

プロスポーツ組織における人材育成に関する研究
—Jクラブにおけるフロントスタッフの
キャリアパスと能力に着目して—

A study related to Human resource Development
in Professional Sporting Organization
—Focus on Career Path and Job Performance
of Japanese Professional Football Club Staff—

スポーツビジネス研究領域

5013A062-2 桃田 真実

研究指導教員：原田 宗彦 教授

【緒言】

1. 研究背景

近年、スポーツ産業の発展とともに、スポーツ組織のマネジメントに携わる人材養成も盛んに行われている。1990年以降、日本国内にプロスポーツ組織が増加するとともにプロスポーツ組織でマネジメントに携わる人材も増加している。その中で、プロスポーツのクラブビジネスにおいてクラブマネジメントを行うフロントスタッフと呼ばれる人材は、プロスポーツ組織の経営において重要な人的資源であると言われている。そのため、プロスポーツ組織のフロントスタッフの人材育成に着目した研究をする必要があると考えられる。

2. 職業能力評価基準

企業の人材育成に活用できるツールとして中央職業能力開発協会では「職業能力評価基準」を定めている。これは、仕事をこなすために必要な職務遂行能力をキャリアマップと職業能力評価シートとして業種、職種・職務別に整理したものである。メリットとして、①雇用のミスマッチの防止、②従業員が自らの能力開発・向上に取り組めること、③企業側は優れた人材の確保や育成を通じて企業の成長に繋げられること、がある。現在、50業種248職種を網羅しているが、プロスポーツ産業ではまだ手付かずである。

3. キャリアパス

職業能力評価基準において提示されているキャリアマップは、企業の中での異動や昇進のルートを意味するキャリアパスを図示したものである。組織に属する従業員にとって企業側によるキャリアパスの提示は重要である（浅井, 2013; 今城・藤村, 2010）。Schein（1971）は、組織におけるキャリアは①階層性②職能性③中心性の3つの次元に沿って形成されるという「組織の3次元モデル」を提唱した。そのうちの昇進を意味する階層性はキャリアを形成する上で大事な次元であり、日本における昇進構造は、年功序列から成果主義へと変化したことが述べられている（竹内, 1995; 今田・平田, 1995）。これに対し、「日本の企業」としての一般化は困難であるという指摘もある（遠藤, 1993; 石原, 2014; 中嶋, 2006）。

4. 能力

前述したように、日本の人事・処遇制度の様相は年功序列から成果主義へ移行し、職務遂行上必要となる能力の明確化が促進されている。能力の明確化は企業側が適切に評価することや従業員側が自らの能力開発のために役立てられる。スポーツ組織のマネジメントに必要な能力を明確化する研究は海外では幾つか散見される。職業能力評価基準では能力の概念として職務遂行上成果につながると予測できる行動特性である

「コンピテンシー」が用いられていると記載されている。よって、本研究では能力をコンピテンシーの概念を援用する。

【研究目的】

本研究ではプロスポーツ組織を J リーグのクラブに焦点を絞り、J クラブのフロントスタッフが描けるキャリアパスの現状を把握すること、また、その中で現状フロントスタッフが職務遂行上発揮している能力を明らかにすることを研究目的とする。

【研究方法】

1. 調査①：キャリアパスの把握

まず、キャリアパスを把握するため、J クラブにおける人事や人材育成に精通しているフロントスタッフ 5 名を対象に半構造化インタビューで調査を行った。そこで得られたデータを事例-コードマトリックスという方法を用いて分析した。

2. 調査②：能力の抽出

能力を抽出するため、郵送法と E-mail 添付法を用いた自由記述方式の質問紙調査を行い、53 の有効回答が得られた。能力は職業能力評価基準に倣い、全職種共通の共通能力と職務別の選択能力を分けて尋ねた。分析には内容分析及び KJ 法を用いて分類した。

【結果及び考察】

1. キャリアパス

分析の結果、「採用」、「ジョブローテーション」、「社長・管理職への昇進」、「キャリアパスに与える影響」という大きく 4 つのコードが抽出でき、5 名のインタビューから幾つか共通する回答を得ることができた。まず、即戦力となる中途人材の採用が多く、定期的に公募を実施するクラブはない。入社後は複数の部署を経験するジョブローテーションを行いながらキャリアを積

む。また、社長・部長等の管理職へは親会社からの出向者が就任する場合が多く、親会社を持たないクラブは、出資母体からの推薦された人が就任する。つまり、現在の職位以上への昇進の可能性が非常に低い

「キャリア・プラトール」という現象が起きている。Schein が提唱した「キャリアの 3 次元モデル」に照合すると、「階層性」「中心性」より「職能性」が重要視されていることが把握できた。しかし、全てのクラブにおいて明確なキャリアパスは存在せず、キャリアパスを提示することはできなかった。このように明確なキャリアパスが描けない原因は、不安定な経営状況にある。親会社を抱えるクラブにおいては、資金面でも人事面でも親会社に依存せざるを得ない。親会社のないクラブでは、まずは財政基盤を固めることを優先し、人事制度の整備には注力できていない。J クラブに適切な人事制度を導入し、収入増加に貢献できる人材を育成することが経営の安定化につながることも考えられるが、現状は経営の安定化を図ることが優先されている。

2. フロントスタッフが発揮している能力

そして、J クラブのフロントスタッフが発揮している能力を明らかにすることが 2 つ目の目的であった。J クラブのフロントスタッフが発揮している全職種の共通能力は職業能力評価基準において既に定められているイベント産業の能力と類似するものがあつた。J クラブでは、全フロントスタッフがホームゲームの運営に携わることが理由として考えられる。職務別の選択能力では、「良好な人間関係の構築」「情報収集」がほぼすべての職務において抽出された。多様なステークホルダーを抱える J クラブのフロントスタッフにとってこれらは重要であると考えられる。また、本研究では「能力」を「職務遂行のための行動基準」として示したので、各職務内容の把握も可能となった。