

**2019 年度スポーツ産業の成長促進事業  
「スポーツ団体経営力強化推進事業（ス  
ポーツ経営人材育成・活用）」報告書**

**筑波大学  
令和 2 年 2 月 29 日**

本報告書は、スポーツ庁の委託事業として、国立大学法人筑波大学が実施した 2019 年度スポーツ産業の成長促進事業「スポーツ団体経営力強化推進事業(スポーツ経営人材育成・活用)」の成果を取りまとめたものです。

従って、本報告書の複製、転載、引用等にはスポーツ庁の承認手続きが必要です。

## 目次

第1章	事業の背景	1
第2章	事業の目的	1
第3章	検討にむけた調査	2
1.	調査体制	2
2.	社会人を対象としたスポーツ科学系大学院へのヒアリング調査	3
1)	調査方法	3
2)	早稲田大学大学院スポーツ科学研究科	4
3)	慶応義塾大学大学院健康マネジメント研究科	6
4)	順天堂大学大学院スポーツ健康科学研究科	10
5)	早稲田大学スポーツ MBA エッセンス	12
6)	ビジネス科目についての現状の考え方	13
3.	筑波大学大学院スポーツ健康システム・マネジメント専攻修了生調査	14
1)	調査方法	14
2)	結果	14
3)	職階別の修了生の求める「ビジネス科目」	23
4.	スポーツ団体・企業への産学連携可能性ヒアリング調査	55
1)	調査方法	55
2)	スポーツ団体・企業が求める「ビジネス科目」	56
3)	筑波大学との産学連携可能性	60
第4章	カリキュラム検討会議の検討内容	61
1.	筑波大学のスポーツ経営人材養成コースの可能性	61
2.	産学連携のカリキュラム開発研究による実験的「ビジネス科目」	66
3.	研究開発センターの新設によるエクステンションプログラムの開講	69
第5章	スポーツ科学系大学院におけるスポーツ経営人材育成コースの課題と解決策	70

## 第1章 事業の背景

スポーツ庁の平成 28 年度に開催された「スポーツ経営人材プラットフォーム協議会」（座長：筑波大学体育系高橋先生）では、現状のスポーツ経営人材の課題と育成について整理し、スポーツ団体（主にプロスポーツやアマスポーツ団体を想定）において、経営人材が圧倒的に不足としてまとめられた。

それに基づいて実施された平成 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）」では、スポーツ経営人材の要件が定義された。それによれば、スポーツビジネスは特殊なビジネスではなく、一般の経営知識がベースにあり、スポーツ関連のノウハウが+ $\alpha$ が必要であるとまとめられ、スポーツ MBA コースの必要性が述べられた。

また平成 30 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）」事業では、海外のスポーツ経営人材育成を目的とした評価の高い大学院 40 校について調査したところ、①スポーツ関連修士にマネジメント・ビジネス科目を導入するコース設計と、②経営学修士の中にスポーツ関連科目を導入するコース設計の 2 類型があることが明らかにされた。さらにスポーツ産業の成長促進のためには、スポーツ団体だけではなくスポンサー等の民間企業にも人材を送り出す必要性を明らかにされた。

そこで本委託事業では、スポーツ関連修士にマネジメント・ビジネス科目を導入するコース設計を検討することが求められた。

## 第2章 事業の目的

事業の背景で述べたスポーツ庁の平成 29 年度事業及び平成 30 年度事業の結果を踏まえ、スポーツ科学系大学院である本専攻にあるスポーツ科学系科目に加えて、即戦力となるスポーツ経営人材育成に必要な最適なビジネス科目を導入するための、科目構成を調査し、さらに担当可能な仕組みを検討することで新たなスポーツ科学系大学院をベースとしたスポーツ経営人材育成のための大学院コースのカリキュラム案の作成を行うことを目的とした。

### 第3章 検討にむけた調査

#### 1. 調査体制

国立大学法人筑波大学東京キャンパスに設置された、筑波大学大学院人間総合科学研究科スポーツ健康システム・マネジメント専攻の教員、およびビジネスサイエンス系の教員、外部有識者を中心に検討委員会を結成した。

検討のための調査は調査班が担当し、寄附講義の設置の可能性ヒアリング調査は、スポーツ関係組織、スポーツ・健康関連の商品／サービスを扱う企業、そしてスポーツイベントやスポーツ関係組織に協賛することでスポーツ産業に関係する企業に分類し、2つのマーケットサウンディング班でヒアリング調査をおこなった。またカリキュラム検討委員会は検討委員会メンバーにより行われた。

#### ○カリキュラム検討委員会メンバー：

清水 諭	筑波大学体育系	教授	調査責任者
水上 勝義	筑波大学体育系	教授	副責任者
久野 譜也	筑波大学体育系	教授	検討チーム長
西保 岳	筑波大学体育系	教授	
菊 幸一	筑波大学体育系	教授	
尾縣 貢	筑波大学体育系	教授	
山口 香	筑波大学体育系	教授	
真田 久	筑波大学体育系	教授	
猿渡 康文	筑波大学ビジネスサイエンス系	教授	
高橋 義雄	筑波大学体育系	准教授	検討副チーム長
和久 貴洋	日本スポーツ振興センター	情報・国際部長	／博士
塚本 拓也	筑波大学体育系	主任研究員	
塚尾 晶子	つくばウエルネスリサーチ	執行役員	／博士

#### ■調査班

高橋 義雄	筑波大学体育系	准教授	調査班・班長
塚本 拓也	筑波大学体育系	主任研究員	
塚尾 晶子	つくばウエルネスリサーチ	執行役員	／博士

#### ■トップスポーツ経営マーケットサウンディング班

高橋 義雄	筑波大学体育系	准教授	班長
塚本 拓也	筑波大学体育系	主任研究員	

#### ■健康スポーツ経営マーケットサウンディング班

久野 譜也	筑波大学体育系	教授	班長
塚尾 晶子	つくばウエルネスリサーチ	執行役員	／博士

## 2. 社会人を対象としたスポーツ科学系大学院へのヒアリング調査

### 1) 調査方法

社会人を対象としたスポーツ科学系大学院の修士課程として開講している早稲田大学大学院スポーツ科学研究科、慶応義塾大学大学院健康マネジメント研究科、順天堂大学大学院スポーツ健康科学研究科の3大学、さらにエクステンションプログラムを実施している早稲田大学スポーツ MBA エッセンスを対象として、それらの担当教員に対して半構造化インタビュー調査を実施した。インタビューガイドは以下の表1の通りである。

表 3-1. 大学ヒアリング調査のインタビューガイド

導入	スポーツ庁委託事業の全体内容を説明
	本ヒアリング調査の趣旨説明
現状把握とビジネス科目	対象の専攻の現行の必修科目、選択科目の内容について 対象の専攻で開講されている「ビジネス科目」について
必要なビジネス科目	スポーツ経営人材の養成のために必要と考えられる「ビジネス科目」について
将来展望	スポーツ経営人材の養成にむけた将来的な展望

表 3-2. ヒアリング日程

組織名	日時	対象者役職
早稲田大学大学院スポーツ科学研究科	2019年9月10日	教授
慶応義塾大学大学院健康マネジメント研究科	2019年8月28日	准教授
順天堂大学大学院スポーツ健康科学研究科	2019年9月12日	教授
早稲田大学スポーツ MBA エッセンス	2019年9月18日	教授

## 2) 早稲田大学大学院スポーツ科学研究科

### ○現状の開講科目とビジネス科目

現状、「ファイナンス」や「会計」の講義はない。講義科目名は、たとえば「健康スポーツマネジメント特論」のように教員の研究指導内容の名前をつけているため、学問としての「ファイナンス」や「会計」といった科目名をつけていない。

必要となるビジネス科目を挙げていくとキリがなく、単純に座学としての科目とすれば多くの種類が必要である。例えば「スポーツ法学特論」の受講生の中には、法学の基礎概念を理解していないケースがあるため、「スポーツ法学特論」を受講する前提として、「基礎法学」に相当する科目も設置する必要があるという話が起きることもある。

いっぽうで多くの講義を行うには多くの教員が必要であり、受講生の数と同じだけの教員を配置することは不可能である。非常勤講師でも必要な科目全てをカバーすることはできない。必要なビジネス科目を全部入れることは不可能であり、受講者を考えた寡占なプログラムを組むことが必要になる。

### ○必要と考えるビジネス科目や講義の方法

講義の内容よりも、講義の進め方、アプローチを見直していくことが求められる。受講生が何に気づき、何を学ぶかという教育をすべきであり、学生に何かを教えているのではなく、受講生にどう気づかせて学ばせるかを重視し、カリキュラムありきの教育ではいけない。重要なのは、科目よりも講義方法であり、授業での教員と学生のリズムも重要になる。座学ではなく、実践、フィールドワークも重要で、座学は講師が教えるもの、フィールドワークは学生が自分自身でつかんでいくものと考えられる。受講生は一方的に聞いて、覚えているかをテストするのではなく、受講生一人一人のアイデアや発想を拓いていくように仕向けるのが教育プログラムとして本来の姿である。教員は話題提供として話しはするが、重要なのは受講生のアフターファンクションである。

教員の間では、大学を卒業して入ってくるような人を「学生修士」と呼んだりする。「社会人修士」というのはあくまで社会人で、いわゆる学部卒直後の学生とは違うという認識が必要である。最近のリカレント教育というが、最新の学問は大学の中にはなく、たとえばスポーツマネジメントにおいては、最新の事象があるのは現場であり、大学の学問はそれに比べて古いものである。大学院では、知識ではなく、ロジカルシンキングを学ぶべきであり、社会人修士は現在起きていることを学ぶのではなく、自分の社会人体験をブラッシュアップする機会とすべきである。

ビジネス科目を追加して科目を変えるよりも、学生の考え方を変えることが重要である。それを変えない限り、結局具体的な科目を教えられる外部教師に頼るだけになり、解決すべき問題のソリューションにはならないと考える。早稲田大学の社会人

修士は、受講生が卒業した後に自分の人生や仕事をどうしていくのか、今までとどう変わり、どういう仕事をするのか、という目標に向かって必要な論文を書くところであり、身に着けるのはロジカルな考え方である。この2本柱があり、地位が上がる、年収が上がるなどのプログレスがある第3番目にある。

#### ○将来展望

これからのスポーツ経営人材教育は、よりエグゼクティブ向けに行っていくべきである。

#### ポイント

- ・「ビジネス科目」を追加すれば解決するのではなく、社会人修士に対する教育はロジカルシンキングを学ぶ教育であり。学生自らが気づき、変わる体験を重ねる手伝いをするのである。
- ・「ビジネス科目」を追加することは大学院の経営上限界がある。



### 3) 慶応義塾大学大学院健康マネジメント研究科

設立は2005年で、現在は看護学専攻と公衆衛生・スポーツ健康科学専攻の2専攻から成る。公衆衛生・スポーツ健康科学専攻に公衆衛生学、医療マネジメント学、スポーツマネジメント学の3つの学位プログラムが設置されており、いずれも修士課程と後期博士課程がある。特定の学部に直接接続しているわけではなく、健康をコアにした独立系大学院である。そのためスポーツビジネスのための大学院ではない。修了生はスポーツ業界の就職先が少ないことからスポーツ業界で働いている者は少ない。社会人経験者の場合、給与水準を含めてシビアに判断している。インターンシップを経験して、スポーツ業界に失望する者もいる。スポーツ業界よりも、外資系コンサルティング企業、広告代理店、総合商社などへの就職・転職する者の方が多いた方が現実である。

#### ○現状の開講科目とビジネス科目

カリキュラムは、導入科目、分析手法科目、専門科目、インターンシップ関連科目、特別研究科目の5つの科目群から構成される。授業は主に湘南藤沢キャンパス（月・火）と信濃町キャンパス（水・木・金）で開講される。夜間社会人大学院ではないため、平日昼間にも授業は開講されるが、働きながら通う学生は少なくない。その場合は、勤務先や家族の支援がないと両立は難しい。入学定員は、公衆衛生・スポーツ健康科学専攻30人。公衆衛生・スポーツ健康科学専攻については、学位プログラムごとに定員数が割り振られているわけではない。

カリキュラムの特徴は、以下のとおりである。

#### 特徴1：充実した分析手法科目

実証的研究方法の重視というカリキュラム・ポリシーを体現した科目群。専門領域を問わず合理的意思決定に求められるエビデンスを得るため、情報の分析および解釈に関する基礎理論と具体的手法を身につけるための科目群。トレーニングを積ませること（データ解析演習）を重視している。必要最小単位数は6単位（3科目相当）。ベーシックからアドバンスまで多様な科目が用意されている。

#### 特徴2：インターンシップ関連科目

実務と研究の融合の重視というカリキュラム・ポリシーを体現した科目群。実務教育と体系的講義との相乗効果や、インターンシップに備えての背景の理解や基礎知識の修得、インターンシップでの実務体験を通じて得た知識・知見の客観化・体系化のための科目群。原則として実務家が非常勤講師として担当している。

#### 特徴3：課題研究論文

インターンシップ関連科目の履修（2単位以上）、インターンシップの実施（スポーツ関連団体でのインターンシップの実施や研究プロジェクトへの参加）、課題研究論文の執筆（現場の課題の解決に資する論文）のセットで修士論文と同等とみなす仕組みになっている。課題研究論文の執筆にあたっては、分析手法科目で学んだ手法を駆使

して得たエビデンスに基づき、現場の課題に対する解決策を導くよう指導している。現場には多種多様な課題があるが、このような枠組みに適した課題を選ぶことにより、課題研究論文を通して分析手法が定着するという利点もある。

現在提供されている科目は、以下のとおりである。

#### ■必修科目

4つの学位プログラムに共通した必修科目は「健康マネジメント概論」と「特別研究」。「スポーツマネジメント学」の必修科目は「運動生理学」と「運動疫学」である。興味・関心のある領域がビジネスであったとしても、スポーツに携わるのであれば、「運動生理学」の履修を通じて、運動に伴う身体の機能・構造の変化の減少と仕組みについて最低限理解しておくことは重要と考えている。「運動疫学」では、エビデンスを読み解く論理的思考力の鍛錬が期待される。どちらもスポーツ医学を専門とする専任教員（医師）が担当している。

#### ■選択科目：導入科目（2単位以上）

スポーツビジネス系モデルカリキュラムでは、「経営戦略論」の履修を推奨している。ビジネススクールで学ぶ経営戦略論と同じ内容である。

#### ■選択科目：分析手法科目（6単位以上）

スポーツビジネス系モデルカリキュラムでは、「クオリティマネジメント」「データサイエンス」「多変量因果解析」の履修を推奨している。「クオリティマネジメント」では重回帰分析、「サービスデータサイエンス」ではコンジョイント分析と主成分分析、「多変量因果解析」では共分散構造分析と潜在クラス分析を学ぶ。いずれも因果関係や機序を構造的に理解することに主眼を置いており、マーケティング系の科目と位置づけることもできる。

#### ■選択科目：専門科目（インターンシップ関連科目2単位以上を含めて計10単位以上）

スポーツビジネス系モデルカリキュラムでは、「健康スポーツ経営論」「健康スポーツマーケティング論」「健康行動科学」「ヘルスサービス経営倫理学」「リスクマネジメント論」「ヘルスビジネス知的財産論」の履修を推奨している。コアとなるのは「健康スポーツ経営論」と「健康スポーツマーケティング論」。スポーツはインタangibleな商品であることから、モノ、サービス、コトという商品の特性の違いなどを解説している。また、修士課程の時間は2年に限られるので、スポーツの本質を考えてもらうことに重きを置いている。本質が理解できれば、あとはそれをベースに自分で考えることができる。そのうえで、スポーツの価値、特に社会にとっての価値を考え、それをキャッシュへ変換する仕組みを考えることへ繋げている。「社会構造や文化などへの理解も必要であり、広く社会を見る目を醸成することも意識して授業を行っている。科目名にスポーツという単語が付いていないことから、スポーツ系の科目が少ないと考えてはいけない。スポーツビジネスに限らず、ビジネスにおいて倫理は極めて重要

な要素であるが、これについては「ヘルスサービス経営倫理学」が用意されている。担当するのはビジネス倫理の第一人者である。リスクマネジメントがビジネスにおいて重要であることは論を俟たない。「リスクマネジメント論」では主に医療事故のリスクマネジメントについて学ぶ。シビアさではスポーツよりも医療が上なので、学びは非常に大きい。行動科学については「健康行動科学」が用意されている。

#### ■選択科目：インターンシップ関連科目（2単位以上）

スポーツビジネス系モデルカリキュラムでは、「健康スポーツ地域デザイン論」「健康スポーツ産業論」「健康スポーツプロモーション」「運動・体力評価法」の履修を推奨している。推奨科目以外では、「健康都市デザイン論」「健康ビジネス開発論」の履修者が多い。講師は、スポーツ業界で活躍する修了生を中心に依頼している。

#### ○必要と考えるビジネス科目

一般のMBAコースとはちがう商品をスポーツは扱っている。現状、総じてスポーツ関係団体はどこも脆弱な零細企業のようなものなので、MBAで扱うファイナンスのレベルにはない。

経営人材の育成として、知識として教えられるのは「歴史」と「法務」と考える。スキルとしては「データサイエンス」も教えられる。しかし教えられるものではないが、本当に必要なのは「哲学」である。

ビジネス科目としては「経営論」／「経営戦略論」と「マーケティング論」が必須ではないか。「経済学」も必要だと思うが、いわゆる「経済学」ではなく、「マーケティング」を学ぶための前段として必要であり、ミクロ経済学や公共経済学の一部が該当する。

「リーダーシップ論」も重要であるような気がするが、「リーダーシップ論」の科目をよく理解していないので、科目としての必要性は何ともいえない。どの科目が必要かより、「ロジカルシンキング」「コミュニケーション力」「プレゼンテーション力」というようなスキルを鍛え上げることが必要である。

スポーツという商品は文化や社会の影響を強く受ける。スポーツビジネスを行ううえで、社会と個人に対する理解は欠かせない。文化や社会を知ることが重要になる。

#### ○将来展望

必要とされるのはビジネス科目で教育する知識の蓄積ではなく、考える力の醸成ではないか。受講者の視野を広げ、また、腹落ちさせることが重要だと考える。スポーツ組織・団体の従事者やそれを目指す人に限らず、スポーツとの接点を持つ企業担当者も含め、対象を広げて、修了証を授与するエクステンションプログラムを展開してもよいと考える。アメリカでは、スポーツビジネスを学んだ者が活躍する場はスポーツチームやスポーツ統括団体に限られるわけではない。スポンサー企業や代理店な

ど、スポーツと接点のある多様な組織に活躍の場があると考えられる。

#### ポイント

- ・健康をコアにしたスポーツビジネス専門の大学院ではないが、スポーツに沿ったビジネス科目は用意されている。
- ・実証的研究方法の重視というカリキュラム・ポリシーから合理的意思決定に求められるエビデンスを得るため、情報の分析および解釈に関する基礎理論と具体的手法を身につけるための科目が用意されている。
- ・実務と研究の融合の重視というカリキュラム・ポリシーからインターンシップ関連科目が用意されている。
- ・興味・関心のある領域がビジネスであったとしても、必修科目として「運動生理学」と「運動疫学」を設置。スポーツに携わるのであれば、「運動生理学」の履修を通じて、運動に伴う身体の機能・構造の変化や現象と仕組みについて最低限理解しておくことは重要である。
- ・ビジネススクールで学ぶ「経営戦略論」は科目として用意されている。
- ・マーケティング系の科目として「クオリティマネジメント」「データサイエンス」「多変量因果解析」の履修を推奨している。
- ・「健康スポーツ経営論」「健康スポーツマーケティング論」「健康行動科学」「ヘルスサービス経営倫理学」「リスクマネジメント論」「ヘルスビジネス知的財産論」の履修を推奨している。
- ・「健康スポーツ地域デザイン論」「健康スポーツ産業論」「健康スポーツプロモーション」「運動・体力評価法」の履修を推奨し、それ以外に、「健康都市デザイン論」「健康ビジネス開発論」もある。

#### 4) 順天堂大学大学院スポーツ健康科学研究科

大学院修士課程 61 名の学生のうち社会人学生は 10 名程度で少ない割合である。

##### ○現状の開講科目とビジネス科目

昼と夜に同じ科目を設定していて、社会人院生・学部上がりの院生がどちらを受けても良い設計になっている。1 年目で専門基礎科目、2 年目で専門応用科目を取る。修士論文は論文形式と、課題を分析するといったようなプロジェクト研究でも可としている。実習関係・インターンシップなどは少ない。

カリキュラム編成は、スポーツビジネスというタイトルはあまり表に出していない。まず 61 名の大学院生に共通するような科目としてそれぞれの教員が担当できる科目編成となっている。

講義名は違うものの、「ビジネス概論」、「起業家論」、「経営倫理」、「人事・採用マネジメント」、「リーダーシップ論」、「組織マネジメント」、「国際ビジネス論」、「マーケティング」、「スポンサーシップ論」、「コミュニケーション」、「データアナリシス」、「イベントマネジメント」、「インターンシップ」、「キャリア開発」は、個々の教員の講義の中で何コマか行っている。また「ファイナンス」と「法律」は非常勤講師が行っている。

就職にむけ、ゲストスピーカー（外部の実務家）を授業に呼んで、その授業を聞いてディスカッションし、その人とつながることによって就職を決めることは重要と考えている。毎回違うゲストを呼び、業界の話聞く科目も存在する。単に学問としての講義形式よりは、様々な第一線で活躍している人の話を聞き、ディスカッションすることは効果的な授業法であると思う。外部の会場に出向くような講義は、先端的な取り組みだとは思いますが、順天堂大学ではそこまでする余裕はない。

教員の専修免許を取るための単位としてスポーツ社会学や生涯スポーツ国際比較論などを受けにくる学生もいるが、スポーツマネジメントやビジネス領域に必ずしも就職するわけではない。社会人学生は仕事を続けながら、大学に通っている。転職を考えて入学している学生はもちろんいるが、その目標通りになっているかは分からないというのが現状である。

##### ○必要と考えるビジネス科目

「スポーツ・エンターテイメント関連法」は今後必要と考える。

##### ○将来展望

アメリカのスポーツ MBA 的な、学部の三年生くらいから早期終了で 4 年間くらいかけて大学院で人材を育てるような特色をもったコースを作らないと、約 60 名の定員を

埋めることは難しいという将来への考えはある。この構想を実現するには教員が足りず、スポーツ MBA 的なカリキュラムには授業科目が足りていない。アメリカで MBA を取ってきた教員がいるため、カリキュラム構成の知見を有している。教員が限られているので、授業科目を増やししながら、今の時代に沿った形の内容にリニューアルしながらやっているのが順天堂大学大学院の現状である。

#### ポイント

- ・すでに複数のビジネス科目が単独の科目とはなっていないが、個々の教員の講義の中で取り扱われている。
- ・「ファイナンス」と「法律」は非常勤講師が行っている。
- ・毎回違うゲストを呼び、業界の話聞く科目も存在する。

## 5) 早稲田大学スポーツ MBA エッセンス

社会人向けのビジネス系教員とスポーツ科学系教員によるエクステンションコース。講義は月曜日の夜の2コマになっている。講義数は90分52コマで、7単位分に相当するが大学院の単位化は考えていない。

### ○現状の開講科目とビジネス科目

スポーツ MBA エッセンスはノンディグリーのコースであり、変化の速いスポーツビジネスの時流を捉えて、レゴのように変幻自在に組み合わせて時代のニーズを満たす科目をつくることができる。いっぽうで学問的な知識体系を構築するコースではない。

科目の設計は、FIFA マスターを参考にして、人文科学科目、ビジネス科目、スポーツに特化したスポーツビジネス科目の3層の構成である。講師、具体的内容や順番などは臨機応変に対応している。

毎回の講義は講師のテキスト（書籍）を購入するが、受講生が読んで出席するということは義務化していない。コースの修了証は7割の出席を目安であり、宿題などの学生の負担は少ない。

コースの途中で受講者の特性を把握して受講生の役割やポジションを観察して受講生のグループ分けを行い、2か月のグループワークを行う。グループワークの報告は冊子として残しており、クオリティは通常の学生に比べて社会人のために高い。

受講生の緩やかなネットワークがイノベーションを起こしやすいと考えている。受講生はネットワーキングを求めているため、講義後10時に終了で11時には終了する交流会（飲み会）を行う。

コース外のプラスのインテンシブの研修として講義を犠牲にしない日程で海外研修を組み入れている。昨年は受講生の50%は自費で参加している。昨年はニューヨークとワシントンであり、研修と毎日夜はプロスポーツ観戦を入れている。この海外研修が目的でコースを受講している人もいる。海外研修は、実践やフィールドワークのニーズにこたえている。

### ○必要と考えるビジネス科目

今後はテクノロジーとスポーツの科目、大学スポーツに関する科目も必要と考える。必要度が高い科目は、「ガバナンス」、「組織マネジメント」、「経営戦略論」、「マーケティング」、「IT/デジタル情報とマーケティング」、「データアナリシス」、「イベントマネジメント」である。

## ○将来展望

コース受講料は研究センターの収入になる。単位化すると収入は限られるため学位のないコースを運営することのメリットはある。

### ポイント

- ・ノンディグリーのエクステンションコースは時代のニーズにあう科目を提供することができる。
- ・講義が月曜夜間に2コマであり、また課題などの学生の負担は少ない。
- ・受講生のネットワークづくり活用されている。
  - ・時代のニーズにあうビジネス科目として「ガバナンス」、「組織マネジメント」、「経営戦略論」、「マーケティング」、「IT／デジタル情報とマーケティング」、「データアナリシス」、「イベントマネジメント」がある。

## 6) ビジネス科目についての現状の考え方

調査対象の3大学院は早稲田大学と慶應義塾大学が経営系の研究組織をもつ大学であるのに対し、順天堂大学は経営系の研究組織は持たない。慶應義塾大学では、独立系の大学院としてコースを設けているため、学内の研究組織をこえて専門の教員が講義を持つことで、スポーツ・健康系にアレンジした「ビジネス科目」が提供されていた。いっぽうで早稲田大学では、スポーツビジネスの現場をよく知る教員が8名いるため、それぞれの教員が「ビジネス科目」としては科目が用意されないものの、専門分野において「ビジネス科目」をカバーする体制をとっている。早稲田大学では基礎選択科目として「経済学」、「MBA エッセンシャルズ」、「リスクマネジメント」、「マーケティングリサーチ」が非常勤講師によって設けられている。順天堂大学でも同様の個々の教員が「ビジネス科目」としては科目が用意されないものの、専門分野において「ビジネス科目」をカバーする体制をとっている。

「ビジネス科目」を追加で提供する場合は、専任教員を配置することは経営上難しいため、学内での経営系教員との連携、もしくは非常勤講師対応、また個々のスポーツ科学系教員が「ビジネス科目」を内容に取り入れた講義を展開するのが限界である。いっぽうでエクステンションコースとして設けた早稲田大学スポーツ MBA エッセンスの事例もあり、自由度の高いノンディグリープログラムを大学院が行う可能性は高いと考えられる。



### 3. 筑波大学大学院スポーツ健康システム・マネジメント専攻修了生調査

#### 1) 調査方法

社会人のスポーツビジネス関連の講義が展開される筑波大学大学院人間総合科学研究科スポーツ健康システム・マネジメント専攻の修了生 355 名に対して、登録されたメールアドレスに Web 質問紙調査への依頼と質問紙のリンクを送信し、171 名の回答（回収率：48.2%）をえた。調査期間は、2019 年 9 月 20 日～10 月 6 日とした。

#### ○調査項目

- ・ 性別
- ・ 年齢
- ・ 取得学位
- ・ 現在の就業形態
- ・ 現在の役職
- ・ ビジネス科目の必要性について
- ・ 授業方法やコース運営について
- ・ 修士号取得に費やした費用について

#### 2) 結果

##### ○性別

性別は男性 52.6%、女性 7.4%となった。就業組織・団体別では、『スポーツに関連する営利団体』が「男性」で 65.7%と 3 人に 2 人を占めた。役職別では、『一般職』は女性が 61.1%と多かったが、『中間管理職』は 83.3%、『役員』は 60.6%で男性の方が多かった。

表. 3-3 性別

Q1	あなたの性別を教えてください。 単一回答	N	%
1	男性	90	52.6
2	女性	81	47.4
	全体	171	100.0

○年齢

年齢は、40歳～44歳が一番多く20.5%となり、続いて45歳～49歳が18.1%となり「40～50代」が66.7%で半数以上を占めている。【役職別】では、『中間管理職』『役員』が、ともに「40～50代」で7割以上を占め、全体に比べ5%以上高かった。

表. 3-4 年齢

Q2	あなたの年齢を教えてください。	N	%
	単一回答		
1	25～29歳	1	0.6
2	30～34歳	14	8.2
3	35～39歳	23	13.5
4	40～44歳	35	20.5
5	45～49歳	31	18.1
6	50～54歳	28	16.4
7	55～59歳	20	11.7
8	60～64歳	11	6.4
9	65～69歳	4	2.3
10	70歳以上	4	2.3
	全体	171	100.0

○取得学位

取得学位は修士（体育学）が63.7%、修士（保健学）が36.3%となった。【就業組織・団体別】では、『スポーツに関連する営利団体・非営利団体』で修士（体育学）が8割以上を占めているが、『スポーツに無関係な職業』ではほぼ同率であった。【役職別】では、『中間管理職』で、「修士（体育学）」が77.8%占めており、『教員』は、ほぼ同率である。

表. 3-5 取得学位

Q3	あなたの取得学位を教えてください。	N	%
	単一回答		
1	修士（体育学）	109	63.7
2	修士（保健学）	62	36.3
	全体	171	100.0

○現在就業している組織・団体

現在就業している組織・団体は、スポーツ関係団体が13%、健康系スポーツクラブが4%、スポーツ関係の商品・サービスに関わる組織・団体に所属している人は19%となった。スポーツ経営人材に該当する回答者は36%と全体の1/3強となった。『スポーツに無関係な職業』が64.3%で半数以上を占めた。中でも「大学」が26.9%で最も高かった。【役職別】では、『役員』で「スポーツに関連する営利団体」が45.5%と、全体に比べ25%高く、「スポーツに無関係な職業」は30.3%で、全体に比べ34%低かった。

表. 3-6 現在就業している組織・団体

Q4	現在就業されている組織・団体についてお答えください。 単一回答	N	%
1	国内スポーツ競技統括団体	13	7.6
2	国内スポーツ競技団体	4	2.3
3	プロスポーツ球団	2	1.2
4	プロ・アマチュアスポーツリーグ（リーグ機構が競技団体にある場合でも、こちらに○をしてください）	3	1.8
5	営利フィットネス・スイミング・トレーニング等スポーツクラブ（興行系プロスポーツ球団を除く）	6	3.5
6	非営利フィットネス・スイミング・トレーニング等スポーツクラブ	1	0.6
7	非営利法人（広告宣伝・CSR・協賛・販売代理等でスポーツビジネス・スポーツウエルネスビジネスに関わる）	5	2.9
8	非営利法人（広告宣伝・CSR・協賛・販売代理等でスポーツビジネス・スポーツウエルネスビジネスとは関りが無い）	4	2.3
9	一般企業（広告宣伝・CSR・協賛・販売代理等でスポーツビジネス・スポーツウエルネスビジネスに関わる）	18	10.5
10	一般企業（広告宣伝・CSR・協賛・販売代理等でスポーツビジネス・スポーツウエルネスビジネスとは関りが無い）	17	9.9
11	個人事業主（スポーツビジネス・スポーツウエルネスビジネスと関係する業務）	9	5.3
12	個人事業主（スポーツビジネス・スポーツウエルネスビジネスと関係のない業務）	6	3.5
13	メディア	1	0.6
14	小学校	0	0.0
15	中学・高等学校	7	4.1
16	大学	46	26.9
17	専門学校	2	1.2
18	国家公務員	5	2.9
19	地方公務員	8	4.7
20	病院・リハビリテーション機関	9	5.3

21	開業医	0	0.0
22	弁護士・公認会計士・行政書士・司法書士	1	0.6
23	無職	4	2.3
	全体	171	100.0

### ○役職

現在の役職は、一般職員が31.6%、次いで「教員」が24.0%、中間管理職が21.1%、役員が19.3%となった。【就業組織・団体別】では、『スポーツに関する営利団体』で「役員」が42.9%と最も高く、『スポーツに無関係な職業』では、37.3%で教員が高かった。

表. 3-7 役職

Q5	あなたの現在の役職についてお答えください。 単一回答	N	%
2	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	21.1
3	役員（トップマネジメント）	33	19.3
4	アルバイト・パート従業員	7	4.1
5	教員	41	24.0
	全体	171	100.0

○必要と考える「ビジネス科目」

過半数が「とても必要」と回答した「ビジネス科目」は、スポーツ、健康、エンターテイメントなど文化・サービス産業についての概論である「ビジネス概論」、「リーダーシップ論」、「組織マネジメント」、「経営戦略論」、スポーツビジネス及びスポーツウエルネスビジネスに必要なコミュニケーション・プレゼンテーションについて学ぶ「コミュニケーション」となった。

逆に「とても必要」の回答が少なかった「ビジネス科目」は、「起業家論」、「インターンシップ」であった。これらはすでに職業をもつ社会人学生が対象であったため、学ぶ必要性が低いと考えられる。

「とても必要」と「まあ必要」を加えると、「組織マネジメント」が90.1%で最も高く、次いで、「ビジネス概論」が89.5%、「リーダーシップ論」「コミュニケーション」が85.4%で続いた。就業組織・団体別では、『スポーツに関連する営利団体』で「ビジネス概論」が97.1%と最も高く、全体より8pt程度高かった。役職別では、『中間管理職』で「マーケティング」が97.2%と最も高く、全体より13%高かった。『役員』は、「コミュニケーション」が100%で最も高く、全体より15%程度高かった。『教員』は「組織マネジメント」が95.1%で最も高く、全体より5%高かった。

表. 3-8 必要と考える「ビジネス科目」

Q6	SHPの科目は開設以来、教員に変更はあったものの大きな変化はありません。ご自身の修了後のビジネス現場のご経験からSHP在学中に学ぶ「ビジネス科目」としてどの程度必要性があるかについてお答えください。 単一回答	全体	1	2	3	4	5
			とても必要	まあ必要	どちらともいえない	まあ必要ない	全く必要ない
1	ビジネス概論（スポーツ、健康、エンターテイメントなど文化・サービス産業についての概論）	171 100.0	87 50.9	66 38.6	13 7.6	2 1.2	3 1.8
2	ガバナンス（スポーツ、スポーツウエルネス経営に必要な組織のガバナンスについて学ぶ）	171 100.0	83 48.5	62 36.3	18 10.5	4 2.3	4 2.3
3	起業家論（起業のために必要なことを学ぶ）	171 100.0	33 19.3	55 32.2	64 37.4	14 8.2	5 2.9
4	経営倫理（経営に必要な倫理について学ぶ）	171 100.0	49 28.7	76 44.4	32 18.7	9 5.3	5 2.9
5	人事・採用マネジメント（人材の採用、人事について学ぶ）	171 100.0	40 23.4	73 42.7	48 28.1	8 4.7	2 1.2

6	リーダーシップ論（リーダーシップについて学ぶ）	171 100.0	89 52.0	57 33.3	21 12.3	3 1.8	1 0.6
7	交渉術（交渉について学ぶ）	171 100.0	56 32.7	64 37.4	40 23.4	9 5.3	2 1.2
8	組織マネジメント（組織マネジメントについて学ぶ）	171 100.0	95 55.6	59 34.5	15 8.8	1 0.6	1 0.6
9	経営戦略論（経営戦略について学ぶ）	171 100.0	88 51.5	49 28.7	28 16.4	4 2.3	2 1.2
10	国際ビジネス論（国際的なビジネスについて学ぶ）	171 100.0	52 30.4	70 40.9	42 24.6	4 2.3	3 1.8
11	スポーツ・健康・エンターテイメント等の関連法（スポーツ・健康・エンターテイメントに必要な法律について学ぶ）	171 100.0	72 42.1	67 39.2	25 14.6	4 2.3	3 1.8
12	経済学（スポーツビジネス及びスポーツウェルネスビジネスに必要な経済学を学ぶ）	171 100.0	64 37.4	73 42.7	25 14.6	5 2.9	4 2.3
13	マーケティング（スポーツビジネス及びスポーツウェルネスビジネスに必要なマーケティングについて学ぶ）	171 100.0	82 48.0	62 36.3	20 11.7	3 1.8	4 2.3
14	IT/デジタル情報とマーケティング（ITやデジタル技術を理解し、マーケティングに応用することを学ぶ）	171 100.0	67 39.2	70 40.9	29 17.0	1 0.6	4 2.3
15	スポンサーシップ論（スポーツビジネス及びスポーツウェルネスビジネスに必要なスポンサーシップについて学ぶ）	171 100.0	58 33.9	73 42.7	32 18.7	5 2.9	3 1.8
16	コミュニケーション（スポーツビジネス及びスポーツウェルネスビジネスに必要なコミュニケーション・プレゼンテーションについて学ぶ）	171 100.0	88 51.5	58 33.9	20 11.7	3 1.8	2 1.2
17	ファイナンス（スポーツビジネス及びスポーツウェルネスビジネスに必要な資金調達について学ぶ）	171 100.0	53 31.0	76 44.4	33 19.3	6 3.5	3 1.8
18	会計（スポーツビジネス及びスポーツウェルネスビジネスに必要な会計・経理を学ぶ）	171 100.0	41 24.0	72 42.1	45 26.3	10 5.8	3 1.8
19	データアナリシス（スポーツビジネス及びスポーツウェルネスビジネスに必要なデータ分析について学ぶ）	171 100.0	68 39.8	69 40.4	27 15.8	4 2.3	3 1.8
20	ファシリティマネジメント（施設管理、施設経営について学ぶ）	171 100.0	40 23.4	61 35.7	61 35.7	7 4.1	2 1.2
21	イベントマネジメント（イベントのマネジメントについて学ぶ）	171 100.0	55 32.2	74 43.3	38 22.2	2 1.2	2 1.2
22		171	25	64	60	16	6

	インターンシップ（スポーツ及びスポーツウエルネスビジネス関連企業においてインターンシップを行う）	100.0	14.6	37.4	35.1	9.4	3.5
23	ビジネスプロジェクト（スポーツ及びスポーツウエルネスビジネス関連企業と共同してプロジェクトを実施する）	171	61	68	27	12	3
		100.0	35.7	39.8	15.8	7.0	1.8
24	キャリア開発（スポーツビジネス及びスポーツウエルネスビジネスに関連するキャリア開発について学ぶ）	171	54	73	33	7	4
		100.0	31.6	42.7	19.3	4.1	2.3

### ○授業の方法やコース運営

授業の方法やコース運営では、「授業にビジネス現場の実務者をゲストスピーカーで招聘すること」、「教室から出てスポーツ団体やスポーツ関連企業及びスポーツウエルネス関連企業の現場にて講義を受けること」、「学生のプレゼンテーションの機会を設けること」、「受講生同士や修了生とのネットワーク強化のためのイベントを行うこと」の質問に対して「とても必要」と4割以上が回答した。

「とても必要」と「まあ必要」を加えると、「学生のプレゼンテーションの機会を設けること」が91.2%で最も高かった。【役職別】では、『中間管理職』で「学生のプレゼンテーションの機会を設けること」が100%と最も高く、全体に比べ9%程度高い。

『役員』は「授業にビジネス現場の実務者をゲストスピーカーで招聘すること」が93.9%で最も高く、全体に比べ8%程度高い。

表. 3-9 授業の方法やコース運営

Q7	授業の方法やコース運営についてお答えください。 単一回答	全体	1	2	3	4	5
			とても必要	まあ必要	どちらともいえない	まあ必要ない	全く必要ない
1	授業にビジネス現場の実務者をゲストスピーカーで招聘すること	171 100.0	85 49.7	62 36.3	18 10.5	3 1.8	3 1.8
2	教室から出てスポーツ団体やスポーツ関連企業及びスポーツウエルネス関連企業の現場にて講義を受けること	171 100.0	76 44.4	63 36.8	24 14.0	5 2.9	3 1.8
3	学生のプレゼンテーションの機会を設けること	171 100.0	85 49.7	71 41.5	12 7.0	2 1.2	1 0.6
4	受講生同士や修了生とのネットワーク強化のためのイベントを行うこと	171 100.0	69 40.4	78 45.6	19 11.1	4 2.3	1 0.6
5	他大学で開講されているスポーツ経営人材養成の大学院学生・教員との交流イベント	171 100.0	46 26.9	76 44.4	43 25.1	4 2.3	2 1.2
6	通訳をつけずに教員やゲストスピーカーが英語だけで講義を行う「ビジネス科目」	171 100.0	28 16.4	51 29.8	82 48.0	7 4.1	3 1.8



○修士号取得に費やした費用について

コスト面では、高いと考える人は、14%にとどまった。逆に「安い」と答えた人は46.2%であった。役職別では、『教員』で「高い（TOP2）」と答えた人が7.3%で、全体に比べ7%程度低く、「安い」と答えた人は53.7%で、全体に比べ7%程度高かった。

表. 3-10 修士学位に費やした費用について

Q8	皆さんが修士号取得に費やした費用(受講料および入学金)について「現在」どう感じていますか？ 単一回答	N	%
		1	とても高い
2	まあ高い	22	12.9
3	どちらともいえない	68	39.8
4	まあ安い	68	39.8
5	とても安い	11	6.4
	全体	171	100.0

### 3) 職階別の修了生の求める「ビジネス科目」

単純集計では、過半数が「とても必要」と回答した「ビジネス科目」は、スポーツ、健康、エンターテインメントなど文化・サービス産業についての概論である「ビジネス概論」、「リーダーシップ論」、「組織マネジメント」、「経営戦略論」、スポーツビジネス及びスポーツウエルネスビジネスに必要なコミュニケーション・プレゼンテーションについて学ぶ「コミュニケーション」となった。

そこで、個々の「ビジネス科目」について回答者のスポーツに関係する団体における職階別の傾向をクロス集計で分析した。

### ○ビジネス概論（スポーツ、健康、エンターテインメントなど文化・サービス産業についての概論）

スポーツに関連する営利団体では役職を問わず6割以上で「とても必要」とされている。

表. 3-11 ビジネス概論

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	50.9	38.6	7.6	1.2	1.8	89.5
性別	男性	90	58.9	33.3	6.7	0.0	1.1	92.2
	女性	81	42.0	44.4	8.6	2.5	2.5	86.4
年代別	20～30代	38	60.5	34.2	0.0	0.0	5.3	94.7
	40～50代	114	48.2	39.5	10.5	1.8	0.0	87.7
	60代以上	19	47.4	42.1	5.3	0.0	5.3	89.5
性・年代別	男性×20～30代	23	73.9	26.1	0.0	0.0	0.0	100.0
	男性×40～50代	58	55.2	34.5	10.3	0.0	0.0	89.7
	男性×60代以上	9	44.4	44.4	0.0	0.0	11.1	88.9
	女性×20～30代	15	40.0	46.7	0.0	0.0	13.3	86.7
	女性×40～50代	56	41.1	44.6	10.7	3.6	0.0	85.7
	女性×60代以上	10	50.0	40.0	10.0	0.0	0.0	90.0
	学位別	修士（体育学）	109	55.0	38.5	4.6	0.0	1.8
	修士（保健学）	62	43.5	38.7	12.9	3.2	1.6	82.3
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	68.6	28.6	2.9	0.0	0.0	97.1
	スポーツに関連する非営利団体	26	53.8	38.5	7.7	0.0	0.0	92.3
	スポーツに無関係な職業	110	44.5	41.8	9.1	1.8	2.7	86.4
役職別	一般職員	54	46.3	38.9	9.3	1.9	3.7	85.2
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	58.3	33.3	8.3	0.0	0.0	91.7
	役員（トップマネジメント）	33	54.5	36.4	9.1	0.0	0.0	90.9
	アルバイト・パート従業員	7	71.4	28.6	0.0	0.0	0.0	100.0
	教員	41	43.9	46.3	4.9	2.4	2.4	90.2
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに関連する団体	22	63.6	36.4	0.0	0.0	0.0	100.0
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに関連する団体	16	62.5	25.0	12.5	0.0	0.0	87.5
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連する団体	23	60.9	34.8	4.3	0.0	0.0	95.7
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに無関係な団体	39	41.0	38.5	12.8	2.6	5.1	79.5
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに無関係な団体	20	55.0	40.0	5.0	0.0	0.0	95.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関係な団体	10	40.0	40.0	20.0	0.0	0.0	80.0

○ガバナンス（スポーツ、スポーツウエルネス経営に必要な組織のガバナンスについて学ぶ）

スポーツに関連する団体で、一般職員およびアルバイト・パート従業員は 63.6%、中間管理職の 68.8%が「とても必要」とした。

表. 3-12 ガバナンス

		横%	とても必要	まあ必要	どちらともいえない	まあ必要ない	全く必要ない	TOP2
全体		171	48.5	36.3	10.5	2.3	2.3	84.8
性別	男性	90	56.7	32.2	7.8	2.2	1.1	88.9
	女性	81	39.5	40.7	13.6	2.5	3.7	80.2
年代別	20～30代	38	60.5	31.6	2.6	2.6	2.6	92.1
	40～50代	114	46.5	35.1	14.0	2.6	1.8	81.6
	60代以上	19	36.8	52.6	5.3	0.0	5.3	89.5
性・年代別	男性×20～30代	23	69.6	30.4	0.0	0.0	0.0	100.0
	男性×40～50代	58	55.2	29.3	12.1	3.4	0.0	84.5
	男性×60代以上	9	33.3	55.6	0.0	0.0	11.1	88.9
	女性×20～30代	15	46.7	33.3	6.7	6.7	6.7	80.0
	女性×40～50代	56	37.5	41.1	16.1	1.8	3.6	78.6
	女性×60代以上	10	40.0	50.0	10.0	0.0	0.0	90.0
学位別	修士（体育学）	109	56.0	35.8	4.6	1.8	1.8	91.7
	修士（保健学）	62	35.5	37.1	21.0	3.2	3.2	72.6
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	57.1	31.4	11.4	0.0	0.0	88.6
	スポーツに関連する非営利団体	26	57.7	42.3	0.0	0.0	0.0	100.0
	スポーツに無関係な職業	110	43.6	36.4	12.7	3.6	3.6	80.0
役職別	一般職員	54	42.6	40.7	9.3	3.7	3.7	83.3
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	55.6	36.1	8.3	0.0	0.0	91.7
	役員（トップマネジメント）	33	45.5	42.4	12.1	0.0	0.0	87.9
	アルバイト・パート従業員	7	71.4	0.0	14.3	0.0	14.3	71.4
	教員	41	48.8	31.7	12.2	4.9	2.4	80.5
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに関連する団体	22	63.6	36.4	0.0	0.0	0.0	100.0
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに関連する団体	16	68.8	25.0	6.3	0.0	0.0	93.8
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連する団体	23	43.5	43.5	13.0	0.0	0.0	87.0
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに無関係な団体	39	35.9	35.9	15.4	5.1	7.7	71.8
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに無関係な団体	20	45.0	45.0	10.0	0.0	0.0	90.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関係な団体	10	50.0	40.0	10.0	0.0	0.0	90.0

○起業家論（起業のために必要なことを学ぶ）

スポーツに関連する団体の役員は39.1%が「とても必要」と回答したが、全体的に低い傾向になった。

表. 3-13 起業家論

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	19.3	32.2	37.4	8.2	2.9	51.5
性別	男性	90	22.2	26.7	38.9	10.0	2.2	48.9
	女性	81	16.0	38.3	35.8	6.2	3.7	54.3
年代別	20～30代	38	28.9	23.7	34.2	10.5	2.6	52.6
	40～50代	114	14.0	33.3	41.2	8.8	2.6	47.4
	60代以上	19	31.6	42.1	21.1	0.0	5.3	73.7
性・年代別	男性×20～30代	23	30.4	17.4	39.1	13.0	0.0	47.8
	男性×40～50代	58	15.5	31.0	41.4	10.3	1.7	46.6
	男性×60代以上	9	44.4	22.2	22.2	0.0	11.1	66.7
	女性×20～30代	15	26.7	33.3	26.7	6.7	6.7	60.0
	女性×40～50代	56	12.5	35.7	41.1	7.1	3.6	48.2
	女性×60代以上	10	20.0	60.0	20.0	0.0	0.0	80.0
学位別	修士（体育学）	109	17.4	30.3	38.5	10.1	3.7	47.7
	修士（保健学）	62	22.6	35.5	35.5	4.8	1.6	58.1
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	31.4	37.1	20.0	8.6	2.9	68.6
	スポーツに関連する非営利団体	26	19.2	23.1	46.2	11.5	0.0	42.3
	スポーツに無関係な職業	110	15.5	32.7	40.9	7.3	3.6	48.2
役職別	一般職員	54	22.2	25.9	40.7	7.4	3.7	48.1
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	13.9	30.6	44.4	8.3	2.8	44.4
	役員（トップマネジメント）	33	33.3	39.4	21.2	6.1	0.0	72.7
	アルバイト・パート従業員	7	14.3	28.6	57.1	0.0	0.0	42.9
	教員	41	9.8	36.6	36.6	12.2	4.9	46.3
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに関連する団体	22	22.7	27.3	40.9	9.1	0.0	50.0
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに関連する団体	16	12.5	25.0	43.8	12.5	6.3	37.5
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連する団体	23	39.1	39.1	13.0	8.7	0.0	78.3
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに無関係な団体	39	20.5	25.6	43.6	5.1	5.1	46.2
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに無関係な団体	20	15.0	35.0	45.0	5.0	0.0	50.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関係な団体	10	20.0	40.0	40.0	0.0	0.0	60.0

○経営倫理（経営に必要な倫理について学ぶ）

スポーツ関連団体の場合は一般職員およびアルバイト・パート従業員は27.3%、中間管理職が31.3%、役員が43.5%で職階が上がるにつれて「とても必要」が増加する。

表. 3-14 経営倫理

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	28.7	44.4	18.7	5.3	2.9	73.1
性別	男性	90	38.9	36.7	14.4	6.7	3.3	75.6
	女性	81	17.3	53.1	23.5	3.7	2.5	70.4
年代別	20～30代	38	52.6	36.8	5.3	2.6	2.6	89.5
	40～50代	114	18.4	48.2	23.7	7.0	2.6	66.7
	60代以上	19	42.1	36.8	15.8	0.0	5.3	78.9
性・年代別	男性×20～30代	23	69.6	26.1	4.3	0.0	0.0	95.7
	男性×40～50代	58	24.1	43.1	19.0	10.3	3.4	67.2
	男性×60代以上	9	55.6	22.2	11.1	0.0	11.1	77.8
	女性×20～30代	15	26.7	53.3	6.7	6.7	6.7	80.0
	女性×40～50代	56	12.5	53.6	28.6	3.6	1.8	66.1
	女性×60代以上	10	30.0	50.0	20.0	0.0	0.0	80.0
学位別	修士（体育学）	109	29.4	45.9	15.6	6.4	2.8	75.2
	修士（保健学）	62	27.4	41.9	24.2	3.2	3.2	69.4
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	28.6	51.4	17.1	2.9	0.0	80.0
	スポーツに関連する非営利団体	26	42.3	46.2	7.7	3.8	0.0	88.5
	スポーツに無関係な職業	110	25.5	41.8	21.8	6.4	4.5	67.3
役職別	一般職員	54	22.2	50.0	20.4	3.7	3.7	72.2
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	27.8	52.8	16.7	2.8	0.0	80.6
	役員（トップマネジメント）	33	39.4	39.4	9.1	9.1	3.0	78.8
	アルバイト・パート従業員	7	14.3	42.9	14.3	28.6	0.0	57.1
	教員	41	31.7	34.1	26.8	2.4	4.9	65.9
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに関連する団体	22	27.3	63.6	9.1	0.0	0.0	90.9
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに関連する団体	16	31.3	43.8	25.0	0.0	0.0	75.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連する団体	23	43.5	39.1	8.7	8.7	0.0	82.6
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに無関係な団体	39	17.9	41.0	25.6	10.3	5.1	59.0
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに無関係な団体	20	25.0	60.0	10.0	5.0	0.0	85.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関係な団体	10	30.0	40.0	10.0	10.0	10.0	70.0

○人事・採用マネジメント（人材の採用、人事について学ぶ）

スポーツ関連団体の場合は一般職員およびアルバイト・パート従業員は22.7%、中間管理職が25.0%、役員が47.8%で職階が上がるにつれて「とても必要」が増加する。

表. 3-15 人事・採用マネジメント

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	23.4	42.7	28.1	4.7	1.2	66.1
性別	男性	90	28.9	41.1	25.6	4.4	0.0	70.0
	女性	81	17.3	44.4	30.9	4.9	2.5	61.7
年代別	20～30代	38	31.6	44.7	18.4	2.6	2.6	76.3
	40～50代	114	19.3	42.1	31.6	6.1	0.9	61.4
	60代以上	19	31.6	42.1	26.3	0.0	0.0	73.7
性・年代別	男性×20～30代	23	43.5	43.5	13.0	0.0	0.0	87.0
	男性×40～50代	58	22.4	41.4	29.3	6.9	0.0	63.8
	男性×60代以上	9	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0	66.7
	女性×20～30代	15	13.3	46.7	26.7	6.7	6.7	60.0
	女性×40～50代	56	16.1	42.9	33.9	5.4	1.8	58.9
	女性×60代以上	10	30.0	50.0	20.0	0.0	0.0	80.0
学位別	修士（体育学）	109	23.9	43.1	27.5	4.6	0.9	67.0
	修士（保健学）	62	22.6	41.9	29.0	4.8	1.6	64.5
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	34.3	34.3	31.4	0.0	0.0	68.6
	スポーツに関連する非営利団体	26	30.8	50.0	11.5	7.7	0.0	80.8
	スポーツに無関係な職業	110	18.2	43.6	30.9	5.5	1.8	61.8
役職別	一般職員	54	18.5	48.1	27.8	3.7	1.9	66.7
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	19.4	52.8	22.2	5.6	0.0	72.2
	役員（トップマネジメント）	33	42.4	27.3	24.2	6.1	0.0	69.7
	アルバイト・パート従業員	7	28.6	14.3	57.1	0.0	0.0	42.9
	教員	41	17.1	43.9	31.7	4.9	2.4	61.0
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに関連する団体	22	22.7	59.1	13.6	4.5	0.0	81.8
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに関連する団体	16	25.0	50.0	25.0	0.0	0.0	75.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連する団体	23	47.8	17.4	30.4	4.3	0.0	65.2
	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに無関係な団体	39	17.9	35.9	41.0	2.6	2.6	53.8
役職×スポーツ無関係団体別	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに無関係な団体	20	15.0	55.0	20.0	10.0	0.0	70.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関係な団体	10	30.0	50.0	10.0	10.0	0.0	80.0

○リーダーシップ論（リーダーシップについて学ぶ）

スポーツに関連する団体の役員および一般職員およびアルバイト・パート従業員の6割が「とても必要」と回答している。

表. 3-16 リーダーシップ論

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	52.0	33.3	12.3	1.8	0.6	85.4
性別	男性	90	57.8	26.7	12.2	3.3	0.0	84.4
	女性	81	45.7	40.7	12.3	0.0	1.2	86.4
年代別	20～30代	38	44.7	31.6	21.1	0.0	2.6	76.3
	40～50代	114	52.6	33.3	11.4	2.6	0.0	86.0
	60代以上	19	63.2	36.8	0.0	0.0	0.0	100.0
性・年代別	男性×20～30代	23	52.2	26.1	21.7	0.0	0.0	78.3
	男性×40～50代	58	58.6	25.9	10.3	5.2	0.0	84.5
	男性×60代以上	9	66.7	33.3	0.0	0.0	0.0	100.0
	女性×20～30代	15	33.3	40.0	20.0	0.0	6.7	73.3
	女性×40～50代	56	46.4	41.1	12.5	0.0	0.0	87.5
	女性×60代以上	10	60.0	40.0	0.0	0.0	0.0	100.0
学位別	修士（体育学）	109	55.0	28.4	13.8	1.8	0.9	83.5
	修士（保健学）	62	46.8	41.9	9.7	1.6	0.0	88.7
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	54.3	34.3	11.4	0.0	0.0	88.6
	スポーツに関連する非営利団体	26	61.5	30.8	7.7	0.0	0.0	92.3
	スポーツに無関係な職業	110	49.1	33.6	13.6	2.7	0.9	82.7
役職別	一般職員	54	46.3	37.0	13.0	1.9	1.9	83.3
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	63.9	27.8	8.3	0.0	0.0	91.7
	役員（トップマネジメント）	33	54.5	36.4	9.1	0.0	0.0	90.9
	アルバイト・パート従業員	7	57.1	14.3	14.3	14.3	0.0	71.4
	教員	41	46.3	34.1	17.1	2.4	0.0	80.5
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに関連する団体	22	59.1	31.8	9.1	0.0	0.0	90.9
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに関連する団体	16	50.0	37.5	12.5	0.0	0.0	87.5
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連する団体	23	60.9	30.4	8.7	0.0	0.0	91.3
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに無関係な団体	39	41.0	35.9	15.4	5.1	2.6	76.9
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに無関係な団体	20	75.0	20.0	5.0	0.0	0.0	95.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関係な団体	10	40.0	50.0	10.0	0.0	0.0	90.0

○交渉術（交渉について学ぶ）

スポーツに関連する団体の一般職員およびアルバイト・パート従業員は45.5%が「とても必要」と回答している。

表. 3-17 交渉術

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	32.7	37.4	23.4	5.3	1.2	70.2
性別	男性	90	32.2	34.4	26.7	6.7	0.0	66.7
	女性	81	33.3	40.7	19.8	3.7	2.5	74.1
年代別	20～30代	38	36.8	34.2	18.4	7.9	2.6	71.1
	40～50代	114	28.9	39.5	25.4	5.3	0.9	68.4
	60代以上	19	47.4	31.6	21.1	0.0	0.0	78.9
性・年代別	男性×20～30代	23	43.5	30.4	17.4	8.7	0.0	73.9
	男性×40～50代	58	25.9	36.2	31.0	6.9	0.0	62.1
	男性×60代以上	9	44.4	33.3	22.2	0.0	0.0	77.8
	女性×20～30代	15	26.7	40.0	20.0	6.7	6.7	66.7
	女性×40～50代	56	32.1	42.9	19.6	3.6	1.8	75.0
	女性×60代以上	10	50.0	30.0	20.0	0.0	0.0	80.0
学位別	修士（体育学）	109	27.5	39.4	23.9	8.3	0.9	67.0
	修士（保健学）	62	41.9	33.9	22.6	0.0	1.6	75.8
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	40.0	28.6	28.6	2.9	0.0	68.6
	スポーツに関連する非営利団体	26	38.5	42.3	19.2	0.0	0.0	80.8
	スポーツに無関係な職業	110	29.1	39.1	22.7	7.3	1.8	68.2
役職別	一般職員	54	33.3	38.9	22.2	3.7	1.9	72.2
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	30.6	41.7	25.0	2.8	0.0	72.2
	役員（トップマネジメント）	33	33.3	33.3	30.3	3.0	0.0	66.7
	アルバイト・パート従業員	7	42.9	28.6	14.3	14.3	0.0	71.4
	教員	41	31.7	36.6	19.5	9.8	2.4	68.3
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに関連する団体	22	45.5	40.9	13.6	0.0	0.0	86.4
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに関連する団体	16	31.3	37.5	25.0	6.3	0.0	68.8
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連する団体	23	39.1	26.1	34.8	0.0	0.0	65.2
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに無関係な団体	39	28.2	35.9	25.6	7.7	2.6	64.1
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに無関係な団体	20	30.0	45.0	25.0	0.0	0.0	75.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関係な団体	10	20.0	50.0	20.0	10.0	0.0	70.0



○組織マネジメント（組織マネジメントについて学ぶ）

スポーツに関連する団体の一般職員およびアルバイト・パート従業員は77.3%が「とても必要」と回答している。職階が上がるにつれ減少する傾向がある。

表. 3-18 組織マネジメント

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	55.6	34.5	8.8	0.6	0.6	90.1
性別	男性	90	61.1	31.1	6.7	1.1	0.0	92.2
	女性	81	49.4	38.3	11.1	0.0	1.2	87.7
年代別	20～30代	38	71.1	18.4	7.9	0.0	2.6	89.5
	40～50代	114	50.0	38.6	10.5	0.9	0.0	88.6
	60代以上	19	57.9	42.1	0.0	0.0	0.0	100.0
性・年代別	男性×20～30代	23	82.6	13.0	4.3	0.0	0.0	95.7
	男性×40～50代	58	55.2	34.5	8.6	1.7	0.0	89.7
	男性×60代以上	9	44.4	55.6	0.0	0.0	0.0	100.0
	女性×20～30代	15	53.3	26.7	13.3	0.0	6.7	80.0
	女性×40～50代	56	44.6	42.9	12.5	0.0	0.0	87.5
	女性×60代以上	10	70.0	30.0	0.0	0.0	0.0	100.0
学位別	修士（体育学）	109	59.6	33.9	4.6	0.9	0.9	93.6
	修士（保健学）	62	48.4	35.5	16.1	0.0	0.0	83.9
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	48.6	40.0	11.4	0.0	0.0	88.6
	スポーツに関連する非営利団体	26	73.1	23.1	3.8	0.0	0.0	96.2
	スポーツに無関係な職業	110	53.6	35.5	9.1	0.9	0.9	89.1
役職別	一般職員	54	53.7	35.2	9.3	0.0	1.9	88.9
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	58.3	30.6	11.1	0.0	0.0	88.9
	役員（トップマネジメント）	33	42.4	45.5	12.1	0.0	0.0	87.9
	アルバイト・パート従業員	7	71.4	14.3	14.3	0.0	0.0	85.7
	教員	41	63.4	31.7	2.4	2.4	0.0	95.1
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに関連する団体	22	77.3	22.7	0.0	0.0	0.0	100.0
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに関連する団体	16	56.3	31.3	12.5	0.0	0.0	87.5
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連する団体	23	43.5	43.5	13.0	0.0	0.0	87.0
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに無関係な団体	39	43.6	38.5	15.4	0.0	2.6	82.1
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに無関係な団体	20	60.0	30.0	10.0	0.0	0.0	90.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関係な団体	10	40.0	50.0	10.0	0.0	0.0	90.0

○経営戦略論（経営戦略について学ぶ）

スポーツに関連する団体の一般職員およびアルバイト・パート従業員は72.7%が「とても必要」と回答している。スポーツに関連する営利団体では63.9%が「とても必要」と回答している。

表. 3-19 経営戦略論

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	51.5	28.7	16.4	2.3	1.2	80.1
性別	男性	90	61.1	23.3	14.4	1.1	0.0	84.4
	女性	81	40.7	34.6	18.5	3.7	2.5	75.3
年代別	20～30代	38	68.4	15.8	10.5	2.6	2.6	84.2
	40～50代	114	44.7	31.6	20.2	2.6	0.9	76.3
	60代以上	19	57.9	36.8	5.3	0.0	0.0	94.7
性・年代別	男性×20～30代	23	82.6	8.7	8.7	0.0	0.0	91.3
	男性×40～50代	58	50.0	29.3	19.0	1.7	0.0	79.3
	男性×60代以上	9	77.8	22.2	0.0	0.0	0.0	100.0
	女性×20～30代	15	46.7	26.7	13.3	6.7	6.7	73.3
	女性×40～50代	56	39.3	33.9	21.4	3.6	1.8	73.2
	女性×60代以上	10	40.0	50.0	10.0	0.0	0.0	90.0
学位別	修士（体育学）	109	58.7	27.5	9.2	3.7	0.9	86.2
	修士（保健学）	62	38.7	30.6	29.0	0.0	1.6	69.4
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	65.7	22.9	11.4	0.0	0.0	88.6
	スポーツに関連する非営利団体	26	61.5	34.6	0.0	3.8	0.0	96.2
	スポーツに無関係な職業	110	44.5	29.1	21.8	2.7	1.8	73.6
役職別	一般職員	54	46.3	31.5	16.7	3.7	1.9	77.8
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	63.9	22.2	13.9	0.0	0.0	86.1
	役員（トップマネジメント）	33	57.6	27.3	15.2	0.0	0.0	84.8
	アルバイト・パート従業員	7	28.6	14.3	42.9	14.3	0.0	42.9
	教員	41	46.3	34.1	14.6	2.4	2.4	80.5
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに関連する団体	22	72.7	22.7	0.0	4.5	0.0	95.5
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに関連する団体	16	56.3	37.5	6.3	0.0	0.0	93.8
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連する団体	23	60.9	26.1	13.0	0.0	0.0	87.0
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに無関係な団体	39	28.2	33.3	30.8	5.1	2.6	61.5
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに無関係な団体	20	70.0	10.0	20.0	0.0	0.0	80.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関係な団体	10	50.0	30.0	20.0	0.0	0.0	80.0

○国際ビジネス論（国際的なビジネスについて学ぶ）

スポーツに関連する団体の中間管理職は43.8%が「とても必要」と回答している。役員は30.4%で低い傾向がある。

表. 3-20 国際ビジネス論

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	30.4	40.9	24.6	2.3	1.8	71.3
性別	男性	90	37.8	32.2	26.7	2.2	1.1	70.0
	女性	81	22.2	50.6	22.2	2.5	2.5	72.8
年代別	20～30代	38	50.0	28.9	18.4	0.0	2.6	78.9
	40～50代	114	23.7	46.5	25.4	3.5	0.9	70.2
	60代以上	19	31.6	31.6	31.6	0.0	5.3	63.2
性・年代別	男性×20～30代	23	60.9	21.7	17.4	0.0	0.0	82.6
	男性×40～50代	58	29.3	39.7	27.6	3.4	0.0	69.0
	男性×60代以上	9	33.3	11.1	44.4	0.0	11.1	44.4
	女性×20～30代	15	33.3	40.0	20.0	0.0	6.7	73.3
	女性×40～50代	56	17.9	53.6	23.2	3.6	1.8	71.4
	女性×60代以上	10	30.0	50.0	20.0	0.0	0.0	80.0
学位別	修士（体育学）	109	35.8	40.4	19.3	2.8	1.8	76.1
	修士（保健学）	62	21.0	41.9	33.9	1.6	1.6	62.9
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	28.6	51.4	20.0	0.0	0.0	80.0
	スポーツに関連する非営利団体	26	46.2	34.6	19.2	0.0	0.0	80.8
	スポーツに無関係な職業	110	27.3	39.1	27.3	3.6	2.7	66.4
役職別	一般職員	54	27.8	37.0	29.6	1.9	3.7	64.8
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	41.7	36.1	19.4	2.8	0.0	77.8
	役員（トップマネジメント）	33	24.2	48.5	27.3	0.0	0.0	72.7
	アルバイト・パート従業員	7	28.6	71.4	0.0	0.0	0.0	100.0
	教員	41	29.3	39.0	24.4	4.9	2.4	68.3
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに関連する団体	22	36.4	40.9	22.7	0.0	0.0	77.3
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに関連する団体	16	43.8	37.5	18.8	0.0	0.0	81.3
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連する団体	23	30.4	52.2	17.4	0.0	0.0	82.6
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに無関係な団体	39	23.1	41.0	28.2	2.6	5.1	64.1
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに無関係な団体	20	40.0	35.0	20.0	5.0	0.0	75.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関係な団体	10	10.0	40.0	50.0	0.0	0.0	50.0

○スポーツ・健康・エンターテイメント等の関連法（スポーツ・健康・エンターテイメントに必要な法律について学ぶ）

スポーツに関連する団体の中間管理職は62.5%が「とても必要」と回答しているが役員は52.2%。一般職員およびアルバイト・パート従業員は36.4%にとどまる。

表.3-21 スポーツ・健康・エンターテイメント等の関連法

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	42.1	39.2	14.6	2.3	1.8	81.3
性別	男性	90	44.4	31.1	21.1	1.1	2.2	75.6
	女性	81	39.5	48.1	7.4	3.7	1.2	87.7
年代別	20～30代	38	42.1	39.5	13.2	2.6	2.6	81.6
	40～50代	114	42.1	37.7	16.7	2.6	0.9	79.8
	60代以上	19	42.1	47.4	5.3	0.0	5.3	89.5
性・年代別	男性×20～30代	23	47.8	30.4	21.7	0.0	0.0	78.3
	男性×40～50代	58	43.1	31.0	22.4	1.7	1.7	74.1
	男性×60代以上	9	44.4	33.3	11.1	0.0	11.1	77.8
	女性×20～30代	15	33.3	53.3	0.0	6.7	6.7	86.7
	女性×40～50代	56	41.1	44.6	10.7	3.6	0.0	85.7
	女性×60代以上	10	40.0	60.0	0.0	0.0	0.0	100.0
学位別	修士（体育学）	109	43.1	37.6	16.5	0.9	1.8	80.7
	修士（保健学）	62	40.3	41.9	11.3	4.8	1.6	82.3
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	48.6	34.3	17.1	0.0	0.0	82.9
	スポーツに関連する非営利団体	26	50.0	38.5	7.7	3.8	0.0	88.5
	スポーツに無関係な職業	110	38.2	40.9	15.5	2.7	2.7	79.1
役職別	一般職員	54	44.4	33.3	18.5	0.0	3.7	77.8
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	47.2	38.9	11.1	2.8	0.0	86.1
	役員（トップマネジメント）	33	45.5	33.3	15.2	3.0	3.0	78.8
	アルバイト・パート従業員	7	42.9	28.6	14.3	14.3	0.0	71.4
	教員	41	31.7	53.7	12.2	2.4	0.0	85.4
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに関連する団体	22	36.4	45.5	18.2	0.0	0.0	81.8
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに関連する団体	16	62.5	31.3	6.3	0.0	0.0	93.8
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連する団体	23	52.2	30.4	13.0	4.3	0.0	82.6
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに無関係な団体	39	48.7	25.6	17.9	2.6	5.1	74.4
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに無関係な団体	20	35.0	45.0	15.0	5.0	0.0	80.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関係な団体	10	30.0	40.0	20.0	0.0	10.0	70.0

○経済学（スポーツビジネス及びスポーツウエルネスビジネスに必要な経済学を学ぶ）

スポーツに関連する団体の役員は43.5%が「とても必要」と回答している。しかしながら全体的に「とても必要」と回答する割合は少ない。

表. 3-22 経済学

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	37.4	42.7	14.6	2.9	2.3	80.1
性別	男性	90	37.8	42.2	16.7	1.1	2.2	80.0
	女性	81	37.0	43.2	12.3	4.9	2.5	80.2
年代別	20～30代	38	39.5	42.1	13.2	2.6	2.6	81.6
	40～50代	114	35.1	45.6	14.0	3.5	1.8	80.7
	60代以上	19	47.4	26.3	21.1	0.0	5.3	73.7
性・年代別	男性×20～30代	23	39.1	43.5	17.4	0.0	0.0	82.6
	男性×40～50代	58	36.2	44.8	15.5	1.7	1.7	81.0
	男性×60代以上	9	44.4	22.2	22.2	0.0	11.1	66.7
	女性×20～30代	15	40.0	40.0	6.7	6.7	6.7	80.0
	女性×40～50代	56	33.9	46.4	12.5	5.4	1.8	80.4
	女性×60代以上	10	50.0	30.0	20.0	0.0	0.0	80.0
学位別	修士（体育学）	109	38.5	42.2	16.5	0.9	1.8	80.7
	修士（保健学）	62	35.5	43.5	11.3	6.5	3.2	79.0
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	31.4	45.7	20.0	2.9	0.0	77.1
	スポーツに関連する非営利団体	26	46.2	42.3	11.5	0.0	0.0	88.5
	スポーツに無関係な職業	110	37.3	41.8	13.6	3.6	3.6	79.1
役職別	一般職員	54	29.6	44.4	22.2	0.0	3.7	74.1
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	41.7	50.0	5.6	2.8	0.0	91.7
	役員（トップマネジメント）	33	42.4	36.4	18.2	3.0	0.0	78.8
	アルバイト・パート従業員	7	57.1	14.3	0.0	14.3	14.3	71.4
	教員	41	36.6	43.9	12.2	4.9	2.4	80.5
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに関連する団体	22	31.8	54.5	13.6	0.0	0.0	86.4
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに関連する団体	16	37.5	50.0	12.5	0.0	0.0	87.5
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連する団体	23	43.5	30.4	21.7	4.3	0.0	73.9
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに無関係な団体	39	33.3	33.3	23.1	2.6	7.7	66.7
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに無関係な団体	20	45.0	50.0	0.0	5.0	0.0	95.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関係な団体	10	40.0	50.0	10.0	0.0	0.0	90.0

○マーケティング（スポーツビジネス及びスポーツウエルネスビジネスに必要なマーケティングについて学ぶ）

スポーツに関連する団体の中間管理職は75.0%が「とても必要」と回答している。しかしながらスポーツに関連する団体の役員は52.2%であった。

表. 3-23 マーケティング

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	48.0	36.3	11.7	1.8	2.3	84.2
性別	男性	90	53.3	31.1	12.2	2.2	1.1	84.4
	女性	81	42.0	42.0	11.1	1.2	3.7	84.0
年代別	20～30代	38	52.6	31.6	10.5	0.0	5.3	84.2
	40～50代	114	43.9	39.5	13.2	2.6	0.9	83.3
	60代以上	19	63.2	26.3	5.3	0.0	5.3	89.5
性・年代別	男性×20～30代	23	60.9	26.1	13.0	0.0	0.0	87.0
	男性×40～50代	58	48.3	34.5	13.8	3.4	0.0	82.8
	男性×60代以上	9	66.7	22.2	0.0	0.0	11.1	88.9
	女性×20～30代	15	40.0	40.0	6.7	0.0	13.3	80.0
	女性×40～50代	56	39.3	44.6	12.5	1.8	1.8	83.9
	女性×60代以上	10	60.0	30.0	10.0	0.0	0.0	90.0
学位別	修士（体育学）	109	54.1	34.9	8.3	0.9	1.8	89.0
	修士（保健学）	62	37.1	38.7	17.7	3.2	3.2	75.8
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	62.9	28.6	8.6	0.0	0.0	91.4
	スポーツに関連する非営利団体	26	53.8	38.5	7.7	0.0	0.0	92.3
	スポーツに無関係な職業	110	41.8	38.2	13.6	2.7	3.6	80.0
役職別	一般職員	54	35.2	44.4	14.8	1.9	3.7	79.6
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	61.1	36.1	2.8	0.0	0.0	97.2
	役員（トップマネジメント）	33	51.5	36.4	12.1	0.0	0.0	87.9
	アルバイト・パート従業員	7	57.1	14.3	0.0	28.6	0.0	71.4
	教員	41	48.8	29.3	17.1	0.0	4.9	78.0
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに関連する団体	22	54.5	45.5	0.0	0.0	0.0	100.0
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに関連する団体	16	75.0	18.8	6.3	0.0	0.0	93.8
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連する団体	23	52.2	30.4	17.4	0.0	0.0	82.6
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに無関係な団体	39	28.2	38.5	20.5	7.7	5.1	66.7
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに無関係な団体	20	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関係な団体	10	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	100.0

○IT／デジタル情報とマーケティング（ITやデジタル技術を理解し、マーケティングに応用することを学ぶ）

スポーツに関連する団体の中間管理職は68.8%が「とても必要」と回答している。しかしながらスポーツに関連する団体の一般職員およびアルバイト・パート従業員は36.4%にとどまる。

表. 3-24 IT／デジタル情報とマーケティング

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	39.2	40.9	17.0	0.6	2.3	80.1
性別	男性	90	42.2	37.8	17.8	0.0	2.2	80.0
	女性	81	35.8	44.4	16.0	1.2	2.5	80.2
年代別	20～30代	38	42.1	42.1	10.5	2.6	2.6	84.2
	40～50代	114	37.7	43.0	17.5	0.0	1.8	80.7
	60代以上	19	42.1	26.3	26.3	0.0	5.3	68.4
性・年代別	男性×20～30代	23	52.2	39.1	8.7	0.0	0.0	91.3
	男性×40～50代	58	39.7	39.7	19.0	0.0	1.7	79.3
	男性×60代以上	9	33.3	22.2	33.3	0.0	11.1	55.6
	女性×20～30代	15	26.7	46.7	13.3	6.7	6.7	73.3
	女性×40～50代	56	35.7	46.4	16.1	0.0	1.8	82.1
	女性×60代以上	10	50.0	30.0	20.0	0.0	0.0	80.0
学位別	修士（体育学）	109	37.6	45.9	13.8	0.0	2.8	83.5
	修士（保健学）	62	41.9	32.3	22.6	1.6	1.6	74.2
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	51.4	31.4	17.1	0.0	0.0	82.9
	スポーツに関連する非営利団体	26	46.2	34.6	19.2	0.0	0.0	80.8
	スポーツに無関係な職業	110	33.6	45.5	16.4	0.9	3.6	79.1
役職別	一般職員	54	31.5	50.0	14.8	0.0	3.7	81.5
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	52.8	33.3	13.9	0.0	0.0	86.1
	役員（トップマネジメント）	33	42.4	33.3	24.2	0.0	0.0	75.8
	アルバイト・パート従業員	7	28.6	42.9	28.6	0.0	0.0	71.4
	教員	41	36.6	41.5	14.6	2.4	4.9	78.0
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに関連する団体	22	36.4	54.5	9.1	0.0	0.0	90.9
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに関連する団体	16	68.8	18.8	12.5	0.0	0.0	87.5
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連する団体	23	47.8	21.7	30.4	0.0	0.0	69.6
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに無関係な団体	39	28.2	46.2	20.5	0.0	5.1	74.4
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに無関係な団体	20	40.0	45.0	15.0	0.0	0.0	85.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関係な団体	10	30.0	60.0	10.0	0.0	0.0	90.0

○スポンサーシップ論（スポーツビジネス及びスポーツウエルネスビジネスに必要なスポンサーシップについて学ぶ）

スポーツに関連する団体の中間管理職は50.0%が「とても必要」と回答している。しかしながらスポーツに関連する団体の役員は30.4%にとどまる。

表. 3-25 スポンサーシップ論

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	33.9	42.7	18.7	2.9	1.8	76.6
性別	男性	90	38.9	42.2	16.7	1.1	1.1	81.1
	女性	81	28.4	43.2	21.0	4.9	2.5	71.6
年代別	20～30代	38	52.6	31.6	10.5	2.6	2.6	84.2
	40～50代	114	27.2	47.4	21.1	3.5	0.9	74.6
	60代以上	19	36.8	36.8	21.1	0.0	5.3	73.7
性・年代別	男性×20～30代	23	60.9	30.4	8.7	0.0	0.0	91.3
	男性×40～50代	58	31.0	46.6	20.7	1.7	0.0	77.6
	男性×60代以上	9	33.3	44.4	11.1	0.0	11.1	77.8
	女性×20～30代	15	40.0	33.3	13.3	6.7	6.7	73.3
	女性×40～50代	56	23.2	48.2	21.4	5.4	1.8	71.4
	女性×60代以上	10	40.0	30.0	30.0	0.0	0.0	70.0
学位別	修士（体育学）	109	37.6	45.9	12.8	1.8	1.8	83.5
	修士（保健学）	62	27.4	37.1	29.0	4.8	1.6	64.5
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	40.0	42.9	17.1	0.0	0.0	82.9
	スポーツに関連する非営利団体	26	38.5	46.2	15.4	0.0	0.0	84.6
	スポーツに無関係な職業	110	30.9	41.8	20.0	4.5	2.7	72.7
役職別	一般職員	54	33.3	40.7	18.5	3.7	3.7	74.1
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	38.9	50.0	11.1	0.0	0.0	88.9
	役員（トップマネジメント）	33	30.3	45.5	24.2	0.0	0.0	75.8
	アルバイト・パート従業員	7	28.6	28.6	28.6	14.3	0.0	57.1
	教員	41	34.1	39.0	19.5	4.9	2.4	73.2
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに関連する団体	22	40.9	50.0	9.1	0.0	0.0	90.9
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに関連する団体	16	50.0	37.5	12.5	0.0	0.0	87.5
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連する団体	23	30.4	43.5	26.1	0.0	0.0	73.9
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに無関係な団体	39	28.2	33.3	25.6	7.7	5.1	61.5
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに無関係な団体	20	30.0	60.0	10.0	0.0	0.0	90.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関係な団体	10	30.0	50.0	20.0	0.0	0.0	80.0



○コミュニケーション（スポーツビジネス及びスポーツウエルネスビジネスに必要なコミュニケーション・プレゼンテーションについて学ぶ）

「とても必要」と回答するスポーツに関連する団体の一般職員およびアルバイト・パート従業員は 54.5%で、スポーツに関連する団体の中間管理職 50.0%や、役員 47.8%より多い回答となった。

表. 3-26 コミュニケーション

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	51.5	33.9	11.7	1.8	1.2	85.4
性別	男性	90	53.3	32.2	11.1	2.2	1.1	85.6
	女性	81	49.4	35.8	12.3	1.2	1.2	85.2
年代別	20～30代	38	47.4	28.9	15.8	5.3	2.6	76.3
	40～50代	114	50.9	36.0	12.3	0.9	0.0	86.8
	60代以上	19	63.2	31.6	0.0	0.0	5.3	94.7
性・年代別	男性×20～30代	23	60.9	21.7	13.0	4.3	0.0	82.6
	男性×40～50代	58	50.0	36.2	12.1	1.7	0.0	86.2
	男性×60代以上	9	55.6	33.3	0.0	0.0	11.1	88.9
	女性×20～30代	15	26.7	40.0	20.0	6.7	6.7	66.7
	女性×40～50代	56	51.8	35.7	12.5	0.0	0.0	87.5
	女性×60代以上	10	70.0	30.0	0.0	0.0	0.0	100.0
学位別	修士（体育学）	109	49.5	35.8	11.9	0.9	1.8	85.3
	修士（保健学）	62	54.8	30.6	11.3	3.2	0.0	85.5
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	48.6	42.9	8.6	0.0	0.0	91.4
	スポーツに関連する非営利団体	26	53.8	26.9	19.2	0.0	0.0	80.8
	スポーツに無関係な職業	110	51.8	32.7	10.9	2.7	1.8	84.5
役職別	一般職員	54	50.0	29.6	16.7	0.0	3.7	79.6
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	50.0	33.3	16.7	0.0	0.0	83.3
	役員（トップマネジメント）	33	48.5	51.5	0.0	0.0	0.0	100.0
	アルバイト・パート従業員	7	42.9	28.6	14.3	14.3	0.0	71.4
	教員	41	58.5	26.8	9.8	4.9	0.0	85.4
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員× スポーツに関連する団体	22	54.5	27.3	18.2	0.0	0.0	81.8
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに 関連する団体	16	50.0	25.0	25.0	0.0	0.0	75.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連す る団体	23	47.8	52.2	0.0	0.0	0.0	100.0
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員× スポーツに無関係な団体	39	46.2	30.8	15.4	2.6	5.1	76.9
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに 無関係な団体	20	50.0	40.0	10.0	0.0	0.0	90.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関係 な団体	10	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	100.0

○ファイナンス（スポーツビジネス及びスポーツウエルネスビジネスに必要な資金調達について学ぶ）

「とても必要」と回答するスポーツに関連する団体の役員は47.8%と一番多く、スポーツに関連する団体の中間管理職37.5%や、一般職員およびアルバイト・パート従業員は36.4%で職階が下がるにつれ減少した。

表. 3-27 ファイナンス

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	31.0	44.4	19.3	3.5	1.8	75.4
性別	男性	90	37.8	42.2	16.7	2.2	1.1	80.0
	女性	81	23.5	46.9	22.2	4.9	2.5	70.4
年代別	20～30代	38	42.1	44.7	7.9	2.6	2.6	86.8
	40～50代	114	23.7	48.2	22.8	4.4	0.9	71.9
	60代以上	19	52.6	21.1	21.1	0.0	5.3	73.7
性・年代別	男性×20～30代	23	52.2	43.5	4.3	0.0	0.0	95.7
	男性×40～50代	58	31.0	44.8	20.7	3.4	0.0	75.9
	男性×60代以上	9	44.4	22.2	22.2	0.0	11.1	66.7
	女性×20～30代	15	26.7	46.7	13.3	6.7	6.7	73.3
	女性×40～50代	56	16.1	51.8	25.0	5.4	1.8	67.9
	女性×60代以上	10	60.0	20.0	20.0	0.0	0.0	80.0
学位別	修士（体育学）	109	31.2	48.6	17.4	0.9	1.8	79.8
	修士（保健学）	62	30.6	37.1	22.6	8.1	1.6	67.7
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	45.7	37.1	14.3	2.9	0.0	82.9
	スポーツに関連する非営利団体	26	34.6	53.8	7.7	3.8	0.0	88.5
	スポーツに無関係な職業	110	25.5	44.5	23.6	3.6	2.7	70.0
役職別	一般職員	54	27.8	48.1	16.7	3.7	3.7	75.9
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	36.1	50.0	13.9	0.0	0.0	86.1
	役員（トップマネジメント）	33	39.4	42.4	15.2	3.0	0.0	81.8
	アルバイト・パート従業員	7	14.3	42.9	28.6	14.3	0.0	57.1
	教員	41	26.8	36.6	29.3	4.9	2.4	63.4
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに関連する団体	22	36.4	45.5	13.6	4.5	0.0	81.8
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに関連する団体	16	37.5	56.3	6.3	0.0	0.0	93.8
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連する団体	23	47.8	34.8	13.0	4.3	0.0	82.6
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに無関係な団体	39	20.5	48.7	20.5	5.1	5.1	69.2
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに無関係な団体	20	35.0	45.0	20.0	0.0	0.0	80.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関係な団体	10	20.0	60.0	20.0	0.0	0.0	80.0

○会計（スポーツビジネス及びスポーツウエルネスビジネスに必要な会計・経理を学ぶ）

「とても必要」と回答するスポーツに関連する団体の役員は34.8%と一番多く、スポーツに関連する団体の中間管理職31.3%や、一般職員およびアルバイト・パート従業員は27.3%で職階が下がるにつれ減少した。

表. 3-28 会計

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	24.0	42.1	26.3	5.8	1.8	66.1
性別	男性	90	32.2	40.0	23.3	3.3	1.1	72.2
	女性	81	14.8	44.4	29.6	8.6	2.5	59.3
年代別	20～30代	38	31.6	39.5	18.4	7.9	2.6	71.1
	40～50代	114	19.3	44.7	28.9	6.1	0.9	64.0
	60代以上	19	36.8	31.6	26.3	0.0	5.3	68.4
性・年代別	男性×20～30代	23	39.1	34.8	21.7	4.3	0.0	73.9
	男性×40～50代	58	29.3	41.4	25.9	3.4	0.0	70.7
	男性×60代以上	9	33.3	44.4	11.1	0.0	11.1	77.8
	女性×20～30代	15	20.0	46.7	13.3	13.3	6.7	66.7
	女性×40～50代	56	8.9	48.2	32.1	8.9	1.8	57.1
	女性×60代以上	10	40.0	20.0	40.0	0.0	0.0	60.0
学位別	修士（体育学）	109	29.4	40.4	24.8	3.7	1.8	69.7
	修士（保健学）	62	14.5	45.2	29.0	9.7	1.6	59.7
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	37.1	40.0	14.3	8.6	0.0	77.1
	スポーツに関連する非営利団体	26	23.1	53.8	19.2	3.8	0.0	76.9
	スポーツに無関係な職業	110	20.0	40.0	31.8	5.5	2.7	60.0
役職別	一般職員	54	24.1	38.9	27.8	5.6	3.7	63.0
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	27.8	50.0	22.2	0.0	0.0	77.8
	役員（トップマネジメント）	33	33.3	42.4	18.2	6.1	0.0	75.8
	アルバイト・パート従業員	7	14.3	14.3	42.9	28.6	0.0	28.6
	教員	41	14.6	43.9	31.7	7.3	2.4	58.5
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに関連する団体	22	27.3	40.9	22.7	9.1	0.0	68.2
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに関連する団体	16	31.3	50.0	18.8	0.0	0.0	81.3
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連する団体	23	34.8	47.8	8.7	8.7	0.0	82.6
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに無関係な団体	39	20.5	33.3	33.3	7.7	5.1	53.8
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに無関係な団体	20	25.0	50.0	25.0	0.0	0.0	75.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関係な団体	10	30.0	30.0	40.0	0.0	0.0	60.0

○データアナリシス（スポーツビジネス及びスポーツウエルネスビジネスに必要なデータ分析について学ぶ）

「とても必要」と回答するスポーツに関連する団体の中間管理職が37.5%と一番多く、次いで役員が34.8%となった。

表. 3-29 データアナリシス

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	39.8	40.4	15.8	2.3	1.8	80.1
性別	男性	90	42.2	32.2	18.9	4.4	2.2	74.4
	女性	81	37.0	49.4	12.3	0.0	1.2	86.4
年代別	20～30代	38	42.1	36.8	13.2	2.6	5.3	78.9
	40～50代	114	38.6	41.2	17.5	2.6	0.0	79.8
	60代以上	19	42.1	42.1	10.5	0.0	5.3	84.2
性・年代別	男性×20～30代	23	52.2	17.4	21.7	4.3	4.3	69.6
	男性×40～50代	58	39.7	36.2	19.0	5.2	0.0	75.9
	男性×60代以上	9	33.3	44.4	11.1	0.0	11.1	77.8
	女性×20～30代	15	26.7	66.7	0.0	0.0	6.7	93.3
	女性×40～50代	56	37.5	46.4	16.1	0.0	0.0	83.9
	女性×60代以上	10	50.0	40.0	10.0	0.0	0.0	90.0
学位別	修士（体育学）	109	37.6	38.5	17.4	3.7	2.8	76.1
	修士（保健学）	62	43.5	43.5	12.9	0.0	0.0	87.1
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	34.3	42.9	20.0	2.9	0.0	77.1
	スポーツに関連する非営利団体	26	34.6	46.2	11.5	3.8	3.8	80.8
	スポーツに無関係な職業	110	42.7	38.2	15.5	1.8	1.8	80.9
役職別	一般職員	54	29.6	40.7	20.4	5.6	3.7	70.4
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	50.0	38.9	11.1	0.0	0.0	88.9
	役員（トップマネジメント）	33	36.4	48.5	12.1	0.0	3.0	84.8
	アルバイト・パート従業員	7	42.9	28.6	28.6	0.0	0.0	71.4
	教員	41	46.3	36.6	14.6	2.4	0.0	82.9
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに関連する団体	22	31.8	40.9	18.2	9.1	0.0	72.7
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに関連する団体	16	37.5	43.8	18.8	0.0	0.0	81.3
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連する団体	23	34.8	47.8	13.0	0.0	4.3	82.6
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに無関係な団体	39	30.8	38.5	23.1	2.6	5.1	69.2
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに無関係な団体	20	60.0	35.0	5.0	0.0	0.0	95.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関係な団体	10	40.0	50.0	10.0	0.0	0.0	90.0

○ファシリティマネジメント（施設管理、施設経営について学ぶ）

「とても必要」と回答するスポーツに関連する団体の一般職員およびアルバイト・パート従業員は27.3%が「とても必要」と回答している。しかしながら全体的に「とても必要」と回答する割合は少ない。

表. 3-30 ファシリティマネジメント

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	23.4	35.7	35.7	4.1	1.2	59.1
性別	男性	90	31.1	32.2	33.3	2.2	1.1	63.3
	女性	81	14.8	39.5	38.3	6.2	1.2	54.3
年代別	20～30代	38	39.5	15.8	34.2	7.9	2.6	55.3
	40～50代	114	17.5	42.1	36.8	3.5	0.0	59.6
	60代以上	19	26.3	36.8	31.6	0.0	5.3	63.2
性・年代別	男性×20～30代	23	47.8	8.7	39.1	4.3	0.0	56.5
	男性×40～50代	58	24.1	43.1	31.0	1.7	0.0	67.2
	男性×60代以上	9	33.3	22.2	33.3	0.0	11.1	55.6
	女性×20～30代	15	26.7	26.7	26.7	13.3	6.7	53.3
	女性×40～50代	56	10.7	41.1	42.9	5.4	0.0	51.8
	女性×60代以上	10	20.0	50.0	30.0	0.0	0.0	70.0
学位別	修士（体育学）	109	26.6	34.9	35.8	0.9	1.8	61.5
	修士（保健学）	62	17.7	37.1	35.5	9.7	0.0	54.8
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	22.9	37.1	37.1	2.9	0.0	60.0
	スポーツに関連する非営利団体	26	26.9	42.3	30.8	0.0	0.0	69.2
	スポーツに無関係な職業	110	22.7	33.6	36.4	5.5	1.8	56.4
役職別	一般職員	54	20.4	37.0	33.3	5.6	3.7	57.4
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	22.2	41.7	33.3	2.8	0.0	63.9
	役員（トップマネジメント）	33	21.2	42.4	30.3	6.1	0.0	63.6
	アルバイト・パート従業員	7	28.6	0.0	71.4	0.0	0.0	28.6
	教員	41	29.3	29.3	39.0	2.4	0.0	58.5
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに関連する団体	22	27.3	40.9	31.8	0.0	0.0	68.2
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに関連する団体	16	18.8	37.5	43.8	0.0	0.0	56.3
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連する団体	23	26.1	39.1	30.4	4.3	0.0	65.2
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに無関係な団体	39	17.9	28.2	41.0	7.7	5.1	46.2
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに無関係な団体	20	25.0	45.0	25.0	5.0	0.0	70.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関係な団体	10	10.0	50.0	30.0	10.0	0.0	60.0

○イベントマネジメント（イベントのマネジメントについて学ぶ）

「とても必要」と回答するスポーツに関連する団体の役員は47.8%と一番多く、スポーツに関連する団体の一般職員およびアルバイト・パート従業員は36.4%、しかしながら中間管理職が25.0%と少ない傾向があった。

表. 3-31 イベントマネジメント

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	32.2	43.3	22.2	1.2	1.2	75.4
性別	男性	90	37.8	41.1	20.0	0.0	1.1	78.9
	女性	81	25.9	45.7	24.7	2.5	1.2	71.6
年代別	20～30代	38	42.1	36.8	13.2	5.3	2.6	78.9
	40～50代	114	26.3	46.5	27.2	0.0	0.0	72.8
	60代以上	19	47.4	36.8	10.5	0.0	5.3	84.2
性・年代別	男性×20～30代	23	52.2	30.4	17.4	0.0	0.0	82.6
	男性×40～50代	58	31.0	48.3	20.7	0.0	0.0	79.3
	男性×60代以上	9	44.4	22.2	22.2	0.0	11.1	66.7
	女性×20～30代	15	26.7	46.7	6.7	13.3	6.7	73.3
	女性×40～50代	56	21.4	44.6	33.9	0.0	0.0	66.1
	女性×60代以上	10	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	100.0
学位別	修士（体育学）	109	35.8	42.2	20.2	0.0	1.8	78.0
	修士（保健学）	62	25.8	45.2	25.8	3.2	0.0	71.0
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	37.1	45.7	17.1	0.0	0.0	82.9
	スポーツに関連する非営利団体	26	38.5	42.3	19.2	0.0	0.0	80.8
	スポーツに無関係な職業	110	29.1	42.7	24.5	1.8	1.8	71.8
役職別	一般職員	54	27.8	50.0	16.7	1.9	3.7	77.8
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	33.3	41.7	25.0	0.0	0.0	75.0
	役員（トップマネジメント）	33	36.4	39.4	24.2	0.0	0.0	75.8
	アルバイト・パート従業員	7	42.9	14.3	42.9	0.0	0.0	57.1
	教員	41	31.7	43.9	22.0	2.4	0.0	75.6
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに関連する団体	22	36.4	54.5	9.1	0.0	0.0	90.9
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに関連する団体	16	25.0	43.8	31.3	0.0	0.0	68.8
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連する団体	23	47.8	34.8	17.4	0.0	0.0	82.6
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに無関係な団体	39	25.6	41.0	25.6	2.6	5.1	66.7
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに無関係な団体	20	40.0	40.0	20.0	0.0	0.0	80.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関係な団体	10	10.0	50.0	40.0	0.0	0.0	60.0

○インターンシップ（スポーツ及びスポーツウエルネスビジネス関連企業においてインターンシップを行う）

「とても必要」と回答するスポーツに関連する団体の一般職員およびアルバイト・パート従業員は 22.7%で、スポーツに関連する団体の中間管理職 12.5%や、役員 17.4%より多い回答となった。

表. 3-32 インターンシップ

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	14.6	37.4	35.1	9.4	3.5	52.0
性別	男性	90	16.7	34.4	35.6	8.9	4.4	51.1
	女性	81	12.3	40.7	34.6	9.9	2.5	53.1
年代別	20～30代	38	26.3	28.9	23.7	15.8	5.3	55.3
	40～50代	114	9.6	40.4	39.5	7.9	2.6	50.0
	60代以上	19	21.1	36.8	31.6	5.3	5.3	57.9
性・年代別	男性×20～30代	23	26.1	26.1	34.8	8.7	4.3	52.2
	男性×40～50代	58	12.1	37.9	37.9	8.6	3.4	50.0
	男性×60代以上	9	22.2	33.3	22.2	11.1	11.1	55.6
	女性×20～30代	15	26.7	33.3	6.7	26.7	6.7	60.0
	女性×40～50代	56	7.1	42.9	41.1	7.1	1.8	50.0
	女性×60代以上	10	20.0	40.0	40.0	0.0	0.0	60.0
学位別	修士（体育学）	109	16.5	39.4	32.1	8.3	3.7	56.0
	修士（保健学）	62	11.3	33.9	40.3	11.3	3.2	45.2
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	11.4	28.6	48.6	8.6	2.9	40.0
	スポーツに関連する非営利団体	26	26.9	42.3	26.9	3.8	0.0	69.2
	スポーツに無関係な職業	110	12.7	39.1	32.7	10.9	4.5	51.8
役職別	一般職員	54	11.1	44.4	27.8	11.1	5.6	55.6
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	11.1	33.3	52.8	2.8	0.0	44.4
	役員（トップマネジメント）	33	12.1	39.4	36.4	9.1	3.0	51.5
	アルバイト・パート従業員	7	42.9	14.3	14.3	28.6	0.0	57.1
	教員	41	19.5	34.1	31.7	9.8	4.9	53.7
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに関連する団体	22	22.7	45.5	22.7	4.5	4.5	68.2
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに関連する団体	16	12.5	25.0	62.5	0.0	0.0	37.5
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連する団体	23	17.4	30.4	39.1	13.0	0.0	47.8
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに無関係な団体	39	10.3	38.5	28.2	17.9	5.1	48.7
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに無関係な団体	20	10.0	40.0	45.0	5.0	0.0	50.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関係な団体	10	0.0	60.0	30.0	0.0	10.0	60.0

○ビジネスプロジェクト（スポーツ及びスポーツウエルネスビジネス関連企業と共同してプロジェクトを実施する）

「とても必要」と回答するスポーツに関連する団体の一般職員およびアルバイト・パート従業員は 54.5%で、スポーツに関連する団体の中間管理職 50.0%や、役員の 34.8%より多い回答となった。

表. 3-33 ビジネスプロジェクト

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	35.7	39.8	15.8	7.0	1.8	75.4
性別	男性	90	36.7	38.9	16.7	6.7	1.1	75.6
	女性	81	34.6	40.7	14.8	7.4	2.5	75.3
年代別	20～30代	38	42.1	36.8	7.9	10.5	2.6	78.9
	40～50代	114	35.1	38.6	18.4	7.0	0.9	73.7
	60代以上	19	26.3	52.6	15.8	0.0	5.3	78.9
性・年代別	男性×20～30代	23	52.2	30.4	8.7	8.7	0.0	82.6
	男性×40～50代	58	32.8	41.4	19.0	6.9	0.0	74.1
	男性×60代以上	9	22.2	44.4	22.2	0.0	11.1	66.7
	女性×20～30代	15	26.7	46.7	6.7	13.3	6.7	73.3
	女性×40～50代	56	37.5	35.7	17.9	7.1	1.8	73.2
	女性×60代以上	10	30.0	60.0	10.0	0.0	0.0	90.0
学位別	修士（体育学）	109	40.4	38.5	12.8	6.4	1.8	78.9
	修士（保健学）	62	27.4	41.9	21.0	8.1	1.6	69.4
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	51.4	34.3	14.3	0.0	0.0	85.7
	スポーツに関連する非営利団体	26	38.5	57.7	0.0	3.8	0.0	96.2
	スポーツに無関係な職業	110	30.0	37.3	20.0	10.0	2.7	67.3
役職別	一般職員	54	35.2	37.0	13.0	11.1	3.7	72.2
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	33.3	38.9	22.2	5.6	0.0	72.2
	役員（トップマネジメント）	33	33.3	57.6	9.1	0.0	0.0	90.9
	アルバイト・パート従業員	7	42.9	28.6	0.0	28.6	0.0	71.4
	教員	41	39.0	31.7	22.0	4.9	2.4	70.7
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに関連する団体	22	54.5	40.9	4.5	0.0	0.0	95.5
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに関連する団体	16	50.0	25.0	18.8	6.3	0.0	75.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連する団体	23	34.8	60.9	4.3	0.0	0.0	95.7
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに無関係な団体	39	25.6	33.3	15.4	20.5	5.1	59.0
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに無関係な団体	20	20.0	50.0	25.0	5.0	0.0	70.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関係な団体	10	30.0	50.0	20.0	0.0	0.0	80.0



○キャリア開発（スポーツビジネス及びスポーツウエルネスビジネスに関連するキャリア開発について学ぶ）

「とても必要」と回答するスポーツに関連する団体の一般職員およびアルバイト・パート従業員は40.9%で、スポーツに関連する団体の中間管理職37.5%や、役員の34.8%より多い回答となった。

表.3-34 キャリア開発

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	31.6	42.7	19.3	4.1	2.3	74.3
性別	男性	90	26.7	43.3	21.1	5.6	3.3	70.0
	女性	81	37.0	42.0	17.3	2.5	1.2	79.0
年代別	20～30代	38	36.8	36.8	15.8	7.9	2.6	73.7
	40～50代	114	28.9	44.7	21.1	3.5	1.8	73.7
	60代以上	19	36.8	42.1	15.8	0.0	5.3	78.9
性・年代別	男性×20～30代	23	39.1	30.4	21.7	8.7	0.0	69.6
	男性×40～50代	58	22.4	46.6	22.4	5.2	3.4	69.0
	男性×60代以上	9	22.2	55.6	11.1	0.0	11.1	77.8
	女性×20～30代	15	33.3	46.7	6.7	6.7	6.7	80.0
	女性×40～50代	56	35.7	42.9	19.6	1.8	0.0	78.6
	女性×60代以上	10	50.0	30.0	20.0	0.0	0.0	80.0
学位別	修士（体育学）	109	31.2	43.1	19.3	3.7	2.8	74.3
	修士（保健学）	62	32.3	41.9	19.4	4.8	1.6	74.2
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	34.3	51.4	14.3	0.0	0.0	85.7
	スポーツに関連する非営利団体	26	42.3	53.8	0.0	3.8	0.0	96.2
	スポーツに無関係な職業	110	28.2	37.3	25.5	5.5	3.6	65.5
役職別	一般職員	54	31.5	40.7	20.4	1.9	5.6	72.2
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	25.0	52.8	16.7	5.6	0.0	77.8
	役員（トップマネジメント）	33	27.3	63.6	6.1	0.0	3.0	90.9
	アルバイト・パート従業員	7	42.9	14.3	14.3	28.6	0.0	57.1
	教員	41	39.0	24.4	31.7	4.9	0.0	63.4
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに関連する団体	22	40.9	50.0	9.1	0.0	0.0	90.9
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに関連する団体	16	37.5	43.8	12.5	6.3	0.0	81.3
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連する団体	23	34.8	60.9	4.3	0.0	0.0	95.7
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに無関係な団体	39	28.2	30.8	25.6	7.7	7.7	59.0
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに無関係な団体	20	15.0	60.0	20.0	5.0	0.0	75.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関係な団体	10	10.0	70.0	10.0	0.0	10.0	80.0

○授業にビジネス現場の実務者をゲストスピーカーで招聘すること

「とても必要」と回答するスポーツに関連する団体の役員は69.6%と一番多く、スポーツに関連する団体の中間管理職は56.3%、一般職員およびアルバイト・パート従業員は45.5%で職階があがるにつれて「とても必要」が増加した。

表. 3-35 授業にビジネス現場の実務者をゲストスピーカーで招聘すること

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	49.7	36.3	10.5	1.8	1.8	86.0
性別	男性	90	54.4	30.0	11.1	2.2	2.2	84.4
	女性	81	44.4	43.2	9.9	1.2	1.2	87.7
年代別	20～30代	38	57.9	21.1	13.2	2.6	5.3	78.9
	40～50代	114	49.1	37.7	10.5	1.8	0.9	86.8
	60代以上	19	36.8	57.9	5.3	0.0	0.0	94.7
性・年代別	男性×20～30代	23	60.9	13.0	17.4	4.3	4.3	73.9
	男性×40～50代	58	53.4	34.5	8.6	1.7	1.7	87.9
	男性×60代以上	9	44.4	44.4	11.1	0.0	0.0	88.9
	女性×20～30代	15	53.3	33.3	6.7	0.0	6.7	86.7
	女性×40～50代	56	44.6	41.1	12.5	1.8	0.0	85.7
	女性×60代以上	10	30.0	70.0	0.0	0.0	0.0	100.0
学位別	修士（体育学）	109	55.0	31.2	9.2	1.8	2.8	86.2
	修士（保健学）	62	40.3	45.2	12.9	1.6	0.0	85.5
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	62.9	31.4	5.7	0.0	0.0	94.3
	スポーツに関連する非営利団体	26	50.0	34.6	15.4	0.0	0.0	84.6
	スポーツに無関係な職業	110	45.5	38.2	10.9	2.7	2.7	83.6
役職別	一般職員	54	38.9	38.9	16.7	1.9	3.7	77.8
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	55.6	38.9	5.6	0.0	0.0	94.4
	役員（トップマネジメント）	33	60.6	33.3	6.1	0.0	0.0	93.9
	アルバイト・パート従業員	7	28.6	57.1	14.3	0.0	0.0	85.7
	教員	41	53.7	29.3	9.8	4.9	2.4	82.9
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員 ×スポーツに関連する団体	22	45.5	45.5	9.1	0.0	0.0	90.9
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツ に関連する団体	16	56.3	31.3	12.5	0.0	0.0	87.5
	役員（トップマネジメント）×スポーツに 関連する団体	23	69.6	21.7	8.7	0.0	0.0	91.3
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員 ×スポーツに無関係な団体	39	33.3	38.5	20.5	2.6	5.1	71.8
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツ に無関係な団体	20	55.0	45.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無 関係な団体	10	40.0	60.0	0.0	0.0	0.0	100.0

○教室から出てスポーツ団体やスポーツ関連企業及びスポーツウエルネス関連企業の現場にて講義を受けること

「とても必要」と回答するスポーツに関連する団体の中間管理職が 62.5%と一番多く、次いで役員が 52.2%となった。

表. 3-36 教室から出てスポーツ団体やスポーツ関連企業及びスポーツウエルネス関連企業の現場にて講義を受けること

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	44.4	36.8	14.0	2.9	1.8	81.3
性別	男性	90	53.3	28.9	16.7	0.0	1.1	82.2
	女性	81	34.6	45.7	11.1	6.2	2.5	80.2
年代別	20～30代	38	52.6	31.6	10.5	0.0	5.3	84.2
	40～50代	114	45.6	33.3	15.8	4.4	0.9	78.9
	60代以上	19	21.1	68.4	10.5	0.0	0.0	89.5
性・年代別	男性×20～30代	23	52.2	30.4	17.4	0.0	0.0	82.6
	男性×40～50代	58	58.6	22.4	17.2	0.0	1.7	81.0
	男性×60代以上	9	22.2	66.7	11.1	0.0	0.0	88.9
	女性×20～30代	15	53.3	33.3	0.0	0.0	13.3	86.7
	女性×40～50代	56	32.1	44.6	14.3	8.9	0.0	76.8
	女性×60代以上	10	20.0	70.0	10.0	0.0	0.0	90.0
学位別	修士（体育学）	109	52.3	33.9	12.8	0.0	0.9	86.2
	修士（保健学）	62	30.6	41.9	16.1	8.1	3.2	72.6
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	54.3	31.4	11.4	2.9	0.0	85.7
	スポーツに関連する非営利団体	26	53.8	42.3	3.8	0.0	0.0	96.2
	スポーツに無関係な職業	110	39.1	37.3	17.3	3.6	2.7	76.4
役職別	一般職員	54	37.0	40.7	18.5	1.9	1.9	77.8
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	55.6	36.1	8.3	0.0	0.0	91.7
	役員（トップマネジメント）	33	42.4	48.5	6.1	3.0	0.0	90.9
	アルバイト・パート従業員	7	42.9	14.3	14.3	14.3	14.3	57.1
	教員	41	46.3	26.8	19.5	4.9	2.4	73.2
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに関連する団体	22	50.0	40.9	9.1	0.0	0.0	90.9
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに関連する団体	16	62.5	25.0	12.5	0.0	0.0	87.5
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連する団体	23	52.2	39.1	4.3	4.3	0.0	91.3
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに無関係な団体	39	30.8	35.9	23.1	5.1	5.1	66.7
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに無関係な団体	20	50.0	45.0	5.0	0.0	0.0	95.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関係な団体	10	20.0	70.0	10.0	0.0	0.0	90.0

○学生のプレゼンテーションの機会を設けること

「とても必要」と回答するスポーツに関連する団体の役員は 60.9%と一番多く、スポーツに関連する団体の中間管理職は 56.3%、一般職員およびアルバイト・パート従業員は 50.0%で職階があがるにつれて「とても必要」が増加した。

表. 3-37 学生のプレゼンテーションの機会を設けること

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	49.7	41.5	7.0	1.2	0.6	91.2
性別	男性	90	50.0	43.3	5.6	1.1	0.0	93.3
	女性	81	49.4	39.5	8.6	1.2	1.2	88.9
年代別	20～30代	38	55.3	36.8	5.3	0.0	2.6	92.1
	40～50代	114	50.9	41.2	6.1	1.8	0.0	92.1
	60代以上	19	31.6	52.6	15.8	0.0	0.0	84.2
性・年代別	男性×20～30代	23	65.2	30.4	4.3	0.0	0.0	95.7
	男性×40～50代	58	50.0	46.6	1.7	1.7	0.0	96.6
	男性×60代以上	9	11.1	55.6	33.3	0.0	0.0	66.7
	女性×20～30代	15	40.0	46.7	6.7	0.0	6.7	86.7
	女性×40～50代	56	51.8	35.7	10.7	1.8	0.0	87.5
	女性×60代以上	10	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	100.0
学位別	修士（体育学）	109	49.5	42.2	7.3	0.0	0.9	91.7
	修士（保健学）	62	50.0	40.3	6.5	3.2	0.0	90.3
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	54.3	40.0	2.9	2.9	0.0	94.3
	スポーツに関連する非営利団体	26	57.7	34.6	7.7	0.0	0.0	92.3
	スポーツに無関係な職業	110	46.4	43.6	8.2	0.9	0.9	90.0
役職別	一般職員	54	44.4	38.9	14.8	0.0	1.9	83.3
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	47.2	52.8	0.0	0.0	0.0	100.0
	役員（トップマネジメント）	33	57.6	33.3	6.1	3.0	0.0	90.9
	アルバイト・パート従業員	7	42.9	42.9	0.0	14.3	0.0	85.7
	教員	41	53.7	41.5	4.9	0.0	0.0	95.1
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員 ×スポーツに関連する団体	22	50.0	45.5	4.5	0.0	0.0	95.5
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツ に関連する団体	16	56.3	43.8	0.0	0.0	0.0	100.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに 関連する団体	23	60.9	26.1	8.7	4.3	0.0	87.0
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員 ×スポーツに無関係な団体	39	41.0	35.9	17.9	2.6	2.6	76.9
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツ に無関係な団体	20	40.0	60.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無 関係な団体	10	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	100.0

○受講生同士や修了生とのネットワーク強化のためのイベントを行うこと

「とても必要」と回答するスポーツに関連する団体の一般職員およびアルバイト・パート従業員は 50.0%と多く、スポーツに関連する団体の中間管理職 37.5%や、役員の 47.8%より多い回答となった。

表. 3-38 受講生同士や修了生とのネットワーク強化のためのイベントを行うこと

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	40.4	45.6	11.1	2.3	0.6	86.0
性別	男性	90	47.8	38.9	12.2	1.1	0.0	86.7
	女性	81	32.1	53.1	9.9	3.7	1.2	85.2
年代別	20～30代	38	60.5	36.8	0.0	0.0	2.6	97.4
	40～50代	114	36.8	46.5	13.2	3.5	0.0	83.3
	60代以上	19	21.1	57.9	21.1	0.0	0.0	78.9
性・年代別	男性×20～30代	23	65.2	34.8	0.0	0.0	0.0	100.0
	男性×40～50代	58	44.8	39.7	13.8	1.7	0.0	84.5
	男性×60代以上	9	22.2	44.4	33.3	0.0	0.0	66.7
	女性×20～30代	15	53.3	40.0	0.0	0.0	6.7	93.3
	女性×40～50代	56	28.6	53.6	12.5	5.4	0.0	82.1
	女性×60代以上	10	20.0	70.0	10.0	0.0	0.0	90.0
学位別	修士（体育学）	109	45.0	43.1	9.2	1.8	0.9	88.1
	修士（保健学）	62	32.3	50.0	14.5	3.2	0.0	82.3
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	57.1	31.4	5.7	5.7	0.0	88.6
	スポーツに関連する非営利団体	26	30.8	61.5	7.7	0.0	0.0	92.3
	スポーツに無関係な職業	110	37.3	46.4	13.6	1.8	0.9	83.6
役職別	一般職員	54	46.3	40.7	9.3	1.9	1.9	87.0
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	41.7	44.4	11.1	2.8	0.0	86.1
	役員（トップマネジメント）	33	45.5	45.5	6.1	3.0	0.0	90.9
	アルバイト・パート従業員	7	0.0	71.4	28.6	0.0	0.0	71.4
	教員	41	34.1	48.8	14.6	2.4	0.0	82.9
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員 ×スポーツに関連する団体	22	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツ に関連する団体	16	37.5	37.5	18.8	6.3	0.0	75.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連 する団体	23	47.8	43.5	4.3	4.3	0.0	91.3
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員 ×スポーツに無関係な団体	39	35.9	41.0	17.9	2.6	2.6	76.9
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツ に無関係な団体	20	45.0	50.0	5.0	0.0	0.0	95.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関 係な団体	10	40.0	50.0	10.0	0.0	0.0	90.0

○他大学で開講されているスポーツ経営人材養成の大学院学生・教員との交流イベント

「とても必要」と回答するスポーツに関連する団体の中間管理職は 37.5%であり、スポーツに関連する団体の一般職員およびアルバイト・パート従業員は 27.3%で、役員の 21.7%より多い回答となった。

表. 3-39 他大学で開講されているスポーツ経営人材養成の大学院学生・教員との交流イベント

		横%	とても必要	まあ必要	どちらともいえない	まあ必要ない	全く必要ない	TOP2
全体		171	26.9	44.4	25.1	2.3	1.2	71.3
性別	男性	90	31.1	38.9	27.8	1.1	1.1	70.0
	女性	81	22.2	50.6	22.2	3.7	1.2	72.8
年代別	20～30代	38	31.6	50.0	13.2	2.6	2.6	81.6
	40～50代	114	28.1	40.4	28.1	2.6	0.9	68.4
	60代以上	19	10.5	57.9	31.6	0.0	0.0	68.4
性・年代別	男性×20～30代	23	39.1	34.8	21.7	4.3	0.0	73.9
	男性×40～50代	58	31.0	37.9	29.3	0.0	1.7	69.0
	男性×60代以上	9	11.1	55.6	33.3	0.0	0.0	66.7
	女性×20～30代	15	20.0	73.3	0.0	0.0	6.7	93.3
	女性×40～50代	56	25.0	42.9	26.8	5.4	0.0	67.9
	女性×60代以上	10	10.0	60.0	30.0	0.0	0.0	70.0
学位別	修士（体育学）	109	24.8	46.8	25.7	0.9	1.8	71.6
	修士（保健学）	62	30.6	40.3	24.2	4.8	0.0	71.0
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	31.4	28.6	34.3	2.9	2.9	60.0
	スポーツに関連する非営利団体	26	23.1	61.5	15.4	0.0	0.0	84.6
	スポーツに無関係な職業	110	26.4	45.5	24.5	2.7	0.9	71.8
役職別	一般職員	54	27.8	42.6	25.9	1.9	1.9	70.4
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	27.8	52.8	19.4	0.0	0.0	80.6
	役員（トップマネジメント）	33	21.2	42.4	30.3	3.0	3.0	63.6
	アルバイト・パート従業員	7	14.3	42.9	42.9	0.0	0.0	57.1
	教員	41	31.7	41.5	22.0	4.9	0.0	73.2
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに関連する団体	22	27.3	54.5	18.2	0.0	0.0	81.8
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに関連する団体	16	37.5	43.8	18.8	0.0	0.0	81.3
	役員（トップマネジメント）×スポーツに関連する団体	23	21.7	30.4	39.1	4.3	4.3	52.2
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員×スポーツに無関係な団体	39	25.6	35.9	33.3	2.6	2.6	61.5
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツに無関係な団体	20	20.0	60.0	20.0	0.0	0.0	80.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無関係な団体	10	20.0	70.0	10.0	0.0	0.0	90.0

○通訳をつけずに教員やゲストスピーカーが英語だけで講義を行う「ビジネス科目」

「とても必要」と回答するスポーツに関連する団体の一般職員およびアルバイト・パート従業員は 27.3%で、スポーツに関連する団体の中間管理職 18.8%や、役員の 8.7%と職階があがるにつれて減少した。

表. 3-40 通訳をつけずに教員やゲストスピーカーが英語だけで講義を行う「ビジネス科目」

		横%	とても必要	まあ必要	どちらとも いえない	まあ必要 ない	全く必要 ない	TOP2
全体		171	16.4	29.8	48.0	4.1	1.8	46.2
性別	男性	90	20.0	34.4	40.0	4.4	1.1	54.4
	女性	81	12.3	24.7	56.8	3.7	2.5	37.0
年代別	20～30代	38	31.6	26.3	31.6	7.9	2.6	57.9
	40～50代	114	13.2	30.7	50.9	3.5	1.8	43.9
	60代以上	19	5.3	31.6	63.2	0.0	0.0	36.8
性・年代別	男性×20～30代	23	26.1	39.1	26.1	8.7	0.0	65.2
	男性×40～50代	58	19.0	31.0	44.8	3.4	1.7	50.0
	男性×60代以上	9	11.1	44.4	44.4	0.0	0.0	55.6
	女性×20～30代	15	40.0	6.7	40.0	6.7	6.7	46.7
	女性×40～50代	56	7.1	30.4	57.1	3.6	1.8	37.5
	女性×60代以上	10	0.0	20.0	80.0	0.0	0.0	20.0
学位別	修士（体育学）	109	20.2	30.3	43.1	3.7	2.8	50.5
	修士（保健学）	62	9.7	29.0	56.5	4.8	0.0	38.7
就業組織・団体別	スポーツに関連する営利団体	35	22.9	37.1	37.1	0.0	2.9	60.0
	スポーツに関連する非営利団体	26	11.5	30.8	50.0	7.7	0.0	42.3
	スポーツに無関係な職業	110	15.5	27.3	50.9	4.5	1.8	42.7
役職別	一般職員	54	18.5	29.6	42.6	7.4	1.9	48.1
	中間管理職（ミドルマネジメント）	36	25.0	30.6	41.7	0.0	2.8	55.6
	役員（トップマネジメント）	33	9.1	39.4	51.5	0.0	0.0	48.5
	アルバイト・パート従業員	7	14.3	28.6	42.9	14.3	0.0	42.9
	教員	41	12.2	22.0	58.5	4.9	2.4	34.1
役職×スポーツ関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員 ×スポーツに関連する団体	22	27.3	31.8	31.8	9.1	0.0	59.1
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツ に関連する団体	16	18.8	25.0	50.0	0.0	6.3	43.8
	役員（トップマネジメント）×スポーツに 関連する団体	23	8.7	43.5	47.8	0.0	0.0	52.2
役職×スポーツ無関係団体別	一般職員およびアルバイト・パート従業員 ×スポーツに無関係な団体	39	12.8	28.2	48.7	7.7	2.6	41.0
	中間管理職（ミドルマネジメント）×スポーツ に無関係な団体	20	30.0	35.0	35.0	0.0	0.0	65.0
	役員（トップマネジメント）×スポーツに無 関係な団体	10	10.0	30.0	60.0	0.0	0.0	40.0

まとめ  
スポーツ関連団体に勤務する筑波大学大学院  
スポーツ健康システム・マネジメント専攻修士が「とても必要」と考える  
「ビジネス科目」と授業方法

○すべての職階で必要と回答する割合が50.0%以上と高い「ビジネス科目」

- ・ ビジネス概論
- ・ 経営戦略論
- ・ リーダーシップ論

○職階があがるにつれて必要と回答する割合が増加傾向の「ビジネス科目」

- ・ ファイナンス
- ・ 会計
- ・ 経済学
- ・ 経営倫理
- ・ 人事・採用マネジメント
- ・ 学生のプレゼンテーションの機会を設けること
- ・ 授業にビジネス現場の実務者をゲストスピーカーで招聘すること

○職階があがるにつれて必要と回答する割合が減少傾向の「ビジネス科目」

- ・ キャリア開発
- ・ インターンシップ
- ・ ビジネスプロジェクト
- ・ コミュニケーション
- ・ 組織マネジメント
- ・ 通訳をつけずに教員やゲストスピーカーが英語だけで講義を行う「ビジネス科目」
- ・ 受講生同士や修士生とのネットワーク強化のためのイベントを行うこと

○中間管理職が必要と回答する割合が他と比べて高い「ビジネス科目」

- ・ データアナリシス
- ・ IT/デジタル情報とマーケティング
- ・ スポンサーシップ論
- ・ マーケティング
- ・ 国際ビジネス論
- ・ スポーツ・健康・エンターテインメント等の関連法
- ・ ガバナンス
- ・ 他大学で開講のスポーツ経営人材養成の大学院学生・教員との交流イベント
- ・ 教室から出てスポーツ団体やスポーツ関連企業及びスポーツウエルネス関連企業の現場にて講義を受けること



○中間管理職が必要と回答する割合が他と比べて低い「ビジネス科目」

- ・ イベントマネジメント  
※一般職員の割合は高い。
- ・ 交渉術

○すべての職階で必要と回答する割合が低い「ビジネス科目」

- ・ ファシリティマネジメント
- ・ 起業家論

#### 4. スポーツ団体・企業への産学連携可能性ヒアリング調査

##### 1) 調査方法

スポーツ関係組織として、日本スポーツ協会、日本サッカー協会、鹿島アントラーズを、スポーツ健康関連の商材を扱う企業としてアシックス、コトブキシーティング、三笠製作所、電通スポーツアジア、カーブス、IBM ジャパンを、そしてスポーツイベントやスポーツ関係組織に協賛することでスポーツ産業に関係する企業として2020年東京オリンピック・パラリンピックのスポンサーであるトヨタ自動車、パナソニックのスポーツ事業担当者もしくは経営判断が可能な上級職員に対してヒアリング調査を実施した。

表. 3-41 ヒアリング日程

組織名	日時	対象者役職
日本スポーツ協会	2019年11月20日 9:30-10:30	常務理事・課長
日本サッカー協会	2019年12月4日 12:00-13:00	専務理事
鹿島アントラーズ	2020年1月22日	社長
アシックス	2019年11月7日 10:00-11:00	取締役
コトブキシーティング	2019年10月15日 13:00-14:00	取締役
三笠製作所	2019年9月26日 15:30-17:00	社長
電通スポーツアジア	2019年7月19日 20:00-22:00	社長
カーブス	2019年12月12日 16:30-17:00	会長・常務執行役員
IBM ジャパン	2019年9月10日 17:30-18:30	シニア・マネージング・コンサルタント
トヨタ自動車	2019年9月27日 13:30-15:00 2019年10月15日 11:00-11:30	総務・人事本部室長 部長
パナソニック	2019年10月28日 10:00-11:00	所長

## 2) スポーツ団体・企業が求める「ビジネス科目」

### ① スポーツ関係組織の求める「ビジネス科目」

○スポーツ統括団体としては、経営強化のためには「マーケティング」、「IT/デジタル情報とマーケティング」、「スポンサーシップ論」を学ぶ必要があると説明があった。さらに、スポーツ団体の管理職は一つ上の職位の視点にたつて物事を捉えることが重要であるため、「リーダーシップ論」、「経営倫理」、「ガバナンス」、「ビジネス概論」などを学ぶ必要がある。また、これからは運営というより経営という視点が大事になるため「経営戦略論」、東南アジアなどの国際連携に向けた「国際ビジネス論」も学ぶ必要があるのではないかと意見があった。

○次に競技団体の視点では、大学院での学びは、ブランド力とネットワーク構築という観点が非常に重要であり、MBA 留学の経験から、スポーツ科学系大学院に必要なスポーツビジネス科目には、時代経ても不変な「ファイナンス」と「会計」であると説明があった。具体的に日本サッカー協会としては、「広報戦略＝コミュニケーション」と「スポーツ・エンターテインメント関連法」は他の産業とは異なり、スポーツマネジメントでは重要な科目であることが示された。また一般職員レベルで必要な授業科目はスポーツの商品であるスポーツイベントが適切に造成できる知識である「イベントマネジメント」が必要であるとされた。

○プロスポーツチームの視点で最も重要と考える科目は、「人事・採用マネジメント」、人事・採用マネジメントに近い内容と思われる「組織マネジメント」、「リーダーシップ論」、「交渉術」、「経営戦略論」、「マーケティング」、「IT / デジタル情報とマーケティング」、「スポンサーシップ論」、「会計」、「データアナリシス」、「キャリア開発」であるとの指摘がなされた。プロスポーツチームの視点では、人材採用と人材のキャリア開発の知識、さらに経営に必要な科目が求められる傾向がみられた。

#### ◎共通して求められた「ビジネス科目」

「マーケティング」、「IT/デジタル情報とマーケティング」、「スポンサーシップ論」、「リーダーシップ論」、「会計」

#### ◎組織特有な「ビジネス科目」

##### ○スポーツ統括団体

「経営倫理」、「ガバナンス」、「ビジネス概論」

##### ○国内競技団体

「広報戦略＝コミュニケーション」と「スポーツ・エンターテインメント関連法」

○プロスポーツチーム 「人事・採用マネジメント」、「組織マネジメント」、「交渉術」、「経営戦略論」、「データアナリシス」、「キャリア開発」

## ② スポーツ健康関連の商材を扱う企業の求める「ビジネス科目」

スポーツ健康関連の商材を扱う企業のヒアリングでは、幹部職員と一般職員が大学院で学ぶ「ビジネス科目」には違いがあることが共通した意見であった。各社のコメントは以下のとおり。

○一般社員には「ビジネス概論」などのスポーツマネジメントをする側の仕組みの理解する科目が必要であり、その他、「マーケティング」、「IT/デジタル情報とマーケティング」、「ファシリティマネジメント」が重要であると意見があった。

「IT/デジタル情報とマーケティング」、デジタルは欠かせない組み合わせとなっている。幹部職員には、経営判断する際に必要なスキルとして「データアナリシス」、「ファイナンス」、「会計」、「行動経済学」、「デジタル関連」を学ぶ科目が重要である。

○一般職員にとって重要なのは「How to」であり、そういった観点から科目を選択すると「経営戦略論」、「スポーツ・エンターテイメント関連法」、「マーケティング」、「IT/デジタル情報とマーケティング」、「スポンサーシップ論」、「データアナリシス」、「イベントマネジメント」が重要になる。幹部職員に必要なのは、「Why?」の部分であり、「経営倫理」、「リーダーシップ論」、「経営戦略論」、「国際ビジネス論」、「マーケティング」など経営者の観点から全体を俯瞰できるスキルを学ぶ科目が必要になってくる。日本のスポーツ科学系大学院を修了した経験から年齢や職位が違う多様な人材と一緒に学ぶことも貴重な経験になる。

○一般職員と幹部職員に求められるスキルが違うことを考慮に入れる必要がある。一般職員は、「ガバナンス」、「起業家論」、「スポーツ・エンターテイメント関連法」、「マーケティング」、「スポンサーシップ論」、「コミュニケーション」、「会計」、「経済学」、「ビジネスプロジェクト」を学ぶべきであると指摘があった。さらに経営者であれば、資金繰りを円滑にさせること、さらにお金の管理することではなく、お金を増やすことを求められるから「ファイナンス」を勉強することが必要である。

また、幹部職員は、「ビジネス概論」、「経営倫理」、「交渉術」、「経営戦略論」、「マーケティング」、「ファイナンス」、「会計」を勉強するべきである。一方で、「リーダーシップ論」などは大企業向きで多くの職員を抱える場合に必要だと考えるが、スポーツという中小企業の規模に限った場合は特に必要ではない。

○「国際ビジネス論」、「マーケティング」、「人事・採用マネジメント」、「リーダーシップ論」、「経営戦略論」が必要である。特に重要視された科目は、「国際ビジネス論」と「マーケティング」とされ、一方で、「ファイナンス」及び「会計」については、独自の科目ではなく、「国際ビジネス論」や「マーケティング」で触れる程度で良いのではないか。

○データサイエンスなど ICT や AI の分野は進歩が速く最新の情報が社内では教えられる人材がいないため、その内容が学べる科目が欲しい。経営の基礎つまりベーシック的な学問(概論など誰が教えても同じコンテンツを使う科目:「組織マネジメント」、「経営戦略論」、「ファイナンス」、「会計」、「競争戦略等」)が学べることは良いと思う。「ケーススタディ」は、古い事例や、社風に合わない事例を教えられても困るので不要と考える。また週1日くらいの通学やe-ラーニングが社会人の教育としては両立しやすい。最先端の知識と情報を教える教員が大学院にいて、データサイエンス、AI 分野のように日進月歩の研究分野が学べる科目があることが求められる。今後は、専門職×IT、専門職×マーケティング、専門職×経営などの視点を持つ人材が必要になると考える。

○自社の作るデジタルシステムをスポーツに展開するためには、「ブランディング」、「データアナリティック」、「スポンサーシップ論」、「デジタルマーケティング」、「イベントマネジメント」、「情報システム」などの科目が重要である。

◎共通して求められた「ビジネス科目」

- ・一般職員向け:「マーケティング」、「IT/デジタル情報とマーケティング」、「データアナリティック」、「スポンサーシップ論」、「スポーツ・エンターテイメント関連法」、「ファイナンス」、「会計」
- ・幹部職員向け:「経営倫理」、「経営戦略論」、「国際ビジネス論」、「ファイナンス」、「マーケティング」

◎求められる要件

- ・部職員と一般職員が大学院で学ぶ「ビジネス科目」には違いがある
- ・年齢や職位が違う多様な人材と一緒に学ぶこと
- ・スポーツという中小企業の規模の経営に適した科目
- ・独自科目とするか他の科目の中で触れる内容にするかの区別
- ・データサイエンスなど ICT や AI の分野
- ・最先端の知識と情報を教える教員が大学院にいて

### ③ スポンサー企業の求める「ビジネス科目」

スポンサー企業へのヒアリングでは、スポーツ大会への協賛や社内の実業団チームを保有している大企業が対象となったため、ヒアリング対象企業特有のコメントととらえることが必要と考えられる。

○スポーツ事業に関わるには一般的なスポーツに対する素養、スポーツ業界の知識が必要であると考えますが、特に特別なスポーツマネジメントのスキルが必要であるとは思わない。しかしながら、企業へ影響が波及する可能性のある事案に対処するためには「コンプライアンス」、「リスクマネジメント」、「ガバナンス」といった科目を学ぶことも必要である。社内でもスポーツ選手を抱えるため「人事・採用マネジメント」や「キャリア開発」といった科目を学ぶことで企業のスポーツマネジメントに貢献できる。

○企業内でスポーツマネジメント人材を育てる動きになっていないが、従来の「企業スポーツ」からこれからは「スポーツビジネス」への変換が必要だと認識している。まずプロ選手との間で肖像権などのマネジメントについて特に注意を払う必要が生まれているため、「スポーツ・エンターテイメント関連法」の素養は必要である。次に、「マーケティング」、「会計」、「IT/デジタル情報とマーケティング」、「経営倫理」、「コンプライアンス」、「ガバナンス」は勉強しておくべき科目と考える。また「マーケティング」に付随し、「PR（広報）」も併せて勉強する必要があると考える。現場レベルではスポーツ予算の削減もにらみ社員自らが興行を積極的に行っていく必要があることから、「イベントマネジメント」や「ファシリティマネジメント」という科目を勉強することも大事である。

#### ◎共通して求められた「ビジネス科目」

スポーツに関する素養やスポーツ業界の知識が求められている。スポーツ科学系大学院が提供している科目として捉えられる。さらに求められるビジネス科目では「コンプライアンス」、「ガバナンス」であった。

※従来型の社内向けのスポーツ活用をする企業では、社員選手の扱いについて知識を得るための「人事・採用マネジメント」や「キャリア開発」が重要になるが、スポーツビジネスへ分離していく傾向がみられる企業は「スポーツ・エンターテイメント関連法」や「マーケティング」、「IT/デジタル情報とマーケティング」、「イベントマネジメント」や「ファシリティマネジメント」などのスポーツビジネスに向けた科目が求められていた。

### 3) 筑波大学との産学連携可能性

本委託事業のヒアリングを通じて筑波大学との産学連携にスポンサー企業を除く組織団体が興味を示した。スポンサー企業との産学連携はその価値を説明理解してもらう努力が必要であることがわかった。

いっぽう本委託事業で産学連携のカリキュラム開発研究による実験的「ビジネス科目」に興味を示したのは2社あった。一社は最終的にまとめることができなかったが、

「筑波大学とのプロモーションを考えると安いと感じる。当社でも、プロモーション及び人事採用目的で様々なイベントに投資をしているが、筑波大学との寄附講義及び共同研究は、当社の目的達成に向けた効率的な投資ではないかと考える」

との意見を受けた。

## 第4章 カリキュラム検討会議の検討内容

カリキュラム検討会議は以下の日時に開催した。

表. 4-1 カリキュラム検討会議

	日時	場所
第1回カリキュラム検討会議	令和元年7月17日(水) 14:00~15:20	筑波大学東京キャンパス 531 ラウンジ
第2回カリキュラム検討会議	令和元年9月25日(水) 10:00~11:10	筑波大学東京キャンパス 531 ラウンジ
第3回カリキュラム検討会議	令和元年10月18日(金) 15:00~16:00	筑波大学東京キャンパス 531 ラウンジ
第4回カリキュラム検討会議	令和元年11月13日(水) 18:30~17:30	筑波大学東京キャンパス 531 ラウンジ
第5回カリキュラム検討会議	令和元年12月17日(水) 14:00~14:50	筑波大学東京キャンパス 531 ラウンジ
第6回カリキュラム検討会議	令和2年1月24日(金) 18:00~18:40	筑波大学東京キャンパス 猿渡研究室

### 1. 筑波大学のスポーツ経営人材養成コースの可能性

#### ○筑波大学の学位プログラム化の影響

2020年度から筑波大学の大学院はほぼすべての大学院の専攻が新たに学位プログラムとして再編される。そのため文部科学省に設置審査申請しており大幅な変更が不可能である。そこで今回の事業では東京地区に新たに設置されるスポーツウエルネス学位プログラムに「ビジネス科目」を加えて、スポーツ経営人材養成にむけたカリキュラムを編成することを目指した。

#### ○教育の対象の明確化

スポーツ庁委託事業としては、スポーツ団体やスポーツを活用する企業のどちらにも対応できるスポーツ経営人材を育成できるカリキュラム作成を期待している。しかし効果的な教育プログラムを考えた場合、カリキュラム検討委員からも筑波大学のコースで教育する対象は、スポーツ団体関係者なのか企業関係者なのか明らかにした方がよいとの意見がでた。筑波大学の資源を分析して対象とすべき受講生を明らかにした方がよい。筑波大学のこれまでの取り組みから日本のスポーツ組織の職員が受けるべき科目にするほうが良いとの意見もある。政府の求めるスポーツおよびウエルネスの政策提言機能を持った産官学の共同研究拠点として、国立スポーツ科学センターの政策立案部門の強化に協力する形で協力関係を構築し、その共同研究拠点が提供するエクステンションの科目として対象者を絞る方向も考えられる。



### ○求められる「ビジネス科目」

スポーツ団体関係者とスポーツを活用する企業関係者に必要な知識を比較した場合、委員からスポーツを活用してビジネスをする企業は、スポーツ自体を「メディア」として活用し、またスポーツを通して企業のブランディングやコミュニケーションできる知識や能力の開発ができる科目が求められるという話があった。そのためテレビなどのメディア企業や日本のモノづくりの企業などが求めている人材が学ぶ「ビジネス科目」を明らかにする必要があるとされた。

またスポーツ団体でも、日本の競技団体が現在ビズリーチ社を通して、マーケティング担当者の採用を行なっているなど専門的な知識が求められている。さらに競技団体であっても、トップマネジメントに必要な能力とミドルマネジメントに必要な能力は全く違うのが実体験から感じられ、対象となる学生は一般的なビジネスマネジメントの知識以外に、スポーツビジネス特有のマネジメントを知る「ビジネス科目」を用意する必要がある。

### ○新たな「ビジネス科目」を加えたコースの設置形態

学位プログラムは設置審にかけられているので 2020 年度から新たなコースは設置できない。筑波大学の中期計画 2022 年度以降に変更が可能になる。そこで現状考えられるのは既存の学位プログラムの選択科目に「ビジネス科目」を追加すること、東京キャンパスに設置されているビジネス科学専攻の経営学学位プログラムとの連携した科目群の編成、エクステンション講義として「ビジネス科目」を提供するの 3 通りが考えられた。

1. スポーツウエルネス学プログラム + 「ビジネス科目」
2. スポーツウエルネス学プログラム + 経営学学位プログラムの科目
3. エクステンション講義の「ビジネス科目」

- ① スポーツウエルネス学プログラム + 「ビジネス科目」
  - ・メリット：大学の運営交付金に関係する教員人事、教員配置とは関係なく、学位プログラムの新規科目として産学連携によって設置する。産学連携がうまくいけば可能性が高まる。科目等履修生として企業からの社員教育にすることも可能。
  - ・デメリット：産学連携の契約には期限があるため持続性について難点あり。科目等履修生の受講料が学位プログラムの運営に回すことができない。
- ② スポーツウエルネス学プログラム + 経営学学位プログラムの科目
  - ・メリット：経営学学位プログラム側の理解を得ることで、すでに設置された他の学位プログラムの科目を聴講する。専門的な MBA の講義を聴講できる。
  - ・デメリット：スポーツ特有の科目にはアレンジされていない。
- ③ エクステンション講義の「ビジネス科目」

- ・メリット：大学の運営交付金に関係する教員人事、教員配置とは関係なく、産学連携がうまくいけば可能性が高まる。受講料をエクステンション講義の運営回すことができる。履修証明プログラムとして稼働する。
- ・デメリット：修士課程の修了とはならない。

#### ○今後の計画

3通りの設置形態が考えられたが、設置審議会にかけて設置が認められたスポーツウエルネス学位プログラムのスタート年であることから、コース全体を新しく設けることは不可能である。そこで産学連携の共同研究としてカリキュラム開発研究による「ビジネス科目」の実験的試行と、産学連携の機運が高まりを活かした企業との共同研究による研究開発センターの新設により、エクステンション講義開講にむけた準備が妥当であると判断した。

○筑波大学スポーツウエルネス学位プログラム（修士課程）モデルカリキュラム

■一般職員向け スポーツ関係団体及びスポーツ商品を扱う企業

○基礎科目（必修）：8単位

「スポーツ文化論」、「現代スポーツ学基礎論」に該当する科目は、現在提供されている以下の科目で修得。

- ・スポーツプロモーション論特講（2単位）
- ・スポーツイベント論特講（2単位）
- ・スポーツマネジメント論特講（2単位）
- ・高度競技マネジメント論特講（2単位）

○論文演習（4単位）

○修士論文（2単位）

○ビジネス科目（選択必修）：16単位

- ・ビジネス概論（1単位）
- ・経営戦略論（1単位）
- ・イベントマネジメント（1単位）
- ・リーダーシップ論（1単位）
- ・ファイナンス（1単位）
- ・会計（1単位）
- ・経済学（1単位）
- ・スポーツ・エンターテイメント関連法（1単位）
- ・経営倫理（1単位）
- ・人事・採用マネジメント（1単位）
- ・マーケティング（1単位）
- ・IT/デジタル情報とマーケティング（1単位）
- ・データアナリシス（1単位）
- ・スポンサーシップ論（1単位）
- ・広報戦略＝コミュニケーション（1単位）
- ・ファシリティマネジメント（1単位）
- ・キャリア開発（1単位）
- ・組織マネジメント（1単位）
- ・インターンシップ（2単位）
- ・ビジネスプロジェクト（2単位）

合計修得単位 30単位

■幹部職員向け スポーツ関係団体及びスポーツ商品を扱う企業

○基礎科目（必修）：8単位

「スポーツ文化論」、「現代スポーツ学基礎論」に該当する科目は、現在提供されている以下の科目で修得。

- ・スポーツプロモーション論特講（2単位）
- ・スポーツイベント論特講（2単位）
- ・スポーツマネジメント論特講（2単位）
- ・高度競技マネジメント論特講（2単位）

○論文演習（4単位）

○修士論文（2単位）

○ビジネス科目（選択必修）：16単位

- ・ビジネス概論（1単位）
- ・経営戦略論（1単位）
- ・国際ビジネス論（1単位）
- ・リーダーシップ論（1単位）
- ・ファイナンス（1単位）
- ・会計（1単位）
- ・経済学（1単位）
- ・スポーツ・エンターテイメント関連法（1単位）
- ・経営倫理（1単位）
- ・人事・採用マネジメント（1単位）
- ・マーケティング（1単位）
- ・IT/デジタル情報とマーケティング（1単位）
- ・データアナリシス（1単位）
- ・スポンサーシップ論（1単位）
- ・広報戦略＝コミュニケーション（1単位）
- ・ファシリティマネジメント（1単位）
- ・組織マネジメント（1単位）
- ・ビジネスプロジェクト（2単位）

合計修得単位 30単位

## 2. 産学連携のカリキュラム開発研究による実験的「ビジネス科目」

### ○カリキュラム開発研究による実験的「ビジネス科目」となった産学連携事例

本委託事業で産学連携が実現したのは筑波大学スポーツイノベーション開発研究センター（センター長：浅井武教授）と電通スポーツアジア社の取り組みである。ヒアリング調査当初より関心を示した同社社長は、筑波大学大学院人間総合科学研究科体育学専攻のTsukuba International Academy for Sport Studiesの「International Sport Marketing, Sponsorship and Media Management」科目にゲスト講師として毎年登壇し、筑波大学との連携に関心を持っていたことがある。同社は本専攻の修了生も採用し、学生の能力の高さも理解していた。今回新たに社会人対象の科目を共同で2年間カリキュラム研究することになる。

特徴は、ビジネス科目として「国際ビジネス論」をベースにスポーツを扱うものとする。ゲスト講師を10回の講義で5人は招聘し、受講生に最先端のコンフィデンシャルな情報で学びを行い、実践力を培うものとする。またプロジェクトワークを組み込み、グループによる調査、経営分析、プラン作り、計画発表などを行う。受講生のアクティブラーニングを進める講義を準備している。さらに科目外ではあるが、実際に電通スポーツアジアのあるシンガポールを訪問し、現地視察、現地でのレクチャーなどを組み込んだスタディツアーも検討している。こうした実践的な学びの成果について共同研究することになった。現在検討されている科目のシラバスは次のとおりである。

表. 4-2 「国際スポーツビジネス論」のシラバス

ナンバリングコード/科目番号	(事務的に付番)
科目名	国際スポーツビジネス論
授業形態	講義
標準履修年次	修士課程 大学院生 1、2 年
実施学期・曜時限等	秋学期 B 集中 (12月19日・26日)
単位数	1 単位
担当教員名	高橋義雄 (体育系) ほか
ティーチングフェロー (TF) ティーチングアシスタント (TA)	無
オフィスアワー等 (連絡先を含む)	東京キャンパス文京校舎 533 棟 金曜日 それ以外の日時を希望する場合は、前もって、email で 連絡のこと 電話番号：03-3942-6390 e-mail アドレス： takahashi.yoshio.gp@u.tsukuba.ac.jp
学位プログラム・コンピテンスト の関係	専門知識：スポーツウエルネス分野における高度な専門 知識と運用能力
授業の到達目標 (学習成果)	地球規模で展開される国際的なスポーツビジネスにおけ る高度な専門的な知識を、スポーツの権利保持者である スポーツ団体やプロリーグ、プロクラブの立場と、スポ ーツの価値を本業に活かす企業の側の両側面から把握す るようになる。また国際的なスポーツビジネスのビジネ スモデル、実務上で必要なビジネススキルやビジネスマ インドを活用したマネジメント能力を身につけることで 国際社会にスポーツビジネスを通じて貢献できる意識を はぐくむことができる。
他の授業科目との関連	スポーツプロモーション特講 スポーツイベント論特講
履修条件	特になし
授業概要	今日グローバルに展開される国際スポーツビジネスにつ いてヨーロッパ、アメリカ、アジア、途上国の現状を理 解し、それぞれの地域で必要な高度な知識、ビジネスス キル、ビジネスマインドを学ぶ。また国際スポーツビジ ネスで必要なマネジメント能力を非常勤講師や招聘する 実務家を通じて学び、グループごとに示されたテーマに 沿った分析を行い、グループ発表することでコミュニケ

	ーションスキルも身に着ける。
キーワード	国際スポーツ組織、国際オリンピック委員会、スポンサーシップ、テレビ放映権、チケット、ホスピタリティ、マーケティング、セールスプロモーション、スポーツプロモーション、スポーツイベント
授業計画	<p>(以下の要素を満たしていることが求められる)  (①「授業の到達目標 (学習成果)」に対応させて記載)  (②わかりやすい「流れ」で、要素が適切に選択・配列されている)  (③単位数に応じた授業時間が確保されている)</p> <p>(1) スポーツの国際化の現状について  国際化するスポーツを社会科学的にとらえる意味を学び、今後必要となる視点、分析方法を解説する。</p> <p>(2) ヨーロッパの国際的なビジネス概論  東西冷戦以降のヨーロッパの政治・経済情勢とスポーツビジネスの関り、そこに見られる実務上で必要なビジネススキルについて概説する。</p> <p>(3) アメリカのスポーツの国際的なビジネス概論  アメリカのプロスポーツを中心に、そこに見られる実務上で必要なビジネススキルについて概説する。</p> <p>(4) アジアにおけるスポーツビジネス概論  経済成長率の高いアジアにおいて果たすスポーツの役割について学び、そこに見られる実務上で必要なビジネススキルについて概説する。</p> <p>(5) 途上国のこれからのスポーツビジネス概論  南米、アフリカなど今後発展が期待される地域において果たすスポーツの役割について学び、そこに見られる実務上で必要なビジネススキルについて概説する。</p> <p>(6) 日本企業と国際スポーツビジネス概論  国際的なビジネス展開する日本企業とスポーツビジネスの関係について学び、日本企業に必要なビジネススキルやビジネスマインドを概説する。</p> <p>(7) 国際的なスポンサーシップ概論</p>

	<p>国際的なスポンサーシップの高度な専門的な知識をスポーツの権利保持者であるスポーツ団体やプロリーグ、プロクラブの立場と、スポーツの価値を本業に活かす企業の側の両側面から概説する。</p> <p>(8) オリンピック・世界選手権ビジネス概論 国際的なメガスポーツイベントを取り上げ、国際ビジネスの視点から理解し、国際スポーツイベントのスポーツビジネスを通じて国際社会に貢献する可能性を概説する。</p> <p>(9) プロジェクトについてグループ発表① グループごとに割り当てられた国際スポーツビジネスの分析結果について発表する。</p> <p>(10) プロジェクトについてのグループ発表② グループごとに割り当てられた国際スポーツビジネスの分析結果について発表する。</p>
学修時間の割り当て及び授業外における学修方法	授業後に毎回指定した教科書や報告書を事前に読んでおくこと、次回の授業範囲を予習し、専門用語の意味等を理解しておくこと。
成績評価方法	<p>① 評価方法 講義後に毎回実施するコメントシートおよび最終レポート課題による評価を行う。</p> <p>② 割合 (複数の評価方法を使用する場合は、合計が 100%になるようにそれらの配分割合を明記) (例：毎回の小コメントシート 30%、最終レポート 70%)</p> <p>③ 評価基準 (A+, A, B, C 又は D)</p>
教材・参考文献・配布資料等	教科書は適宜指定する。
その他（受講生にのぞむことや受講上の注意点等）	積極的に授業に参加し、討論に参加すること、グループワークでの学生間の密なコミュニケーションによる質の高い発表資料の作成を望みます。

### 3. 研究開発センターの新設によるエクステンションプログラムの開講

現状、計画段階で具体的な動きにはなっていないが、産学連携を希望する企業数社と共同研究を実施し、人材育成事業としてエクステンションプログラムを設ける。



## 第5章 スポーツ科学系大学院におけるスポーツ経営人材育成コースの課題と解決策

ヒアリング対象の大学院、筑波大学大学院修了生に調査、企業・団体へのヒアリング結果を検討した結果、課題と解決策は以下のとおりである。

○現在、体育・スポーツ科学系大学院においても担当教員の講義のなかで「ビジネス科目」関連の内容に触れるケースと、学内のビジネス系教員の科目を受講する制度を整えているケースがある。

○体育・スポーツ科学系の大学院が単独での担当教員以外の「ビジネス科目」教員を増員することは難しい。そこで学内連携もしくは外部資金による「ビジネス科目」の提供が必要である。

○継続性の観点から期限のある産学連携による外部資金ではなく、エクステンションコースなどで提供するプログラムによって自らが収入を確保することが重要になる。

○大学院との産学連携に前向きな企業もあり、両者にとってwin winな仕組みが求められる。

○実際の修了生のもとめるスポーツ経営人材育成にむけた「ビジネス科目」は、教育対象別に一般職員向け、中間管理職向け、役員向けのプログラムとすべきである。実務系の「ビジネス科目」は中間管理職必要と考えている。

○企業・団体が共通して求めるスポーツ経営人材育成にむけた「ビジネス科目」は、「マーケティング」、「IT/デジタル情報とマーケティング」、「スポンサーシップ論」、「リーダーシップ論」、「会計」、一般職員向けには「マーケティング」、「IT/デジタル情報とマーケティング」、「データアナリシス」、「スポンサーシップ論」、「スポーツ・エンターテイメント関連法」、「ファイナンス」、「会計」、幹部職員向けには「経営倫理」、「経営戦略論」、「国際ビジネス論」、「ファイナンス」、「マーケティング」がある。

○適切な「ビジネス科目」のカリキュラム内容は常に評価を得て変更していく柔軟性が必要であり、固定化した学問体系のなかに位置づけることで不便な場合がある。

○コースの運営では、ビジネス現場の実務者をゲストスピーカーで招聘することや受講生同士や修了生とのネットワーク強化のためのイベントを行うことが求められている。