

**2020年度スポーツ産業の成長促進事業**

**「実践的スポーツ経営人材育成カリキュラム開発支援事業」**

**報告書**

**令和3年2月26日**

**早稲田大学スポーツ科学学術院**

本報告書は、2020年度スポーツ庁委託事業として早稲田大学スポーツ科学学術院が実施したスポーツ産業の成長促進事業「実践的スポーツ経営人材育成カリキュラム開発支援事業」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が必要です。

## Contents

1. 事業の趣旨・目的 .....	4
事業の背景と課題 .....	4
事業の目標 .....	5
2. 事業の概要 .....	5
事業の内容 .....	5
実施主体および作成メンバー .....	5
3. 事業の結果 .....	7
ケース作成手順と作成時期 .....	7
ケースの活用とその検討 .....	8
作成されたケースの一覧 .....	10
4. 事業の成果物 .....	11
ケース教材（別添 1） .....	11
Teaching Note（別添 2） .....	11

## 1. 事業の趣旨・目的

### 事業の背景と課題

2025年に現在のスポーツ産業規模を3倍にするというスポーツ庁が掲げる目標に呼応するように、国際的なスポーツイベントの招致、実業団を中心としていたスポーツのプロ化、スポーツ×テクノロジーに関与する企業の増加など、スポーツビジネスに対する社会の気運は高まっている。一方で、スポーツ産業規模拡大ならびに持続的成長を促進する人材の育成は未だ発展途上である。新型コロナウイルスの世界的大流行により、東京オリンピック・パラリンピックや、数々のプロ・アマチュアスポーツイベントが、延期や中止を余儀なくされている。スポーツ産業は激動の時代を迎えようとしており、試練を大きな飛躍に転換させることができる人材の育成は急務と言える。

我が国では、平成29年度から令和元年まで、スポーツ庁が中心となり、人材育成問題を打破するための「スポーツ経営人材育成・活用事業」が実施された。平成29年度「スポーツ経営人材プラットフォーム促進事業：スポーツ経営人材育成・活用事業」では、スポーツ界で必要とされる人材の特徴は、一般のビジネス領域で必要とされるものと基本的には変わらないことが明示された。平成30年度には、「スポーツMBAニーズ調査」が行われ、多くの企業・団体がスポーツを活用した事業に可能性を見出しながらも、人材不足を理由にスポーツ事業に手を付けられていない現状が明らかにされた。令和元年度に早稲田大学が受託した「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)」では、大きく分けて2つの事業効果が認められた。1つ目の業績は、海外でスポーツビジネスプログラムを展開する名門大学を視察し、今後国内で展開するスポーツMBAカリキュラム構築のための情報収集を行ったことである。2つ目の業績は、上記のスポーツビジネスに求められる人材のより詳細な描写である。有識者へのアンケート並びにインタビュー調査を通して、データサイエンスやブランドマーケティング、消費者行動分析力などのハードスキルだけでなく、コミュニケーション能力、カリスマ性、体力があることなどのソフトスキルの重要性も明らかになった。さらに、最も重要な特徴として「スポーツへの情熱」が挙げられたことも事実である。これらの調査事業を通して、今後のスポーツ産業規模拡大を担う人材を育成する上で、「ビジネスのコンテキストを選ばない汎用性のある能力や知識と、情熱を持ってそれらをスポーツに落とし込む応用力」の必要性が浮き彫りになったと言える。

このような人材を育成する上で、高等教育機関の役割は非常に大きい。我が国では、スポーツマネジメントに関する学科やコースを設置する大学が、2000年代中頃から増加した。数々の高等教育機関が、素早く社会のニーズに対応するために舵を取り、2017年までの15年程でその数はおおよそ3倍に急増した(備前ほか、2018)。教育プログラムの増加自体は人材育成を後押しするものであるが、スポーツマネジメントに関連した教育の提供を謳いながらも、実際には適切なカリキュラムが準備されていない大学が少なくない(松岡、2020)。

特に大学院レベルのスポーツマネジメント教育の拡充は、未だ欧米から後れを取っている。「スポーツ基本計画」(平成 29 年 3 月) および「成長戦略フォローアップ」(令和元年 6 月) においても、スポーツ界における人材育成の重要性が明記されているものの、それらを担うはずの指導者不足やカリキュラムの整備が追いついていないことが大きな問題として指摘されている。高等教育機関では、研究者教員が実践を軽視(もしくは実務者教員が理論を軽視)した短絡的なプログラムを展開する傾向があり、理論と実践という多様性を備えたカリキュラム・教材の開発は急務と言える。

## 事業の目標

そこで本事業では、スポーツ経営人材の育成を促進するための実践的な教材の開発を目的とする。平成 29 年度から行われた調査事業を通して、今後のスポーツ界は「汎用性のあるビジネス知識・スキルを持ち合わせ、情熱を持ってそれらをスポーツ現場に応用できる人物」が牽引していくという仮説が導かれた。このような人材の育成を目指し、本事業ではビジネス・マネジメントの理論やフレームワークに精通する研究者と、スポーツビジネスに従事する実務家が、実践的かつ汎用性のある教材の共同開発を行う。今年度開発された教材は、スポーツマネジメント関連大学院及びコースのみならず、経営学系大学院及びコースにおいても活用されることを目指す。この目標を達成するために、早稲田大学スポーツ科学研究センターとビジネス・ファイナンス研究センターが共同で展開するノンディグリー・プログラム「スポーツ MBA Essence」での令和 3 年度からの試験的な活用、および今後のディグリープログラムでの関連科目の設置の試み等も視野に入れて本事業を進める。

## 2. 事業の概要

### 事業の内容

本事業では、(1) 実践的教材開発と、(2) その積極的な活用に向けたプロモーションを行う。実践的教材開発については、研究者が実務家の協力を得ながら共同で行う。実践的かつ汎用性のある、理論を用いたケーススタディーを教材の形式とし、合計 10 ケースを作成する。作成されたケースは、特にスポーツマネジメント教育に従事する方々に、オンライン報告会を通して広く周知し、積極的にケースを活用するよう働きかける。

### 実施主体および作成メンバー

本事業は、早稲田大学スポーツ科学学術院が実施主体となる。具体的には、スポーツ科学学術院スポーツ科学研究センターが受託し、以下の教員によって、教材開発チームを構成する。

### 【教材開発チームメンバー】

早稲田大学スポーツ科学学術院	教授	原田宗彦（責任者）
早稲田大学スポーツ科学学術院	教授	松岡宏高（チーム長）
早稲田大学スポーツ科学学術院	准教授	佐藤晋太郎
早稲田大学スポーツ科学学術院	助教	山下玲

### 【外部協力者・ケース教材開発委員会委員】

テキサス工科大学	助教	浅田瑛
京都先端科学大学	講師	足立名津美
東海大学	講師	押見大地
日本福祉大学	准教授	住田健
立教大学	教授	辻洋右
國學院大学	准教授	備前嘉文
高知工科大学	助教	前田和範
法政大学	准教授	吉田政幸
びわこ成蹊スポーツ大学	講師	吉倉秀和
立命館大学	講師	和田由佳子

### 3. 事業の結果

#### ケース作成手順と作成時期

- ・ **第一回ケース教材開発委員会 (2020年8月20日 13:00-15:00)**

ケース開発委員による今後のケース開発の方針や進め方に関する委員会を開催した。新型コロナウイルス感染症の観点から、委員会は Zoom を用いたリモート会議を行なった。

- ・ **第二回ケース開発委員会兼ケース開発専門家によるレクチャー (2020年8月21日 15:00-17:00)**

早稲田大学経営管理研究科から菅野寛教授をケース開発専門家として招聘し、ケース開発委員へのレクチャーを行なった。新型コロナウイルス感染症の観点から、レクチャー形式は Zoom を用いたリモートレクチャーであった。

- ・ **第三回ケース教材開発委員会 (2020年10月9日 18:00-20:00)**

- ・ **第四回ケース教材開発委員会 (2020年12月18日 20:00-21:00)**

第三回ならびに第四回ケース教材開発委員会は、それぞれのケースの開発進捗の報告と、他の委員からフィードバックを得ることを目的として開催された。上記の委員会同様、新型コロナウイルス感染症の観点から、委員会は Zoom を用いたリモート会議を行なった。

- ・ **実践的スポーツ経営人材育成カリキュラム開発支援報告会 (2021年1月29日 13:00-15:30)**

本事業で作成したケース教材について、オンラインによる公開報告会を以下の通り実施した。

13:00～ 開会挨拶：原田宗彦（早稲田大学）、主旨説明：松岡宏高（早稲田大学）

13:10～ 各ケースの概要説明（約10分×10ケース）

15:20～ 閉会挨拶：坂本弘美（閉会挨拶）

参加者、大学教員、大学院生、スポーツビジネス実践者など計54名（同時最大視聴者数）参加者からの主なフィードバックは以下の通りであった。

明日からでも講義に取り入れられるエッセンスが凝縮しており、教員の立場に立った講義運営のヒントをいただきました。学部3年生のアクティブラーニングやグループワークに役立てたいと思います。

対象者によって学習レベルが異なりますので、今後提供されるケース教材をそのまま活用できるかはわかりませんが、ケース教材の作成の仕方等を参照し、研究対象を変えて教材を作成する際の質の向上にも活用できると感じました。

授業用教材として、学生にとって理解しやすく興味のあるケースであったと思います。今後は、専門的な人材を育成する資格的なものは、作られる予定はありますか？

本日の報告会を受けて、他スポーツの成功事例を学び、その応用として自身の関わっている競技に活かすことができると考えております。対象が学生向けとなっていました、社会人にも大変勉強になる内容で、有意義な時間となりました。

学生さん、院生さん向けのプログラムではあると思いますが、スポーツ団体における実践の場においてもこのような教材を使うことで、大きくプランニングに供すると思います。ケース教材を自分たちのフィールドに応用することで、戦略に活かすことができると思います。ロッテマリーンズの戦略であったり、さいたまスポーツコミッション教材は、行政を巻き込んだ地域密着型のスポーツという観点で、お手本になるものと考えました。大変勉強になりました。

各事例について、理論と実践という視点から、学ぶことができ、非常に勉強になりました。私自身大学院生なので、受講生という視点では、受講生全員が千葉ロッテや高知ファイティングドッグスなど特定のプロスポーツチームについて知らない学生もいることが考えられます。そのため、リーグ全体(日本野球機構としてや四国アイランドリーグ)としてのミッションやビジョンについてももう少し説明があると考えやすいように感じました。

様々なスポーツ経営のケース教材を聴講出来、早速実践できるもの、今後につながるものばかりで、またこのような機会があればぜひ参加したいです。

## ケースの活用とその検討

本事業で作成した教材の活用方法の検討、実施、およびその評価を行い、ケース及びティーチングノートの改良点の検討を試みた。教材活用場として、早稲田大学スポーツ MBA エッセンスを選んだ。この講座は 2017 年度に開設された社会人向けのノンディグリーのスポーツビジネス講座で、年度の後半に 25 週にわたって開講されている。2020 年度の受講者は 22 名である。

### 教材活用と評価 (1)

2021 年 2 月 15 日 (月)、早稲田大学国際会議場第 1 会議室

出席者：原田宗彦 (早稲田大学)、松岡宏高 (早稲田大学)、押見大地 (東海大学)、和田由佳子 (立命館大学)、備前嘉文 (國學院大學)

まず、5 名の出席者によってケース・メソッドの実践方法について検討を行った。その後、2 つのケースを用いた講義が展開された (押見氏・松岡氏)。和田氏と備前氏がその評価を行い講義後にそれぞれにフィードバックを行った。

### 教材活用と評価 (2)

2021 年 2 月 22 日 (月)、早稲田大学国際会議場第 1 会議室

出席者：松岡宏高 (早稲田大学)、辻洋右 (立教大学)、備前嘉文 (國學院大學)、吉倉秀和 (びわこ成蹊スポーツ大学)、和田由佳子 (立命館大学)、足立名津美 (京都先端科学大学)

まず、6 名の出席者によってケース・メソッドの実践方法について検討を行った。その後、2 つのケースを用いた講義が展開された (辻氏、備前氏・吉倉氏)。和田氏と足立氏がその評価を行い講義後にそれぞれにフィードバックを行った。





実際に活用した結果、授業展開方法（時間配分、受講者とのコミュニケーション方法、受講者間の議論の方法など）は受講者に合わせて調整する必要があることが改めて確認された。作成した多くのケースが主に大学院生を対象とした学習内容となっているが、今回のようにビジネス現場での経験がある社会人受講者を対象とする場合、または大学院生ほどの知識を持ち合わせていない学部生を対象とする場合も想定されるため、ティーチングノートにその対応方法を記載することが望ましいと判断された。また、この事業の開始時にケース・メソッド作成に関してチームメンバーで情報共有した際にも確認したことであるが、ケースおよびティーチングノートは複数回の実施を経て改善しつつ完成に近づくことが改めて認識され、今後も微調整が必要であることが確認された。

## 作成されたケースの一覧

Case #	名前	トピック
Case 1	和田由佳子 松岡宏高	ジャパンラグビートップリーグの観客維持とファン層拡大に向けたマーケティング戦略 (マーケティング of スポーツ)
Case 2	足立名津美 松岡宏高	変化する経営環境下での顧客維持・拡大のためのマーケティング戦略 (マーケティング of スポーツ)
Case 3	浅田瑛	千葉ロッテマリーンズ：熱狂的ファンがもたらす影響とファンベース拡大戦略 (マーケティング of スポーツ)
Case 4	吉田政幸	東京マラソン：世界6大会としてのマーケティング・コンセプト (マーケティング of スポーツ)
Case 5	辻洋右	株式会社マネーフォワードのスポーツスポンサーシップ戦略 (マーケティング through スポーツ)
Case 6	備前嘉文 吉倉秀和	アスリートとのパートナーシップによるプロモーション戦略 (マーケティング through スポーツ)
Case 7	押見大地	スポーツを活用した都市戦略：スポーツ都市さいたま市のケース (マーケティング through スポーツ)
Case 8	住田健 前田和範	高知ファイティングドッグス：スポーツチームが“地域課題を解決する起爆剤”に (スポーツマーケット Expansion)
Case 9	佐藤晋太郎 木下敬太	アルビレックス新潟シンガポールの国際市場拡大戦略 (スポーツマーケット Expansion)
Case 10	原田宗彦 山下玲	HAKUBAVALLEY：スノーリゾート形成による発展 (スポーツマーケット Expansion)

#### 4. 事業の成果物

ケース教材（別添 1）

Teaching Note（別添 2）