2%	1.4%	4.2%	4.2%	6.9%	5.6%	1.4%
まあまあ有る	21.1%	29.2%	31.9%	30.6%	31.9%	38.9%	13.9%
やや不足している	43.7%	44.4%	36.1%	34.7%	38.9%	27.8%	37.5%
不足している	31.0%	25.0%	27.8%	30.6%	22.2%	27.8%	47.2%
人の確保の必要性について							
今すぐに確保する必要あり	46.5%	44.4%	29.2%	22.2%	26.8%	38.9%	23.6%
いずれ確保する必要あり	46.5%	47.2%	56.9%	54.2%	49.3%	52.8%	68.1%
既に足りているため必要はない	4.2%	4.2%	6.9%	8.3%	11.3%	4.2%	4.2%
今後、確保する必要がない	2.8%	4.2%	6.9%	15.3%	12.7%	4.2%	4.2%

・回答内容から各経営スキルが示す特徴的な結果は以下のとおり。

① 経営戦略・事業構想力

- 「スキルの重要性」の質問について、「非常に重要である」の回答率(75.7%)が各経営スキルの中で最も高いという結果となった。
- 「組織内の専門人材」の質問について、「内部に複数名」(いる)と回答した人の比率(31.0%)が他の経営スキルの回答比率と比較して最も高いという結果となった。

② リーダーシップ・統率力・計画推進力

- 「組織内の専門人材」の質問について、「内部に1名」(いる)と回答した人の比率(49.3%)が他の経営スキルの回答比率と比較して最も高いという結果となった。
- 「議論を行う会議体の有無」の質問について、「はい」(あり)の回答率(88.7%)が他の経営スキルの回答比率と比較して最も高いことから、組織を統率するための会議はほとんどの組織で整備されていることが分かる結果となった。

③ 人材・組織マネジメント

- 「外部専門人材の活用」の質問について、「はい」の回答率(36.1%)が各経営スキルの中で最も低いという結果となった。
- 「人材確保の必要性」の質問について、「いずれ確保する必要あり」の回答率(56.9%)が各経営スキルの中で2番目に高い結果となった。

④ 法務・労務知識・リスク管理

- 「外部専門人材の活用」の質問について、「はい」の回答率(75.0%)が各経営スキルの中で最も高いという結果となった。
- 「人材確保の必要性」の質問について、「今すぐに確保する必要あり」と「いずれ確保する必要あり」と回答した人の合計比率は 76.4%で、他の経営スキルの合計比率と比較して相対的に低い結果となった。

⑤ ファイナンス・資金獲得力・アカウンティング

- 「外部専門人材の活用」の質問について、「はい」の回答率(51.4%)が各経営スキルの中で2番目に高いという結果となった。
- 「担当の専門部署」の質問について、「はい」と回答した人の比率(76.4%)が他の経営スキルの回答比率と比較して最も高い結果となった。
- 「人材確保の必要性」の質問について、「今すぐに確保する必要あり」と「いずれ確保する必要あり」と回答した人の合計比率は 76.1%で、他の経営スキルの合計比率と比較して最も低い結果となった。

⑥ マーケティング・営業力

- 「スキルの重要性」の質問について、「重要でない」と回答した人がいないという結果となった。マーケティング・営業力という分野については、全てのスポーツ組織においてその重要性が認識されているということがわかった。
- 「スキルの十分性」の質問について、「十分に有る」の回答率(5.6%)と「まあまあ有る」の回答率(38.9%)を合わせると 44.5%となり、他の経営スキルの合計比率と比較して最も高いという結果となった。
- 他方、「人材確保の必要性」の質問について「今すぐ確保する必要あり」又は「いずれ確保する必要あり」の合計率が「スキルの十分性」で最も低かった「リーダーシップ・統率力・計画推進力」と「データサイエンスの知識」と並んで全体で2番目に高いことから、相対的に一定のスキルは組織内に具備されているものの、多くの組織がマーケティング・営業力の重要性を高く感じている傾向にあることがわかった。
- なお、後述の自由コメントの結果でも、マーケティング・営業力の不足や重要性に関するコメントが他の経営スキルと比べて最も多かった。マーケティング・営業力の充実を優先していることが示唆される。

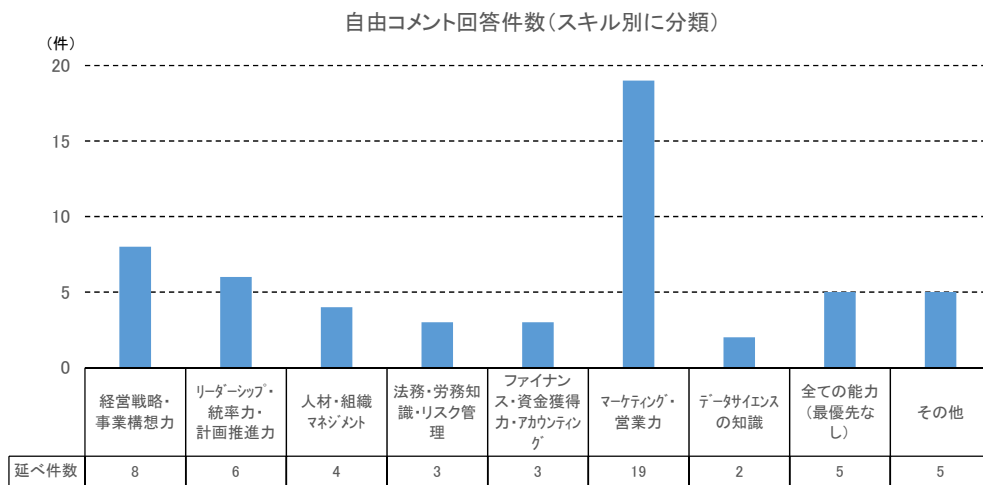
⑦ データサイエンスの知識

- 「組織内の専門人材」の質問について、「専門人材はいない」と回答した人の比率が 65.3%、「担当の専門部署」の質問について、「いいえ」(ない)と回答した人の比率が 72.2%、「議論を行う会議体の有無」の質問について、「いいえ」と回答した人の比率が 55.6%と、いずれも他の経営スキルの回答比率と比較して最も高いという結果となった。

多くのスポーツ組織にはデータを扱う専門人材、専門部署、議論を行う会議体が不足している傾向にあることがわかった。

- 「人材確保の必要性」の質問について、「いずれ確保する必要あり」と回答した人の比率は 68.1%となり、他の経営スキルの回答比率と比較して最も高いという結果となった。

•加えて、アンケート対象者が自組織に必要なだと考える人材・スキルについて自由コメントを得た。記述内容をアンケートで用いた7つの経営スキル別に集計した結果、マーケティング・営業力にかかる回答件数が突出して多かった。



経営強化に向けて、貴スポーツ団体(チーム・クラブ)において必要だと考える人材・スキル

【マーケティングについての回答】

- ✓ 優秀な人材が不足しているが特にマーケティングなどの分野は顕著。スポーツクラブの経営という観点からも今後経営者の育成は急務
- ✓ 広い視野と新しい仕組みでの協賛営業ができる人材、地道にコツコツと歩いて売れる営業人材、数字の管理ができる人材
- ✓ 常により上を要求されるコンペティティブな世界であるため、IT化の変化の中で、新しいマーケティング手法の課題意識が強い
- ✓ 企業向けスポンサー営業のできる人材、どのような困難な状況でもやり抜く力のある人、困難にぶつかったときに打開策・次の方策を考える力のある人、マネジメントについて考えるより、目の前の数字を追いかけ結果を出せる人

【経営戦略・事業構想力についての回答】

- ✓ スポーツビジネスの認識を有し、ビジネス構築力があって、法人および個人向けの営業ができる人材
- ✓ 時代のニーズと少し先の未来を予測し、実行に移すことができること
- ✓ サッカークラブの経営について、専門的知識を現場経験により身に付けてきた人材

【リーダーシップについての回答】

- ✓ チーム・クラブ共にマネジメントコントロールが出来る人材
- ✓ あらゆる業務・状況においてクリエイティブな発想・度胸・リスクを取れる能力がある人材
- ✓ まず第一歩として、一般企業において部や課を率いた経験のあるオールラウンダーを事務局長として採用したい

【人材・組織マネジメントについての回答】

- ✓ コーチの評価方法を構築・改善できるスキル
- ✓ マネジメントスタッフが人材不足

【法務・労務知識についての回答】

- ✓ ガバナンス強化の教育を受けた人材の確保が重要
- ✓ コーポレートスタッフ(総務・経理・資材・法務・知財)としての人材・スキルが不足している。不足状態が長期化すれば会社のガバナンス構築できず、コンプライアンス上の問題発生が懸念される

【ファイナンス・アカウンティングについての回答】

- ✓ 企業スポーツの場合、経営というよりは予算管理。予算をきちんと立てた中で大きなブレを出さないように実行するプロマネが必要
- ✓ 担当部署に関わらず、財務の基本的な知識は必要

【データサイエンスの知識についての回答】

- ✓ 情報通信関連の専門職(スキル:Web動向・IT動向(ビッグデータ)・ソフトとハード(アプリと端末機器)に関する知識)
- ✓ 競技特性上、データ分析できる人材がすぐに必要

【すべての能力に共通する回答】

- ✓ 上記の経営スキルをバランスよく高いレベルで整えること
- ✓ 全てにおいて人手が不足し、スキル不足。今後改善していく

【その他】

- ✓ 地域に密着した活動を行うことでコミュニケーションと元気をもたらし、クラブは地域と共に存在し、地域が豊かになっていく。このミッションをベースにそれぞれの専門家が存在するという体制が組めたら理想的
- ✓ プロスポーツの運営会社が地域に一つしかない場合が多く、地方のクラブはどれも同じような状況ではないかと想像します。親会社等があれば、それなりの人材が確保できるのかもしれないが、中々経営的に人材確保は難しい。一方で熱意だけでは解決できない壁も多く、現在のスタッフのスキルアップを図りながら、経営が安定してきたら、専門人材を採用していきたい。

3. スポーツ組織への人材流入及び人材留保に関する調査(アンケート)

調査内容の概要

・2017年12月～2018年1月にかけて、スポーツ組織外からの人材流入の促進要因と阻害要因、及びスポーツ組織内で活躍している人材の留保促進要因と阻害要因を探ることを目的に、WEB上でのアンケート形式により調査を行った。回答数393件(内、有効回答件数374件)。

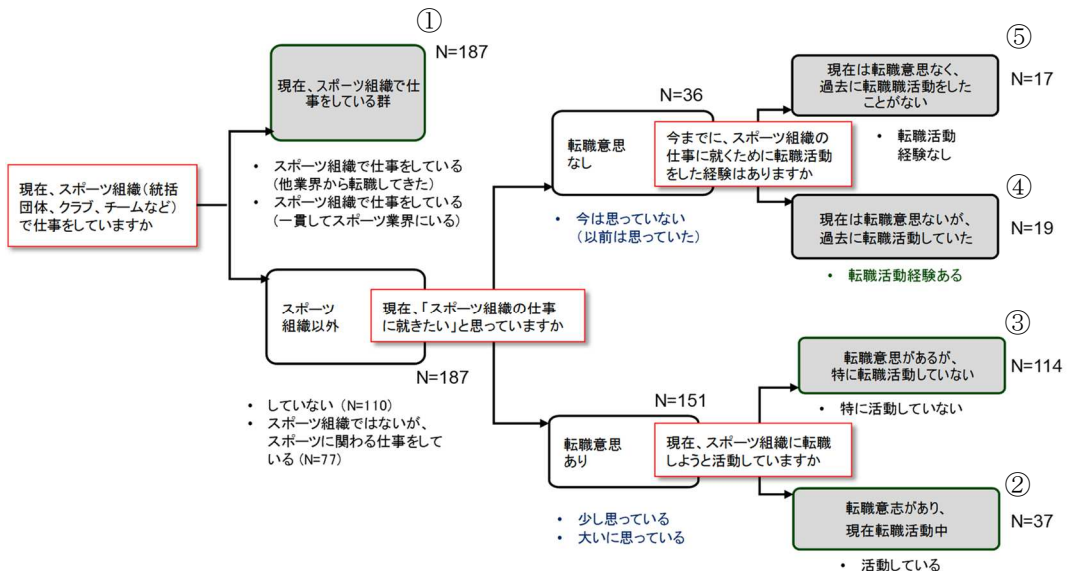
・回答対象は以下の通り。

- スポーツ組織への転職を検討中／過去に検討したことがある群
 - ・ 社会人向けスポーツビジネス講座の受講経験者を中心とした、スポーツビジネスに興味・関心の高いビジネスパーソン
- 現在スポーツ組織内で就業している群
 - ・ プロスポーツ組織(チーム/クラブ、統括法人)役職員 など

調査事項

・現在の就業状況、現在及び過去のスポーツ組織への就業意欲、スポーツ組織への転職活動経験の有無により、回答者を以下の5群に分けてアンケートを行った。

- ① 現在、スポーツ組織で仕事をしている群
- ② 転職意欲があり、現在転職活動中の群
- ③ 転職意思があるが、特に転職活動していない群
- ④ 現在は転職意思ないが、過去に転職活動していた群
- ⑤ 現在は転職意思なく、過去にその意思はあったが転職活動をしたことがない群



質問内容

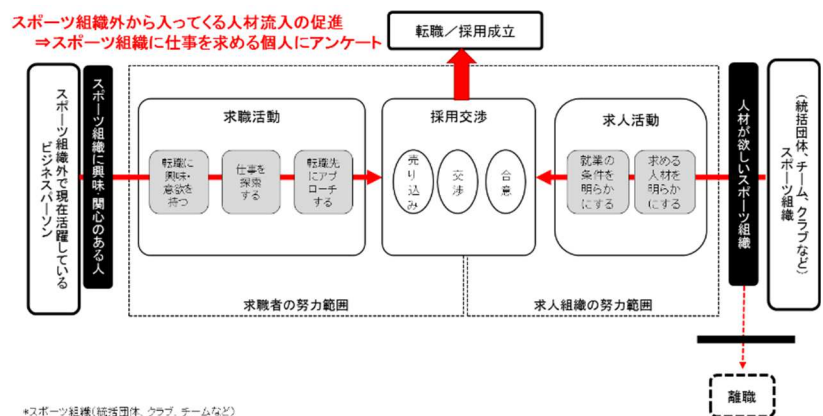
①群 現在、スポーツ組織で仕事をしている群	現在の仕事(組織・仕事内容)
	現在の仕事に就くために行った就職／転職活動内容
	転職活動の中で、大変だったことや難しかったこと
	現在の仕事の面白さ、やりがい、頑張れる理由
	現在の仕事をしている中で、つらくなったり大変だと感じたりすること
	スポーツの仕事に就く前に持っていた、スポーツ業界全体やスポーツ組織で仕事することへのイメージ
	スポーツ組織に就業後の、上記イメージの変化
	仕事継続の条件(文の作成「〇〇が* *であれば、自分は未永くスポーツ組織で仕事ができる」)
②群 スポーツ組織への転職意志があり、現在転職活動中の群	探している仕事
	現在の転職活動内容
	転職活動の中で、大変なことや難しいこと
	スポーツ業界全体やスポーツ組織で仕事することのイメージ
	転職実現の条件(文の作成「〇〇が* *であれば、自分はスポーツ組織で活躍できる」)
③群 スポーツ組織への転職意志があるが、現在特に転職活動をしていない群	希望している仕事
	スポーツ組織の仕事に就くための転職活動の経験
	現在、転職活動をしていない/できない理由
	スポーツ業界全体やスポーツ組織で仕事することのイメージ
	転職実現の条件(文の作成「〇〇が* *であれば、自分はスポーツ組織で活躍できる」)
④群 現在はスポーツ組織への転職意思はないが、過去に転職活動をしていた群	「スポーツ組織で仕事をしたい」と思わなくなった理由
	過去の転職活動内容
	転職活動の中で、大変だったことや難しかったこと
	現在、転職活動をしていない/できない理由
	スポーツ業界全体やスポーツ組織で仕事することのイメージ
	転職意欲が失われた背景(文の作成「〇〇が* *であれば、以前のように『スポーツ組織で仕事をしたい』と思う」)
⑤群 現在はスポーツ組織への転職意思がなく、過去に転職活動をしたことがない群	「スポーツ組織で仕事をしたい」と思わなくなった理由
	以前、スポーツ組織への転職意思があったにもかかわらず転職活動をしなかった/できなかった理由
	スポーツ業界全体やスポーツ組織で仕事することのイメージ
	転職意欲が失われた背景(文の作成「〇〇が* *であれば、以前のように『スポーツ組織で仕事をしたい』と思う」)

調査結果

- ・回答内容を、スポーツ組織への人材流入の促進要因と阻害要因、及びスポーツ組織内で活躍している人材の留保促進要因と阻害要因の要因ごとに整理し、代表的なコメントを記載する。

スポーツ組織への人材流入の促進要因

- 現在はスポーツ組織外で就業し、スポーツ組織への転職意思がある群(②、③)の回答に注目し、スポーツ組織への人材流入の促進要因を探った。夢がある・社会貢献できるといったイメー



ジや、やりがいを感じるとの回答が多く、また、ビジネスとして難しいからこそ、業界・組織の成長の可能性があるという意見も見られた。代表的な意見は次の通りである。

スポーツ業界全体やスポーツ組織での就業に対する肯定的なイメージ

- 非常に夢とやりがいがあるが、ビジネス的には未成熟。だからこそチャンスがある。そしてグローバルとの繋がりが作れる
- ビジネス化し難い業界であるが、その中で風穴を開けたい
- ビジネス感覚のあるトップ・マネジメントが少ない印象で、ミドル・マネジメントも現状維持から抜け出せない印象だが、ビジネスポテンシャルは大いにあるイメージ
- 競技運営に重きがあり、テクノロジーなどを活用した成長の伸び代が多にある
- 地域貢献や活性化にも寄与出来るという、やりがいと責任感が伴う素晴らしい仕事
- 先進的な企業と後進的な企業の差が大きい。先進的な企業であれば、業界を変える力をもっていると思う

- また、転職実現の条件を尋ねたところ、スポーツ組織側の条件（組織運営・制度、待遇・給与や働き方など）だけでなく、自分自身のスキルや経験、覚悟を挙げる回答もあった。待遇・給与については、家族の生活を含めて、安心・安定して働くことができる水準を、まずは求めていることが回答からうかがわれた。

スポーツ組織への転職促進の条件

ビジネス・組織について

- 日本のスポーツがもっとビジネス思考かつ、さらに外国人を取り込むことができれば
- スポーツ産業が、他の産業との連携を広く求めていくのであれば
- 事業主体が、夢や過去のしがらみや勤や経験にこだわりすぎず、データや事実を持って真剣に収益拡大を目指しているなら
- 会社組織内がビジネス人材で溢れ、優れたマネジメントにより運営されているのであれば
- そのスポーツの未経験者が冷遇されないスポーツであれば
- パラレルキャリアによる参加ができて今までの経験を生かしやすくなれば
- ビジネスプロフェッショナルを正しく評価され活用する意欲が経営にあれば
- 各スポーツ組織のダイバーシティ化が進むことが実現すれば

自分自身について

- 私のスキルがスポーツ業界の求めるものとマッチするのであれば
- 私にスポーツに関する知識やスキルだけでなく、幅広い・奥深いビジネスの知見があれば
- スポーツ業界において働くことが、今後の自身のキャリア形成において価値のあるものと、自身が腹をくくれば
- 自分が独身であれば
- 私に経営の実体験があれば

待遇・給与について

- 待遇が一般企業なみで、客観的に納得がいく成果・能力評価の仕組みが整備されていれば
- 自分自身と家族の生活水準が一定程度を確保できれば
- 家族が安心できる、スポーツ組織の年収が改善すれば
- 仕事のやりがい、環境を優先するが、一定程度はほしい(1,000万円とは言わないがそれに近い水準)
- フレキシブルな就業形態であれば
- 勤務時間の不定期さが給与にきちんと反映するのであれば
- スポーツ業界の職種内容がより明確で身近であれば

- なお、過去は転職意志があつたが現在はその意思がない者(④、⑤)に、失われた転職意思が復活する条件を尋ねた。給与に関する回答が多く、他に生活保障、労働環境、キャリア形成上の意義、組織への関与のあり方などが挙げられた。

失った転職意思が復活する条件

ビジネス・組織について

- 本当の意味で男女平等であれば
- 本当に仕事できる人を求める組織ならば
- 自分が「オーナー」や「経営陣」として携わるのであれば
- スポーツだけではなくマーケターとして有能な人材が周囲にいるのであれば

自分自身について

- 将来のキャリア展開の見通しができるのであれば
- 「スポーツ組織での仕事」が「自分のキャリア形成に必要と感ずることが」あれば
- 将来的に社会的な環境と自分を取り巻く環境の状況がタイミングとして合えば
- 仕事が一生できるのであれば

待遇・給与について

- 賃金水準が上がれば
- 年収が1,000万であれば
- 処遇内容が家族を養っていける程度であれば
- 通常の企業程度の勤務環境が整備されれば
- 業界を取り巻く労働環境が欧州を始めとするスポーツ先進国に近づく、あるいは近づきそうであれば

その他

- 『スポーツ組織で仕事をしたい』とは思わない

スポーツ組織への人材流入の阻害要因

- 現在はスポーツ組織への転職意思がある群(②、③)でも、スポーツ業界全体やスポーツ組織での就業に対する否定的なイメージは多く見られた。やりがいの対比で、組織体質や収入・待遇などについての厳しい回答も多かった。

スポーツ業界全体やスポーツ組織での就業に対する否定的なイメージ

- ビジネス感覚のあるトップ・マネジメントが少なく、ミドル・マネジメントも現状維持から抜け出せない印象
- 旧態依然とした体質、閉鎖的な組織風土
- 他業界と比して、論理よりも、情や人間関係など情緒的な側面が偏重されている
- 情熱はあるが、そこに仕事としての効率性や生産性が見られない
- 人材の流動性に乏しく必要な人材が不足している
- 夢とやりがいのある仕事である反面、処遇面が整備確立されておらず、金銭的に不安定である
- 組織風土が閉鎖的である
- 業務が属人的で標準化が遅れているため、生産性が低い
- 給与・報酬が低い
- 人的リソース不足・長時間労働・業務量の多さ
- 休日がなさそう、休みが不規則。家族や友人との時間をとりにくい。家族に迷惑をかけている
- やりがいがあるが、金銭的に安定しない
- やりがいがある一方、仮にスポーツ業界から他業界に転職したいといった場合に転職が難しいイメージ
- 日本では給料が安いイメージ。よって、ビジネスのプロが入ってこない

- 人材流入を妨げる具体的な事象や状況を尋ねた。スポーツ組織の状況のほか、転職活動自体の難しさを指摘する意見も多くあった。

スポーツ組織への転職を断念する理由

- ・ 収入が低く妻の理解を得られない(子供を養えない)と思ったから
- ・ その競技に精通している仲間たちだけで仕事を行うような閉塞感と、新しい人、仕事、やり方を受け入れられない体質の組織で働きたいと思わなかったから
- ・ スポーツ組織の組織風土に失望した
- ・ 自分の成長が望めないから
- ・ 講座でスポーツマネジメントやマーケティングを学ぶにつれ、スポーツ組織の現状を知り、現業を行いながらスポーツ組織にサードパーティとして携わりたいと思ったから
- ・ スポーツ組織内でなくても、現職でスポーツに十分関われると考えたから
- ・ 求職手段が不明だった

スポーツ組織への転職活動の難しさ

組織や仕事に関する情報が公開されていない

- ・ 求人が非公開、もしくは非公式ルートで行われることが多い
- ・ 情報が開示されていない。一般企業と比較し、情報が見えない
- ・ 実際に何ができるか、何をするのがわからない
- ・ ネットワークが限定されており、幅広い情報収集、検討が困難

特定の組織・仕事へのアプローチができない

- ・ (アナリスト職希望だが)絶対数が少ない・ポジションの重要性が理解されていない
- ・ 特定のチームへアプローチする機会がない

報酬・就業条件が合わない

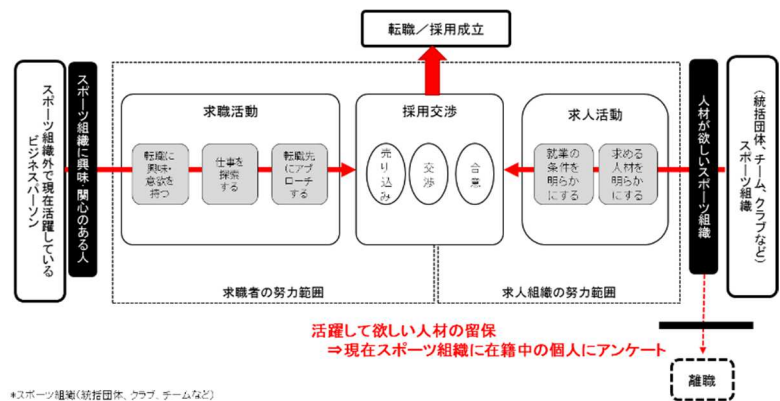
- ・ 現在の年収との格差が大きい
- ・ 職務に対して待遇が極端に悪い

自分の年齢/経験に合う求人を見つけられない

- ・ 年齢。これまでの経験則、知見を更に発展させるため大学院及びその他講座でスポーツビジネスに関する知識を獲得し理論武装もしたが、年齢がいつも問題になる
- ・ 自分自身に企業・スタートアップ経験がないこと。本当の意味での経営経験のなさ

スポーツ組織内の人材留保の促進要因

- 一方、スポーツ組織内で就業している群①に注目し、今後もスポーツ組織に留保させる要因を探った。スポーツ組織での仕事の面白さ、やりがいや頑張れる理由としては、スポーツという「好きなことを仕事にできている」ことが真っ先に挙げられた。また、業界の成長可能性に一役を担えることや、仕事の手応えを感じられる点も理由としてあった。



- また、「人」の存在が大きいことも特徴である。誰かに喜んでもらえる/応援してくれる人がいるということ、ファン/取引先/スポンサーなど様々な人と関わり繋がりを持つことに、やりがいを感じている人が多い。地域との関わりも重要な要素になっている。その他、スポーツ

の影響力(感動を与えられる、未来を創造する)に言及したのもあった。

スポーツ組織での仕事の面白さ、やりがい、頑張れる理由

好きなことが仕事にできている

- ・ 自分の好きなスポーツの発展に関わっていることの充実感
- ・ 得意分野なので、パイオニア的存在として動くことができる

ビジネスのポテンシャル・大きな仕事ができる

- ・ 営業しているプロパティの大きさが大きいこと。プロ野球は、事業は大きいもののビジネス領域の可能性はまだある。新しいことを作り出し、世の中を巻き込めること
- ・ 今後の伸び代、ポテンシャル、可能性を今の仕事に感じていること
- ・ 地方から全国を相手に勝負できること
- ・ 自分自身が非常に価値を感じるスポーツを通し、社会に大きなインパクトを与える可能性のある仕事であること

新しいことへのチャレンジ、組織の成長に立ち会える

- ・ リーグビジネスを最初から立ち上げるフェーズのため、ベンチャーの起業をしているのと同じような感覚のやりがいがある
- ・ 組織が脆弱なので、立て直しの面は面白いかも知れない。様々な経験はできる
- ・ まだ新しいリーグでもあり、初めてのことが多く難しいが、その分やりがいがある
- ・ 企業としてまだ未成熟なため、単なる一人のスタッフではなく、企業の成長の一助となる

仕事の裁量の大きさ、自由度の高さ

- ・ 自分でやりたいことを決められること、チャレンジができること
- ・ 社会的なインパクトが大きな仕事に裁量を持って取り組めること
- ・ 裁量の大きさ。仕事の開拓余地が多分にあるということ

自分の頑張りが仕事の反応を実感できる

- ・ 低迷しているチーム成績を上げながら、経営の改善を行うことについて、自らの努力によって直ぐに跳ね返ってくるので遣り甲斐がある
- ・ 自分の企画立案したものの反応が、SNS 他、ネット上で見られることがおもしろい。観客動員、会員数、チケット販売枚数など、直接数字に結びつくため、やりがいがある
- ・ お客様の「笑顔」や「チームに対する想い」を最前線で感じることができる
- ・ 満員のスタジアムを目にすることができる。一緒に戦っている実感を得られる

自己成長、キャリア

- ・ 自分の目的と会社の目的の方向性が同じだから続けられる
- ・ 4年に一度の大イベントを筆頭に、大きな時間軸での目標設定が比較的容易であり、キャリアプランを設計しやすい

活躍できる・スキル/能力を活かせる

- ・ プロスポーツクラブという知名度が高い組織である一方で、運営母体の経営基盤は極めて脆弱であり、そこでビジネス経験が生かされる
- ・ スポーツ業界においてIT全般知識・事業推進スキルは間違いなく求められていると感じられること
- ・ スポーツ界に、事業(利益を出す)観点や組織としての当然あるべきガバナンス観点をもった人材が少ないため、活躍の幅が非常に多い

チームの勝敗

- ・ 勝敗が付き物である為、喜びと悔しさを素直に体感できる

応援してくれる人の存在

- ・ 選手やサポーターとの関わりから応援されていることを実感できる
- ・ 何万もの人々が、自分の所属する組織を声に出して応援してくれる

「人」とのつながり

- ・ クラブを通じて人と人が繋がれること。クラブを愛する一体感を共有できること。
- ・ 苦しいことや理不尽なことの方が圧倒的に多いが、社内外問わずコミュニケーションを取り、人と人をつなぐことができる
- ・ また自社事業(プロ野球)だけでなくクライアント、ファンの3つがWinになる取り組みも出来るため、そこに大きなやりがいを感じる

地域のため、地域とのつながり

- ・ 地域に元気を与えられる存在であること。大きな経済効果を生み出せる可能性があること
- ・ 地域の企業との接点を持つこと。弊社の活動を通じて、地域が活性化できること
- ・ スポーツを通じてファンや地域の皆さんの家族や友人との時間、異文化への興味喚起、健康増進などに寄与できること

スポーツ・日本の未来創造に関わる

- 国民の関心事に関わることができる。将来の日本の在り方に大きく関わる重要な職務
- 日本の未来を創っているという気概と責任
- スポーツの社会的地位の向上に寄与できること
- 競技の発展、育成文化の発展などに間接・直接的に関与できる

スポーツ組織内の人材留保の阻害要因

- 仕事の面白さ、やりがいを感じているものの、そのつらさや大変さについても多くの指摘があった。給与・報酬に関する回答は多いが、それ以上に、業界や組織の状況(風土、組織体制に関する不満、リソース不足、またそれに伴う長時間労働や業務量の多さなど)に関する回答が多くあった。また、長時間労働の影響を受け休みが取れないことから、家族との関係に関する回答も少なくない。代表的な意見を以下に挙げる。

仕事のつらさや大変と感ずること

業界/組織風土・組織体制 *回答多い

- スポーツ界特有の村社会的な人間関係。スポーツ業界独特の文化や慣習、雰囲気がある
- 新たなチャレンジや、変化に対して閉鎖的。地域のいろいろな思惑が介在すること
- ビジネスへの理解度に差があること。事業性のロジック、社会性のロジックともに全く通じない相手がいる場合もある。企業内のロジックや競技内のロジックで生きている人たちを相手に、時間を浪費してしまうことがストレス
- 必要以上に批判の対象とされてしまうこと。また、給与・報酬面においても就業時に契約した内容を平気で反故にされること
- 属人的な業務が多く、業務の標準化が遅れているために慣れるまでは生産性の低い状態が続いてしまうこと

コミュニケーション・意思疎通

- 優先順位のつけ方が違う人とのコミュニケーション、仕事の仕方が難しい
- 規模の違う相手先を取りまとめるコミュニケーション
- 出向や中途入社の子社員がほとんどで、社内のコミュニケーションが取りづらい

給与・報酬 *回答多い

- 最少人数で長時間労働、低賃金
- 給与水準の低さ。リーグの構造的に下位リーグで大きな利益を生み出せる可能性が乏しい
- 現在も仕事量や責任の重さの割には給料が少ないと思うが、クラブ発足四年はなかなか先が見えず、焦燥感や孤独感を感じながら、給料もほとんどない状態だったことを思えば、大概のことは乗り越えられるので、つらいとは思わない
- 将来のお金の心配(保証はないこと)
- 仕事のできばえや成果が報酬につながりにくい

人材/リソース不足・長時間労働・業務量の多さ *回答多い

- 適材適所の人事配置ができない
- 優秀な人材の新規加入が少ないと感じる
- 業務が多岐に渡り、かつ仕事量も多い。リソース不足を感じる。少ない人数で幅広く仕事をこなしているかないといけないこと
- リソース不足により、検討時間/人数が足りず、チームで進める安心感が得られない

休み・家族との関係 *回答多い

- 家族との時間の少なさ
- なかなか週末に家族との時間を作れないこと。さほど給料が多いわけでもない中で、家族にもストレスをかけるため、家庭内の関係性の維持が辛くなることもある
- 私自身は、やりたいことを求めこの土地でチャレンジしているが、家族の生活環境の変化への対応を必死に頑張ってくれている姿。家族に迷惑をかけているなど感じる事が正直ある
- 休みが少ない、休みが不定期なところ。家族や友人との時間がなかなか取りづらい

仕事の特性

- 年間通じてホームゲームという大型イベントがあり、時に体力的に辛くなる
- 業務特性として、社内に同種業務を担当している仲間が少ない
- 広報というポジションは自己決定・完結できる業務がない。全てが、メディア、お得意様、チーム(監督、選手)など、他人に委ねられている。それでいて成果が見えにくいいため、評価されにくい

- なかなか結果が出ないとき(大会の成績、成長が見えないとき)の周りからの圧

自分自身について(気持ち)

- 自分自身の理想と現実が乖離した時
- 自分の勉強不足、実力不足を感じた時
- チーム状況が厳しいと、自分にできる事が無く無力に感じる
- ミッションを完遂できるかの緊張感はいつもある

その他(連携・調整)

- 他の競技団体の取組を参考にしたいと思うことが多々あるのだが、競技団体間の横のつながりがほぼ皆無で、情報共有など連携を図れる体制が構築されていない
- リーグ統括会社で、株主は各チーム。1つの仕事でクライアント、ファン、各チームと、調整が多いため一歩進めるために苦勞することが多い
- 自治体の抵抗勢力、無気力な姿勢

<雇用する側が抱える問題:スポーツ組織経営者からのコメント>

- いつもお金がない。選手やコーチの給料を支払うことが本当に大変。スポンサーが地域貢献のために支払ってくれる場合は話がしやすいが、投資効果を問われるとうまく説明ができず苦勞する
- 団体の代表を勤めているが、現状の財政上、スタッフを雇用する資金がなく、一緒に活動したいという仲間をボランティア形態でしか受け入れることができないこと

第3章 調査結果の分析・考察

スポーツ経営人材に求められる要件

スポーツ組織の経営人材には、どのような人材が求められているか、その要件とは何かを現在活躍する経営人材へのインタビューとアンケートの結果から考察し、仮説構築を行った。

1. 経営人材へのインタビュー結果の分析

マインドセットの重要性

- 経営人材へのインタビューの回答結果から経営人材に必要な要件となるものを考察すると、マインドセット(スポーツ組織の経営に対するコミットメント意識の強さに代表されるもの。組織の「ビジョン」と「アイデンティティ」への思いの強さなど)の重要性が顕著となった。
- また、スポーツ組織は様々なステークホルダーがあり、各ステークホルダーの利害対立が生じやすい構造を有している。経営人材へのインタビューでもファンや地域社会、自治体、あるいはスポンサーや親会社などの利害が相反するケースを想定した「多数のステークホルダーとの調整が重要である」との回答が複数あった。多くのステークホルダーのニーズを調整しながら、全ステークホルダーの便益の総和を最大化することを軸に据えた経営を志すことをベースのマインドセットとする必要がある。

トップ・マネジメントとミドル・マネジメントに求められるマインドセットの違い

- 「ビジョン」と「アイデンティティ」への思いの強さなどを表すマインドセットは、組織としての意思決定を有するトップ・マネジメントと、トップ・マネジメントの意思を各担当部門で共有化・具現化していく要となるミドル・マネジメントでは、共通する部分と異なる部分があることから、以下では、インタビューの回答結果を元にマネジメントをトップ・マネジメントとミドル・マネジメントに区分して考察している。

トップ・マネジメントに必要なマインドセット

- トップ・マネジメントには「ビジョン」と「アイデンティティ」の策定とは別に、スポーツ組織がもつ価値をステークホルダーに提供し、サステイナブルな活動を実現していくことが求められる。
- 具体的には、スポーツ組織がもつ価値を増加させ、親企業等⁶、及びスポンサー企業にとって露出・広告効果だけではないスポーツの「ハブ機能」⁷に着目した取り組みの実現が期待される。また収入増による経済的な価値の増加だけでなく、地域社会への貢献など経済的な価値以外の付加価値を提供する役割も同時に実現させていくマインドが求められ、対内的な役割だけでは

⁶ 当該スポーツ組織に対して、経営意思決定を左右する影響力をもっている企業。

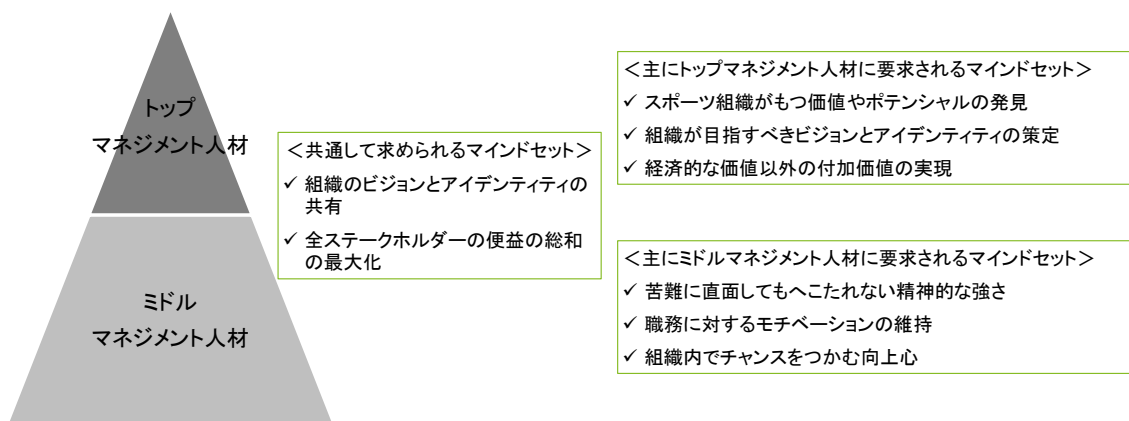
⁷ ここで言う「ハブ機能」とは、あらゆる事柄を横串で繋ぐことができる機能を指す。スポーツというコンテンツが有する特性の1つであり、例えば、国、企業、部門、役職等の垣根を超えた様々な連携が生みだせるプラットフォーム機能である。

なく対外的な役割も多く求められることから、ミドル・マネジメントに比べて高いマインドセットが必要と考えられる。

ミドル・マネジメントに必要なマインドセット

- ミドル・マネジメントは組織を維持・継続させていくための支えとなる存在であるため、要求されるマインドセットには、トップ・マネジメントと比べ、対内的な要素が多くなる。
- スポーツ組織の運営は地味で忍耐が求められる作業や業務も多いため、苦難に直面してもへこたれないような精神的な強さや、スポーツ組織の職務を通じて組織に貢献する意欲やモチベーション、また組織において自己実現を図るための向上心などが特に重要と考察される。

スポーツ組織の人材に要求されるマインドセット



スキルセットの重要性

- スポーツ経営人材へのインタビューにより、スポーツ組織における経営人材に必要な要件として、マインドセットとともに重要な要素として一般的なビジネススキルやスポーツ特有のビジネススキルからなるスキルセットが挙げられた。
- また、スポーツ経営人材に求められるスキルセットは、ミドル・マネジメントでは担当分野におけるスポーツ特有のビジネススキルが求められるが、トップ・マネジメント、ミドル・マネジメントともに一般的なビジネススキルが求められることが明らかとなった。

トップ・マネジメントに必要なスキルセット

- トップ・マネジメントに求められるスキルは「ヒト」、「カネ」、「ガバナンス」のそれぞれに関連した項目で列挙することができる。トップ・マネジメントは、「ヒト」を含むスポーツ組織を目標に向けて動かす強いリーダーシップが求められ、既存のビジネスモデルからの脱却、ソリューション提案型へのビジネスモデルの構築など、これまでになかった「カネ」の循環を生む仕組みづくりの「経営戦略・事業構想力」が必要となる。また、スポーツ組織の将来を短期・中期・長期の時間軸で設計できる企画力とそれを実行するための「リーダーシップ・統率力・計画推進力」も必要となる。

- それらをトップ・マネジメントのみで行うことは不可能であり、ミドル・マネジメントを含む他者を巻き込んでいかなければならない。他者がもつ専門性やスキルを見極める目利き力と組織内部・外部から人材を調達する「人材・組織マネジメント力」も求められることになる。マネジメントさらに、親企業等が存在する場合には、親企業等の経営ビジョンや意向に即した運営が求められるだけでなく、時には親企業等を巻き込む、あるいは説得して支援を引き出すことも、トップ・マネジメントの重要な役割である。

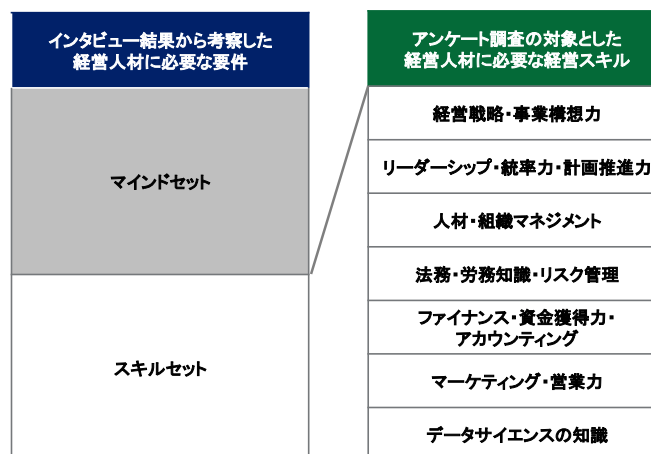
ミドル・マネジメントに必要なスキルセット

- ミドル・マネジメントに求められるのは、端的には専門性と実行力といえる。限られた人員の中でスポーツ組織を事業運営するにあたり、それぞれの分野に必要な専門性を持つことは、必要な業務を確実に遂行していく上で重要である。そのような実行力がミドル・マネジメントの人材には求められる。
- スポーツ組織には、チケットやグッズ販売、スポンサー獲得を担う「マーケティング・営業力」が必要となり、また、「人材・組織マネジメント力」や「法務・労務知識・リスク管理力」など組織内部でその専門性を生かすことになるスキルも必要となる。また興行データやファンの動向などを分析する IT を含む「データサイエンスの知識」を生かしてスポーツ組織の現状の課題やスポンサーやファンの傾向、ニーズを察知することもミドル・マネジメントの層に求められていることであり、そのためには一般的なビジネススキルと担当分野のスポーツ特有のビジネススキルが求められる。

2. 経営人材へのアンケート結果の分析

アンケート調査の位置づけ

- 経営人材に関する WEB アンケート調査は経営人材に必要な要件のうち、主にスキルセットに焦点を絞り、調査対象としたスキルセットの重要性や充足度がスポーツ組織において、どのように認識されているかの傾向を考察した。



プロスポーツ組織とそれ以外の組織の分類

- アンケート結果をプロスポーツ組織とそれ以外の事業形態別に分類し、それぞれの組織において回答結果から明らかとなる特徴を考察した。なお、分類にあたっては、プロスポーツ組織の定義づけを行い、当該定義づけを判断基準として、回答結果をプロスポーツ組織グループとプロスポーツ組織以外のグループに区分した。

事業形態別の分類

アンケート対象のスポーツ組織を事業形態別に分類する。分類基準として、予めプロスポーツ組織の定義(*)づけを行い、当該基準に該当する組織をプロスポーツ組織として分類し、それ以外はプロスポーツ組織以外に分類する。

なお、公開情報ではプロ組織かどうかが判別しにくいところもあるため、スポーツ経営人材の類型化を目指すという今回の調査の趣旨と具体的な検討を進めて行く際には競技ごとの塊で分析を進めて行く方が有用であるとの観点から、以下のとおりに分類する。

- 「プロリーグに所属するスポーツ組織」→ プロスポーツ組織
- 「プロリーグに所属しないスポーツ組織」→ プロスポーツ組織以外

*定義: チームのプレイヤーが基本的に競技以外のことに従事しないことになっているクラブ(=法人運営を行うマネジメントチームと分業体制となっている組織)

- 事業形態別にアンケート結果を分類・集計すると次のとおりとなる。

プロスポーツ組織

	経営戦略・事業構想力	リーダーシップ・統率力・計画推進力	人材・組織マネジメント	法務・労務知識・リスク管理	ファイナンス・資金獲得力・アカウンティング	マーケティング・営業力	データサイエンスの知識
スキルの重要性について							
非常に重要である	79.5%	58.7%	52.2%	37.0%	63.0%	60.9%	34.8%
重要である	20.5%	39.1%	45.7%	58.7%	34.8%	39.1%	60.9%
あまり重要でない	0.0%	2.2%	2.2%	4.3%	2.2%	0.0%	4.3%
重要でない	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
スキルの十分性について							
十分に有る	4.4%	2.2%	4.3%	4.3%	6.5%	6.5%	0.0%
まあまあ有る	28.9%	32.6%	34.8%	30.4%	37.0%	50.0%	17.4%
やや不足している	33.3%	39.1%	30.4%	34.8%	39.1%	23.9%	43.5%
不足している	33.3%	26.1%	30.4%	30.4%	17.4%	19.6%	39.1%
人の確保の必要性について							
今すぐに確保する必要あり	51.1%	47.8%	28.3%	21.7%	32.6%	45.7%	23.9%
いずれ確保する必要あり	44.4%	45.7%	60.9%	56.5%	47.8%	47.8%	71.7%
既に足りているため必要はない	4.4%	6.5%	10.9%	10.9%	15.2%	6.5%	4.3%
今後、確保する必要がない	0.0%	0.0%	0.0%	10.9%	4.3%	0.0%	0.0%

プロスポーツ組織以外

	経営戦略・事業構想力	リーダーシップ・統率力・計画推進力	人材・組織マネジメント	法務・労務知識・リスク管理	ファイナンス・資金獲得力・アカウンティング	マーケティング・営業力	データサイエンスの知識
スキルの重要性について							
非常に重要である	69.2%	50.0%	52.0%	42.3%	40.0%	53.8%	38.5%
重要である	30.8%	42.3%	48.0%	57.7%	60.0%	46.2%	61.5%
あまり重要でない	0.0%	3.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
重要でない	0.0%	3.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
スキルの十分性について							
十分に有る	3.8%	0.0%	3.8%	3.8%	7.7%	3.8%	3.8%
まあまあ有る	7.7%	23.1%	26.9%	30.8%	23.1%	19.2%	7.7%
やや不足している	61.5%	53.8%	46.2%	34.6%	38.5%	34.6%	26.9%
不足している	26.9%	23.1%	23.1%	30.8%	30.8%	42.3%	61.5%
人の確保の必要性について							
今すぐに確保する必要あり	38.5%	38.5%	30.8%	23.1%	16.0%	26.9%	23.1%
いずれ確保する必要あり	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	52.0%	61.5%	61.5%
既に足りているため必要はない	3.8%	0.0%	0.0%	3.8%	4.0%	0.0%	3.8%
今後、確保する必要がない	7.7%	11.5%	19.2%	23.1%	28.0%	11.5%	11.5%

- プロスポーツ組織とそれ以外の組織を比較した場合、プロスポーツ組織の方がスキルの重要性について高く認識している。一方で、スキルの十分性の面では、プロスポーツ組織以外の方がプロスポーツ組織よりも各スキルについて十分に保持していないと認識している。スキルの必要性の面では、プロスポーツ組織の方がそれ以外の組織よりも各スキルとも必要性が高いと認識していることがわかる。

3. スポーツ組織における経営人材のモデル構築

標準人材モデルの構築

- 経営人材の要件の調査のためのインタビューとアンケート結果を通じて見えてきた、スポーツ組織において求められる経営人材像は、スポーツ組織の規模や成長段階といった内部要因や、親企業等の有無等の外部要因により、様々であることがわかった。
- 一方で、共通して必要とされるマインドセットやスキルセットについては、一定の傾向があることもわかったことから、前提を置いた上で、経営人材モデルの構築を行った。
- なお、本モデルはインタビューとアンケートに基づく限られた情報からの集約であり、インタビューやアンケート対象が変われば異なるモデルが導出される可能性があることには留意されたい。

標準人材モデル検討の前提

- 標準モデルを考察するにあたり、前提とした事項は以下のとおりである。

【全般】

スポーツ組織の成長段階は初期とし、親企業等がない状況を想定する。

- 現状の日本の多くのスポーツ組織は組織としては未発達であり、新たに創設されたスポーツ組織には、基本的な経営資源たるヒトやカネを支援する親企業等はないことが多いことから、これを一般的なモデルに採用した。

スポーツ組織における、経営に関与する立場という軸と、経営に求められる要件という軸の、2軸分類による分析とする。

- インタビューやアンケートの結果から、スポーツ組織の経営人材を分類する際の共通項として、関与する立場の違い(内部人材と外部人材)と人材の要件の違い(マインドセットとスキルセット)が挙げられていたため、その両方で区分した。

【人材分類】

スポーツ組織の人材を内部人材と外部人材に区分する。

- 組織に中長期的なコミットメント⁸を求められる立場にある正規の役職員等と、組織の状況に

⁸ 「コミットメント」とは、スポーツ組織の存在価値の最大化を達成することに尽力することを指す。

応じて臨機応変に短期的なコミットメントを求められる立場となる派遣や業務委託、アルバイトといった要員等を区分した。ここでは前者を内部人材、後者を外部人材と呼ぶこととする。

内部人材は、マネジメント層(トップ・ミドル)と実務担当に区分する。

- 組織の中の人材については、組織経営を担うマネジメント層と、実際のオペレーションを担う実務担当とで、期待される役割が明確に異なるため、両者を区分した。
- なお、マネジメント層の中でも、組織の全体的な経営判断をするトップ・マネジメント層と、組織の部分的な業務執行を担うミドル・マネジメント層は、求められるものが異なる傾向にあるため、両者も区分することとした。

外部人材は、臨時スタッフ・ボランティア等と専門人材に区分する。

- 組織の外からスポーツ組織の経営に関与を求められる場合、オペレーションを中心とした純粋な人手不足の解消を期待される場合と、組織的な経営課題の解決を目的としてある特定分野の専門スキルを期待される場合とに大別される傾向にあるため、両者を区分した。

【要件分類】

スポーツ組織の経営人材に必要な要件を、マインドセットとスキルセットに区分する。

- スポーツ組織の経営人材に求められる要件を調査で明らかにしたスポーツ組織の経営に対するコミットメント意識⁹の強さに代表されるマインドセットと、実際にスポーツ組織を運営していく際に必要となるスキルセットに大別して分析した。

マインドセットはスポーツへの情熱ではなく、スポーツ組織の成長・発展への中長期的なコミットメントとして評価する。

- スポーツ組織の経営人材に求められるマインドセットについては、複数のインタビューを総合した結果、必要条件となるのは組織の成長・発展への中長期的なコミットメントであることが分かり、スポーツへの情熱は十分条件であったため、ここでは前者を評価指標とすることとした。

スキルセットは一般的なビジネススキルとスポーツ特有のスキルに区分した上で評価する。

- スポーツ組織の経営人材に求められるスキルセットについては、一般的なビジネスの理解に必要なスキルと、スポーツビジネス特有のスキルとを区分した。

⁹ 「コミットメント意識」とは、スポーツ組織の存在価値の最大化を達成することに尽力する考えや想いを指す。

各スポーツ組織人材の説明

スポーツ組織の人材	説明
トップ・マネジメント	スポーツ組織の経営人材のうち、最高責任者として、組織全体の経営判断を行う人材のこと。スポーツ組織の内部人材に分類される。
ミドル・マネジメント	スポーツ組織の経営人材のうち、一定の責任者として従事している人材で、部分的な業務執行を担う人材のこと。スポーツ組織の内部人材に分類される。
実務担当	スポーツ組織の内部人材のうち、マネジメント以外の人材のこと。主にマネジメントの指示のもとに業務を行うことが多い。
臨時スタッフ・ボランティア等	スポーツ組織のオペレーションにおいて、人手不足の解消を期待される人材のこと。スポーツ組織の外部人材に分類される。
専門人材	スポーツ組織で組織的な経営課題の解決を目的としてある特定分野の専門スキルを期待される人材のこと。スポーツ組織の外部人材に分類される。

※ 内部人材・・・組織に中長期的にコミットメントが求められる立場にある正規の役職員等
 外部人材・・・組織の状況に応じて臨機応変に短期的なコミットメントが求められる立場の非正規の人材

求められる要件の説明

スポーツ組織の人材	説明
マインドセット	スポーツ組織の経営に対するコミットメント意識の強さに代表されるもの。組織の「ビジョン」と「アイデンティティ」への思いの強さなどを表す。
スキルセット	スポーツ組織を運営するために必要となる経営資源を有効活用するための能力を指す。スキルには、一般的なビジネススキルとスポーツ特有のスキルがある。

【評価方針】

スポーツ組織における経営に求められる要件のレベル評価については、「最低限有していることが望ましい」という観点からの評価とする。

内部人材、外部人材それぞれにマインドセットとスキルセットの相対的な重要性を評価する。

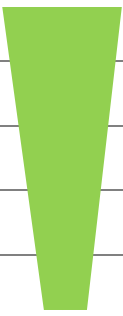


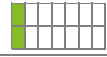


- マインドセットについてはスポーツ組織の経営に対するコミットメント意識の強弱について相対的に評価し、スキルセットについては一般的なビジネススキルとスポーツ特有のスキル¹⁰に区分し、カバーすべき範囲の広さを相対的に評価した。

標準的に求められる要件

- スポーツ組織の経営人材に求められる要件のうち、スポーツ組織の中長期的な成長・発展に対するコミットメントの強弱については、内部人材と外部人材で比べれば、内部人材に必要な要素であるとわかった。また、内部人材の中でも、トップ・マネジメント層に近づけば近づくほど、その強さは増していくことが望ましい。一方で外部人材についてはその立場上、そこまで強いコミットメントを求められることは少ないと言えるが、臨時スタッフ・ボランティア等の方が、専門人材に比べると相対的に求められるコミットメントレベルは強くなる傾向にあると考えられる。

¹⁰ 試合運営、チケット팅、ファンエンゲージメント、スポンサーエンゲージメント、選手・指導管理、リーグ対応、施設管理などのスキル

- また、スポーツ組織を経営していくために必要な知見・スキルについては、インタビューやアンケート結果を踏まえ対象となる知見・スキルの範囲と深度による分類を行った。
- トップ・マネジメント層の人材に何よりもまず求められるのは、一般的なビジネススキルであると言える。スポーツ組織を安定的に経営していくためには、その活動がビジネスとして機能していることこそが必要となる。なお、一般的なビジネススキルに関しては、トップ・マネジメント個人では対応できない領域がある場合でも、それを補佐する人材とチームで対応することも重要と考えられるため、チームマネジメントスキルも重要となると考えられる。
- ミドル・マネジメント層の人材に求められるのは、トップ・マネジメント層の意図を正確に把握するのに最低限必要なビジネススキル(主に、事業計画、アクションプラン等の戦略立案、等)と担当分野のスポーツ業界に特有のスキルの両方であると言える。現状人員が限られていることの多いスポーツ組織においては、ミドル・マネジメント層が対処しなければならない個別事象も多岐にわたる。そのため、トップ・マネジメント層と同じ目線でスポーツ組織全体の状況を把握しつつ、個別事象に対処することが求められるのである。結果としてミドル・マネジメント層には、スポーツ組織内で最も高く、広範な領域をカバーするスキルが求められることとなる。
- 実務担当に求められるのは、自らの担当領域とその周辺領域に関連する一般的なビジネススキルとスポーツ特有スキルである。ミドル・マネジメント層の指示の下、具体的なオペレーション業務が多くなるため、スポーツ特有のスキルは必須レベルで求められることとなる。加えて、その活動をスポーツ組織にとってもより効果的なものとするためには、関連する一般ビジネススキルも習得しておくことが望ましいと言える。結果として実務担当には、自らの担当領域とその周辺領域に関連する一般的なビジネススキルとスポーツビジネス特有のスキルということになる。
- 臨時スタッフ・ボランティア等に求められるのは、スポーツ特有のスキルと考えられる。基本的には、臨時的に依頼した作業を完遂してもらうことが最大のニーズであることから、スポーツ特有のスキルがあれば問題は生じることは少なく、それ以外の特別なスキルはさほど求められないことになる。
- 専門人材に求められるのは、特定のビジネス領域に関する高度なスキルである。スポーツ組織が外部環境の変化に対応して適宜高度な課題を解決していかなければならない場合に、当該特定のビジネス領域に関する高度なスキルで臨時的に支援してもらうことが最大のニーズであることから、特定のビジネス領域に関する高度なスキルが求められることになる。
- 上述の、各人材の特徴と必要な要件のイメージを以下に図示した。必要とするマインドセットの大きさを三角形の広がりで表し、またスキルセットについては色の濃さで重要度をイメージしている(上段がスポーツ特有のスキル、下段がビジネス領域のスキル)。

スポーツ組織の人材		特徴	必要な要件の相対的な重要性	
			マインドセット	スキルセット
内部人材	トップ マネジメント人材	<ul style="list-style-type: none"> 高いマインドセットが極めて重要 高い一般的なビジネススキルが必要。転入時にはスポーツビジネススキルは必ずしも求められない 		
	ミドル マネジメント人材	<ul style="list-style-type: none"> トップマネジメント以上のマインドセットは求められない 一般的なビジネススキル及び担当分野のスポーツビジネススキルが必要 		
	実務担当	<ul style="list-style-type: none"> 外部人材以上のマインドセットが求められる 担当分野における、一般およびスポーツに特有のビジネススキルが必要 		
外部人材	臨時スタッフ・ ボランティア等	<ul style="list-style-type: none"> 相対的に専門人材を超えるマインドセットを保有 スキルセットは、担当分野における一般的なビジネススキルが求められる 		
	専門人材	<ul style="list-style-type: none"> マインドセットは必ずしも求められない 担当分野の高いスキルセットが求められる 		

第4章 スポーツ経営人材の育成・活用に向けて

スポーツ経営人材の育成

前述の通り、スポーツ組織が必要とするトップ・マネジメント、ミドル・マネジメントには、土台として一般的なビジネススキルが必要となることを念頭に、スポーツ経営人材育成の場としての大学院のあり方を検討した。

1. 各国の状況

- ・欧米にはスポーツビジネスに特化した大学院が多くある。スポーツビジネスの現場で活躍していた人物が教員になっていることも多く、スポーツビジネス界での実績が教員としての価値にもなっている¹¹。
- ・大学院の評価要素として、カリキュラムはもちろんのことながら、スポーツ業界への卒業生輩出実績も重視されている。

スポーツビジネス大学院ランキング 2017 年版¹²

下記観点からスコアを算出し、合計点をもとに順位付け

学生の満足度	同窓生のサポートの質、指導の質、サポートの質、課外活動へのサポートの質の4要素について点数化
卒業後6ヵ月以内の雇用	2014年の同窓生のうち、卒業後6ヵ月以内に雇用された者の割合に基づいて点数化。具体的には、卒業後6ヵ月間のフルタイム雇用を得た者、スポーツ業界で自営業になった者、インターン活動が同企業でのフルタイムのキャリアにつながった者、スポーツ関連の博士号が認められた者
コース指導者	上位5つのスポーツマネジメントコースもしくはビジネススクールがから選出
自国生/留学生の比率	コース開催国内外の生徒の比率に基づき点数化
男女構成比	
言語	指導で用いられる言語の数をもとに点数化
給与	卒業後3年間の平均給与をもとに点数化
企業での就業経験	ワークプレースメント/インターンシップをコースに含む場合に加点

順位	設置者	コース名称	国
1	Ohio University	Master of Business Administration/Master of Sports Administration	米国
2	University of Massachusetts Amherst, Mark H. McCormack Department of Sport Management	MBA/MS Sport Management, MS Sport Management	米国
3	George Washington University	Masters of Sport Management	米国
4	San Diego State University	Sports MBA	米国
5	The International Centre for Sport Studies (CIES)	FIFA Master	英・伊・スイス
6	University of Oregon, Lundquist College of Business, Warsaw Sports Marketing Center	MBA Sports Business	米国
7	Deakin University	Master of Business (Sport Management)	オーストラリア
8	Columbia University	Master of Science, Sports Management	米国
9	Temple University	STHM Master of Science in Sport Business	米国
10	Russian International Olympic University	Master of Sport Administration	ロシア

¹¹ 例えば、NBA(北米プロバスケットボールリーグ)のチームマーケティング及び事業運営担当副事業部長であった William A. Sutton 氏は、オハイオ州立大学、マサチューセッツ州立大学アマースト校などで講座を担当した後、現在はサウスフロリダ大学 Vink Sport and Entertainment Management コースにおいて教授職及びコースダイレクターとして活躍している。

¹² OUR ANNUAL SURVEY OF THE WORLD'S BEST POSTGRADUATE COURSES(SportBusiness International 誌 2017年7月号)に一部加筆

11	University of Parma - University of Republic of San Marino International	Master in Strategic Management of Sports Organizations, Events and Facilities	イタリア
12	Virginia Commonwealth University, Center for Sport Leadership	MEd/MBA Sport Leadership	米国
13	AMOS Sport Business School	Master of Business in Sport	フランス
14	Ohio State University	MA in Sport Management	米国
15	University of South Carolina	Master of Science in Sport and Entertainment Management	米国
16	University of Central Florida	DeVos Sport Business Management Graduate Program	米国
17	Centro de Formación Fundación Valencia CF	Master in International Sports Management	スペイン
18	University of New Haven	MS in Sport Management	米国
19	University of South Florida	MBA/MS in Sport and Entertainment Management	米国
20	University of Ulster	MSc Sport Management	イギリス

米国の状況

- スポーツは競技であるとともに、エンターテインメントビジネスとして発展してきた。ビジネスの成功が地域に利潤をもたらし、地域社会にとっての公益、公共の価値になる、という考え方にに基づき、ビジネスがスポーツの公共性の出発点となっている。
- 「スポーツ分野のビジネス」として捉えられ、教育機関においても、会計、マーケティング、関連法、組織マネジメントなど、ビジネスに必須となる知見を体系的に習得することが基盤にある。MBA（経営学修士）とスポーツマネジメント修士とを併学するコースもある¹³。

欧州の状況

- 外部環境として、欧州にはオリンピックや各競技の国際的な本部組織、機関が多く存在している。大学院でも、米国同様にスポーツのビジネス性を取り上げ議論することに加え、社会や地域との関係など、スポーツの公共性についても取り上げる。また、複数の国の教育機関が連携して、1つのコースを構築している例もある¹⁴。
- 米国と同様に、スポーツ組織や関連企業、国際的な組織で活躍していた人物が教員になっていることが多い。国内組織に加えて国際レベルの統括団体もあり、卒業後にプロフェッショナルとして活躍しうる選択肢が広い。

日本の状況

- スポーツ分野に関する大学院は、競技、身体活動に関する教育、研究が先行してきた。ビジネス側面への着目は後発であり、当初はスポーツビジネスの特異点に重点が置かれてきた傾向がある。

¹³ 例としてオハイオ大学、マサチューセッツ大学アマースト校など。前掲の「スポーツビジネス大学院ランキング2017年度版」コース名称欄を参照。

¹⁴ FIFA Master

- ・現状では、スポーツ分野の修士学位がスポーツ組織への就業に有利に働くことは少ないと考えられる。

2. 日本における今後のスポーツ経営人材育成への示唆

前提となる、ビジネスに関する体系的知識の習得策

- ・スポーツをビジネスとして成功させる上で、経営に関する一般的かつ体系知識があることが重要になる。大学院等の教育機関においても、スポーツ特有のスキルに特化したコースを設置するのではなく、通常の MBA の中で、選択分野の1つとして「スポーツビジネス」を選択できる形態が望まれる。

スポーツビジネス界で活躍していた人の教員採用

- ・ビジネス界の実績があることが教員としての価値にもなる。また、それにより実際の事例、知見が大学・大学院に蓄積・整理・統合され、ノウハウや知的資産として共有されるようになる。

同窓会組織を通じたマッチング機能

- ・卒業生が輩出されるようになることで、スポーツ組織の求人情報が卒業生経由で入手できると予想される。卒業生組織である同窓会が求人・求職双方の情報を共有できるようになることで、大学院卒業後にスポーツ組織に就業することも促進される。就業場面に限らず、卒業生間での情報交換が、ビジネス機会の拡大にもつながる。

スポーツ組織就業における大学院学位の影響力

- ・現在の日本においては、MBA の学位を持っていたとしても、就業の強力なプラス要素とはならないことが多い。学位導入の検討と同時に、人材が動くようになる仕組みを平行して考え出さないと、「ビジネススキルのある、かつスポーツビジネスの知見を持つ人材」がスポーツ組織に増えていかない。

マネジメント候補としてのインターン制度導入

- ・スポーツビジネスに関心の高いビジネスパーソンが、業界を知り、自分が活躍しうる領域を確認する上で、インターンの仕組みは有効である。スポーツ組織にとっても、ビジネススキルを持つインターン候補者の人材プールがあることは、適切な人材を採用していく上で非常に有益である。ただし、無給の労働力との扱いにならないよう、マネジメントの就業前段階としてのインターンのあり方を設計することが重要になる。

スポーツ経営人材の活用

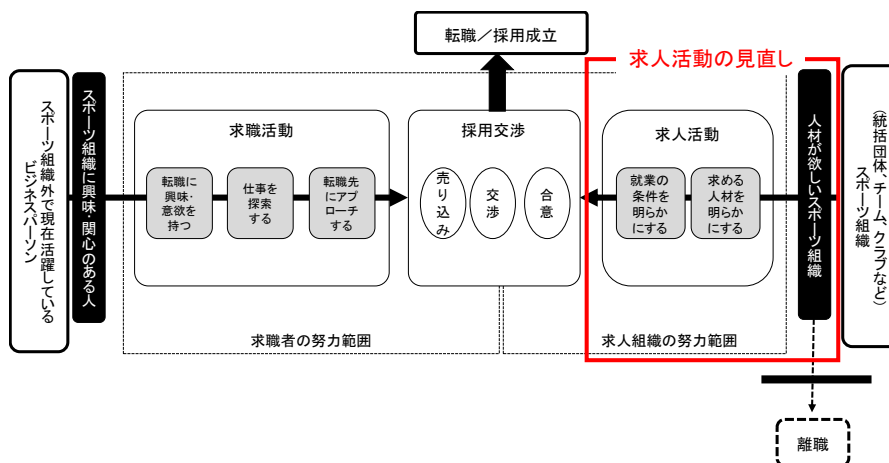
「スポーツ組織への人材流入及び人材留保に関する調査」の結果から、他業界で就業している人材がスポーツ組織への転職を望んでも、その実現は容易ではないことがわかった。ここでは、人材、特にビジネススキルを持つ人材のスポーツ組織への流入促進策について考察する。

1. 求人活動の見直し

求人情報の公開

• 求人に関する情報収集の難しさが指摘されている。求人情報が公開されないため情報収集できない、限定されたルートのみで求人が行われることへの不満があがっている。一般企業と比較して情報が開示されていない、幅広い情報収集・検討が困難、実際の仕事内容がわからない、との指摘がある。なぜ求人情報が公開されないのか。

- 推測される理由① 就業条件がよくないため、求人しても来てくれない、というスポーツ組織が情報の公開をあきらめている
- 推測される理由② スポーツ組織が採用のノウハウを持っていない。ロコミ以外の求人の仕方を知らない。
- 推測される理由③ スポーツ組織であるというだけで求職者が多すぎて対応に困るため、情報の公開先を限定している



求める人材要件の言語化

• スポーツ組織の採用ルートが広がらないのは、必要とする人材像を言語化できていない、あるいは具体的な仕事内容、就業条件を言語化できていないことにある。そのため、文脈を共有できる人間関係の範囲内で求人に関する情報がやり取りされる。もしくは、人材要件を曖昧にするため、条件に合致しない不適切な人物まで応募させてしまう。スポーツビジネスの特殊性をマッチング条件の第一に挙げるのは危険といえよう。これまで、この点を重視しすぎ、汎用的なビジネススキルを軽視しすぎた。その結果、組織の成長、発展がなされなかったものと思われる。

• 同様に、組織内の職員に対しても、期待する役割や責任といった要件が曖昧にされていることが多く、結果として評価や処遇の曖昧さにつながってきた。ひいては、職員の士気停滞にもつながっているものと推察される。

2. 人材の流入の土壌づくり

統括団体や行政の支援

- 報酬・処遇・働き方の改善には、スポーツ組織単体の努力では対応に限界がある。スポーツ組織単体では改善の余力が全くなければ、着火剤として、一時的には外部（統括団体や行政）の支援も必要であると考えられる。
- 人材要件を明示する土壌がスポーツ組織にできれば、支援を利用して外部から人材を受け入れることも可能になるものと思われる。

スポーツの産業としての魅力を高める

- スポーツ組織の維持発展のためには、選手などチーム人件費とともに、ビジネス面を支える人件費も適切に確保して必要がある。アンケートでの意見にも見られたように、他業界の人材がキャリア構築のためにスポーツ組織を選択するようになるためには、スポーツ組織全体として、報酬面の底上げは重要になる。ビジネススキルを持つ人材の確保・育成のためにも組織の収益拡大は必須であり、業界としても、スポーツの産業としての魅力を高め、社会にアピールしていく必要がある。

スポーツ経営人材育成・活用に向けた今後の取組の方向性

ここまでの調査結果及び考察に基づき、以下を委員とするワーキンググループを実施し、スポーツ経営人材の育成・活用に向けた今後の方向性について、以下のようにまとめられた。

構成員名簿

- 葦原 一正 公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ
- 荒木 重雄 株式会社スポーツマーケティングラボラトリー
- 内田 和成 早稲田大学
- 大浦 征也 パーソルキャリア株式会社
- 鈴木 秀樹 株式会社鹿島アントラーズ エフ・シー(欠席)
- 田口 禎則 一般社団法人日本トップリーグ連携機構
- 出井 宏明 株式会社Jリーグメディアプロモーション(欠席)
- 根岸 友喜 パシフィックリーグマーケティング株式会社
- 藤井 法夫 経済産業省 商務・サービスグループ サービス産業室
- 由良 英雄 スポーツ庁 参事官(民間スポーツ担当)

(50音順、敬称略)

(事務局)

- 一般財団法人スポーツヒューマンキャピタル
- デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社

スポーツ経営人材育成・活用に向けた今後の取組の方向性

1. スポーツビジネスの可能性及び収益を上げることの重要性の周知

- スポーツのビジネスとしての成長可能性を、スポーツ団体に経営者等を送り出している親企業等を含む経済界に広く周知する。また、スポーツ団体が収益を上げることがもたらす経営面・競技面でのメリットを示すことなどにより、スポーツ団体自身が稼ぐ組織へとマインドチェンジすることを促進する。

2. スポーツ経営人材の育成・活用

- スポーツ団体の経営に求められるビジネススキルが基本的には一般的なビジネススキルと変わらないという調査結果及び MBA コース受講者間のネットワーク構築の重要性を踏まえ、既存の MBA コースにリーグの制度設計などスポーツ特有のビジネススキルが学べる科目の導入によるスポーツ MBA 設置を目指すとともに、通常の MBA コースで扱えるスポーツを題材とした教材の開発について検討する。
- また、スポーツ団体に経営者等を送り出している親企業等がスポーツ経営人材の重要性を認識することを促す取組を検討する。

3. 専門人材等、外部人材の流入(マッチング)促進

- スポーツ団体側が求人活動をオープンにする上での課題(例:必要な人材の見極め、専門分野などの人材要件の特定、業務内容や就業条件の明確化・言語化、採用活動費用等)を明らかにするとともに、専門人材などの外部人材の流入(マッチング)促進方策について、関係省庁との連携も見据えて検討する。
- スポーツ団体での経験を通じて身につく他の業界でも活かせるビジネススキルやスポーツ業界入職後のキャリアパスイメージの特定に向けた検討を行う。

【参考資料】

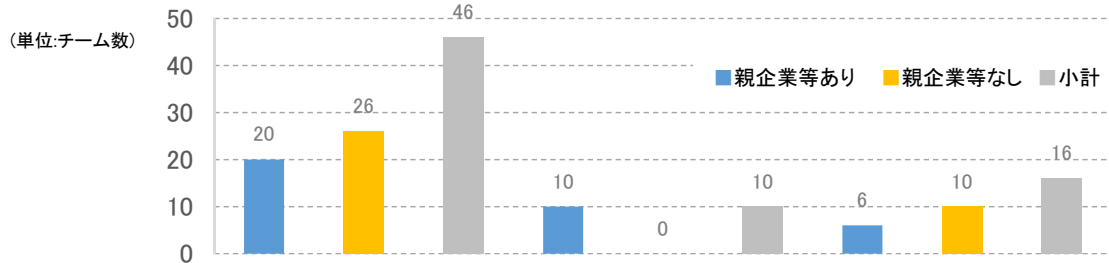
「スポーツ組織におけるスポーツ経営人材・スキルの調査」 集計結果

実施概要

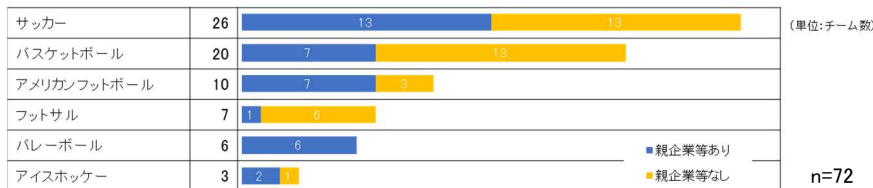
- 実施期間 2017年11月～12月
- 回答対象 一般社団法人日本トップリーグ連携機構加盟の組織(9競技、計294チーム加盟)
- 有効回答数 72(回収率24.5%)

回答者属性

1. 回答組織



組織形態 ¹⁵	プロチーム			企業チーム			その他			総計
	親企業等あり	親企業等なし	小計	親企業等あり	親企業等なし	小計	親企業等あり	親企業等なし	小計	
回答チーム数	20	26	46	10	0	10	6	10	16	72
サッカー	13	13	26							26
バスケットボール	7	13	20							20
アメリカンフットボール				2		2	5	3	8	10
フットサル				1		1		6	6	7
バレーボール				6		6				6
アイスホッケー				1		1	1	1	2	3



15 本資料での分類

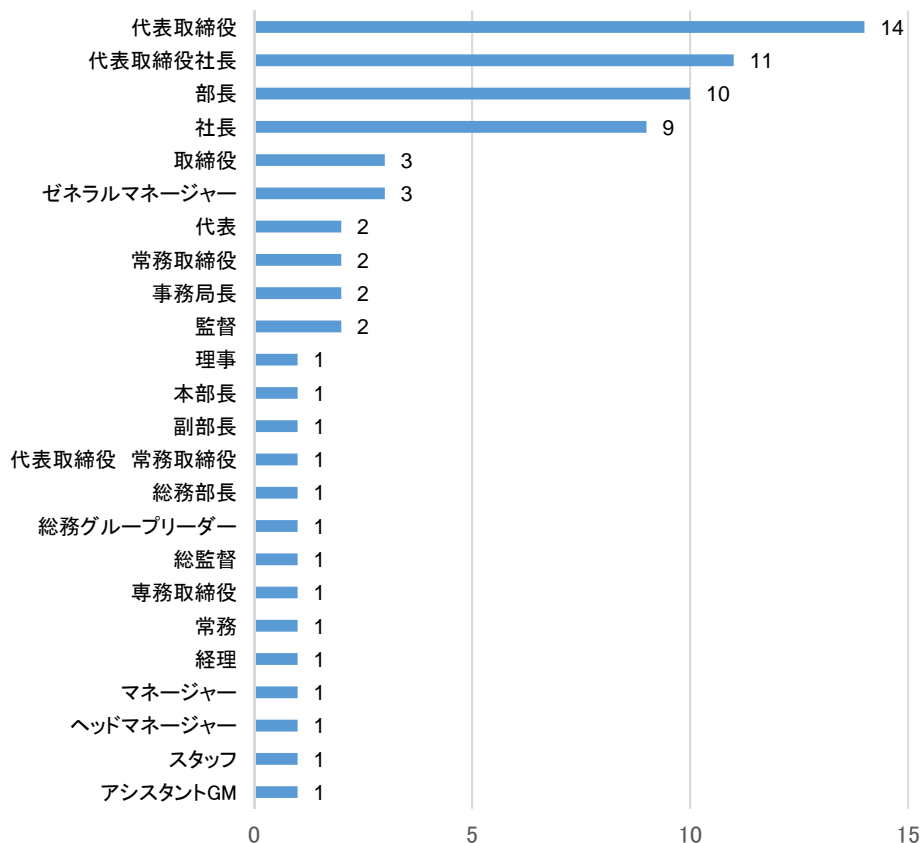
- プロチーム プロリーグ(公益社団法人日本プロサッカーリーグ及び公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ)に所属するスポーツ組織
- 企業チーム 上記プロリーグ以外のリーグに所属するチームのうち、企業チームとして活動するスポーツ組織
- その他 上記プロリーグ以外のリーグに所属するチームのうち、企業チームではないスポーツ組織(クラブチーム)
- 親企業等あり 当該スポーツ組織に対して、経営意思決定を左右する影響力をもっている企業がある
- 親企業等なし 当該スポーツ組織に対して、経営意思決定を左右する影響力をもっている企業がない

2. 回答者

以下に該当するマネジメント層を対象とした。

- プロリーグ¹⁶に所属するスポーツ組織の代表取締役等役員、事業面を統括する部門長など
- 企業内のスポーツ組織のゼネラルマネージャー、監督など
- 上記プロリーグ以外に所属するクラブチームの代表取締役等役員、ゼネラルマネージャー、事務局長など

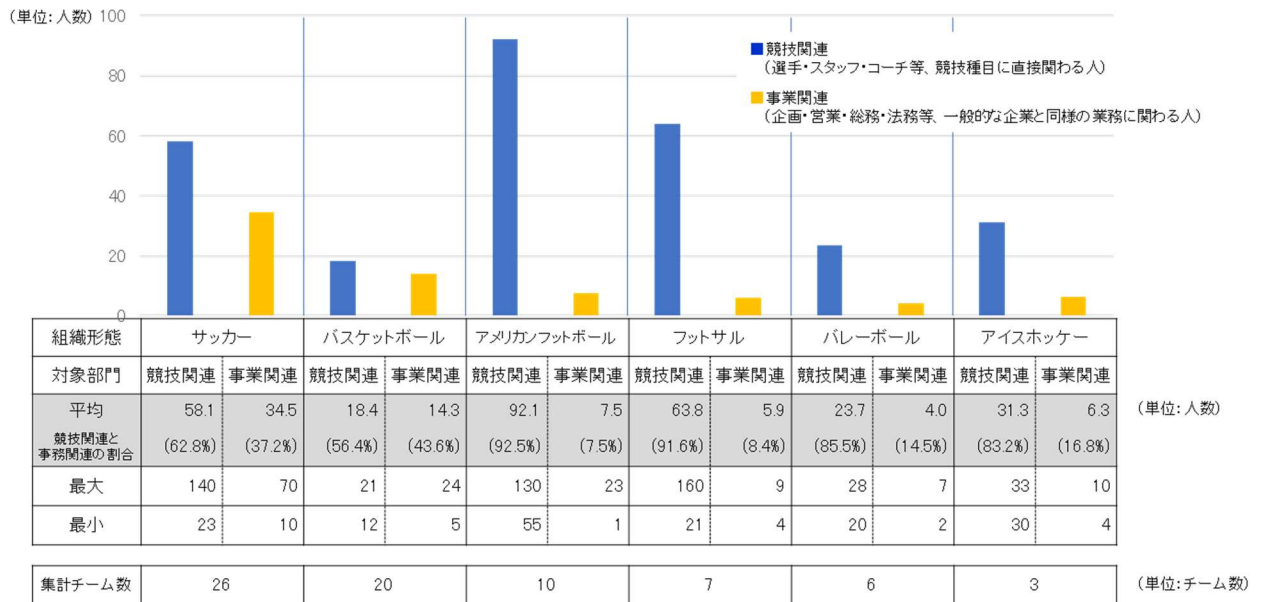
回答者の役職



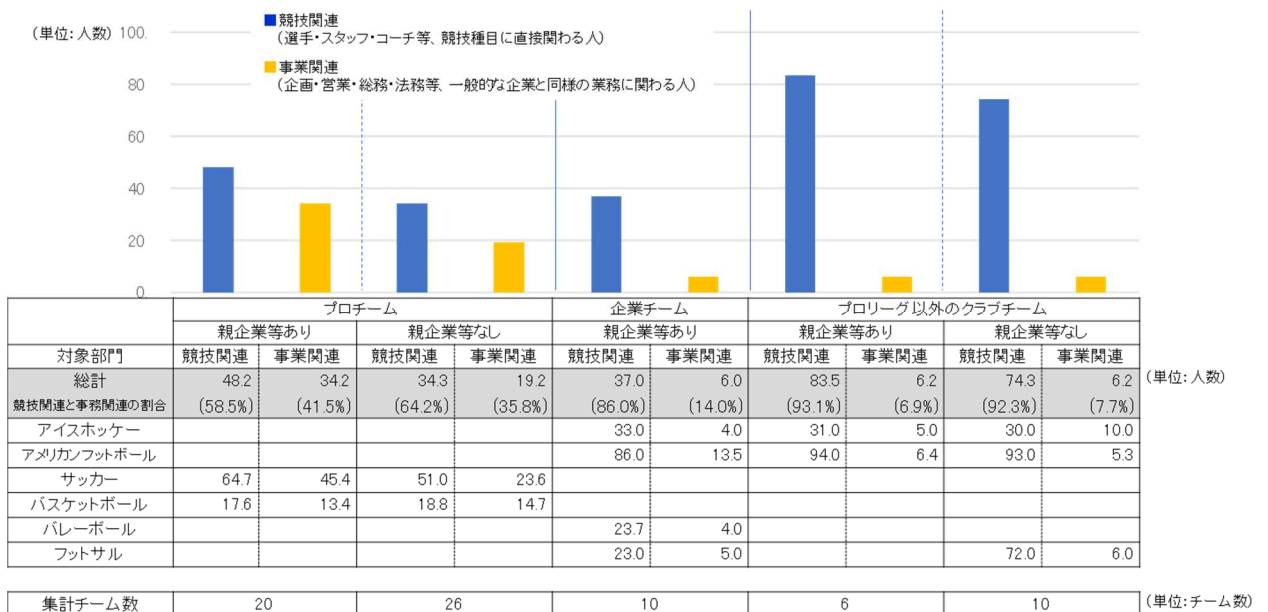
¹⁶ 公益社団法人日本プロサッカーリーグ及び公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ

3. 平均所属人数

競技別 競技関係者人数及び事務所関係者人数¹⁷



組織形態別 競技関係者人数及び事務所関係者人数



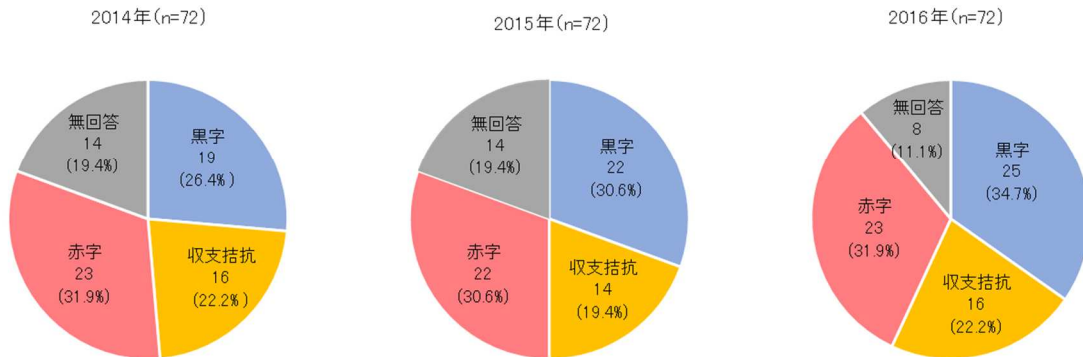
¹⁷ 競技関係者 選手・スタッフ・コーチ等、競技種目に直接関わる人

事務所関係者 一般的な企業・事業所と同様の業務(営業・企画・総務・法務等)に関わる人

4. 収支状況

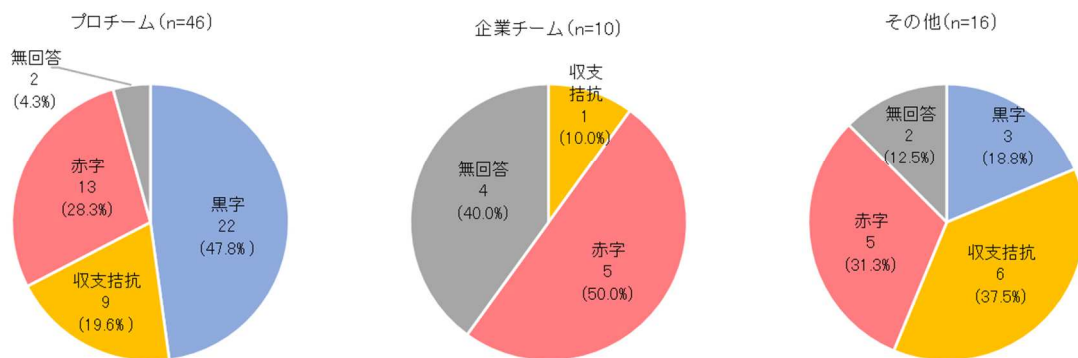
年度別収支状況(2014年~2016年)

(単位:チーム数)



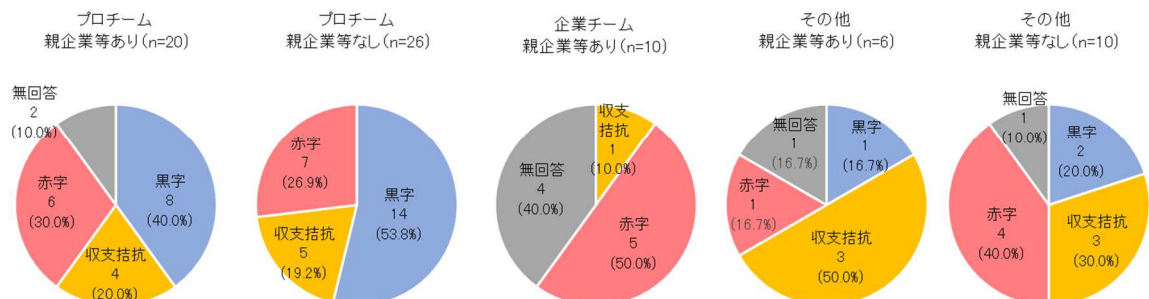
2016年収支状況(組織形態別)

(単位:チーム数)



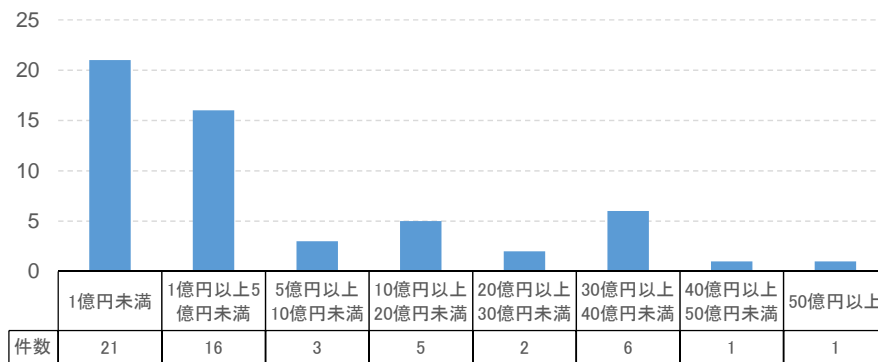
2016年収支状況(組織形態別 詳細)

(単位:チーム数)

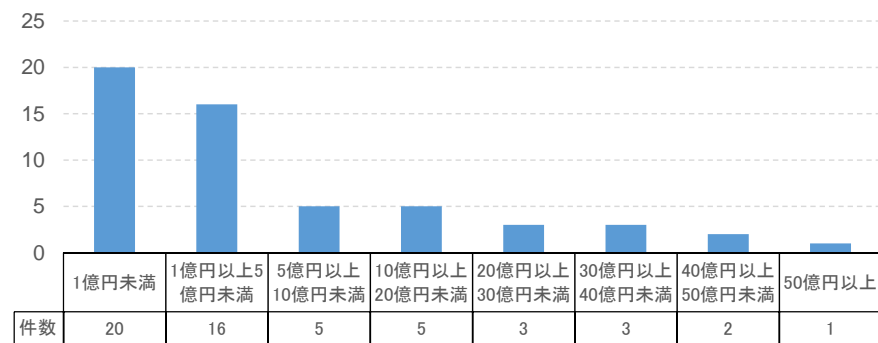


5. 売上・収入状況¹⁸

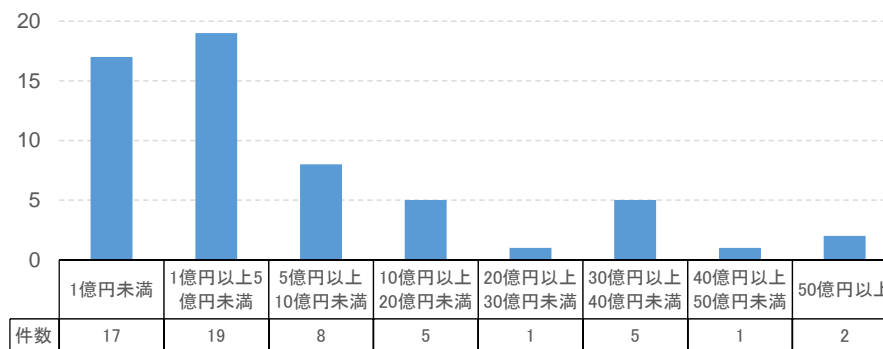
2014年 売上・収入規模別件数¹⁹



2015年 売上・収入規模別件数²⁰



2016年 売上・収入規模別件数²¹



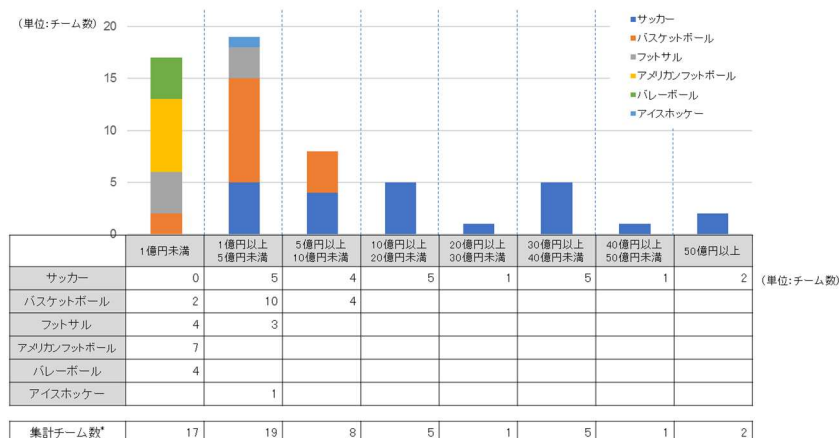
¹⁸ 親会社等からの資金補填が有る場合には、それを除いたスポーツ関連事業単体の収入額

¹⁹ 2014年の売上・収入金額について回答のあった55チームについて集計

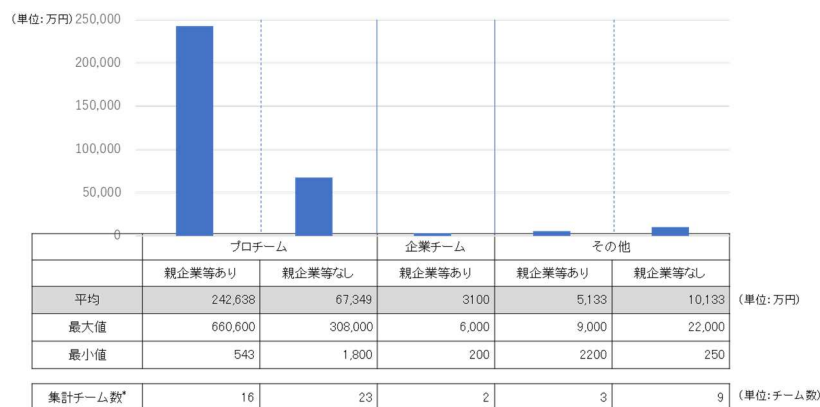
²⁰ 2015年の売上・収入金額について回答のあった55チームについて集計

²¹ 2016年の売上・収入金額について回答のあった58チームについて集計

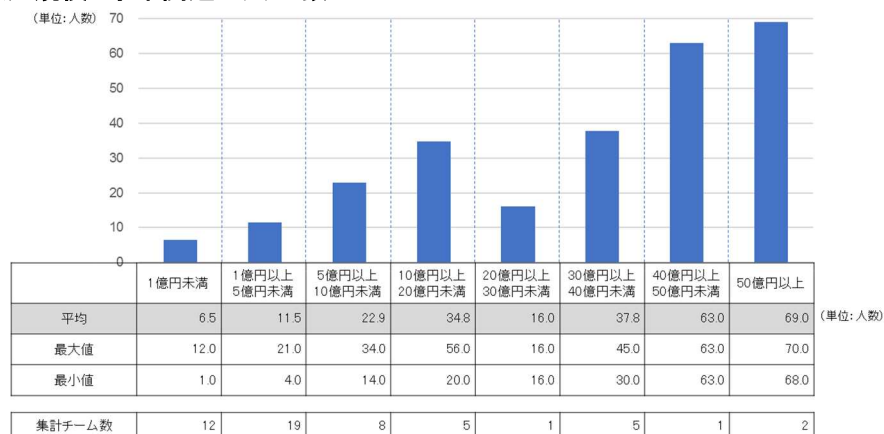
2016年 売上・収入規模別チーム数²²



2016年 売上・収入金額(組織形態別)²³



2016年 売上・収入規模と事業関連スタッフ数²⁴



²² 2016年の売上・収入金額について回答のあった58チームについて集計

^{23,10} 2016年の売上・収入金額について回答のあったチームのうち、売上・収入金額0円のチームを除いた53チームを集計

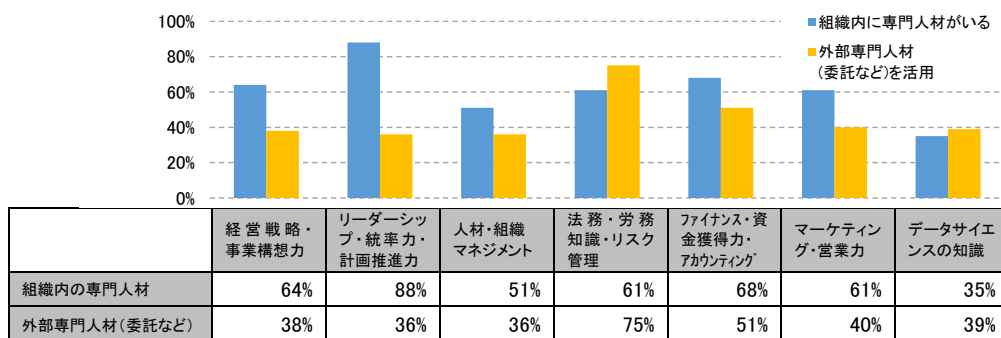
経営スキルに関する状況

(専門人材の確保状況、部署等の構築の有無、組織としての人材・スキルに対する重要性、必要性の認識)

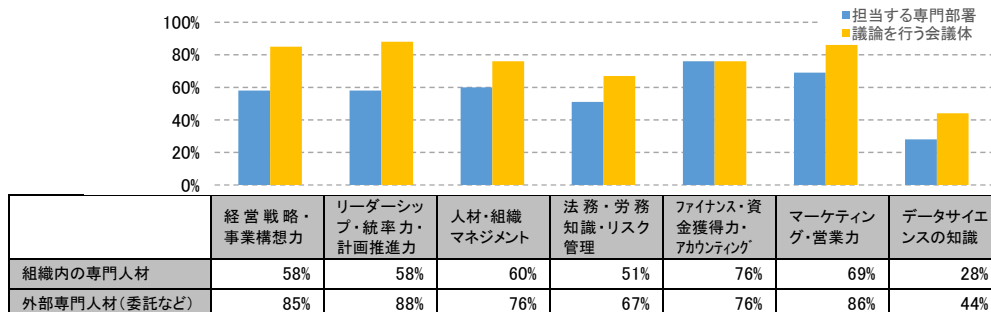
調査対象とした経営スキル²⁵

対象スキル	スキルの説明
経営戦略・事業構想力	経営戦略を立案し、事業を構想・企画するスキル
リーダーシップ・統率力・計画推進力	リーダーシップを発揮し、組織の統一・計画を推進していくスキル
人材・組織マネジメント	適正な人材配置や、適正な人事評価制度の整備を実施できるスキル ※競技関係者ではなく、事務所関係者の人材・組織マネジメントを行うスキルが対象
法務・労務知識・リスク管理	法務・労務関連の知識を経営に反映させ、リスク管理を行うスキル
ファイナンス・資金獲得力・アカウンティング	経理・財務関連の知識を持ち、資金調達を含めた経営判断を行うスキル
マーケティング・営業力	マーケティング・営業を行うスキル ※アリーナ来場促進、チケット販売、グッズ販売、ファンクラブ運営、スポンサー獲得、広告営業など
データサイエンスの知識	データを用いて経営課題を解決するスキル

1. 各スキルに関する専門人材の確保状況²⁶



2. 各スキルに関する専門部署・会議体の設置状況²⁷



²⁵ 一般財団法人スポーツヒューマンキャピタルが2017年に実施した「クラブ経営人材に求められる要素に関する調査」結果をもとに抽出

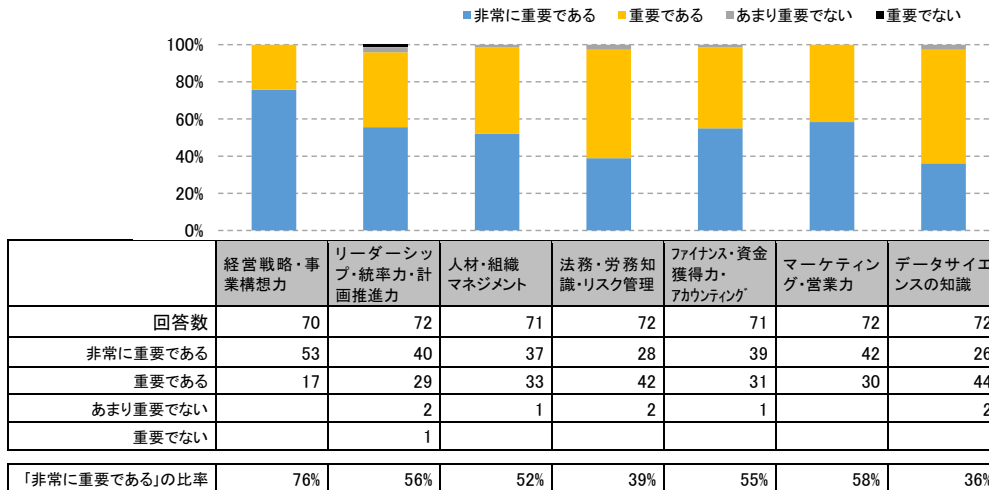
²⁶ 各経営スキルにおいて、当該人材が「いる」と回答した割合。無回答は、割合の算定における母数から除く

²⁷ 各経営スキルにおいて、専門部署／会議体が「ある」と回答した割合。無回答は、割合の算定における母数から除く

3. 専門人材・スキルの重要度

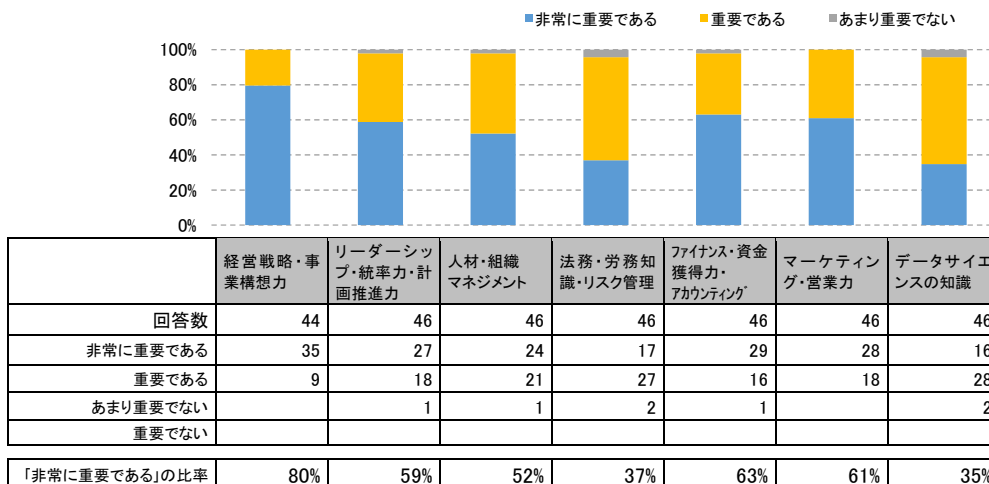
全体(n=72)

全てのチームが「経営戦略・事業構想力」及び「マーケティング・営業力」を重要と認識。「データサイエンスの知識」及び「法務・労務知識・リスク管理」については、相対的に専門人材・スキルの重要性を低く認識している。



プロチーム(n=46)

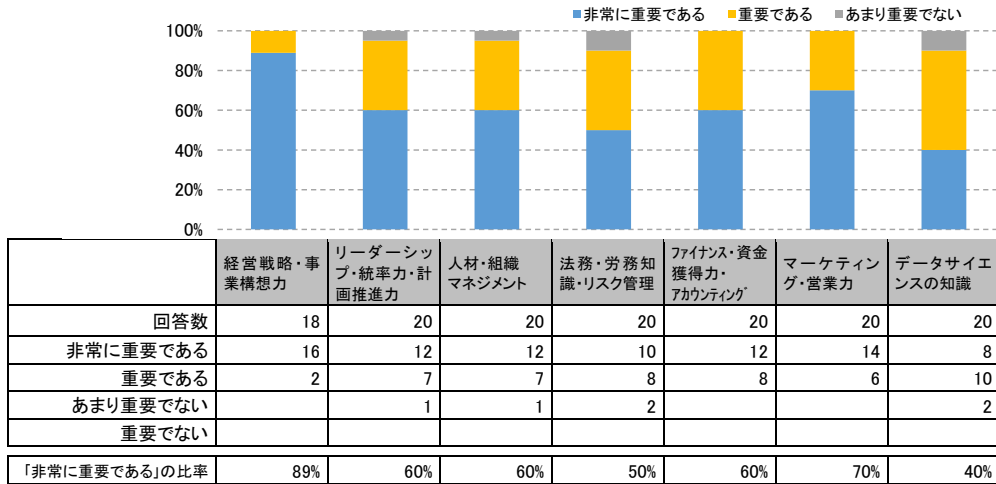
・全体傾向と同じく、全てのチームが「経営戦略・事業構想力」及び「マーケティング・営業力」を重要と認識し、「データサイエンスの知識」及び「法務・労務知識・リスク管理」については、相対的に専門人材・スキルの重要性を低く認識している。



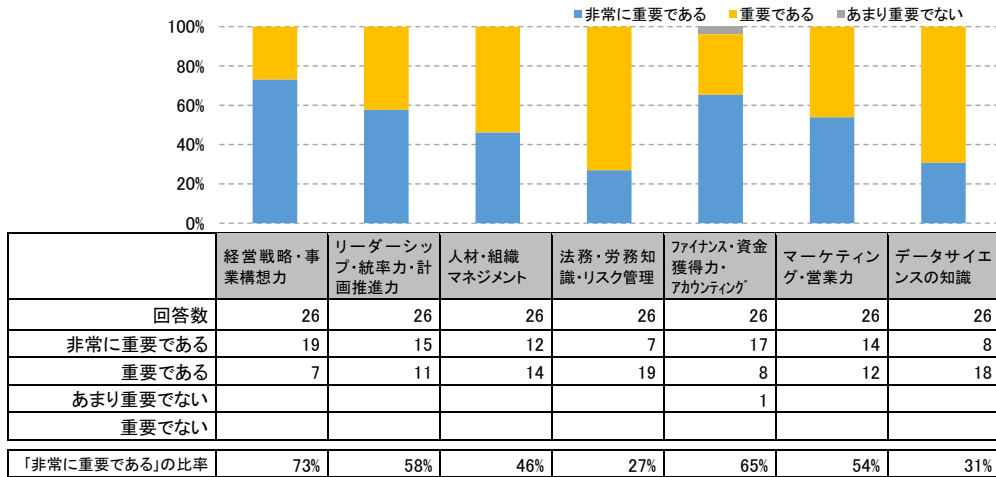
プロチーム詳細 親企業等あり(n=20)、親企業等なし(n=26)

・親会社等があるチームの方が、経営人材・スキルについて「非常に重要である」と認識している割合が高い。ただし、親企業等ありの群では、一部の専門人材・スキルについて「あまり重要でない」と認識しているチームもある。

親企業等あり(n=20)

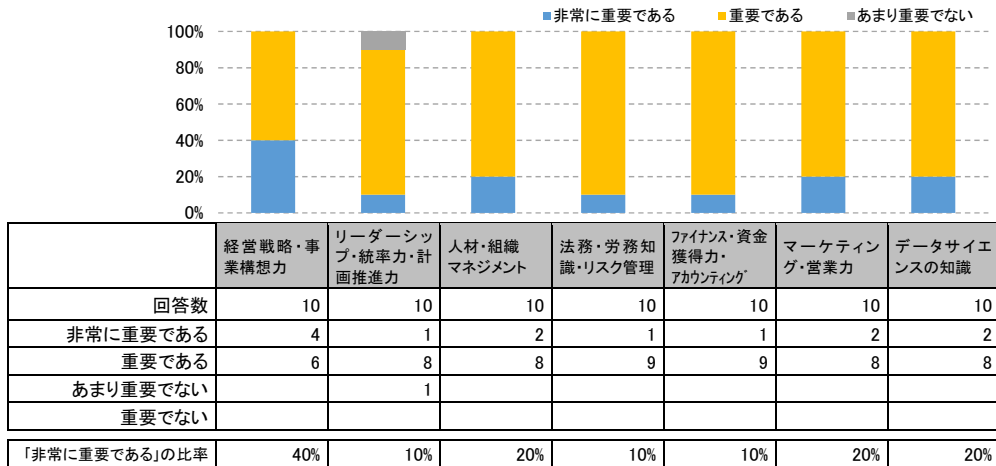


親企業等なし(n=26)



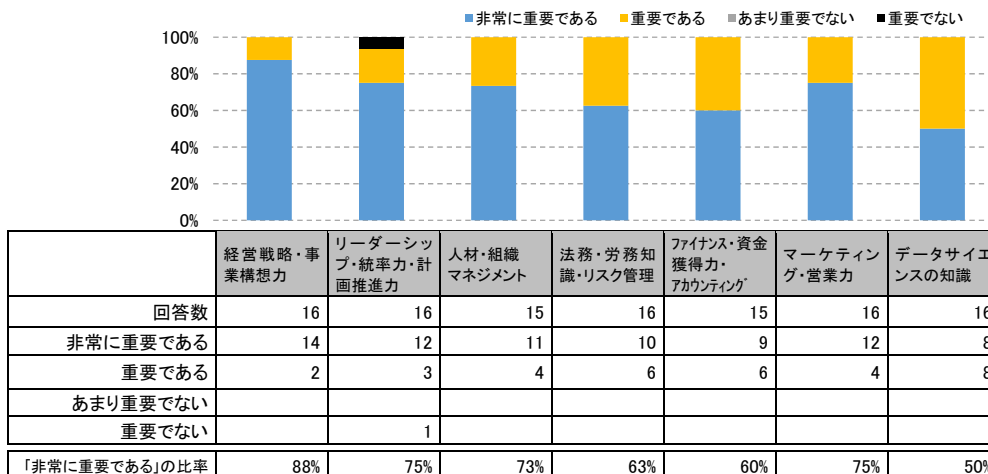
企業チーム(n=10)

・企業チームにおいては、全てのスキルとも「非常に重要である」との回答が4割以下である。



プロリーグ以外のクラブチーム (n=16)

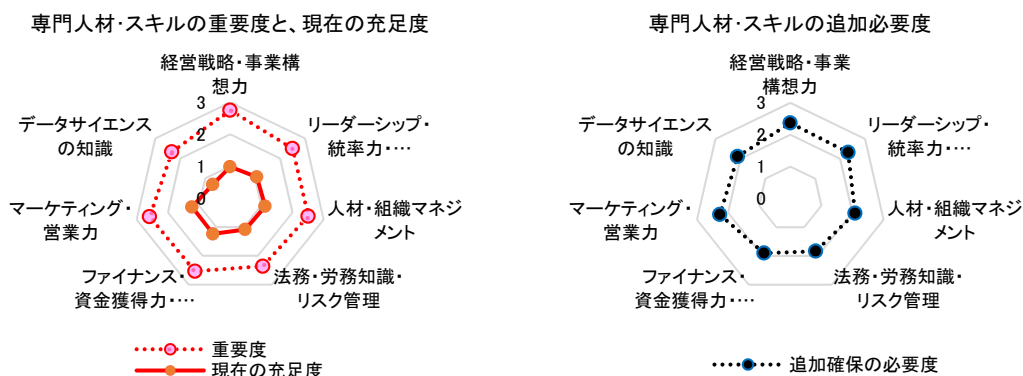
・「プロリーグ以外のクラブチーム」では、経営人材・スキルの重要度を高く認識している。



3. 専門人材・スキルの重要度と現在の充足度、及び追加確保の必要度²⁸

全体 (n=72)

・「経営戦略・事業構想力」は、非常に重要だが充足できていないという認識があり、追加確保が最も求められている。一方、「データサイエンスの知識」は、現状における充足度が低いと認識されている。

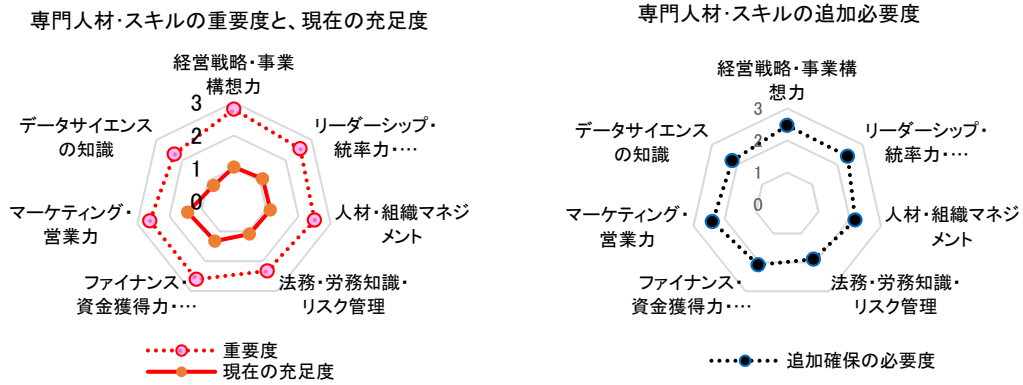


²⁸ 各領域において、専門人材・スキルの重要度、現在の充足度、追加確保必要度の回答を、下記配点に換算し、平均点を算出してグラフを作成(無回答者は、平均値の算定における母数から除く)

- ・重要度 3 非常に重要である、2 重要である、1 あまり重要でない、0 重要でない
- ・現在の充足度 3 十分にある、2 まあまあ有る、1 やや不足、0 不足している
- ・追加確保の必要度 3 今すぐに確保する必要がある、2 いずれ確保する必要がある、1 既に足りているため、新たに確保する必要はない、0 今後、確保する必要がない

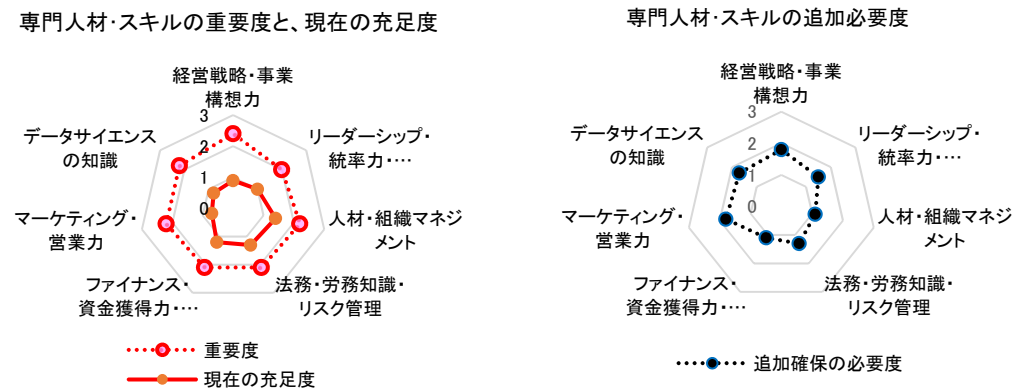
プロチーム(n=46)

- 「経営戦略・事業構想力」、「リーダーシップ・統率力・計画推進力」、「マーケティング・営業力」に加えて、「ファイナンス・資金獲得力・アカウンティング」が重視されている。また、「データサイエンスの知識」は、7つの領域の中で最も不足感がある。



企業チーム(n=10)

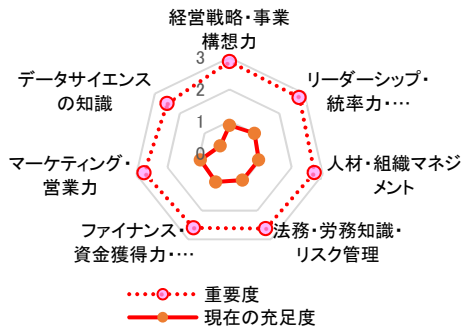
- 他の群と比較して、いずれのスキルとも重要度の認識が弱い。組織として専門人材・スキルが不足していると認識しているものの、追加確保の必要性は高くないと考えている。



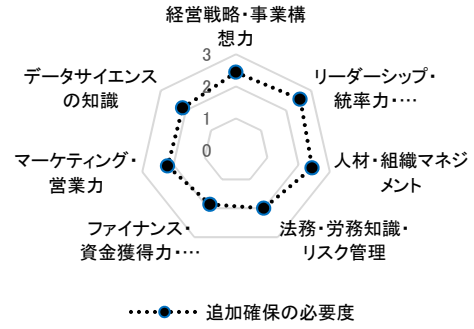
プロリーグ以外のクラブチーム(n=16)

- いずれのスキルとも重要度を高く認識しつつ、現状は不足している。「データサイエンスの知識」の不足感が強いが、追加確保の対象としては、「経営戦略・事業構想力」、「リーダーシップ・統率力・計画推進力」、「人材・組織マネジメント」の優先度が高い。

専門人材・スキルの重要度と現在の充足度



専門人材・スキルの追加必要度

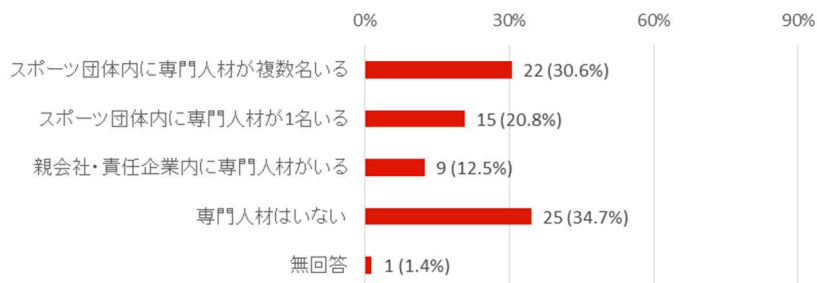


4. 各設問の回答詳細(n=72)

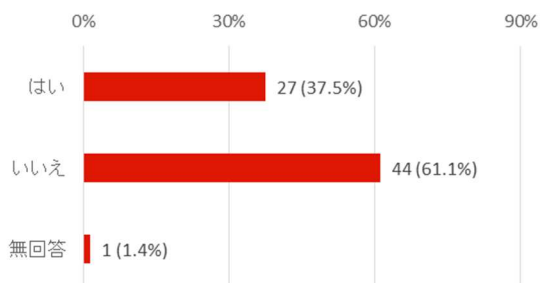
(1) 経営戦略を立案し、事業を構想・企画するスキル(経営戦略・事業構想力)

① 専門人材(十分な経験を積んでいる、もしくは、専門的に学んだ人材)の状況

(ア) 組織内に専門人材はいますか

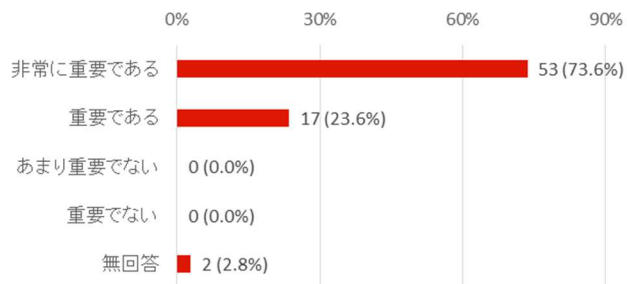


(イ) 外部専門人材を活用していますか(委託など)

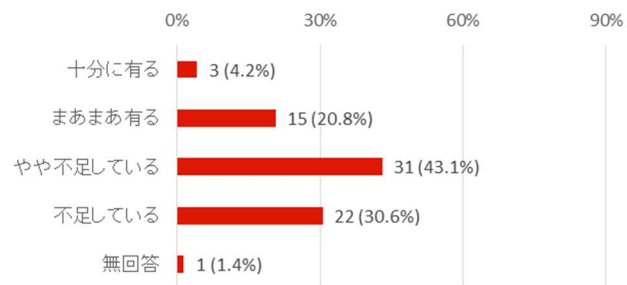


② 組織としての人材・スキルに対する認識

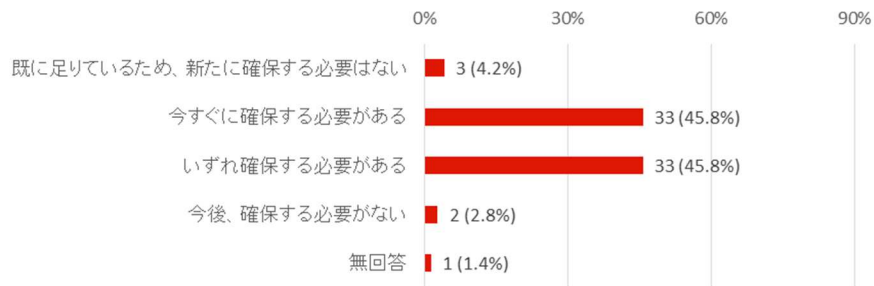
(ア) 組織として、人材・スキルは重要ですか



(イ) 組織として、人材・スキルは十分にありますか



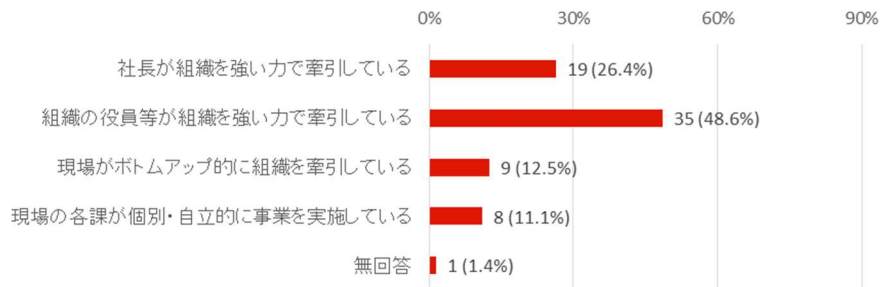
(ウ) 組織として、現時点において新たに人材・スキルを確保する必要性はありますか



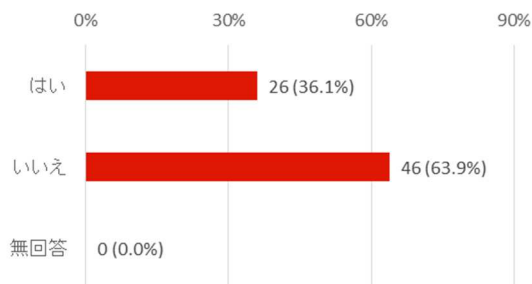
(2) リーダーシップを発揮し、組織の統一・計画を推進していくスキル(リーダーシップ・統率力・計画推進力)

① 専門人材(十分な経験を積んでいる、もしくは、専門的に学んだ人材)の状況

(ア) 組織内に専門人材はいますか

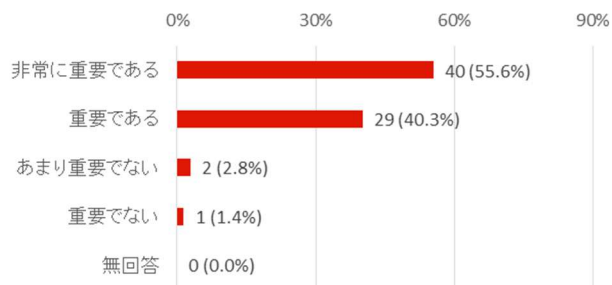


(イ) 外部専門人材を活用していますか(委託など)

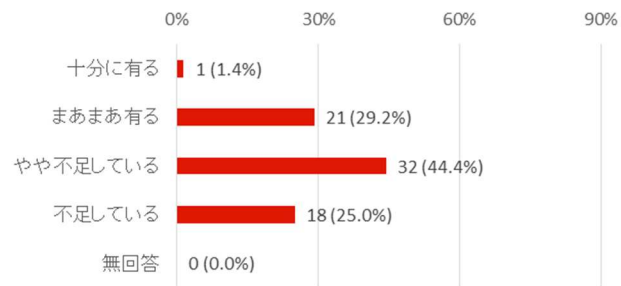


③ 組織としての人材・スキルに対する認識

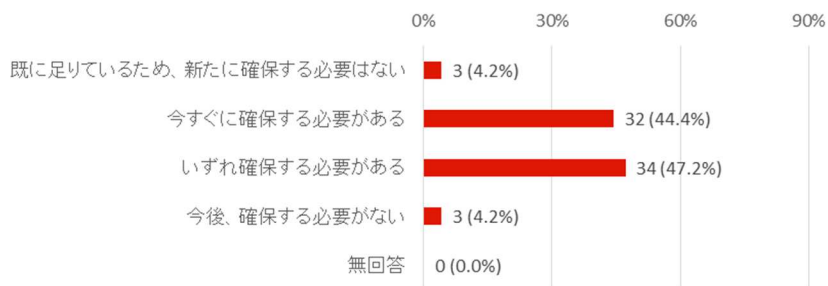
(ア) 組織として、人材・スキルは重要ですか



(イ) 組織として、人材・スキルは十分にありますか



ウ) 組織として、現時点において新たに人材・スキルを確保する必要性はありますか

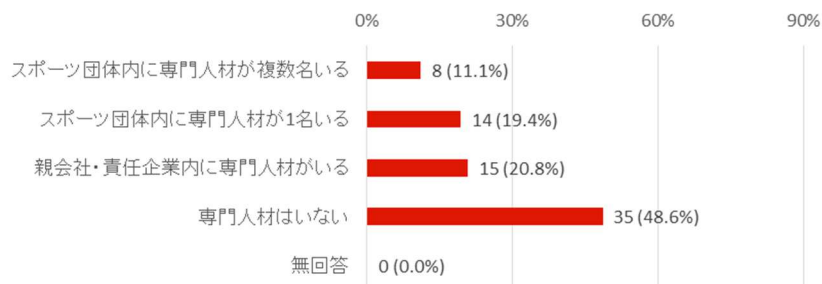


(3) 適正な人材配置や、適正な人事評価制度の整備を実施できるスキル(人材・組織マネジメント)

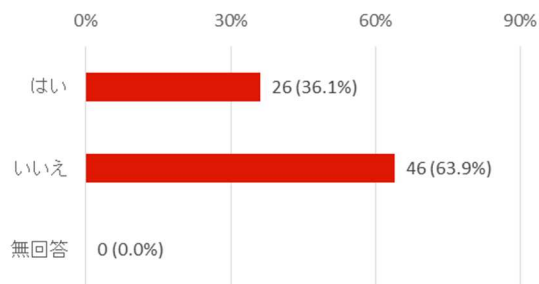
※競技関係者ではなく、事務所関係者の人材・組織マネジメントを行うスキルを指します

① 専門人材(十分な経験を積んでいる、もしくは、専門的に学んだ人材)の状況

(ア) 組織内に専門人材はいますか

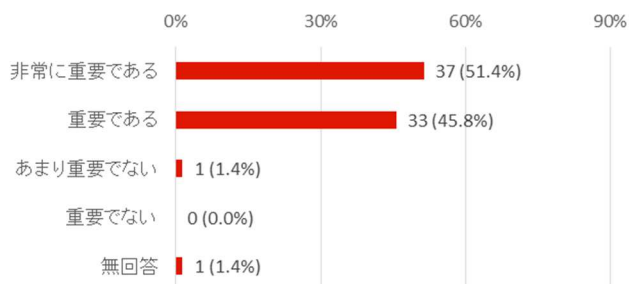


(イ) 外部専門人材を活用していますか(委託など)

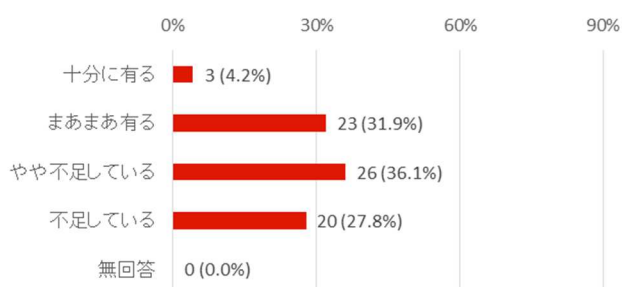


③ 組織としての人材・スキルに対する認識

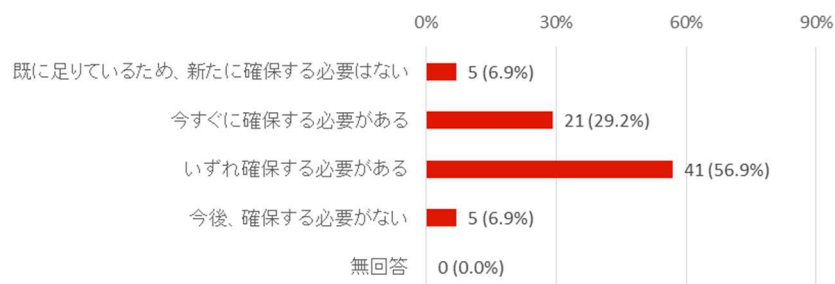
(ア) 組織として、人材・スキルは重要ですか



(イ) 組織として、人材・スキルは十分にありますか



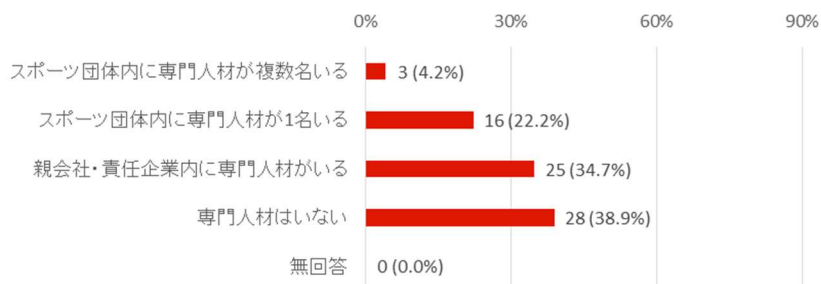
(ウ) 組織として、現時点において新たに人材・スキルを確保する必要性はありますか



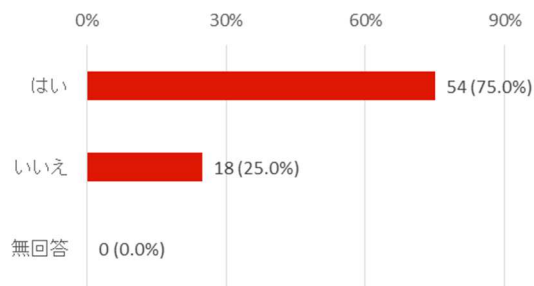
(4) 法務・労務関連の知識を経営に反映させ、リスク管理を行うスキル(法務・労務知識・リスク管理)

① 専門人材(十分な経験を積んでいる、もしくは、専門的に学んだ人材)の状況

(ア) 組織内に専門人材はいますか

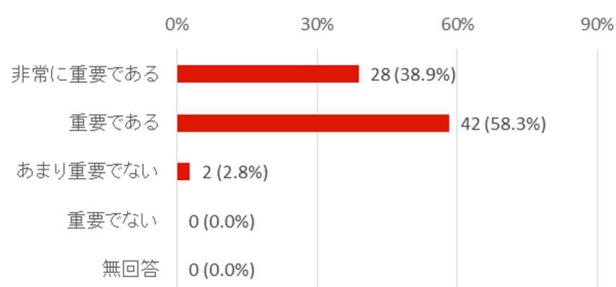


(イ) 外部専門人材を活用していますか(委託など)

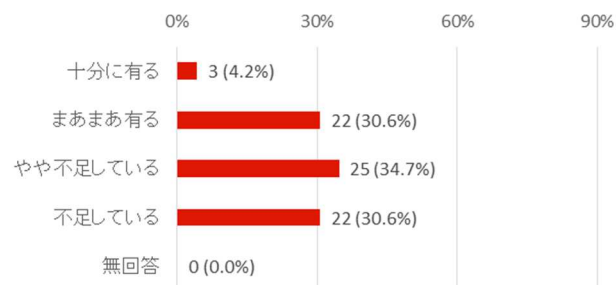


③ 組織としての人材・スキルに対する認識

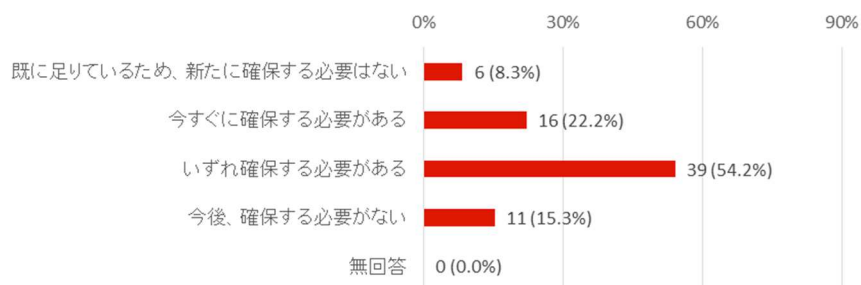
(ア) 組織として、人材・スキルは重要ですか



(イ) 組織として、人材・スキルは十分にありますか



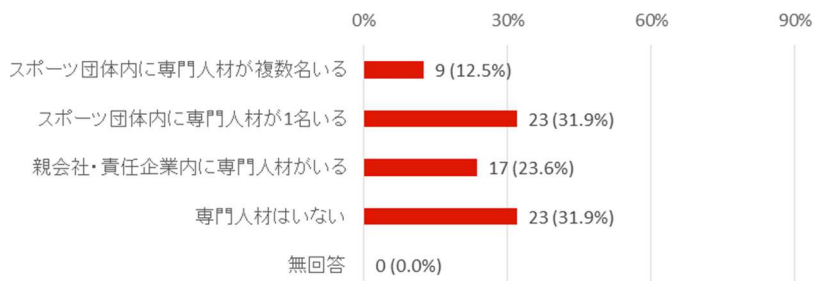
(ウ) 組織として、現時点において新たに人材・スキルを確保する必要性はありますか



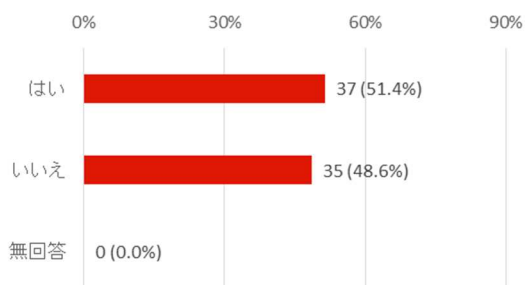
(5) 経理・財務関連の知識を持ち、資金調達を含めた経営判断を行うスキル(ファイナンス・資金獲得力・アカウンティング)

① 専門人材(十分な経験を積んでいる、もしくは、専門的に学んだ人材)の状況

(ア) 組織内に専門人材はいますか

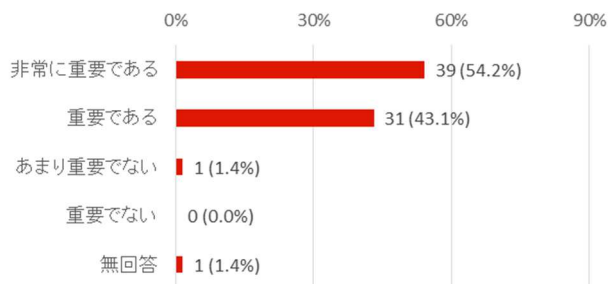


(イ) 外部専門人材を活用していますか(委託など)

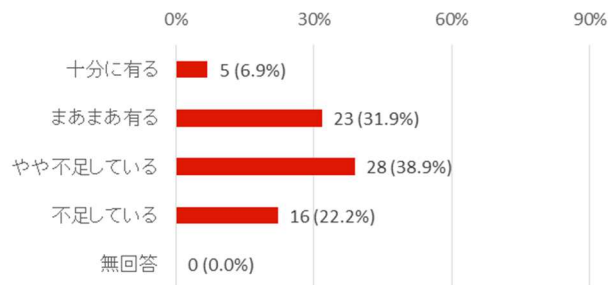


② 組織としての人材・スキルに対する認識

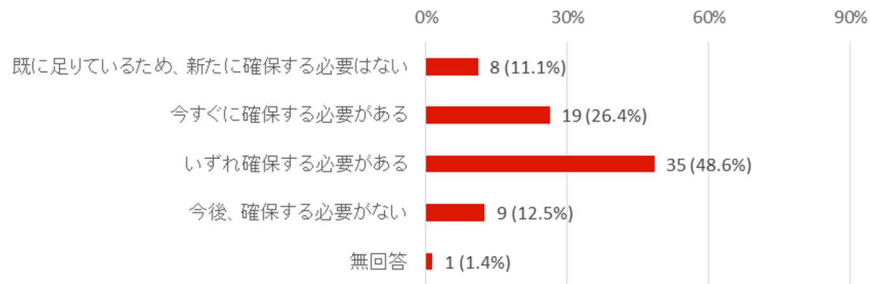
(ア) 組織として、人材・スキルは重要ですか



(イ) 組織として、人材・スキルは十分にありますか



(ウ) 組織として、現時点において新たに人材・スキルを確保する必要性はありますか



(6) マーケティング・営業を行うスキル(マーケティング・営業力)

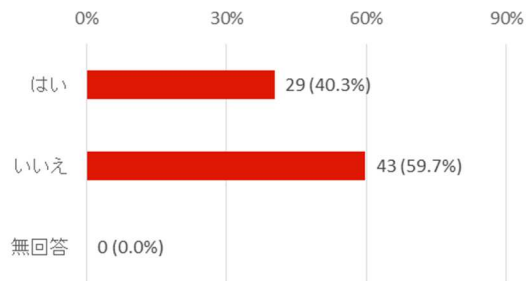
※アリーナ来場促進、チケット販売、グッズ販売、ファンクラブ運営、スポンサー獲得、広告営業など

① 専門人材(十分な経験を積んでいる、もしくは、専門的に学んだ人材)の状況

(ア) 組織内に専門人材はいますか

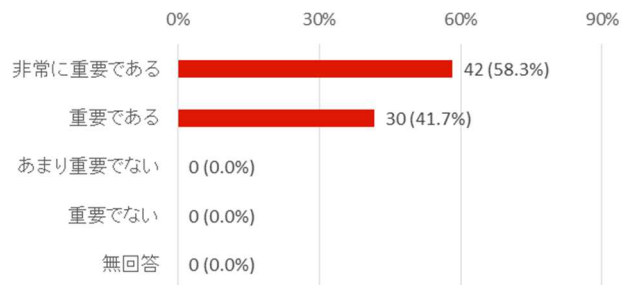


(イ) 外部専門人材を活用していますか(委託など)

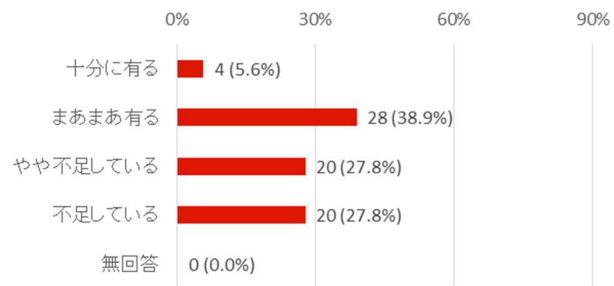


② 組織としての人材・スキルに対する認識

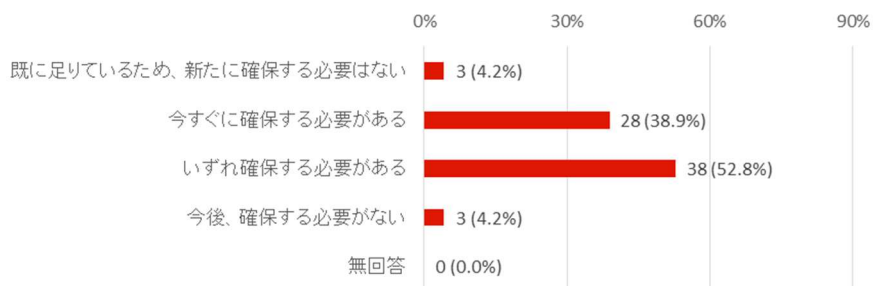
(ア) 組織として、人材・スキルは重要ですか



(イ) 組織として、人材・スキルは十分にありますか



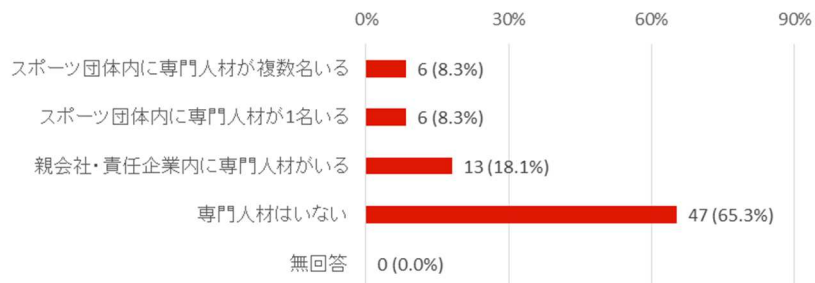
(ウ) 組織として、現時点において新たに人材・スキルを確保する必要性はありますか



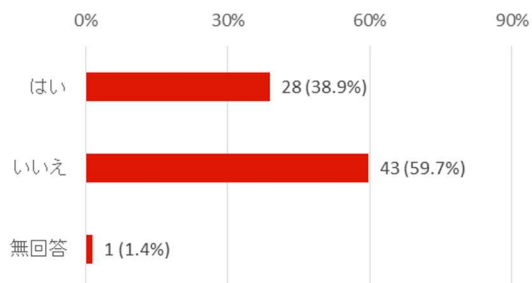
(7) データを用いて経営課題を解決するスキル(データサイエンスの知識)

① 専門人材(十分な経験を積んでいる、もしくは、専門的に学んだ人材)の状況

(ア) 組織内に専門人材はいますか

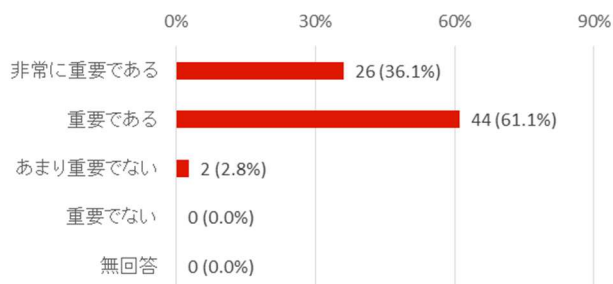


(イ) 外部専門人材を活用していますか(委託など)

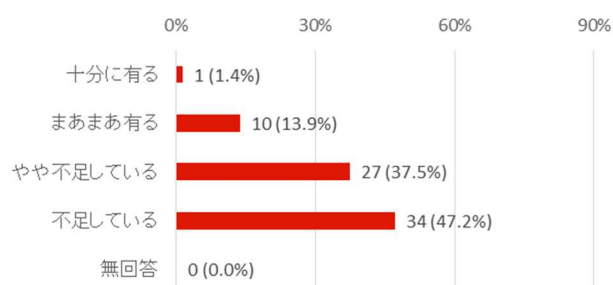


② 組織としての人材・スキルに対する認識

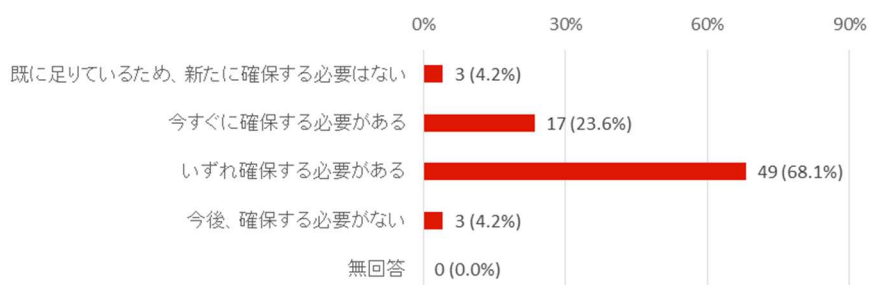
(ア) 組織として、人材・スキルは重要ですか



(イ) 組織として、人材・スキルは十分にありますか



(ウ) 組織として、現時点において新たに人材・スキルを確保する必要性はありますか

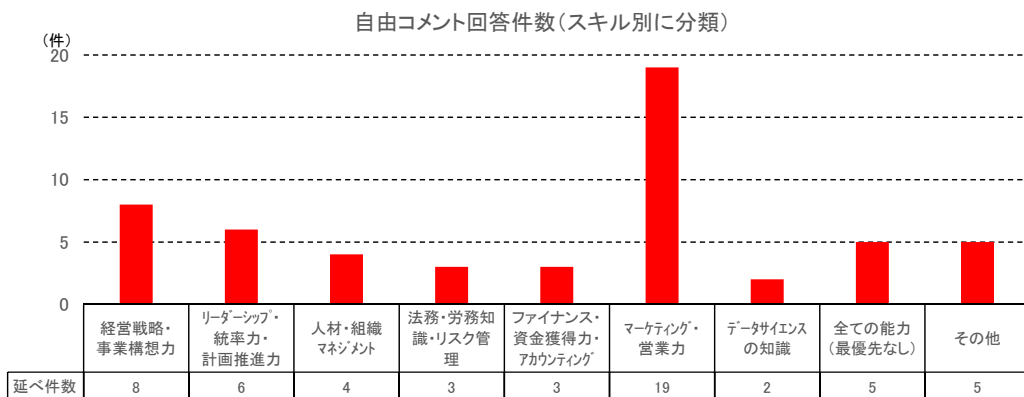


5. 経営強化に向けて、貴スポーツ団体(チーム・クラブ)において必要だと考える人材・スキル<自由回答>

スキル領域	コメント
経営戦略・事業構想力	ミドルマネジメントからトップマネジメント層の人材
	スポーツビジネスの認識を有し、ビジネス構築力があって、法人および個人向けの営業ができる人材
	クラブ内の人的資源や時間を整理し、クラブが掲げる理念や事業目標達成に向けて効率よくマネジメントできる人材が必要と考えています
	IT 関連及び中長期の事業計画策定する人材が不足している。現状は社長以下各部門長で行っているが、専門知識及び時間的余裕がなく課題と認識している
	サッカークラブの経営について、専門的知識を現場経験により身に付けてきた人材
	経営戦略、マーケティングのスキルアップが急務
	時代のニーズと少し先の未来を予測し、実行に移すことができること
経営戦略の構築とファイナンス戦略ができる人材	
	組織を統括出来る経営知識、経験を有した人材。スポーツのみならず多方面でのマーケティング戦略に長けた人材。選手、コーチ含めた採用に関して channel 或いは network を多く持つ人材

リーダーシップ・ 統率力・ 計画推進力	競技力アップのための指導力、チーム経営スキル
	チーム・クラブ共にマネジメントコントロールが出来る人材
	あらゆる業務・状況においてクリエイティブな発想・度胸・リスクを取れる能力がある人材
	専門的なスキルに加えて、経営に参画したことがある、プロジェクト責任者の経験があるなどの強いリーダーシップ
	まず第一歩として、一般企業において部や課を率いた経験のあるオールラウンダーを事務局長として採用したい。柔軟な対応ができ、判断が早く、物事を前に進める推進力のある人材が必要
人材・ 組織マネジメント	・チーム強化のため、学生、選手をリクルートを担当できる人材を第一順位でもとめております ・つぎに限られたコストの中で集客、ファン拡大を企画し、実行できる人材 ・チーム予算を管理し、スポンサー会社に適切に報告、連携ができる人材
	コーチの評価方法を構築・改善できるスキル
	①必要な人材:管理職(本部長・部長・次長・課長・支配人等) スキル:労務管理・財務管理・法務・マーケティングやマーチャライジング等の営業企画開発の管理 リーダーシップ・コミュニケーション能力・問題解決力 等
	②必要な人材:情報通信関連の専門職 スキル:Web動向・IT動向(ビックデータ)・ソフトとハード(アプリと端末機器)に関する知識
	マネージメントスタッフが人材不足です
法務・労務知識・ リスク管理	ガバナンス強化の教育を受けた人材の確保が重要
	設立2年目の会社でコーポレートスタッフ(総務・経理・資材・法務・知財)としての人材・スキルが不足している。不足状態が長期かすれば会社のガバナンス構築できず、コンプライアンス上の問題発生が懸念される
	必要なスキルは「労務管理」のスキル
ファイナンス・ 資金獲得力・ アカウンティング	他分野における経営経験 スタッフ拡充への予算の確保
	・担当部署に関わらず、財務の木の知識は必要 ・社員にとって分かりやすい納得感のある人事制度、給与体系の整備が求められる ・スポーツ興行を競技としてだけではなく、ビジネスに結び付けることのできる発想、人材が必要
	企業スポーツであり、経営というよりは予算管理。予算をきちんと立てた中で大きなブレを出さないように実行する プロマネ力が必要
マーケティング・ 営業力	スポーツが好きでこの業界に入ってくる人材が多いが、一般的に普通の社会人として必要な能力が不足していることが多い。各分野の専門知識や業務経験など専門性も重要であるが、まずは社会人としての一般的な知識や能力を育成していく必要がある。業務領域で言えば、優秀な人材が不足しているが、特にマーケティングなどの分野は顕著である。またスポーツクラブの経営という観点からも、今後経営者の育成は急務である
	GMが兼業なので、将来的には専門化が必要。スポンサー・チケット販売をする営業人員がいないので、その確保が必要
	プロモーション／営業スキルが必要。
	IT技術を駆使して、ファン及び収益を増加させていけるスキルをもった人材
	人材がいらない訳ではないですが、質問の専門というレベルをどこに置くのが答えながら迷いました。常にもっともっとを要求されるコンペティティブの世界です。しいて言えばIT化の変化の中で、新しいマーケティング手法についての課題意識が強いです
	広い視野で新しい仕組みでの協賛営業ができる人材と、地道にコツコツと歩いて売れる営業人材。数字の管理ができる人材
	マーケティング担当(チケット・スポンサーセールス) チケットセールス、メディア、スポンサーセールス 興行・演出担当(エンタメ部門) アリーナのエンターテイメントを向上のためアカデミー担当:下部組織の育成を常勤で行える人材(コーチ資格者) 現状、一人のスタッフが兼務で二役・三役を兼ねている状況なので、担当部門に専念できるような環境が必要
	スポンサー営業に特化した営業、広報の経験者が必須であると考えます
	営業活動について戦略を立案できる人材が必要である
	マーケティング担当、経理資金繰り担当
	企業向けスポンサー営業のできる人材、どのような困難な状況でもやり抜く力のある人、困難にぶつかったときに打開策・次の方策を考える力のある人、マネジメントについて考えるより、目の前の数字を追いかけて結果を出せる人、 弊社は、10~20人程度の組織のため、マネジメントについては少数で十分で、数字を上げられる実働部隊の人が不足しており必要です
営業のプレゼンテーション力 マーケティング・分析能力 経理・法務の知識	
①実行部署 マーケティング全般、ブランディング・プロモーション(広報含む)などのスキルを持った人材、またその知識を使える行動力が必要。 ②マネジメント リーダーシップ、統率力、実行力	

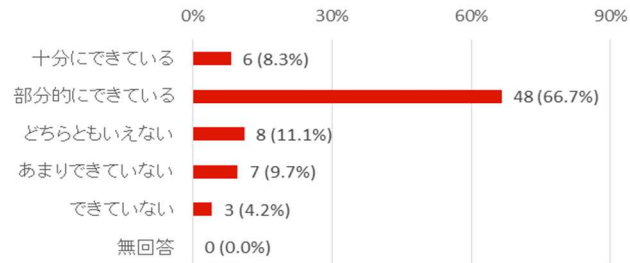
	SNSを理解したデジタルマーケティングのスキルを持った人材
	会社が三年目と若い事でまずは信頼関係を築く為に弊社と地域を繋ぐパイプ役が必要と考えています
	プロスポーツ団体では無いが、今後チーム運営のビジネス化も考えなければいけない。そのためにはチームのマーケティング、営業活動を行う専門人材が不可欠で、通常は企業内に適材はいない。もちろん対外活動のみでは無く、企業(責任企業)との間で交渉し、必要なサポート(人、金、etc.)を引っ張ることの出来るマネジメント人材はそれ以上に必要。企業チームである限り
	営業関連の人材
	スポンサー獲得に向けての行動力のある人材。チケット팅、来場促進に関するマーケティング戦略に長けた人材
	120名の選手を抱えるクラブとしては、チームのマネージメントに時間を取られてしまう傾向にあります。しかし、スポンサー獲得は集客にも直結していますので、営業担当には多くの好人材が必要です。また、クラブの主たる事業としてスクール運営を行っておりますので、コーチ陣のクオリティはもちろんです。サービスや丁寧な事務作業も求められます
データサイエンスの知識	アメフトを戦略的に分析できるアナライジングスタッフの専門分野を担当する人材を増員したいという希望はある 競技特性上、データ分析できる人材がすぐに必要
すべての能力(最優先なし)	企画力、データ分析力、マーケティング力、営業力、財務・労務 ・イラストレーター、フォトショップ、DTPが出来る人材 ・バスケットスクールコーチ・ホームゲーム開催興行担当 ・財務担当、帳簿入力・チケット担当・営業担当など これまで回答した経営スキルをバランスよく高いレベルで整えること 経営、マーケティング、総務などすべてにおいて専門化が社内に必要と考えている 全てにおいて人手が不足し、スキル不足。今後改善していく
その他	親会社からの出向者ではなくプロパー社員の育成が必要である プロスポーツクラブとして勝利を目指すことは当然だが、それに加えて、スポーツを通して地域を活性化していくことが我々のミッションでもある。地域に密着した活動を行うことでコミュニケーションと元気をもたらす、クラブは地域と共に存在し、地域が豊かになっていくことを目指す。したがって単なるトップチームの成績や、業績アップのための数値マネジメントだけができればいいというのではなく、このミッションをベースにそれぞれの専門家が存在するという体制が組めたら理想的。 プロスポーツの運営会社が地域に一つしかない場合が多く、地方のクラブはどこも同じような状況ではないかと想像します。親会社等があれば、それなりの人材が確保できるのかもしれないが、中々経営的に人材確保は難しいし、かといって熱意だけでは解決できない壁も多く、現在のスタッフのスキルアップを図りながら、経営が安定してきたら、専門人材を採用していいとは考えます 現時点では不透明 現段階においては(回答文が途切れているため無効とする)



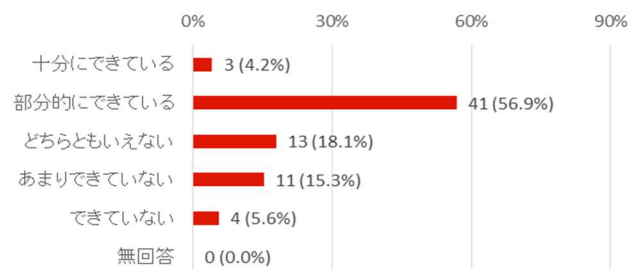
経営の現状について

1. 経営状況の改善に向けた具体的戦略の検討について²⁹

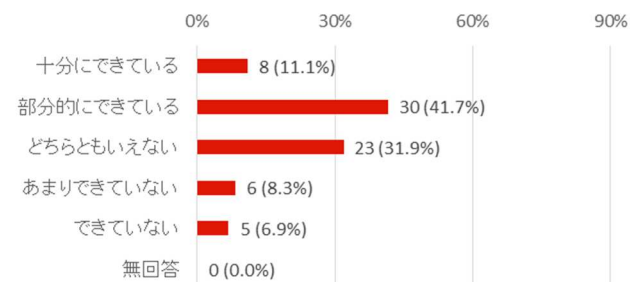
①経営状況を改善するための具体的戦略が描けていますか



②経営状況を改善するための具体的戦略を実行できていますか

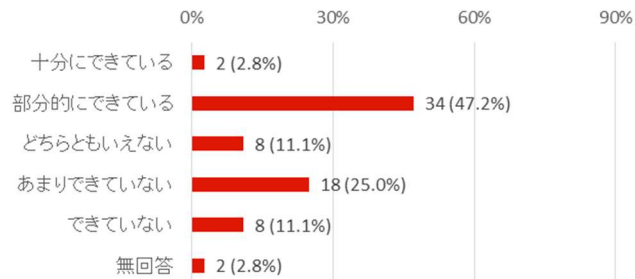


③戦略・なりたい姿がチーム及び組織内で共有できていますか



2. 顧客満足度を向上させるための具体的戦略の検討について³⁰

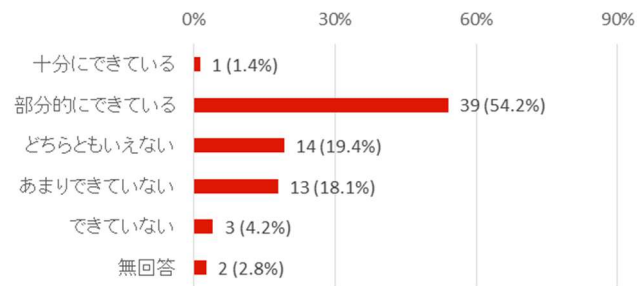
①顧客満足度や意向を継続的に把握する仕組み（アンケート調査など）ができていますか



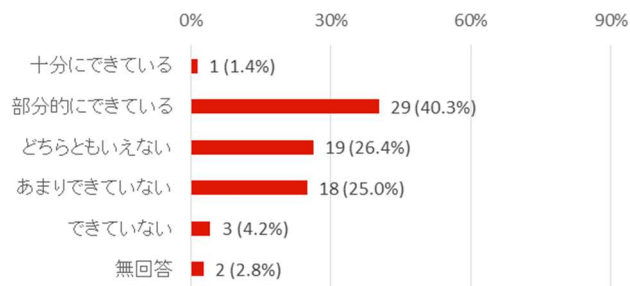
²⁹ 顧客獲得によるチケット売上の増加のほか、グッズ売上、ファンクラブ収入、スポンサー収入、新規顧客開拓、(スタジアム等の経営も実施している団体は)売店等売上など、売上向上につなげるための幅広い取組を含む。

³⁰ 試合におけるイベントなど単発の企画だけでなく、顧客属性や顧客の意向の把握、顧客分析に基づく企画の実施、顧客の特性に応じた情報提供の実施などまでを含む。

②顧客満足度を向上させるための具体的戦略が描けていますか

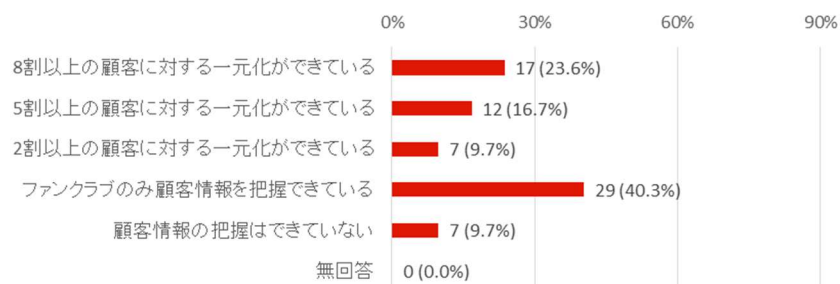


③顧客満足度を向上させるための具体的戦略を実行できていますか

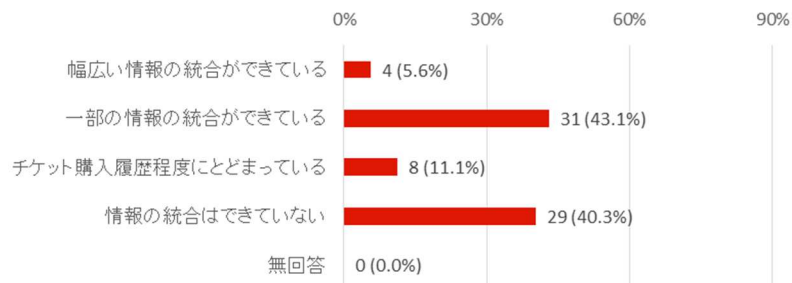


3. マーケティング・営業力の現状について

①顧客(お客様)31に関する情報の一元化ができていますか

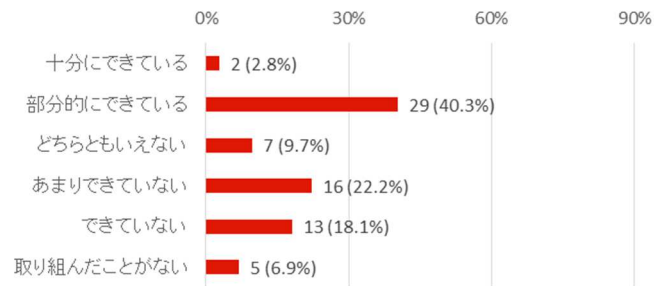


②顧客(お客様)に関する情報の一元化の取組では、グッズ販売履歴、チケット購入履歴、来場履歴、お気に入り選手情報、WEB閲覧情報等、幅広い情報を統合できていますか



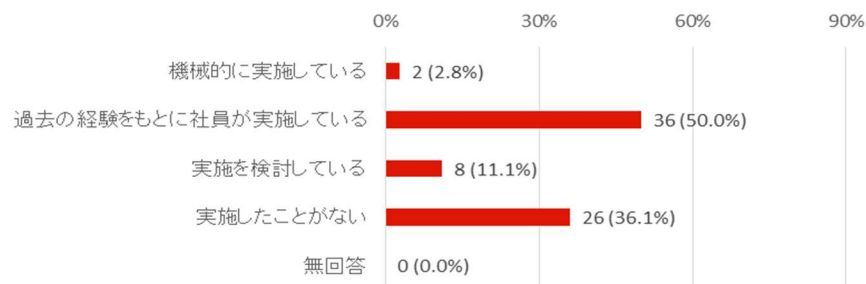
³¹ チケット購入者(当日券を含む)やファンクラブ会員など

③ 顧客の年齢、性別、地域等の基本的な情報の分析を行い、「観に来てもらいたいお客様」を明確に描けていますか

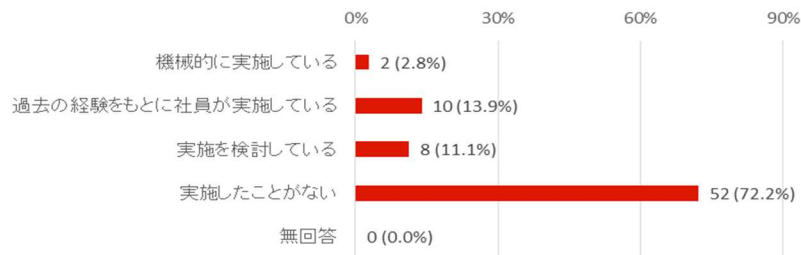


4. データサイエンス³²の現状について

① 時期、試合相手、天候などのデータと連動した顧客予測などを行っていますか



② 対戦相手やチームの状況などに応じてチケット価格を変動させていますか³³



③ 顧客(お客様)が SNS 等に発信している情報(Twitter、Facebook、Instagram 等)の情報の分析を行っていますか



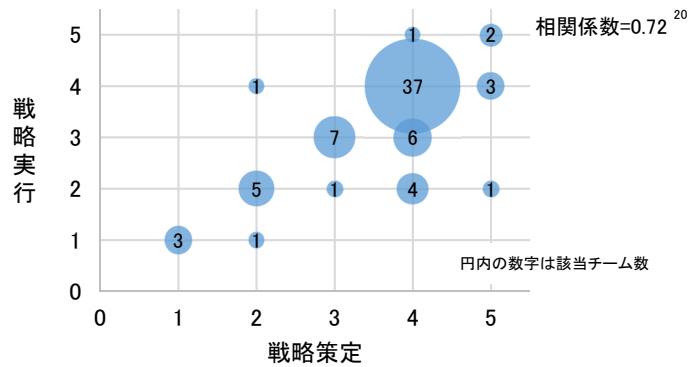
³² 様々なデータを活用した統計分析、データマイニング、機械学習等の技術を活かした、将来予測、顧客ニーズ分析、リアルタイムなトレンド把握など

³³ リーグでチケット価格を決定している場合、チケットを販売していない場合には「実施したことがない」を選択

戦略の策定及び実行に関する分析

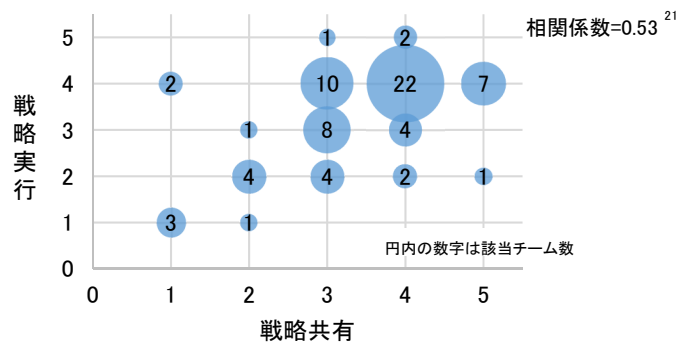
1. 戦略策定と実行状況の関係

経営改善戦略の策定と実行



	縦軸 経営状況を改善するための 具体的戦略を実行できているか	横軸 経営状況を改善するための 具体的戦略が描けているか
5	十分にできている	
4	部分的にできている	
3	どちらともいえない	
2	あまりできていない	
1	できていない	

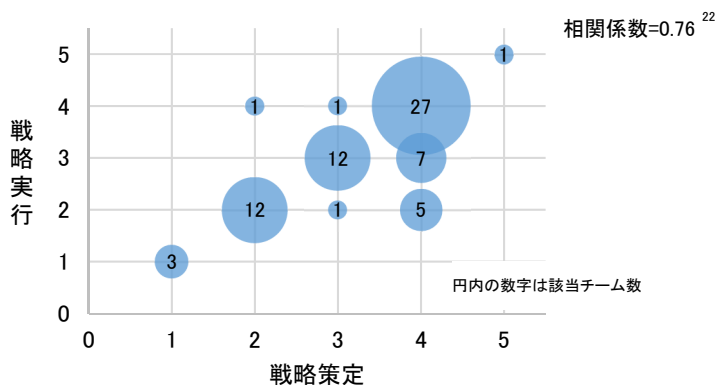
経営改善戦略の共有と実行



	縦軸 経営状況を改善するための 具体的戦略を実行できているか	横軸 戦略・なりた姿がチーム及び組織内 で共有できているか
5	十分にできている	
4	部分的にできている	
3	どちらともいえない	
2	あまりできていない	
1	できていない	

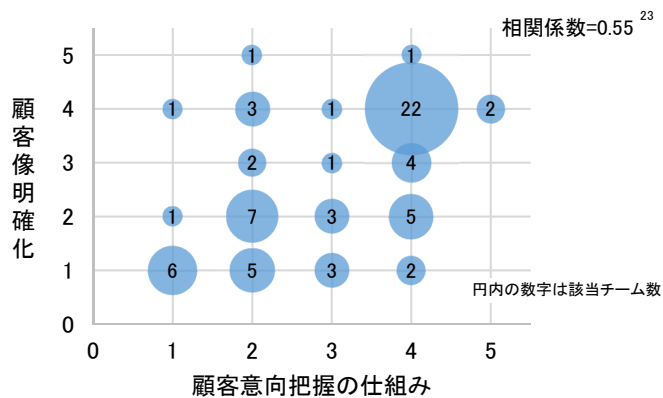
^{20,21} 5%水準で有意

顧客満足向上戦略の策定と実行



	縦軸 顧客満足度を向上させるための 具体的戦略を実行できているか	横軸 顧客満足度を向上させるための 具体的戦略が描けているか
5	十分にできている	
4	部分的にできている	
3	どちらともいえない	
2	あまりできていない	
1	できていない	

顧客意向把握の仕組みと顧客像の明確化



	縦軸 「親に来てもらいたいお客様」を 明確に描けているか	横軸 顧客満足度や意向を継続的に 把握する仕組みができているか
5	十分にできている	
4	部分的にできている	
3	どちらともいえない	
2	あまりできていない	
1	できていない	

22,23 5%水準で有意

【参考資料】

「スポーツ組織におけるスポーツ経営人材・スキルの調査」 調査票

【当アンケートで取り上げる経営スキル】

経営資源の分類	経営スキルの項目	概要
人(組織)	リーダーシップ・統率力・ 計画推進力	リーダーシップを発揮し、組織の統一・計画を推進していくスキル
	人材・組織マネジメント	適正な人材配置や、適正な人事評価制度の整備を実施できるスキル
	法務・労務知識・リスク管理	法務・労務関連の知識を経営に反映させ、リスク管理を行うスキル
モノ	経営戦略・事業構想力	経営戦略を立案し、事業を構想・企画するスキル
	マーケティング・営業力	マーケティング・営業を行うスキル(アリーナ来場促進、チケット販売、グッズ販売、ファンクラブ運営、スポンサー獲得、広告営業など)
カネ	ファイナンス・資金獲得力・ アカウンティング	経理・財務関連の知識を持ち、資金調達を含めた経営判断を行うスキル
情報	データサイエンスの知識	データを用いて経営課題を解決するスキル

1. 貴スポーツ団体(クラブ・球団・チームなど。以下同様)についてお答えください。

- (1) 競技種目(サッカー・野球・バレーボールなど) ()
- (2) リーグ名(所属している場合) ()
- (3) チーム名称 ()
- (4) 組織の所属人数 競技関係者 () 名)
事務所関係者 () 名)

※競技関係者 : 選手・スタッフ・コーチ等、競技種目に直接関わる人

事務所関係者: 一般的な企業・事業所と同様の業務(営業・企画・総務・法務等)に関わる人

- (5) 運営形態 (プロチーム/実業団・企業チーム/クラブチーム)
- (6) 親会社等の有無 (親会社・責任企業がある/親会社・責任企業はない)
- (7) 貴スポーツ団体の直近3年の売上・収支状況

年度	2014	2015	2016
売上・収入金額(万円)			
収支状況 ※親会社等からの資金補填が有る 場合には、それを除いたスポーツ 関連事業単体の収支についてご 回答ください。	黒字/収支拮抗/ 赤字	黒字/収支拮抗/ 赤字	黒字/収支拮抗/ 赤字

- (8) ご記入者様の役職(部長・課長・マネージャー等) ()

2. 以下の各経営スキルについて、貴スポーツ団体における、専門人材の状況、部署等の構築の有無、組織としての人材・スキルに対する認識をお答えください。

(1) 経営戦略を立案し、事業を構想・企画するスキル(経営戦略・事業構想力)

- ① 専門人材(十分な経験を積んでいる、もしくは、専門的に学んだ人材)の状況
- (ア) 組織内に専門人材はいますか
(スポーツ団体内に専門人材が複数名いる/スポーツ団体内に専門人材が1名いる/親会社・責任企業内に専門人材がいる/専門人材はいない)
- (イ) 外部専門人材を活用していますか(委託など) (はい/いいえ)
- ② 部署等の構築の有無
- (ア) 担当する専門部署はありますか (はい/いいえ)
- (イ) 議論を行う会議体はありますか (はい/いいえ)
- ③ 組織としての人材・スキルに対する認識
- (ア) 組織として、人材・スキルは重要ですか
(非常に重要である/重要である/あまり重要でない/重要でない)
- (イ) 組織として、人材・スキルは十分にありますか
(十分に有る/まあまあ有る/やや不足している/不足している)
- (ウ) 組織として、現時点において新たに人材・スキルを確保する必要性はありますか
(既に足りているため、新たに確保する必要はない/今すぐに確保する必要がある/いずれ確保する必要がある/今後、確保する必要がない)

(2) リーダーシップを発揮し、組織の統一・計画を推進していくスキル(リーダーシップ・統率力・計画推進力)

- ① 専門人材(十分な経験を積んでいる、もしくは、専門的に学んだ人材)の状況
- (ア) 組織内に専門人材はいますか
(社長が組織を強い力で牽引している/組織の役員等が組織を強い力で牽引している/現場がボトムアップ的に組織を牽引している/現場の各課が個別・自立的に事業を実施している)
- (イ) 外部専門人材を活用していますか(委託など) (はい/いいえ)
- ② 部署等の構築の有無
- (ア) 担当する専門部署はありますか (はい/いいえ)
- (イ) 議論を行う会議体はありますか (はい/いいえ)
- ③ 組織としての人材・スキルに対する認識
- (ア) 組織として、人材・スキルは重要ですか
(非常に重要である/重要である/あまり重要でない/重要でない)
- (イ) 組織として、人材・スキルは十分にありますか
(十分に有る/まあまあ有る/やや不足している/不足している)
- (ウ) 組織として、現時点において新たに人材・スキルを確保する必要性はありますか
(既に足りているため、新たに確保する必要はない/今すぐに確保する必要がある/いずれ確保する必要がある/今後、確保する必要がない)

(3) 適正な人材配置や、適正な人事評価制度の整備を実施できるスキル(人材・組織マネジメント)

※競技関係者ではなく、事務所関係者の人材・組織マネジメントを行うスキルを指します

- ① 専門人材(十分な経験を積んでいる、もしくは、専門的に学んだ人材)の状況
- (ア) 組織内に専門人材はいますか
(スポーツ団体内に専門人材が複数名いる／スポーツ団体内に専門人材が1名いる／親会社・責任企業内に専門人材がいる／専門人材はいない)
- (イ) 外部専門人材を活用していますか(委託など) (はい／いいえ)
- ② 部署等の構築の有無
- (ア) 担当する専門部署はありますか (はい／いいえ)
- (イ) 議論を行う会議体はありますか (はい／いいえ)
- ③ 組織としての人材・スキルに対する認識
- (ア) 組織として、人材・スキルは重要ですか
(非常に重要である／重要である／あまり重要でない／重要でない)
- (イ) 組織として、人材・スキルは十分にありますか
(十分に有る／まあまあ有る／やや不足している／不足している)
- (ウ) 組織として、現時点において新たに人材・スキルを確保する必要性はありますか
(既に足りているため、新たに確保する必要はない／今すぐに確保する必要がある／いずれ確保する必要がある／今後、確保する必要がない)

(4) 法務・労務関連の知識を経営に反映させ、リスク管理を行うスキル(法務・労務知識・リスク管理)

- ① 専門人材(十分な経験を積んでいる、もしくは、専門的に学んだ人材)の状況
- (ア) 組織内に専門人材はいますか
(スポーツ団体内に専門人材が複数名いる／スポーツ団体内に専門人材が1名いる／親会社・責任企業内に専門人材がいる／専門人材はいない)
- (イ) 外部専門人材を活用していますか(委託など) (はい／いいえ)
- ② 部署等の構築の有無
- (ア) 担当する専門部署はありますか (はい／いいえ)
- (イ) 議論を行う会議体はありますか (はい／いいえ)
- ③ 組織としての人材・スキルに対する認識
- (ア) 組織として、人材・スキルは重要ですか
(非常に重要である／重要である／あまり重要でない／重要でない)
- (イ) 組織として、人材・スキルは十分にありますか
(十分に有る／まあまあ有る／やや不足している／不足している)
- (ウ) 組織として、現時点において新たに人材・スキルを確保する必要性はありますか
(既に足りているため、新たに確保する必要はない／今すぐに確保する必要がある／いずれ確保する必要がある／今後、確保する必要がない)

(5) マーケティング・営業を行うスキル(マーケティング・営業力)

※アリーナ来場促進、チケット販売、グッズ販売、ファンクラブ運営、スポンサー獲得、広告営業など

- ① 専門人材(十分な経験を積んでいる、もしくは、専門的に学んだ人材)の状況
- (ア) 組織内に専門人材はいますか
(スポーツ団体内に専門人材が複数名いる／スポーツ団体内に専門人材が1名いる／親会社・責任企業内に専門人材がいる／専門人材はいない)
- (イ) 外部専門人材を活用していますか(委託など) (はい／いいえ)
- ② 部署等の構築の有無
- (ア) 担当する専門部署はありますか (はい／いいえ)
- (イ) 議論を行う会議体はありますか (はい／いいえ)
- ③ 組織としての人材・スキルに対する認識
- (ア) 組織として、人材・スキルは重要ですか
(非常に重要である／重要である／あまり重要でない／重要でない)
- (イ) 組織として、人材・スキルは十分にありますか
(十分に有る／まあまあ有る／やや不足している／不足している)
- (ウ) 組織として、現時点において新たに人材・スキルを確保する必要性はありますか
(既に足りているため、新たに確保する必要はない／今すぐに確保する必要がある／いずれ確保する必要がある／今後、確保する必要がない)

(6) データを用いて経営課題を解決するスキル(データサイエンスの知識)

- ① 専門人材(十分な経験を積んでいる、もしくは、専門的に学んだ人材)の状況
- (ア) 組織内に専門人材はいますか
(スポーツ団体内に専門人材が複数名いる／スポーツ団体内に専門人材が1名いる／親会社・責任企業内に専門人材がいる／専門人材はいない)
- (イ) 外部専門人材を活用していますか(委託など) (はい／いいえ)
- ② 部署等の構築の有無
- (ア) 担当する専門部署はありますか (はい／いいえ)
- (イ) 議論を行う会議体はありますか (はい／いいえ)
- ③ 組織としての人材・スキルに対する認識
- (ア) 組織として、人材・スキルは重要ですか
(非常に重要である／重要である／あまり重要でない／重要でない)
- (イ) 組織として、人材・スキルは十分にありますか
(十分に有る／まあまあ有る／やや不足している／不足している)
- (ウ) 組織として、現時点において新たに人材・スキルを確保する必要性はありますか
(既に足りているため、新たに確保する必要はない／今すぐに確保する必要がある／いずれ確保する必要がある／今後、確保する必要がない)

(7) 経営強化に向けて、貴スポーツ団体(チーム・クラブ)において必要だと考える人材・スキルに

ついて具体的にご記入ください。

(自由記述)

3. 貴スポーツ団体における経営の現状についてお答えください。

(1) 経営状況の改善に向けた具体的戦略の検討について

※顧客獲得によるチケット売上の増加のほか、グッズ売上、ファンクラブ収入、スポンサー収入、新規顧客開拓、(スタジアム等の経営も実施している団体は)売店等売上など、売上向上につなげるための幅広い取組を含みます

① 経営状況を改善するための具体的戦略が描けていますか

(十分にできている／部分的にできている／どちらともいえない／あまりできていない／できていない)

② 経営状況を改善するための具体的戦略を実行できていますか

(十分にできている／部分的にできている／どちらともいえない／あまりできていない／できていない)

③ 戦略・なりたい姿がチーム及び組織内で共有できていますか

(十分にできている／部分的にできている／どちらともいえない／あまりできていない／できていない)

(2) 顧客満足度を向上させるための具体的戦略※の検討について

※試合におけるイベントなど単発の企画だけではなく、顧客属性や顧客の意向の把握、顧客分析に基づく企画の実施、顧客の特性に応じた情報提供の実施などまでを含みます

① 顧客満足度や意向を継続的に把握する仕組み(アンケート調査など)ができていますか

(十分にできている／部分的にできている／どちらともいえない／あまりできていない／できていない)

② 顧客満足度を向上させるための具体的戦略が描けていますか

(十分にできている／部分的にできている／どちらともいえない／あまりできていない／できていない)

③ 顧客満足度を向上させるための具体的戦略を実行できていますか

(十分にできている／部分的にできている／どちらともいえない／あまりできていない／できていない)

(3) マーケティング・営業力の現状について

※(1)(2)の取組を進めるための、マーケティング等の取組について伺います

① 顧客(お客様)に関する情報の一元化ができていますか

※顧客はチケット購入者(当日券を含む)やファンクラブ会員などを指します

(8割以上の顧客に対する一元化ができている／5割以上の顧客に対する一元化ができている／2割以上の顧客に対する一元化ができている／ファンクラブのみ顧客情報を把握できている／顧客情報の把握はできていない)

② 顧客(お客様)に関する情報の一元化の取組では、グッズ販売履歴、チケット購入履歴、来場履歴、お気に入り選手情報、WEB閲覧情報等、幅広い情報を統合できていま

すか。

(幅広い情報の統合ができていない／一部の情報の統合ができていない／チケット購入履歴程度にとどまっている／情報の統合はできていない)

- ③ 顧客の年齢、性別、地域等の基本的な情報の分析を行い、「観に来てもらいたいお客様」を明確に描けていますか

(十分にできている／部分的にできている／どちらともいえない／あまりできていない／できていない／取り組んだことがない)

(4) データサイエンスの現状について

※データサイエンスとは、様々なデータを活用した統計分析、データマイニング、機械学習等の技術を活かした、将来予測、顧客ニーズ分析、リアルタイムなトレンド把握などを指します

- ① 時期、試合相手、天候などのデータと連動した顧客予測などを行っていますか

(機械的に実施している／過去の経験をもとに社員が実施している／実施を検討している／実施したことがない)

- ② 対戦相手やチームの状況などに応じてチケット価格を変動させていますか

※リーグでチケット価格を決定している場合、チケットを販売していない場合には「実施したことがない」を選択してください。

(機械的に実施している／過去の経験をもとに社員が実施している／実施を検討している／実施したことがない)

- ③ 顧客(お客様)が SNS 等に発信している情報(Twitter、Facebook、Instagram 等)の情報の分析を行っていますか

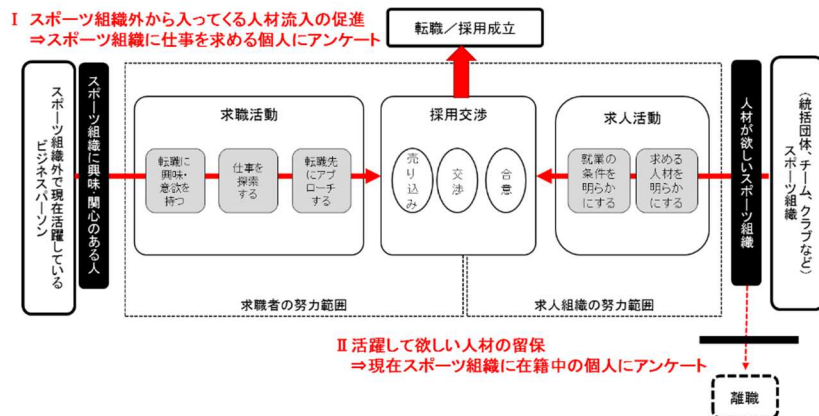
(週に数回以上実施している／週に1回から月に数回程度実施している／月に1回程度実施している／年間数回程度(月に1回未満)実施している／ほとんどしていない／実施していない／実施を検討している)

【参考資料】

「スポーツ組織への人材流入及び人材留保に関する調査」概要

実施概要

- 目的
 - ・他業界のビジネスパーソンがスポーツ組織に転職することを阻害する要因を探る。
 - ・現在スポーツ組織において就業している人材の就業意識を知る。



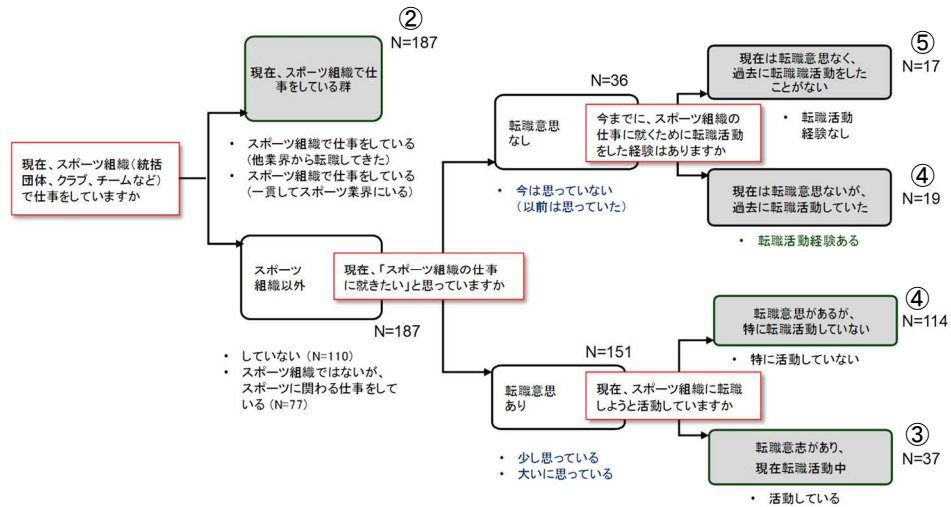
- 実施期間 2017年12月～2018年1月
- 回答対象
 - ・スポーツ組織への転職を検討中／過去に検討したことがある群
 - 社会人向けスポーツビジネス講座の受講経験者を中心とした、スポーツビジネスに興味・関心の高いビジネスパーソン
 - ・現在スポーツ組織内で就業している群
 - プロスポーツ組織(チーム/クラブ、統括法人)役職員 など
- 有効回答数 374(回答総数 393)

実施内容

現在の就業状況、現在及び過去のスポーツ組織への就業意欲、スポーツ組織への転職活動経験の有無により回答者を以下①～⑤の群に分けた上で、下表の設問に対する自由回答を得た。

- ① 現在、スポーツ組織で仕事をしている群
- ② 転職意志があり、現在転職活動中の群
- ③ 転職意思があるが、特に転職活動していない群
- ④ 現在は転職意思ないが、過去に転職活動していた群
- ⑤ 現在は転職意思なく、過去にその意思はあったが転職活動をしたことがない群

各群への回答者の分類方法



各群への設問¹

①群 現在、スポーツ組織 で仕事をしている群	現在の仕事(組織・仕事内容)
	現在の仕事に就くために行った就職／転職活動内容
	転職活動の中で、大変だったことや難しかったこと
	現在の仕事の面白さ、やりがい、頑張れる理由
	現在の仕事をしている中で、つらくなったり大変だと感じたりすること
	スポーツの仕事に就く前に持っていた、スポーツ業界全体やスポーツ組織で仕事することへのイメージ
	スポーツ組織に就業後の、上記イメージの変化
	仕事継続の条件(文の作成「〇〇が* *であれば、自分は未永くスポーツ組織で仕事ができる」)
②群 スポーツ組織への 転職意志があり、現 在転職活動中の群	探している仕事
	現在の転職活動内容
	転職活動の中で、大変なことや難しいこと
	スポーツ業界全体やスポーツ組織で仕事することのイメージ
	転職実現の条件(文の作成「〇〇が* *であれば、自分はスポーツ組織で活躍できる」)
③群 スポーツ組織への 転職意志があるが、 現在特に転職活動 をしていない群	希望している仕事
	スポーツ組織の仕事に就くための転職活動の経験
	現在、転職活動をしていない/できない理由
	スポーツ業界全体やスポーツ組織で仕事することのイメージ
	転職実現の条件(文の作成「〇〇が* *であれば、自分はスポーツ組織で活躍できる」)
④群 現在はスポーツ組 織への転職意思な いが、過去に転職活 動をしていた群	「スポーツ組織で仕事をしたい」と思わなくなった理由
	過去の転職活動内容
	転職活動の中で、大変だったことや難しかったこと
	現在、転職活動をしていない/できない理由
	スポーツ業界全体やスポーツ組織で仕事することのイメージ
	転職意欲が失われた背景(文の作成「〇〇が* *であれば、以前のように「スポーツ組織で仕事をしたい」と思う」)
⑤群 現在はスポー ツ組織への転職意思 なく、過去に転職活 動をしたことがない 群	「スポーツ組織で仕事をしたい」と思わなくなった理由
	以前、スポーツ組織への転職意思があったにもかかわらず転職活動をしなかった/できなかった理由
	スポーツ業界全体やスポーツ組織で仕事することのイメージ
	転職意欲が失われた背景(文の作成「〇〇が* *であれば、以前のように「スポーツ組織で仕事をしたい」と思う」)

¹ 各設問とも任意自由回答