

## はじめに

スポーツは、「競技」や「娯楽」という枠にとどまらず、教育、健康、経済、社会、観光、地域づくりなど、私たちに関わるさまざまな領域と深く結びついている。プロスポーツクラブの経営、地域スポーツクラブの運営、スポーツイベントの開催、スポーツ政策の立案など、スポーツを取り巻く現場では、経験や情熱だけでなく、体系的なマネジメントの知識と実践力が強く求められるようになってきている。

本書は、こうした現代社会におけるスポーツの役割と可能性を踏まえ、「スポーツマネジメントとは何か」を基礎から体系的に学ぶことを目的として編まれたものである。スポーツマネジメントは、企業経営や公共マネジメントの理論を基盤としながらも、スポーツ特有の価値や文脈を踏まえて発展してきた学問・実践領域である。

本書の構成は、まずスポーツマネジメントの全体像と基本的な考え方を整理したうえで、スポーツを支える経営資源のマネジメント、スポーツとの関わり方に応じたマネジメント、そしてスポーツマネジメントの発展と応用へと段階的に理解を深められるよう工夫されている。人材（ひと）、施設（もの）、財務（かね）といった経営資源のマネジメントから、する・みる・ささえるといったスポーツとの関わりを個別に理解するとともに、プロスポーツチームやリーグ、ボランティアや支援活動、さらにはスポーツマーケティングや政策との関係まで、幅広いテーマを網羅している点が本書の特徴である。

後半では、スポーツツーリズム、スポーツイベント、地方創生といった現代的課題を取り上げ、スポーツが社会にどのような価値を生み出し得るのかを考察する。これらのテーマは、スポーツを通じた地域活性化や人々のウェルビーイングの向上といった今日的課題と密接に関係しており、今後のスポーツマネジメントを考えるうえで欠かすことのできない視点である。スポーツへの「する・みる・ささえる」という関わり方と、「ひと・もの・かね」という経営資源を掛け合わせて考えることで、多様な課題を捉えるための視点を得ることが

できる。

本書は、大学や専門学校でスポーツマネジメントを学ぶ学生を主な対象としつつ、スポーツに関わる実務者や、スポーツを通じた社会づくりに関心をもつすべての読者にとっても、有用な一冊となることを目指している。本書を通じて、スポーツマネジメントを単なる経営技法としてではなく、「スポーツの価値を社会に活かすための知的枠組み」として理解し、次の実践へとつなげていく契機となれば幸いである。

スポーツマネジメント論

---

目次

## 第1部 スポーツマネジメントとは

### 第1章 スポーツマネジメントの概要…………… 3

1. 現代社会とスポーツ 3
2. マネジメントとは 3
3. スポーツマネジメントとは 4
4. スポーツとの関わり 5
5. スポーツ消費者と消費者行動 7
6. スポーツマネジメントの必要性 8
7. 価値を生み出す 9
8. マネジメントの基礎的な手順 10
9. 求められるスポーツマネジメント 11

### 第2章 スポーツとサービスマネジメント …………… 13

1. サービスとは 13
2. サービスエンカウンター 14
3. サービス商品の特徴 15
4. サービスクオリティ 18
5. 非営利・公共サービス 22
6. サービスクオリティのマネジメント 23

## 第2部 スポーツ経営資源のマネジメント

### 第3章 ヒューマンリソースマネジメント …………… 27

1. ヒューマンリソースの重要性 27
2. スポーツ領域におけるヒューマンリソース 29
3. ヒューマンリソースとリーダーシップ 29

## 4. 人材マネジメントの実際 35

**第4章 スポーツファシリティマネジメント …………… 38**

1. スポーツ施設が果たす役割 38
2. 今後の施設建設の方向 42
3. するスポーツのファシリティマネジメント 44
4. 今後のスポーツ施設のあり方 48

**第5章 スポーツファイナンシャルマネジメント…………… 49**

1. 財源獲得のためのスポンサーシップ 49
2. スポンサーからパートナーへ 55
3. 地域スポーツ領域における財源確保 57
4. スポーツ推進のための財源確保に向けて 59

**第3部 スポーツとの関わりでのマネジメント****第6章 「する」スポーツのマネジメント…………… 63**

1. スポーツとの関わり 63
2. スポーツの社会的効果 67
3. スポーツ庁が進めるスポーツプロモーション施策 71
4. 新たなスポーツへの取り組み 72
5. スポーツを楽しむしかけづくり 74
6. これからのスポーツプロモーション 76

**第7章 「みる」スポーツのマネジメント① スポーツチーム  
…………… 77**

1. プロスポーツとスポーツ観戦 77
2. スポーツ観戦行動 80

3. これからのスポーツ観戦 86

**第8章 「みる」スポーツのマネジメント② スポーツリーグ**  
.....88

- 1. スポーツリーグ 88
- 2. スポーツリーグとNF 91
- 3. スポーツリーグの社会公益性 92
- 4. ホームタウンと本拠地の移転 94
- 5. リーグの国際化と放映権料 95
- 6. 実業団リーグの成立と衰退 97
- 7. スポーツリーグのマネジメント 99

**第9章 「ささえる」スポーツのマネジメント** ..... 100

- 1. ささえるスポーツの領域 100
- 2. ボランティアのマネジメント 105
- 3. ささえるスポーツの拡大 108

**第4部 スポーツマネジメントの発展**

**第10章 スポーツマーケティング** ..... 113

- 1. スポーツマーケティングとは 113
- 2. 2つのスポーツマーケティング 114
- 3. スポーツ消費者行動の理解 115
- 4. スポーツ観戦行動モデル 116
- 5. スポーツマーケティング戦略 117
- 6. スポーツマーケティングの未来 123

<b>第11章</b>	<b>スポーツマネジメントとスポーツ政策</b> .....	125
1.	スポーツ政策とは	125
2.	スポーツ政策の変遷	125
3.	スポーツ推進マスタープラン	128
4.	スポーツ政策の推進に関わる組織	131
5.	日本スポーツ協会を中心としたスポーツ推進組織	135
6.	競技団体の役割	136
7.	スポーツ政策の評価	137

## 第5部 スポーツマネジメントの応用

<b>第12章</b>	<b>スポーツツーリズムのマネジメント</b> .....	141
1.	スポーツツーリズムとは	141
2.	ツーリズムの目的	141
3.	スポーツツーリズムの分類	142
4.	スポーツツーリズム推進の意義	143
5.	インバウンドツーリズムの増加	147
6.	スポーツツーリズム支援組織	150
7.	スポーツツーリズムの展望	152
<b>第13章</b>	<b>スポーツイベントのマネジメント</b> .....	154
1.	増加するスポーツイベント	154
2.	スポーツイベントがもたらす効果	155
3.	スポーツイベントマネジメント	156
4.	イベントマネジメントの実際	158
5.	スポーツイベント参加者の経験	160
6.	スポーツイベントとレガシーの創出	161
7.	イベント運営に求められるサステナビリティ	163

8. グラスルーツイベントのマネジメント 163

## 第14章 スポーツと地方創生のマネジメント

### ー地域を動かすスポーツのちから ..... 165

1. スポーツと地方創生・地域活性化 165
2. スポーツチームと地域コミュニティ 168
3. するスポーツと地域コミュニティ 170
4. スポーツと地方創生 173

第 1 部

スポーツマネジメントとは



## 第1章 スポーツマネジメントの概要

### 1. 現代社会とスポーツ

私たちの生活とスポーツは深い関わりを持っている。4年に一度開催されるオリンピックやワールドカップに代表される“メガスポーツイベント”は世界中の人びとを熱狂の渦に包み込む。また、メジャーリーグ（MLB）に代表されるアメリカ4大プロスポーツやヨーロッパサッカーリーグに関心を持っている日本のファンも少なくない。

### 2. マネジメントとは

マネジメントの父と呼ばれるピーター・ドラッカーは、「マネジメントとは、人を通じて成果を上げること」（ドラッカー 2001）と定義している。この定義にはいくつかの側面が含まれている。まず前提として、マネジメントは組織の行為であり、二人以上の人間が目的を持って集まった組織による行為ということである。次に成果を上げさせるという視点が含まれているが、組織が成果を上げるということはつまり組織の目標を達成するということになる。さらに組織の営みとは個人のものとは異なることから、人を動かしそこで活動する人を生かすという視点が含まれている。三つ目には社会的な視点である。今日組織が存在するのは、何らかの社会的意義があるからであり、その意義につながる組織目標の達成が求められる。つまり、マネジメントとは、組織を構成する人が働くことによって、組織の目標を達成させるための営みということになる。さらに組織が組織目標を達成するためには、資源となる人材や施設・設備、さらには財源が必要であり、目標達成に向けた組織のノウハウとしての情

報も必要になる。

### 3. スポーツマネジメントとは

ドラッカーが示したマネジメントの定義を踏まえると、スポーツマネジメントとは「スポーツ組織が、ひと・もの・かね・情報といった経営資源を効率的に用いて、組織目標を達成するための営み」と定義することができる。一方で、一般的なマネジメントと比較すると「スポーツ」という商品を扱うことから、以下のような特徴が挙げられる。

まずスポーツは勝つか負けるかわからないという不確実性の高い商品といえる。一般のビジネスであれば、商品の品質は企業によって一定に保たれるようにコントロールされているのに対して、プロスポーツチームの試合は、今日は大勝しても明日は大敗するかもしれない、同じクオリティの試合の提供は不可能という不確実性を有している。しかし、このような不確実性こそがスポーツにおける魅力であり、さまざまなドラマを生み出す事になる。4万人～5万人収容のスタジアムを年間数十日以上にわたって満員にできるのは“プロスポーツ”というコンテをおいて他にないと言っても過言ではない。

また、スポーツ観戦という商品はファンがゲームの行方に一喜一憂し、得点シーン等では熱狂の渦に包まれそれがスタジアムに共存する4万～5万人のファンによる共感反応によって増幅される究極のエンターテインメントといえる。そのようなファンの感情は、ホームタウンとの情緒的なつながりに拡大し、地域への愛着や住民の社会的アイデンティティに結びついている。

一方で、スポーツへの参加はわれわれの健康の維持増進にもつながる重要なテーマである。スポーツまちづくりの推進には賛否両論あっても、健康まちづくりに反対を唱える人は少ないだろう。そして我が国ではスポーツが教育的な価値と強く結びついている。したがってスポーツは公共的で公益性な性格を有していることも特徴の1つといえる。

## 4. スポーツとの関わり

### (1) するスポーツ

私たちのスポーツとの関わりは「する」「みる」「ささえる」の三通り存在する。するスポーツは、地域スポーツクラブやフィットネスクラブ、個人や仲の良い友だちとのウォーキングなどといったスポーツをする側面について取り扱う。運動やスポーツの実施は、人びとの健康づくりに欠かせないものであるが、WHOは健康を「病気でないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあること」と定義している。すなわち健康には身体的側面、精神的側面、そして社会的側面があるということであり、運動やスポーツはそのいずれの側面にも効果をもたらす。さらに近年では、運動やスポーツとウェルビーイングとの関係に注目が集まっている。ウェルビーイングとはWHOの健康の定義に示されるように「病気ではない」という消極的な状態を超えて、より良い(Well)状態を意味しており、主観的なウェルビーイング、心理的なウェルビーイング、社会的なウェルビーイングをはじめ、多様な分野で応用されている。スポーツへの参加はそれらのウェルビーイングに貢献するものとして期待されている。

スポーツ庁はスポーツ基本計画において国民のスポーツ実施率を高めるための施策に取り組んでいる。スポーツ実施率は年齢や性別等によって特徴が見られており、世代や性別のコホートに合わせたスポーツプロモーションが検討されている。さらに人びとが日常的に運動やスポーツを実施している公共の体育館やグラウンド、そしてウォーキングに親しめるような道路整備やまちづくりなど、するスポーツのプロモーションに関わるマネジメントの領域は幅広い。



写真 1-1 ジョギングは実施率の高い活動である。

### (2) 見るスポーツ

見るスポーツの領域では、国内外のプロス



写真 1-2 スポーツ観戦は、人びとを熱狂させる

スポーツ観戦や種目毎の世界選手権など、さらにはマラソン大会などの地域のスポーツイベントを見るという側面について取り扱う。例えば日本のプロ野球（NPB）と、プロサッカー（Jリーグ）を比較すると運営の仕組みは大きく異なっている。また、野球やサッカー以外にも近年では多くのトップスポーツリーグが運営されている

が、人びとはどのような動機でスポーツを観戦しているのか、スポーツ観戦をすることはどのような効果があるのか、そして観戦の場としてのスタジアムやアリーナにはどのような工夫や改革が求められているのかなど、最高のパフォーマンスを発揮しようとする選手達のマネジメントである「フィールドマネジメント」に加えて、チームの運営に関する「ビジネスマネジメント」の領域である。

スポーツ観戦は、人びとにストレスの軽減・解消や仲間との交流などといった効果をもたらす。さらにプロスポーツチームがホームタウンで活動することによって、住民の一体感やシビックプライドが高まることが知られている。近年ではスポーツチームが有するこのような効果をまちづくりや地域の活性化に活用しようとする取り組みが見られるようになってきている。

### (3) ささえるスポーツ

ささえるスポーツとは、スポーツの活動が無償でささえるボランティアをはじめ、試合の運営スタッフや審判などといった、スポーツ活動を「ささえる」役割を果たす領域のことである。東京2020大会（オリンピック・パラリンピック）では約7万人、東京マラソン・大阪マラソンでは約1万人のボランティアが活動しており、ボランティアなしではスポーツイベントや日々のスポーツ活動は成り立たない。ボランティアに参加することによってどのような便益を感じているのか。また、ボランティアをささえる動機づけにはどのよう

なものがあるのかなど、ボランティアの活動満足度を高め持続可能な活動環境を創ることはとても重要な視点である。また近年では、ボランティアのみならず試合の審判や運営スタッフ、メディカルスタッフやメンタルトレーナーなど、選手や大会をささえる役割を、ささえるスポーツとして捉えるようになってきている。選手や大会をささえる



写真 1-3 市民マラソン大会では多くのボランティアが活動している。

る側面はまさにスポーツマネジメントの領域であり、選手やチームのサポート体制の構築や、アスリートのセカンドキャリア・デュアルキャリアやスポーツ選手としてのアスリートウェルビーイングの領域など、さらにはスポーツに関わるハラスメントの問題やスポーツインテグリティの問題などの解決に向けて、ささえるスポーツの領域におけるマネジメントの必要性は大きい。

## 5. スポーツ消費者と消費者行動

私たちのスポーツとの関わりは、「する」「見る」「ささえる」の3つに分類される。スポーツマネジメント領域においては、このようなスポーツとの関わりを「スポーツの消費行動」ととらえ、スポーツに関与する人を「スポーツ消費者」ととらえる。スポーツ消費者行動とは、スポーツ関連製品・サービス（観戦、参加、グッズ、メディア視聴など）の購買・利用・評価に関する、個人や集団の意思決定プロセスを分析する領域であり、スポーツ消費者と捉えることで、さまざまな消費者行動理論の応用が可能になる。具体的な行動としては、スポーツ参加行動、スポーツ観戦行動（スタジアム観戦・テレビ観戦・メディア観戦）、商品の購買行動、観光・イベント消費行動（スポーツツーリズム）等があげられる。プロスポーツチームによる観戦者の獲得や、地域のスポーツイベントの参加者募集などにおいては、スポーツ消費者行動の視点での分析を行うことによって、効果的な情報を得ることが可能となる。

## 6. スポーツマネジメントの必要性

我が国に近代スポーツが西洋より伝来したのは明治時代である。スポーツ (SPORTS) の語源は、ラテン語のデポルターレであるといわれ、日常の義務から離れての気晴らしや気分転換、すなわち遊びを意味している。しかしながら、明治時代の我が国は「富国強兵」「殖産興業」の政策をとっており、スポーツを生活に取り入れて豊かに遊ぼうとする時代ではなかった。一方でスポーツが持つ教育的価値が注目されたことにより、近代スポーツは我が国の学校教育の中に取り入れられて普及振興が図られることとなった。今日、スポーツに教育的な視点が色濃く残っているのはそのためである。したがって、スポーツをビジネスとして取り扱う視点や、プロとしてスポーツに参加しお金を稼ぐといった取り組みは立ち後れることになる。

教育施策の中に取り入れられていったスポーツは、学校を卒業した一般の人びとのスポーツ参加や健康づくりにも影響を与えることになる。我が国に社会教育法が制定されたのが1949年であるが、この法律によって学校教育以外の教育活動が制度的に位置づけられ、学校を卒業した成人のスポーツ活動は、学校体育に対して社会体育として教育委員会の管轄によって政策展開されることになる。教育委員会が予算を獲得して展開することとなったため、スポーツには無料、または非常に安価で参加できるものという風潮が一般化することになる。

しかしながら近年では、多くの種目でプロ化が進められており、スポンサーを獲得してチームの運営資金を稼ぐことが一般的になってきた。これまで企業内クラブとして活動してきた実業団チームも、企業から独立したプロチームとして活動することが今日では主流となっている。したがって、チームが提供する観戦経験の価値を高めることによって多くの観戦者を獲得するためのマネジメントが重要になっている。さらに公共スポーツ施設の運営やスポーツ政策の実施に当たって、自治体の獲得できる予算は限られており、民間企業の活力やノウハウを生かした施設運営などが一般的になっており、公共性の担保と市民

サービスの向上を目指したマネジメントが求められている。

加えて、我が国は少子高齢化による人口減少が大きな社会問題となっている。とりわけ地方においてはその傾向が著しく、経済規模の縮小や町の賑わいの喪失などといった課題に直面している。そのような地域において、地域資源を活用したスポーツイベントの開催や、住民のスポーツ参加率向上による地方創生・まちづくりを志向する例が増えている。スポーツは多くの人を引きつけ、地域の住民同士または域外からの来訪者と住民との交流を促進することによって、経済効果や社会効果を生み出すことが明らかになってきた。より効果的なスポーツ地方創生を目指すマネジメントが必要になってきている。

我が国のスポーツ推進に関して初めての法的根拠となった“スポーツ振興法”が制定されたのが1961年（昭和36年）である。この法律には、スポーツは国民の心身の健全な発達と明るく豊かな国民生活を形成するものとされ、この目的以外にスポーツを利用することがあってはならないとされていた。しかしながら2011年（平成23年）に制定された“スポーツ基本法”では、スポーツを通じて豊かな生活を営むことはすべての人びとの権利であるとして「スポーツ権」を保証するとともに、青少年の健全育成、国民の誇りと喜び、地域社会の再生、国際交流をはじめ、さまざまな効果をもたらすことがその前文に示されている。そこに示されるさまざまな効果は、それらを創出するために最適化されたマネジメントの成果であり、スポーツにおけるマネジメントの重要性は一層高まっている。

## 7. 価値を生み出す

今日、スポーツには多くの期待が寄せられている。それは、する・みる・ささえるといったスポーツとの関わりを通じて、多様な価値を生み出すからに他ならない。スポーツ消費者のサービスや製品の購買、さらにはスタジアムやアリーナなどの環境整備によって経済的価値が生まれ、それが産業の振興や雇用の創出等につながる。そして、スポーツ参加によってコミュニティ形成が促進されて仲間が生まれ、地域住民がホームチームを応援することによって住民の

一体感が生まれるなどと言った社会的価値が生まれる。スポーツは文化であり、伝統的なスポーツや特定の地域で活発に行われるスポーツなど、文化的な価値を有している。そしてすでに述べたように、運動やスポーツは健康づくりには欠かすことのできないものであり、健康的価値を有している。また、我が国のスポーツは教育的価値と深いつながりを有している。これは我が国におけるスポーツの普及課程と関わりがあり、青少年の健全育成においてスポーツは欠かすことができない。これらのスポーツが持つ価値を生かして、スポーツそのものを普及振興させる方策として「スポーツのマネジメント」に取り組むのと同時に、これらの価値を活用して社会課題の解決やまちづくりなどに取り組む「スポーツによるマネジメント」の視点が求められるようになってきている。これらの取り組みによって、私たちの生活においてスポーツがなくてはならない存在として認識されることになる。

## 8. マネジメントの基礎的な手順

スポーツマネジメントとは、組織目標を最大限に達成することが目的であり、以下に示す一連の循環的プロセスをたどることになる。これは「PDCAサイクル」と呼ばれ、スポーツマネジメントのみならず、一般的なマネジメントにおいても重要な概念である。

### (1) 計画 (Plan)

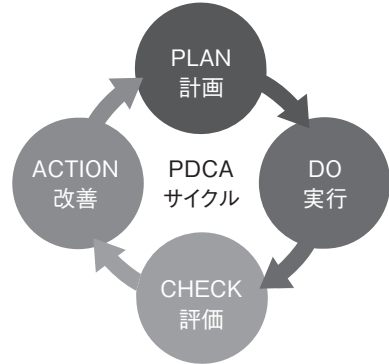
はじめに組織における達成目標を確認し、それを達成するためのアクションプランを立案し、実施の方策やスケジュールなどについて、計画を立てる必要がある。計画の立案にあたっては、可能な限りエビデンスを集め根拠があって実現可能な計画の立案が求められる。

### (2) 実行 (Do)

計画を実行に移す段階である。当初の計画で定められたアクションプランに基づき、計画に沿って実施する必要がある。

### (3) 評価 (Check)

実行した内容の検証を行う段階である。計画通りに進まなかったものについては、なぜ計画通りに実行できなかったのかを検証し、そこにある課題を抽出する必要がある。計画そのものに問題があったのか、計画の実施方法に問題があったのかについて明らかにすることは、重要な評価のポイントといえる。



図表 1-1 PDCA のマネジメントサイクル

### (4) 改善 (Action)

当初の計画の評価を行った上で、以後どのように対策を立て、改善していくかを検討する段階である。評価の検証が間違っていると、間違った対策を立てることになってしまうので、注意が必要である。そして、ここで改善された結果に基づいて次の計画の立案が行われる。したがって計画→実行→評価→改善は、改善で終わりではなく図表 1-1 に示すのように循環型のプロセスであり、この循環を繰り返すことによって、組織自体の成長が促されることになる。

## 9. 求められるスポーツマネジメント

かつてスポーツが有する公共性によって、自治体が普及振興を担ってきたことから、スポーツによって収益を高めるという視点は我が国に根づいているものではなかった。しかしながら、近年の国の財政赤字や自治体の財源不足等を背景にスポーツ推進にかけられる予算は減少しており、民間企業のノウハウを活用したスポーツマネジメントが求められるようになってきた。また、人間関係の希薄化や人口減少に悩む我が国において、地域コミュニティの活性化は重

要な社会課題である。ヨーロッパではスポーツは地域クラブによって支えられてきたという背景があることから、我が国でもヨーロッパのシステムを参考にしてスポーツを活用した住民の一体感の創出や地方創生などへの期待が高まりを見せている。これらのようなスポーツの価値の実現のために、スポーツマネジメントの重要性がますます高まりを見せている。

#### 参考文献

P.F. ドラッカー, 上田 惇生訳 (2001) 『マネジメント エッセンシャル版-基本と原則』ダイヤモンド社