

スポーツ競技団体の雇用に関する調査研究

澤井 和彦*・広瀬 一郎**

1. 序 論

本研究の目的は、わが国における主要なスポーツ競技団体（NF，リーグ事務局，球団・クラブ）の雇用と採用に関する基礎的な資料を収集するとともに，その特徴と課題に関する議論の端緒を切り開くことである。

わが国のスポーツ産業の歴史は古く，1880年代にはすでに「スポーツ用品産業」が誕生しており（「スポーツ産業創成期」），その後，1940年代からの「経営規模拡大期」と60年代からの「本格展開期」にはスポーツの大衆化によって「レジャースポーツ産業」が，またマスメディアの発達によって「スポーツ情報産業」が興隆し，1980年代の「市場成熟期」にはフィットネスクラブが急成長するなど「スポーツ施設業・サービス業」が活発化した（原田，2005）。一方でプロ野球のような「スポーツ興行ビジネス」も存在していたが，よく知られているようにそうした興行自体が産業ないしビジネスとして注目を集めることは少なく，親会社はスポーツ興行に付随して生じるニーズを充足するメディア産業（読売新聞や中日新聞）や鉄道産業（阪神電鉄や西武鉄道）において利益を挙げたり，あるいは本業のプロモーションに利用することで（オリックスや日本ハム），球団保有のメリットを享受してきた。

しかし，1984年にロサンゼルスで開催された「アマチュア・スポーツ」の頂点であり象徴でもあったオリンピックの商業的成功は，「スポーツ

興行」自体がビジネスとして有望であるという認識の拡大に大きく貢献した。この後，わが国では1993年のJリーグの開幕や1998年の長野オリンピック，2002年の日韓ワールドカップの開催などによって「スポーツ興行（イベント）」の経済効果や大規模スポーツ施設のイベント後の活用が話題になる一方，1990年代の企業スポーツの相次ぐ撤退やJリーグバブルとその崩壊，2005年の近鉄・オリックスの合併問題や楽天のプロ野球への新規参入，わが国初のプロバスケットボールリーグであるbjリーグの発足など，スポーツ興行を担うスポーツリーグやクラブの経営問題が，スポーツ関係者のみならず人口に膾炙するようになってきている。

原田（2005）は「プロスポーツ興行」を，上述の「スポーツ用品産業」，「スポーツサービス・情報産業」，「スポーツ施設・空間産業」が重なった中心部分に生じる「ハイブリッド型産業」として位置づけているが（原田，2005，pp.12-13），プロスポーツにかぎらず，スポーツ興行やスポーツイベントを担う「競技団体」や「スポーツリーグ」あるいは「スポーツクラブ」などは，まさにスポーツ産業全体にとっての「中核製品（コア・プロダクト）」の生産ないし「コア・コンテンツの創出」を担う中核企業と考えることができるだろう。

こうしたスポーツ興行経営への注目とともに，「スポーツビジネス」や「スポーツマネジメント」という用語もはや一般的になり，日本体育協会や日本サッカー協会が競技団体やスポーツクラブの経営を担う人材育成を目的とした講習会や研修会を開催するようになってきている。また「スポーツビジネス」や「スポーツマネジメント」に関連するカリキュラムを要する大学や大学院，専門学校

2006年11月30日受付

* 江戸川大学 社会学部助教授 スポーツ社会学

** 江戸川大学 社会学部教授 スポーツマネジメント

も増加しており、江戸川大学スポーツビジネス研究所によれば、2006年初頭の段階で、8つの大学院、54の大学、21の専門学校が「スポーツビジネス」や「スポーツマネジメント」のカリキュラムを取り入れている（江戸川大学スポーツビジネス研究所、2006）。さらに、2005年に千葉ロッテマリーンズがマネジメントスタッフ若干名を募集した際には、1日のみの新聞広告に対して約1,000人に及ぶ応募が集まったという。関係者によれば他のプロ野球球団のスタッフ募集に対する反応も同様であり、スポーツ興行ビジネスが「就職の対象」としても大きな注目を集めていることがわかる。

しかしその一方で、こうしたスポーツ興行を担う事業体の組織や雇用、採用についての実態や、一般的・客観的に議論することのできる整理された資料やデータはほとんど示されていない。そこで本研究では、わが国においてスポーツのコア・プロダクツないしコア・コンテンツである「スポーツのゲーム」や「選手」を創出する主要な競技団体、スポーツリーグ事務局、球団・クラブを対象に質問紙調査を行い、その従業員の雇用状況や採用状況、採用方法、採用条件などについて明らかにするとともに、それらをもとにわが国の競技団体やスポーツリーグ、クラブの組織的特徴と課題について議論することを目的とした。

2. 方 法

2.1 調査対象

日本体育協会加盟のスポーツ競技団体（NF）のほか、プロフェッショナルおよびノンプロフェッショナルなトップレベルのスポーツリーグの事務局やクラブチームを対象とした。調査対象は以下のとおりである。

- ・日本体育協会加盟のスポーツ競技団体（NF）（56）
- ・スポーツ・リーグ事務局（8）；バスケットボール日本リーグ機構（JBL）、バスケットボール女子日本リーグ機構（WJBL）、日本バレーボールリーグ機構、日本卓球リーグ実業団連

盟、日本野球機構コミッショナー事務局、日本野球機構セントラル野球連盟、日本野球機構パシフィック野球連盟、(株)日本プロバスケットボールリーグ（bjリーグ）

- ・プロスポーツクラブ（47）；プロ野球（12）、Jリーグ（29/31）、bjリーグ（6）
- ・ノンプロフェッショナルなスポーツクラブ（54）；ラグビートップリーグ（14）、JBLスーパーリーグ（7）、WJBL/Wリーグ（8）、Vリーグ男子（8）、Vリーグ女子（7/8）、ソフットボール女子1部リーグ（10/12）

合計 165 団体

注1：括弧内はアンケート送信先団体数（/リーグ所属の全団体数）。

注2：一部送付先が不明などのため質問紙が未送付の団体があった。

2.2 調査項目

- ① 雇用状況；従業員数とその身分（正規雇用従業員／非正規雇用従業員（契約社員／アルバイト・パートなど）／ボランティア）
- ② 採用状況；2004年、2005年、2006年度の新規採用状況（正規採用／非正規採用、新卒／中途）
- ③ 従業員の採用方法（公募／非公募、定期採用の有無など）
- ④ 従業員の採用条件（学歴／年齢／性別／資格、体育大学卒／競技経験／実務経験など）

注3：「企業スポーツクラブ」は法人格を持たないなど他の団体とは異なる特徴を持つため、①の「雇用従業員数」について異なる質問紙を作成した。

→（正規雇用従業員が業務の一環として／チーム運営専任の正規雇用従業員／チーム運営専任の非正規雇用従業員・アルバイト）

2.3 調査期間

2006年3月3日～5月31日

2.4 調査方法

各団体にアポイントメントを取り、許可をいただいた上で郵送、FAX、E-mailもしくは協会やリーグを通じて各クラブに配布した。全体の回収率は44.8%（74/165）であった（表1）。

表1 調査票の送付先と回収率

	対象団体数	回収数	回収率(%)
体協加盟スポーツ競技団体	56	35	62.5
リーグ事務局	8	4	50.0
プロスポーツクラブ	47	21	44.7
企業スポーツ・クラブ ノンプロフェッショナルクラブ ¹	54	14	25.9
合計	165	74	44.8

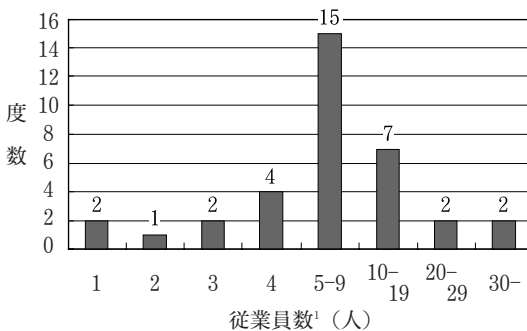
注1：企業スポーツ以外のノンプロフェッショナルなクラブにも質問紙を送付したが、回答いただいたのはすべて企業スポーツクラブであった。

3. 結果

3.1 スポーツ競技団体 (NF)

3.1.1 雇用状況

日本体育協会加盟のスポーツ競技団体 (NF；サンプル数 35) の従業員数 (正規雇用, 非正規雇用の合計。ボランティアや理事は除く) の平均



注1：従業員数 = 正規雇用 + 非正規雇用

図1 NFの従業員数(度数分布)

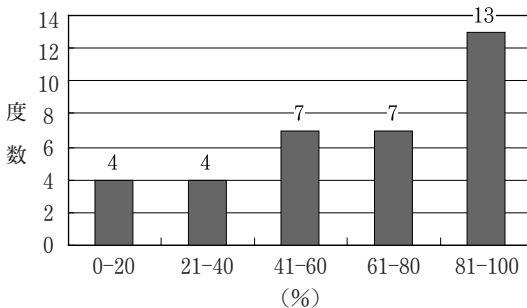


図2 NFの従業員に占める正規雇用従業員の割合(度数分布)

値を表2に、度数分布を図1に、また正規従業員(理事は除く)の占める割合の度数分布を図2に示す。これらNFの正規雇用従業員の平均は6.7人(SD 7.3)、正規雇用従業員の占める割合の平均は65.1%(SD 30.4)であった。正規雇用従業員が8割以上という団体が最も多いが、0人という団体も3団体あり、そのうち2団体はボランティアのみで運営されていた。団体運営にボランティアを採用しているのはこの2団体のみであった。

3.1.2 採用状況

過去3年間(2004, 2005, 2006年)のNFの正規従業員の採用は、新卒採用をしたNFが4団体、中途採用したNFが10団体で、35団体中11団体が過去3年間で従業員を採用していた。

3.1.3 採用方法

定期採用を行っていると回答したNFは5団体であり、2006年度正規従業員の公募を行ったNFは2団体であった。採用方法は、公募を行うとしたNFは4団体にとどまり、半数近くのNFが、「友人・知人・関係者・役員からの紹介」や「縁故」、「選手の雇用」といった「コネクション」によって従業員を採用していた(表3)。

表2 NFの雇用状況

	平均(人)	S D	最大(人)	最小(人)
正規雇用従業員	6.7	7.3	34	0.0
非正規雇用従業員 ¹	2.1	2.9	14	0.0
従業員合計	9.4	6	44	0.0

注1：契約・アルバイト・派遣

表3 NFの採用方法(複数回答)

	度数
公募	4
ハローワーク	8
人材斡旋会社	4
コネクション ¹	17

注1：コネクション…友人・知人の紹介、縁故、選手の雇用など

3.1.4 採用条件

採用の際には「実務経験」や「語学力」を重視するNFが多く、「体育大出身」「運動部経験」、「スポーツビジネス専攻」といった条件はあまり重視されていなかった(表4)。

3.2 スポーツリーグ事務局

スポーツリーグ事務局からはあまり多くの回答を得られなかったため、回答のあった全ての団体の雇用状況を表5に示す。また、プロ、企業い

れのリーグ事務局もこの3年間従業員の採用はほとんどなく、採用する場合も公募は行わず、すべての事務局が「友人・知人の紹介」に頼っていた。

3.3 プロスポーツクラブ

3.3.1 雇用状況

プロスポーツクラブの雇用状況は表6に示すとおりである。従業員数はプロ野球球団が最も多く、ついでJリーグクラブ、bjクラブとなっている。また、プロ野球球団、Jリーグクラブは各クラブ

表4 NFが採用の際に重視する条件

	体育系大学出身である	当該競技の経験がある	高校・大学などでの「運動部」経験者である	大学でスポーツビジネスを専攻	専門学校などでスポーツビジネスを専攻	実務経験	語学力
平均	3.4	2.4	3.5	3.3	3.3	2.1	1.9
S D	0.7	1.0	0.5	0.9	0.9	1.1	0.9

度数分布

重視する	1	0	4	0	0	0	6	6
やや重視する	2	2	6	0	4	4	7	8
あまり重視しない	3	6	6	8	4	3	2	2
重視しない	4	8	3	8	8	9	3	1
合計		16	19	16	16	16	18	17

表5 スポーツリーグ事務局の雇用状況

団体		正規雇用従業員			非正規雇用従業員 ¹			ボランティア ²			従業員合計 ³		
		男性	女性		男性	女性		男性	女性		男性	女性	
1	プロスポーツリーグ	22	17	5	2	2	0				24	19	5
2	プロスポーツリーグ	8	5	3	4	3	1	4	2	2	12	8	4
3	企業スポーツリーグ	4	2	2	3	1	2				7	3	4
4	企業スポーツリーグ	2	1	1	2	1	1				4	2	2

注1: 契約、アルバイト、派遣、出向など

注2: ボランティア・インターンなどの無給スタッフ

注3: 正規雇用+非正規雇用

表6 プロスポーツクラブの雇用状況

	n	正規雇用従業員(人)			非正規雇用従業員(人)			合計(人)		
		平均	最大	最小	平均	最大	最小	平均	最大	最小
プロ野球	6	59.3	143	19	27.3	63	2	87.0	145	34
Jリーグ(J1クラブ)	5	28.6	70	9	20.5	29	9	45.0	70	27
Jリーグ(J2クラブ)	7	17.7	26	11	12.3	30	2	28.6	19	19
bjリーグ	3	6.3	8	5	3.3	5	1	9.7	12	6
全体	21	30.6	143	5	17.4	63	1	46.5	145	6

間で従業員数のばらつきが大きく、JリーグではJ1クラブとJ2クラブとの間で従業員数に違いがみられた。

クラブ運営にボランティアを採用していると回答したクラブは4クラブであった。

3.3.2 採用状況

プロスポーツクラブの過去3年間（2004～2006

表7 2004～2006年までの3年間のプロスポーツクラブの採用状況

	正規雇用従業員の採用 ¹			非正規雇用従業員 ²		
	平均	最大	最小	平均	最大	最小
プロ野球	9.8	20	2	5.7	16	0
Jリーグ(J1クラブ)	1.2	4	0	3.4	6	0
Jリーグ(J2クラブ)	5.0	16	0	0.9	3	0
bjリーグ	3.3	6	0	1.3	4	0
全体	5.2	20	0	2.9	16	0

注1：過去3年間の新卒および中途採用

注2：過去3年間の契約・嘱託・アルバイト・パート・派遣・業務委託などの採用

年)の採用状況を表7に示す。プロ野球球団は平均して年3人程度の正規雇用従業員、2人程度の非正規雇用従業員の採用を行っている。Jリーグクラブでは、J2クラブの採用が比較的活発である。

3.3.3 採用方法

プロスポーツクラブで、定期採用を行っている」と回答したクラブは1クラブ（プロ野球球団）だけであった。また、採用の際に公募を行うとしたクラブは3クラブにとどまり、多くのプロクラブが、「友人・知人・関係者・役員からの紹介」、「スカウト・引き抜き」といった「コネクション」

表8 プロスポーツクラブの採用方法（複数回答）

	度数
公募 ¹	3
ハローワーク	5
人材斡旋会社	2
コネクション ²	13

注1：新聞、インターネットなどでの求人広告含む

注2：友人・知人の紹介、スカウト・引き抜きなど

表9 プロスポーツクラブが採用の際に重視する条件

		体育系大学出身である	当該競技の経験がある	高校・大学などでの「運動部」経験者である	大学でスポーツビジネスを専攻	専門学校などでスポーツビジネスを専攻	実務経験	語学力
全体	平均	3.5	3.1	3.1	3.1	3.4	1.8	2.5
	SD	0.9	1.0	0.9	0.8	0.7	1.1	0.8
プロ野球	平均	3.4	3.2	3.0	2.8	3.3	2.6	2.4
	SD	0.5	0.4	0.0	0.8	1.0	1.5	0.5
Jリーグ(J1)	平均	3.4	3.2	3.0	2.8	3.3	2.6	2.4
	SD	1.4	1.4	1.2	1.0	0.7	1.2	1.4
Jリーグ(J2)	平均	3.5	2.9	3.0	3.3	3.5	1.4	2.5
	SD	1.2	1.2	1.3	0.5	0.5	0.8	1.0
bjリーグ	平均	4.0	3.3	3.7	3.3	3.3	1.7	2.3
	SD	0.0	1.2	0.6	1.2	1.2	0.6	0.6

度数分布

重視する	1	1	1	1	0	0	10	1
やや重視する	2	1	4	3	4	2	3	8
あまり重視しない	3	3	5	7	7	5	3	5
重視しない	4	11	7	6	6	8	2	2
合計		16	17	17	17	15	18	16

によって従業員を採用していた（表8）。

3.3.4 採用条件

表9に明らかなように、プロスポーツクラブの多くが実務経験を重視していることがわかる。語学力もやや重視する傾向がある一方、「体育大出身」「当該競技経験」「運動部経験」「スポーツビジネス専攻」といった条件はほとんど重視されて

いない。

リーグごとにみると、J2クラブやbjクラブなど小規模のクラブの方が「実務経験」をより重視する傾向が見られた。

3.4 企業スポーツクラブ

3.4.1 雇用状況

企業スポーツクラブの雇用状況を表10に示す。

表10 企業スポーツクラブの雇用状況

団体	競技種目	チームを管轄する部署	主な役割	企業の正規従業員が業務の一環として	チーム運営のために雇用された正規従業員	チーム運営のために雇用された臨時雇用従業員	合計	コメント
1	ソフトボール	人事部	事務局	3	0	2	5	
2	ソフトボール	地方支社の事業部	運営	4	0	0	4	企業の正規従業員で対応している
3	ソフトボール	ソフトボール事務局	総務, 企画, 広報, 宣伝, 運営, その他	3	0	0	3	
4	ソフトボール			3	0	0	3	
5	ソフトボール	人事部, スポーツイベント健康増進グループ		5	0	0	5	
6	バスケットボール	新規事業室		13	2	0	15	
7	バスケットボール	総務部	チーム運営(企画・運営管理)	4	0	0	4	
8	バレーボール			4	4	0	8	
9	バレーボール	スポーツ関連事業部	総務, 企画, 広報, 運営	6	0	3	9	
10	バレーボール	バレー部	総務, 運営等	3	0	0	3	トレーナー, 通訳等は契約社員
11	ラグビー	事業支援部	部長, コーチ, マネージャー, 運営事務局	10	0	4	14	チームスタッフはチームでの選手経験者がメインで担当し, 人事労務部門の従業員が通常業務の他に運営を担当している。
12	ラグビー	スポーツ関連事業部	チーム運営, 広報, ファンクラブ運営	3	0	1	4	
13	ラグビー	ラグビー部支援室	総務, 人事, 労務, イベント運営, 監督コーチ	13	0	3	16	
14	ラグビー							チーム運営は会社の従業員。コーチ, トレーナー, 通訳は委託。
	平均(人)			5.7	0.5	1.0	7.2	
	S D			3.8	1.2	1.5	4.8	
	最大(人)			13	4	4	16	
	最小(人)			3	0	0	3	

3.4.2 採用状況

2004～2006年の3年間に新卒での正規従業員の採用があったのが2クラブ、非正規従業員の採用があったのが2クラブのみであった。

3.4.3 採用方法

企業スポーツクラブでは定期採用を行っているクラブはなく、また「チーム運営のための採用は行っていない」と明記するクラブが6クラブあった。「公募を行っている」とした企業スポーツクラブは1クラブのみであり、採用方法が記入されている場合もそのほとんどが「友人・知人の紹介」となっている。人材斡旋会社を利用するとしたクラブは2クラブのみであった。

3.4.4 採用条件

企業スポーツクラブでは、採用の際に「当該競技経験」が重視される傾向がみられ、「実務経験」や「語学力」はスポーツ競技団体やプロスポーツクラブに比べてあまり重視されていない(表11)。

4. 議 論

4.1 NFにおける雇用と採用

日本体育協会登録のNFはほとんどが公益法人格を持っているが、雇用している従業員の合計が平均で9.4人、そのうち正規雇用の従業員が6.7

人と、多くの団体が10人未満の従業員で運営を行っている。これは、わが国における公益法人の従業員数の実態とも一致する(笹川平和財団, 1992年)。ただし、競技団体によっては44人の従業員を抱えるNFから、ボランティア1名によって運営されているNFまでばらつきがあった。こうした従業員数のばらつきとその事業内容や事業の活発さへの影響、あるいは活発な組織活動や適切なマネジメントのための従業員数についての検討は今後の課題である。

一方、NFでは従業員の流動性は低く、現在雇用している従業員の定年など特別な場合に限って新たに採用を行うにとどまっている。またその場合もほとんどのNFは公募を行わず、「友人・知人・関係者・役員からの紹介」や「縁故」といった「コネクション」に頼っていることが明らかとなった。組織規模からみてもそうした採用方法がもっともコスト効率的であろうし、組織が一定の規模に達し、あるいは公募採用のためのノウハウが獲得されない限り、こうした傾向は変わらないものと考えられる。

またNFでは採用する際に必要な条件として、「実務経験」と「語学力」を重視する傾向があり、「体育大学出身」や「当該競技経験」「運動部経験」「スポーツマネジメント専攻」といった条件はほとんど重視されていなかった。これは業務内容が組織の管理や財務が中心であり、企画立案やマー

表11 企業スポーツクラブが採用の際に重視する条件

	体育系大学出身である	当該競技の経験がある	高校・大学などでの「運動部」経験者である	大学でスポーツビジネスを専攻	専門学校などでスポーツビジネスを専攻	実務経験	語学力
平均	2.9	1.6	2.3	3.3	3.3	2.8	3.2
S D	1.5	1.1	1.2	1.0	1.0	1.3	1.0

度数分布

重視する	1	2	5	2	0	0	1	0
やや重視する	2	1	2	4	2	2	2	2
あまり重視しない	3	0	0	0	0	0	0	1
重視しない	4	4	1	2	4	4	3	3
合計		7	8	8	6	6	6	6

ケティング、プロモーションといった業務への貢献があまり期待されていないためかもしれない。述べたように、人材の雇用・採用状況とNFの活動との関係については今後の研究課題である。

4.2 プロスポーツクラブの雇用と採用

プロスポーツクラブはそのほとんどが「株式会社」であるが、所属するリーグにより、またレベルによって雇用状況に差がみられた。正規雇用の従業員数はプロ野球球団がもっとも多く（平均59.3人）、Jリーグクラブ（J1平均28.6人、J2平均17.7人）、bjリーグクラブ（平均6.3人）がこれに続く（表6）。これらは単純にリーグの経営規模・経済規模を反映していると考えられるが、特にJリーグが公開している2005年度のクラブ経営状況によれば、J1の1クラブ当たり平均営業収入30億8,400万円に対し、J2クラブは、8億8,500万円と3倍以上の開きがあり、従業員数もこうした経営規模を反映したものと考えられる（Jリーグホームページ参照）。こうしたクラブの経営規模の違いは、J1とJ2の間でクラブが昇格ないし降格した際に問題化する可能性が考えられる。本調査の結果からみると、クラブの経済規模だけでなく、クラブがJ2からJ1に昇格した際の経営スタッフの確保や、一方ではJ1からJ2に降格した際の人件費の抑制が課題になることが予想できる。そのとき、選手だけでなく経営スタッフについてもJクラブ間の人材の流動性を高める必要が今後生じてくるかもしれない。

一方、プロスポーツクラブといえども採用に際して公募はほとんど行われておらず、「友人・知人の紹介」や「スカウト・引き抜き」といった個別のコネクションを利用した採用が中心になっていることが明らかとなった。これにはやはり公募採用のコストやノウハウの問題もあるが、マネジメントスタッフのほとんどが親会社からの出向で占められているために、事業に必要な人材や職能による適切なリクルーティングがなされていない可能性が危惧される（広瀬，2005，pp.89-94）。ただし序論でも述べたように、最近ではプロ野球球団などでスタッフの公募が行われるようになって

ており、マネジメントに最適な人材を探す試みがなされ始めているように思われる。

そうしたなか、プロスポーツクラブにおいてもやはり「体育大出身」や「当該競技経験」「運動部経験」「スポーツマネジメント専攻」といった条件よりも、「実務経験」や「語学力」が重視される傾向があり、特にJ2クラブやbjリーグクラブのように零細なクラブほど「実務経験」を重視する傾向が見られた。零細なクラブほど従業員を教育するような余裕はなく、即戦力を求めているためと推察される（澤井，2006）。

4.3 企業スポーツクラブの雇用と採用

企業スポーツクラブは、高度経済成長期に従業員のレクリエーションとして発展したわが国独特の制度である。東京オリンピックを契機にその高度競技化・専門化が図られ、近年は特にトップレベルの多くの選手がプロ契約ないし嘱託契約となっているものの、その制度の根幹は変わっていない。現在でも「企業スポーツクラブ」は独自の法人格を持たない企業内クラブであり、基本的に選手はクラブが所属する「親企業」の従業員であり、そのコストは親企業の福利厚生費ないし一般管理費によってまかなわれている。クラブの経営スタッフも親企業の総務部や人事部に所属する従業員が親企業の組織管理業務の一環として行うのが基本である（間野ら，2003, 2004, 2005；澤井ら，2006）。

ただ本調査に回答した企業クラブにもみられるように、企業クラブを管理する部局を「新規事業部」や「事業推進室」「ソフトボール事務局」や「ラグビー部支援室」といった個別の部署として独立させ（表10）、福利厚生以上の積極的な意義を与えようとする企業も増えているようである。とはいえ、そうした部署が利益を生むプロフィットセンターとして考えられているわけではなく、あくまでも社会貢献や地域貢献を任務とするコストセンターとして位置づけられているようである。

実際、クラブに関与する従業員は平均すると7.2人であるが、そのうち平均5.7人はこうした親企業の正規雇用の従業員が業務の一環として行っている。クラブ運営のために特化した雇用・採用

はほとんど行われておらず、公募や定期採用もほとんど行われていない。

また、こうした企業スポーツクラブでは、「実務経験」や「語学力」があまり重視されていないのが特徴である。その一方で「当該競技経験」が重視される傾向がみられるのは、クラブ運営のマネジメント自体は親企業が負担し、現役引退した選手が現場を仕切るマネジャーなどとして採用されるケースを想定しているものと思われる（大学運動部のマネジャーを想像してもらえばわかりやすいだろう）。

5. 総括と今後の課題

本調査から明らかになったことをまとめると以下ようになる。

- ・NF やスポーツリーグ事務局，プロスポーツクラブはいずれも中小企業であり，従業員10人未満の零細企業も少なくない。
- ・NF やスポーツリーグ事務局では採用活動はほとんど行われていない。採用される場合も公募やハローワーク，人材斡旋会社など外部機関を通じた採用はほとんど行われず，コネクションに頼っている。
- ・プロスポーツクラブは一定の採用が行われているが，やはり公募や外部機関を経由した採用よりもコネクション（おそらく親会社からの出向）に頼る傾向が強い。
- ・いずれの組織でも採用される場合には実務経験や語学力が求められ，特に規模の小さなクラブほどその傾向は強くなる。当該競技の経験や教育歴，資格などはほとんど勘案されない。
- ・企業スポーツクラブではクラブ運営のための雇用や採用はほとんど行われていない。経営的には私的なクラブの域を出ていない。

以上のような結果から，雇用や採用といった組織的・経営的な観点からみると，スポーツ興行を担う事業体の経営状況は，たとえプロスポーツであっても，産業やビジネスとしてはまだ多くの課題を抱えているものと考えられる。こうしたなか

では，スポーツ興行ビジネス業界に求められる人材も，採用のあり方についても，当面は試行錯誤が続いていくものと考えられる。

たとえば，プロ野球のようなわが国を代表するスポーツ興行団体であっても，各球団の従業員数は平均して100人に満たず，Jリーグやbjリーグでは各クラブの経営規模はさらに零細となる。NF やスポーツリーグ事務局もおそらく組織を維持するのが手一杯と考えられる規模であり，企業スポーツクラブはわが国におけるトップレベルのスポーツを支える組織でありながら，制度的には大学の運動部とあまり変わらない。こうした中では従業員の採用にコストやリスクの少ない縁故や紹介といったコネクションに頼るのもやむをえないかもしれないが，問題はそれ際「スポーツ興行ビジネスへの適性」がどの程度，またどのように勘案されているかということであろう。こうした採用の実態について，関係者へのインタビューなどによる詳細な検討が求められる。

また一方では，そうした「スポーツ興行ビジネスへの適性」をある程度同定する研究も必要であろう。述べたように現在の各団体の従業員の属性や特性についてより詳細な情報を収集し，各団体の活動内容や発展との関係について検討する必要があると思われる。

そうした職業としての専門性がある程度確立した上での課題であるが，JリーグにおけるJ1クラブとJ2クラブの従業員数の格差について議論したように，競技成績による収支の不安定性というリスクを抱えるスポーツ興行ビジネスでは，一定の雇用の流動性や人材市場に関する検討が必要と考えられる。

また以上のような点について，多様なリーグ，クラブについての検討，あるいは諸外国の事例との比較なども求められるであろう。

最後に，本研究ではNF や企業スポーツリーグやクラブといったノンプロフェッショナルもしくは非営利の団体と，プロスポーツリーグやクラブといったプロフェッショナルな営利企業という異なる制度の組織について，「雇用」や「採用」といったあえて同一の経済学的・経営学的な観点か

らアプローチした。このようにスポーツ興行を産業として、あるいは営利事業と同じ枠組みで捉える観点については、伝統的なスポーツ振興の観点から抵抗感や懸念がしばしば表明されてきた。しかし、「選手のプロ化」については長く議論されており、現在でもさまざまな形態の競技生活が混在しているが、一方でスポーツの中核となるプロダクトでありコンテンツ（すなわち「ゲーム」や「選手」）を創出する事業主体においては、できるだけ専門化された効果的なマネジメントが行われることが望ましいという点については異論はあまりないだろう。そうした意味で、プロフェッショナル／ノンプロフェッショナル、あるいは営利／非営利を問わず、スポーツ興行を担う団体について、組織論、経営論、マネジメント論等の同一の枠組み、同一の次元における客観的な議論が、今後ますます重要になるものと考えられる。

謝 辞

本研究は2006年9月に出版された「スポーツ Biz のハローワーク」において行われた調査データをもとにしている。調査に参加・ご協力いただいた早稲田大学スポーツ科学部学生の皆さん、特に質問紙調査においてアポイントメントから調査票の配布・回収においてご尽力いただいた早稲田大学スポーツ科学部3年生の後藤太郎さんには記して謝意を示したい。

参考文献

- 江戸川大学スポーツビジネス研究所編, スポーツ Biz のハローワーク, ブックハウス HD, 2006
- 笹川平和財団, 「日本の公益法人」, 1992
- 澤井和彦, 小倉俊之, 小坂伸吉, 山谷拓志, 間野義之 「The reviewers have completed their review of your abstract entitled: スポーツリーグの制度比較に向けて」 アジアスポーツマネジメント学会 (2006. 9. 1., 早稲田大学)
- 澤井和彦, 編集を終えて「スポーツ Biz のハローワーク」, ブックハウス HD, 2006, p.126-127
- Jリーグ公式ホームページ「2005年度Jクラブ情報開示資料の概況説明」より <http://www.j-league.or.jp/aboutj/jclub/keiei.html> (2006年11月確認)
- 原田宗彦, 進化するスポーツ産業, 原田宗彦編著「スポーツ産業論入門 第3版」, pp. 2-16, 杏林書院, 2005
- 広瀬一郎, スポーツ・マネジメント入門, 東洋経済新報社, 2005, Chapter 12 人事マネジメント, pp. 89-94.
- 間野義之, 澤井和彦, 小倉俊之, 小坂伸吉, 山谷拓志, 「ワークショップ; 日本のスポーツリーグのビジネスモデルを考える (その3)」, 日本スポーツ産業学会 (2005. 7. 24, 神戸)
- 間野義之, 澤井和彦, 山谷拓志, 小倉俊行, 小坂伸吉, 「ワークショップ; 日本のスポーツリーグのビジネスモデルを考える (その2) — 収支構造から読み解く, リーグ経営の鍵 —」, 日本スポーツ産業学会, (2004. 7. 25, 小倉),
- 間野義之, 澤井和彦, 山谷拓志, 小倉俊行, 小坂伸吉, 「ワークショップ; 日本のスポーツリーグのビジネスモデルを考える」 日本スポーツ産業学会 (2003. 7. 28, 東京)