



はじめて学ぶ
スポーツ
マネジメントの
基礎と実践

編集 中西純司

Sport
management

見本

はじめに	3
------------	---

第1部 / スポーツマネジメントを学習するうえでの基礎理論

第1章 現代社会とスポーツの文化的価値

1 文化としてのスポーツの価値	13
1 現代社会とスポーツの可能性	13
2 スポーツの文化的側面	15
2 人間とスポーツ文化とのかかわり方	18
1 運動—スポーツ—人間のかかわり	18
2 Well-being なスポーツライフの創造	20
3 生涯スポーツ社会の現状と課題	22
1 生涯スポーツの時代	22
2 生涯スポーツの推進をめぐる諸課題	23
column 「価値意識」研究レビュー	27

第2章 スポーツをめぐる人間行動の理解

1 スポーツ参与行動プロセスの理解	29
1 スポーツ参与行動とスポーツアクター	29
2 スポーツ参与行動プロセス	33
2 スポーツ参与行動プロセスに参加する人々	35
1 スポーツ参与行動への影響要因と「重要な他者」	35
2 スポーツイノベーションの普及	36
3 スポーツ参与行動に伴う知覚リスク	38
1 スポーツ参与行動を阻害する要因	38
2 知覚リスクに対する人々の反応	39
column 人はなぜスポーツを観戦するのか?	43

見本

第3章 スポーツマネジメントの考え方

1	スポーツマネジメントとは何か	45
1	1 スポーツマネジメントへの学術的関心の高まり	45
2	2 スポーツマネジメントの定義	47
2	2 スポーツマネジメントの構造と特異性	49
1	1 スポーツマネジメントの構造	49
2	2 スポーツマネジメントの特異性	51
3	3 スポーツプロダクトの捉え方	53
1	1 スポーツプロダクトとは何か	53
2	2 スポーツサービスの基本的特性	57
	column 「サービス・クオリティ」研究レビュー	61

第4章 スポーツマネジメントの理論と実践技術

1	1 スポーツサービスの生産マネジメント	63
1	1 スポーツ資源調達のマネジメント	63
2	2 スポーツ需要創造のマネジメント	67
2	2 スポーツ価値共創のマネジメント	70
1	1 スポーツサービスの「経験価値」	70
2	2 スポーツ価値共創のマネジメント戦略	72
3	3 スポーツマネジメントの理論が役立つ実践領域	75
1	1 スポーツマネジメントを担う組織とその実践領域	75
2	2 わが国のスポーツ産業とスポーツマネジメントの実践	76
	column 米国におけるスポーツ産業の経済規模	81

第5章 スポーツ組織を動かすパワーマネジメント

1	1 「多様性」を活かす組織デザイン	83
1	1 組織デザインとは	83
2	2 スポーツ組織の安定した構造（仕組み）のデザイン	84
3	3 スポーツ組織の仕組みを動かす組織過程のデザイン	87
2	2 PDCAサイクルの展開	91
1	1 スポーツマネジメントにおけるPDCAサイクル	91
2	2 スポーツマネジメントにおける「計画立案」と「評価」	92

見本

3 スポーツガバナンスの構築	95
1 スポーツ組織のパワーマネジメントのためのグッドガバナンス	95
2 スポーツガバナンスのあり方	96
column 実践知としてのマネジメント力量は経験から獲得される暗黙知による	100

第II部 / スポーツマネジメントの実践領域（現場）

第6章 学校体育・スポーツのマネジメント

1 学習指導要領と学校体育・スポーツ	105
1 学習指導要領とは何か	105
2 「社会のニーズ」に対応するカリキュラム・マネジメント	107
3 学校体育・スポーツのマネジメント目的・計画・評価	108
2 学校体育・スポーツマネジメントの仕組み	110
1 学校体育・スポーツマネジメントの構造	110
2 学校組織が産み出す多様なスポーツプロダクト	111
3 運動部活動のマネジメントと地域連携・地域移行	113
1 運動部活動の法的根拠	113
2 運動部活動のマネジメント	114
3 運動部活動の地域連携・地域移行	116
column 大学スポーツのマネジメント—UNIVAS って何？—	120

第7章 総合型地域スポーツクラブのマネジメント

1 分断された地域スポーツと地域社会の危機	123
1 年代別・種目別・志向別に分断された地域スポーツ活動	123
2 地域社会の危機と総合型地域スポーツクラブ	124
2 総合型地域スポーツクラブづくりのポイント	127
1 総合型地域スポーツクラブの「グッド・プラクティス」	127
2 持続可能な総合型地域スポーツクラブづくりのポイント	129
3 総合型地域スポーツクラブのマネジメント	131
1 自主運営組織のマネジメント	131
2 地域スポーツ推進事業のマネジメント	133
column 総合型クラブ訪問記	137

見本

第8章 公共スポーツ施設のマネジメント

1	体育・スポーツ施設の現状	139
1	1 体育・スポーツ施設の捉え方	139
2	2 体育・スポーツ施設の設置数の現状	140
2	2 体育・スポーツ施設の分類と公共スポーツ施設の整備	142
1	1 体育・スポーツ施設の分類	142
2	2 公共スポーツ施設の整備の考え方	145
3	3 官民協働による体育・スポーツ施設の有効活用	146
1	1 公共スポーツ施設の経営形態とマネジメント	146
2	2 学校体育施設の有効活用	149
column	column 体育管理からスポーツマネジメント	154

第9章 民間スポーツ・フィットネスクラブのマネジメント

1	1 民間スポーツ・フィットネスクラブの動向	157
1	1 スポーツやフィットネスにかかわる関係者	157
2	2 民間スポーツ・フィットネスクラブの動向	161
2	2 民間スポーツ・フィットネスクラブのマネジメント	164
1	1 「総合業態」をとるフィットネスクラブの開発と運営手法	164
2	2 総合業態以外の業態・サービスへの取組	167
3	3 民間スポーツ・フィットネスクラブにおけるイノベーションの創出	169
1	1 新しい業態・サービスの創出	169
2	2 新しい業態・サービスの実現方法	170
column	column パーバスを自問し、新しい時代に対応したフィットネスクラブをめざせ	175

第10章 プロスポーツ組織のマネジメント

1	1 プロスポーツリーグのマネジメント	177
1	1 「アメリカ（北米）型」と「ヨーロッパ（欧州）型」	177
2	2 わが国のプロスポーツリーグの構造	178
2	2 プロスポーツクラブのマネジメント	179
1	1 プロスポーツクラブの収支構造	179
2	2 プロ野球球団が展開するファン・マーケティング	180
3	3 Jクラブのホームタウン活動が果たす機能	181
4	4 プロスポーツクラブ経営に求められる2つのマーケティング	182

見本

3 プロスポーツ選手のマネジメント	184
1 プロスポーツ選手の法的地位と社会的責任	184
2 選手会の存在意義	186
3 スポーツエージェントの役割とその影響力	186
column プロスポーツクラブは誰のものか?	191

第11章 スポーツイベントのマネジメント

1 スポーツイベントの種類とイベントレガシー	193
1 スポーツイベントの種類	193
2 スポーツイベントの顧客と利益	194
3 ステークホルダーの利益（波及効果とレガシー）	195
4 スポーツイベントに参加するスポーツアクター	195
2 メガ・スポーツイベントのマーケティング	196
1 知的財産権のビジネスとしてのマーケティング	196
2 ファン・マーケティング	198
3 スポンサーシップ・マーケティング	199
4 放映権マーケティング	201
3 国民スポーツ大会のマネジメント	202
1 国民スポーツ大会とは	202
2 トータルブランディングとしての「JAPAN GAMES」	202
3 国民スポーツ大会の事業目的	203
4 組織とスポーツ資源	203
5 スポーツサービスと大会資産	205
column スポーツをみる力	207

第12章 スポーツ行政組織のマネジメント

1 スポーツに関する法制度・政策の歩み	209
1 「スポーツ振興法」とスポーツ振興政策の歩み	209
2 「スポーツ基本法」とスポーツ基本計画	210
2 スポーツ行政の役割と仕組み	213
1 スポーツ行政の基本的な役割	213
2 スポーツ行政の仕組み	214

見本

3	スポーツ政策のマネジメント	216
1	スポーツ政策を生かすマネジメント	216
2	「第3期スポーツ基本計画」の展開	218
column	スポーツをみる権利	224

第13章 スポーツ団体のマネジメント

1	スポーツ団体の役割と分類	227
1	スポーツ団体の役割	227
2	スポーツ団体の分類	228
2	中央競技団体（NF）のマネジメント	230
1	組織マネジメント	230
2	スポーツマーケティングとスポーツガバナンス	230
3	日本水泳連盟のマネジメント	232
3	スポーツ統括団体のマネジメント	234
1	日本スポーツ協会（JSPO）のマネジメント	234
2	日本オリンピック委員会（JOC）のマネジメント	238
column	スポーツ指導者の資格と制度	244

第14章 パラスポーツのマネジメント

1	パラスポーツ環境のデザイン	247
1	パラスポーツの振興ビジョン	247
2	パラスポーツの普及・振興に向けた官民支援のあり方	249
2	パラスポーツ資源調達のマネジメント	251
1	パラスポーツ指導者の養成	251
2	パラスポーツ施設の整備	253
3	パラスポーツの魅力づくり	255
1	「アダプテッド・スポーツ」の発想による魅力づくり	255
2	「つくる／はぐくむスポーツ」の魅力づくり	257
column	機器技術者と重度障害者の共創によるスポーツ	261

学びの確認（解答）	262
索引	265

見本 第1章

現代社会とスポーツの 文化的価値



なぜこの章を学ぶのですか？

現代社会におけるスポーツは、私たちの Well-being（ウェルビーイング）な生活の形成にとって必要不可欠な「人間の文化的な営み」として重視されています。それは、私たち人間がスポーツとの多様なかかわり方を通じて様々な文化的価値を享受することができるからです。



第1章の学びのポイントは何ですか？

本章では、現代社会におけるスポーツの文化的価値の考え方や、人間とスポーツ文化とのかかわり方を通じた Well-being なスポーツライフの形成・定着と、それをささえる生涯スポーツ社会の現状と課題について理解を深めていきましょう。



考えてみよう

1

スポーツにはどのような文化的価値があるのかを考えてみましょう。

2

私たちが Well-being なスポーツライフを形成するには、日常生活の中にスポーツ文化をどのような形で取り込めばよいのでしょうか。

見本

文化としてのスポーツの価値

現代社会は、ICTをはじめ、IoT（Internet of Things）やAI（人工知能）、ビッグデータ、ロボットなどのデジタルテクノロジーの進化によって、人々の生活が便利で豊かになる一方で、人間の思考力や身体能力を退化させ、機械を信じるしか術がないなどの「人間的貧困」という病理的現象を生み出している。このような現代社会に対して、スポーツという「人間の文化的な営み」がどのような価値を創造できるかを探究することはとても重要である。

現代社会とスポーツの可能性

(1) 「便利な（すぎる）現代社会」の人間的貧困

宇沢弘文は、広い範囲に及ぶ12の社会問題を吟味し、日本の高度経済成長による経済的「繁栄」とは裏腹に、＜豊かな日本＞社会の「人間的貧困」が1980年代後半から顕著な病理的現象となって現れてきたことに警鐘を鳴らしている。それは、日本経済がいかに繁栄しても、「効率性」（抽象的な“効用”の思想）のみを判断基準とすれば、経済的繁栄の陰に「人間らしさ」（人間らしい生活）の喪失という深刻な文化的貧困が生まれてくるリスクを抱えざるを得ない、ということである。まさに1980年代後半の日本社会の経済的繁栄は、「豊かな社会」ではなく、むしろ、ドイツの社会学者ベック（U. Beck）のいう「**リスク社会**」*1を創り出していたのかもしれない。

現代社会もまた、IoTやAI、ビッグデータ、ロボットなどの最先端テクノロジーをあらゆる産業や社会生活の中に取り入れて、人々の多様なニーズや欲求にきめ細かく対応した便利な製品・サービスや新たな価値を創造する「**超スマート社会**」（**Society5.0**）の実現をめざしている¹⁾。しかし、イギリスのオックスフォード大学でAI研究に取り組むフレイ研究員とオズボーン准教授（C. B. Frey and M. A. Osborne）は、コンピュータ化（AI・ロボット化）が急激に進行する便利な超スマート社会が「雇用の未来」に及ぼす影響について米国の702職種を分析し、今後10～20年以内に米国の総雇用者の約47%の職種（仕事）がコンピュータ化（AI等に代替）されて消滅するリスクにさらされており、やがて人間（の能力）が淘汰される21世紀社会に変わるという予測結果を公表して、世界中に大きな衝撃を与えた。

なかでも、スポーツ関連では、「三苦の1ミリ」を判定したビデオ・アシスタント・レフェリー（VAR）からも想像できるように、「684. スポーツの審判等」（98.0%）が消滅するリスクの高い仕事となっている。これに対

*1 リスク社会

「科学技術や産業技術経済が発展した近代産業社会は、豊かさを生み出し分配するとされていたが、同時に地球環境問題などのリスクまでも生み出し、そのリスクが全人類に対して分配され、生活環境や社会・経済の発展に影響を与えるようになる社会」を意味している。

見本

号 全国スポーツ推進委員連合 2020年 pp.12-14

・日本体育協会スポーツ医・科学専門委員会『平成26年度日本体育協会スポーツ医・科学研究報告Ⅲ 新たなスポーツ価値意識の多面的な評価指標の開発第1報』日本体育協会 2015年／『平成27年度日本体育協会スポーツ医・科学研究報告Ⅲ 新たなスポーツ価値意識の多面的な評価指標の開発第2報』（公財）日本体育協会 2016年／『平成28年度日本体育協会スポーツ医・科学研究報告Ⅰ 新たなスポーツ価値意識の多面的な評価指標の開発第3報』日本体育協会 2017年

・見田宗介『価値意識の理論—欲望と道徳の社会学—』弘文堂 1966年

・笹川スポーツ財団『スポーツライフ・データ2022—スポーツライフに関する調査報告書—』笹川スポーツ財団 2023年

学びの確認

1. () に入る言葉を考えてみましょう。

- ① デジタル化が進む現代社会は、人々の生活が便利になる一方で、人間の思考力や身体能力を退化させるという () をもたらす () 社会へと変わりつつある。
- ② スポーツという () 文化は、人類が人生をより豊かに生きていくために、その時代その時代にもてる英知や思いを結集して、() ・ () ・ () といった3つの文化的要素を創意工夫しながら発展させてきた。
- ③ 私たち人間が () として Well-being な () を形成するには、日常生活の中にスポーツを () といった3つのかかり方をバランスよく取り込むことが重要である。
- ④ 21世紀生涯スポーツ社会の実現に向けては、() の原理に基づくスポーツ推進システムの確立と人々の () を高めるスポーツ教育の実践が重要な課題である。

2. スポーツの文化的価値は主に6つで構成されますが、あなたにとって最も重要な価値はどれでしょうか。その理由も書いてみましょう。

.....

.....

.....

.....

.....

.....

「価値」と「価値意識」

わが国の「価値意識」研究の基礎を築いた見田宗介氏は、『価値意識の理論—欲望と道德の社会学—』（弘文堂、1966年）の中で、価値を「主体の欲求をみたく、客体の性能」（p.17）と定義しています。そして、この定義を簡単に説明すると（pp.17-19）、（1）主体とは個人または社会集団である。（2）「欲求」とは、道德的・芸術的・社会的欲求をふくむあらゆる分野において、あるものを「のぞましい」とする傾向のすべてである。（3）「みたく」とは、直接に欲求の対象であるばあい（目的価値、直接的価値、本源的価値）のみならず、欲求をみたく手段ないし条件として間接的に「のぞまれる」ばあい（手段価値、間接的価値、道具的価値）をふくむ。（4）「客体」とは価値判断の対象となりうる一切のものである（実在的・非実在的な物体・状態・事件、行為・人間・社会集団、衝動・観念・思想体系など）。価値とは、客体そのもの（実体）ではなく、客体の性能（属性・特性・能力・力、あるいはそれらの「程度」）とすることで、「のぞましいもの」ではなく「のぞましさ」であると規定する。事物は、価値「である」（be）ではなく、価値「がある」（have）と考えるべきである。そして、価値が客体の側にあることを明示することによって、価値に対応する主体の側の要因は「価値意識」（個々の主体の、多くの客体にたいする、明示的もしくは黙示的な価値判断の総体（p.23））として、価値そのものから概念上区別されるべきである（p.18）、と説明しています。

「スポーツ価値意識」研究の紹介

このような考え方を踏まえると、スポーツの価値は「個人・集団・組織等の各主体の欲求と行為の選択に際して望ましいとされる、スポー

ツの客観的な性能や属性」であるといえます。また、スポーツ価値意識は「スポーツの性能や属性を望ましいと考える各主体の意識」と捉えることができます。

しかし、スポーツは本来、「無色透明で無価値なものに等しい文化」であり〔引用文献7）pp.41-42〕、スポーツの価値を評価（付与）しているのは私たち人間なのです。そのため、世の中で「スポーツは価値がある・ない」といわれることの実体は「スポーツ価値意識」のことであり、スポーツの価値は、評価する「主体」次第で大きく変わります。

そこで、2014年度から2016年度の3年間にわたって行われた（公財）日本体育協会スポーツ医・科学研究事業「新たなスポーツ価値意識の多面的な評価指標の開発」研究プロジェクト（班長：早稲田大学 木村和彦氏）の成果を簡単に紹介したいと思います（参考文献を参照）。この研究プロジェクトでは、各主体とスポーツとのかかわり方（する・みる・ささえる）からスポーツ価値意識について理論的に分析し、実証的に検証しています。その結果、第1に、「するスポーツ」の価値意識では、個人的価値（プレイ欲求の充足、人間的成長、健康・体力づくり、社交、医療）と社会的価値（社会・生活向上価値、経済的価値、国際的価値、教育的価値）が明確にされました。第2に、「みるスポーツ」の価値意識は、本質的価値（代理達成、ドラマ、パフォーマンス）や手段的価値（社交、逃避）、および社会的価値（集团的アイデンティティ）で構成されていました。最後に、「ささえるスポーツ」の価値意識は、本質的価値（学習、自己改革、社会的義務、地域奉仕）と手段的価値（社交、キャリア形成、能力・経験活用）から構成されることが分かりました。このように、スポーツの価値は各主体の評価によって付与され、それが人々の「スポーツ観」の形成に大きく影響しているのかもしれません。

第3章 見本

スポーツマネジメント の考え方



なぜこの章を学ぶのですか？

私たちがスポーツの文化的価値を享受するためには、多様なスポーツ参与行動（する・みる・ささえる）を形成・維持するためのスポーツ環境が必要です。なかでも、スポーツを「する・みる」という参与行動の創造を通じて人々の豊益潤福なスポーツライフを実現することは、スポーツマネジメントの基本的な目的です。



第3章の学びのポイントは何ですか？

本章では、スポーツマネジメントの考え方を学ぶとともに、人々の「する・みる」スポーツ活動の成立に必要なスポーツプロダクトの捉え方についても学習します。



／ 考えてみよう ／

1

スポーツマネジメントとはどのような活動（営み）であるかを考えてみましょう。

2

私たちがスポーツをしたり、みたりする場合、そうした活動の場や機会は誰がどのようにしてつくっているのかを考えてみましょう。

見本

1 スポーツマネジメントとは何か

スポーツマネジメントという言葉は、今や日常会話の中でもごく自然に使われ、便利な「バズワード」のように広く浸透している。そのため、ある人はプロスポーツクラブ・球団の「経営」をイメージしたり、また、ある人はスポーツ施設やスポーツレッスン、イベントなどのスポーツ活動の場や機会を創る「事業」^{*1} という意味で用いたり、その定義や意味は実に多様である。しかし、スポーツマネジメントは、単なるおしゃれなバズワードではなく、学問的な概念として発展してきた専門用語である。

1 スポーツマネジメントへの学術的関心の高まり

(1) スポーツマネジメントの誕生と発展

スポーツマネジメント (Sport Management) という概念は、約 150 年前に、近代スポーツ発祥地のイギリスにおけるスポーツクラブのマネジメント・システムから誕生したといわれる²⁾ *2。その後 (1800 年代初期に)、こうしたスポーツクラブのマネジメント・システムがアメリカにも応用 (輸入) され、「国民的娯楽」(National Pastime) の創造をめざすアメリカは、プロスポーツリーグのマネジメントやトーナメント方式のプロスポーツ (テニスやゴルフなど) の組織化等を意味する概念としてスポーツマネジメントを用いたという³⁾。

しかし、「学問領域」(academic field) としてのスポーツマネジメントの歴史は浅く、欧米において、このスポーツマネジメントの理論化と学術的活動が本格化したのはスポーツの商業化と産業化が急速に進行する 1980 年代から 1990 年代にかけてである。例えば、1984 年に開催されたロサンゼルス・オリンピック大会 (ロス五輪) は、後に「ユベロス・マジック」^{*3} と呼ばれる権利ビジネスを基軸としたスポーツマネジメントを最初に導入し、国際オリンピック委員会 (International Olympic Committee : IOC) の商業主義路線をスタートさせる契機になったといってもよい。この権利ビジネスは、やがてプロスポーツリーグやメガ・スポーツイベントをはじめ、大学スポーツなどのマネジメントやマーケティングにも応用されるようになり、今や「スポーツビジネスの成功方程式」に必須のファイナンシャル・マネジメントとして広く活用されている。

これを機に^{*4}、北米 (アメリカとカナダ) においては、こうしたスポーツビジネスの拡大にも理論的かつ実践的に対応できるスポーツマネジメント専

*1 事業

「資本の運用によって人間生活に必要な商品 (物財) あるいは利益 (サービス財) を継続的かつ反復的に提供する仕事」¹⁾ (傍点筆者) のことであり、「事業活動」と表現することもできる。

*2 パークハウス

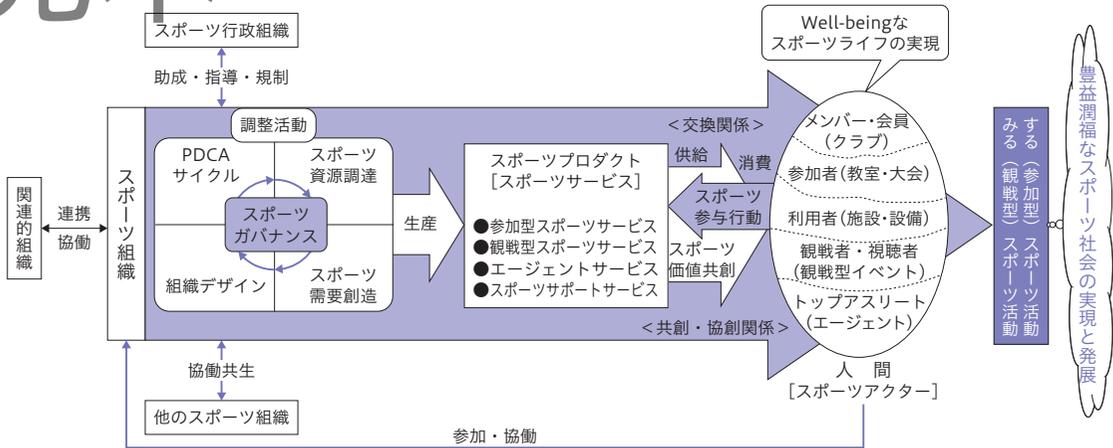
は、多くの観客を集めて「剣闘士や動物による戦闘大会 (combat)」を開催していた古代ギリシャ時代からスポーツマネジメントが存在したと説明している [引用文献 6) 4.]。

*3 ユベロス・マジック

ロス五輪大会組織委員長のピーター・ユベロス氏は、①公式スポンサー & サプライヤー権、②公式マークやロゴ等の商品化権、③独占放映権を販売するという“魔法のような”³⁾ 3 つの権利ビジネスを考案した。この方法は後に、未曾有の利益を生み出す「ユベロス商法」とも呼ばれ、スポーツビジネスの成功方程式として称賛された。

見本

【図 3-1】 スポーツマネジメントの構造



かれた社会的な営み」であるため、スポーツ組織には、様々な競争環境や他のスポーツ組織の状況等への柔軟な環境適応を調整するための「**組織デザイン**」とスポーツインテグリティ（スポーツの文化的価値とスポーツ組織の健全性の擁護・確保）を統治（協治・共治）するという「**スポーツガバナンス**」機能も強く求められる。

(2) 学校体育を動かすスポーツマネジメントの実践例

学校（小・中・高校）は、学校体育という「する」スポーツ活動を計画的に生産し供給するスポーツ組織（主に体育部会・保健体育科）でもある。そのため、学校は、国（文部科学省・スポーツ庁）・地方公共団体（都道府県・市区町村教育委員会）といった教育・スポーツ行政組織をはじめ、PTAや後援会（教育後援会、部活動後援会等）、同窓会などの関連的組織、および総合型地域スポーツクラブ・スポーツ少年団や公共スポーツ施設などの他のスポーツ組織との望ましい連携・協働関係を通じて、様々なスポーツ資源を効率よく調達し、適切に配分する努力をしている。そして、そうしたスポーツ資源を活用して、学習指導要領（体育カリキュラム）の運動領域・指導内容と児童生徒のスポーツニーズや欲求などを考慮した「参加型スポーツサービス」を効率的に生産し、児童生徒に対して計画的に提供している^{*8}。

具体的には、体育の授業（教科体育）や運動会・体育祭・各種校内競技大会（健康安全・体育的行事）などの「プログラムサービス」をはじめ、**運動部活動**^{*9}（中学校・高等学校の課外活動）や必修のクラブ活動（小学校第4学年以上の同好の児童で組織される集団活動：「特別活動」といった「クラブサービス」、および自由時間（昼休み・放課後）の施設・用具開放という「エリアサービス」がそれである。そして最終的に、保健体育教師は、「体育の

* 8 第6章参照。

* 9 運動部活動

スポーツ庁と文化庁は、部活動の地域移行に関するこれまでの提言やガイドライン等を踏まえ、新たに「学校部活動及び新たな地域クラブ活動の在り方等に関する総合的なガイドライン（令和4年12月）」を策定し、2023（令和5）～2025（令和7）年度までの3年間（改革推進期間）で、学校部活動（スポーツ・文化芸術活動）の地域連携や地域クラブ活動への移行に向けた環境整備を進める計画である（第6章第3節参照）。