

中央競技団体における中長期計画の策定プロセスに関する研究

スポーツビジネス研究領域

5021A029-5 知念 勇樹

研究指導教員: 作野 誠一 教授

【緒言】

東京 2020 大会は、新型コロナウイルス感染症による 1 年の延期と原則無観客試合との決断を迫られたものの、2021 年に無事開催された。自国開催で成果を上げるべく、スポーツ庁主導で国際競技力向上に向けた支援が行われ、多くのメダル獲得に繋がった。

この取り組みは、各種目における中央競技団体(以下、NF)が重要な役割を担う。「スポーツ団体ガバナンスコード〈中央競技団体向け〉」(スポーツ庁, 2019)によると、NF は唯一の国内統括組織として、対象スポーツの普及・振興、代表選手の選考、選手強化予算の配分、各種大会の主催、審判員等の資格制度や競技者・団体登録制度の運用等の業務を独占的に行う。

一般的な企業経営では、収益向上のための事業展開を見据えた中長期計画が策定される。藤田 (2021) は中期経営計画を策定する目的として「全社の目標や方針を明らかにすること」「経営層のコミットメントの向上」「従業員のモチベーションの向上」「投資家への説明資料」を挙げる。一方、多くのスポーツ団体は非営利組織であるがゆえ、こうした組織の経営的側面が必ずしも重視されてこなかった傾向がある。2020 年 10-11 月における、中長期計画を策定する NF の割合は 27.8%であった(笹川スポーツ財団, 2021)。組織内外のステークホルダーと理念・ビジョンの共有を図るとともに、スポーツ推進のための資源を調達し、自律的な組織経営を行うことは、先行きが不透明な時代において極めて重要といえる。中長期計画は組織の理念を事業レベルに落とし込む際に必須のものであり、その有無や計画内容は組織の発展を大きく方向づけることになる。

【研究目的】

本研究では、NF の中長期計画における策定プロセスの実態を明らかにすることを目的とする。また、さまざまな環境に対応する NF におけるマネジメントのあり方を考察するとともに、今後の NF 組織の発展についての提言も行いたい。

【先行研究の検討】

我が国における NF を対象とした研究は蓄積されつつあるものの、組織ガバナンスに関する研究は依然少なく、中長期計画を取り扱う研究は管見の限り見当たらない。「計画」という単語について、中小企業庁 (2005) は「自社が将来あるべき姿に到達するための道筋を示したもの」と定義している。小椋 (2014) は経営計画などを公開する会社は未公開の会社よりも業績向上に寄与することを確認している。「中期経営計画」という単語を用いる企業をはじめ、大学におけるマネジメント改革や行政主導での復興計画における「中長期計画」を扱う研究は確認できた (e.g. 宮島, 2019; 両角, 2011; 高森, 2018)。

NF をはじめとするスポーツ組織においても中長期計画の重要性が認識されつつあり、付随する研究の蓄積が急務となる。

【研究方法】

本研究の目的達成のため、第一ステップでは、各 NF の中長期計画の策定・公表の有無について、資料収集によって概観した。調査対象は、JOC に正加盟するオリンピック種目に関連する 41 の NF である。

第二ステップでは、中長期計画策定における詳細なプロセスを把握すべく、第一ステップにて策定・公表済と判断した団体のうち、調査協力の承諾を得た 5 団体に対し、

半構造化インタビューを実施した。入手したデータをテキスト化したのち、策定過程を説明するべく、データの集約を行なった。

【結果】

第一ステップにおいて、調査対象である41団体中、25団体(約61%)が中長期計画を策定・公表していることがわかった(2022年11月1日時点)。そのうち、2019年6月(スポーツ庁によるガバナンスコード策定通達時点)以前に公表している団体は10団体、以後は15団体であった。

第二ステップにおいては、中長期計画策定のきっかけから、策定し公表に至るまでの過程、さらにその後の組織内外の変化について、資料収集によって得た情報と照らし合わせながら、NFごとに整理することができた(下表)。A協会とE連盟はガバナンスコードによって中長期計画を策定しているが、A協会は素案作成から公表までの議論が少ないのに対し、E連盟は議論や修正を繰り返している点が特徴的だった。B連合は、地域加盟団体を巻き込んだプロジェクトの開催や、独自の調査による課題や意見収集の実施が特徴である。C協会はIFからの制裁を機に、協会内の改組をはじめ改革に取り組んでいる。D協会は会長の交代による計画頓挫と組織内の混乱により、中長期計画が策定されていない現状であった。

【考察】

中長期計画の策定・公表に関し、一般企業には及ばないもののNFの策定率は増加傾向であり、ガバナンスコードの影響と示唆された。計画年数設定に関し、5年以内の中期計画を持つNFの割合が低い理由として、メガスポートイベント等の開催サイクルや節目の年に照準を合わせるNFによって、射程年数が長期化するのではと推察した。計画策定プロセスについて、中條(2012)のタイプ区分によって計画策定の進め方の整理ができ、「ビジネス経験のある人材」が策定主体として影響力を持つことが示唆された。

その他、今後のNF組織における、計画見直しの時期を明言させる必要性や、計画策定における「議論」「文面化」の重要性、組織発展のために理念・ミッション・ビジョンの活用していくことに関して、経営学の知見を用いながら筆者の考えをまとめた。

【結論】

NFにおける中長期計画の策定及び公表についての網羅的な把握と、NF内における中長期計画の策定プロセスの実態及び関連する活動や動向について、明らかとなった。また、NFにおけるマネジメントの方策についての示唆を得ることができた。この知見は、今後のNFの中長期計画や事業計画などを策定する際における、基礎資料となるだろう。

表 第二ステップ(インタビュー調査)結果の要約

NF	A協会	B連合	C協会	D協会	E連盟
策定のきっかけ	ガバナンスコード	東京2020大会の決定	IFからの制裁	(策定中)	ガバナンスコード
内発/外発的	外発的	内発的	外発的		外発的
策定主体	総務委員会 (常設委員会)	専務理事と事務局の 協働	改革検討委員会 (特別委員会)	会長・事務局長等 の業務執行理事	副会長と常務理事
策定プロセス		専務理事を中心に骨子策定	NF組織図の改組	中長期計画の策定(仮)	執行役員による骨子策定
	総務委員会での骨子策定	+	↓	↓	↓
	↓	理事・地方組織との意見交換	地方組織の法人化取組	会長交代による計画頓挫	各委員会での素案作成
	各委員会での素案作成	↓	勉強会の開催	↓	↓
	↓	ワークショップの開催	↓	不祥事への対応	↓
	総務委員会での骨子策定	↓	関係者を策定主体に招集 してのヒアリング実施	↓	執行役員による 徹底的な
	↓	理事会にて骨子の洗練化	↓	他NFからのアドバイスの 享受	議論・修正
	理事会承認・公表	↓	委員会にて骨子の洗練化	↓ 策定	↓
		理事会承認・公表	↓	↓ 準備中	理事会承認・公表
			理事会承認・公表		

