

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【概要】

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

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。