国際的なスポーツマネジメント人材を育成する 大学院プログラムの差異及び競争戦略に関する研究[†]

塚 本 拓 也* 吉 野 次 郎** 藤 村 慎 也***
高 橋 義 雄****

A Study of the Differences and Competitive Strategies in Graduate Programs that Foster International Sports Managers[†]

Takuya TSUKAMOTO*, Jiro YOSHINO**, Shinya FUJIMURA***
and Yoshio TAKAHASHI****

Abstract

The Purpose of this paper is to clarify the competitive strategies of programs in recently established sports management graduate schools such as AISTS, University of Liverpool FIFA Master, MEMOS, Seoul National University and the Russian International Olympic University by comparing the differences in each of the business areas.

This paper compares the categories of “Customer”, “Mission”, “Provides value” and “Cost structure” of the abovementioned institutions. As a result, the categories of “Mission”, “Provides value” and “Cost structure” of each program were found not to be significantly different across the institutions. On the other hand, the “Customer” category showed differentiation in each of the graduate programs.

The results indicate that the graduate programs in this research field represent a relationship involving conflict in terms of managing graduate education programs to foster international sports managers. Despite this competitive strategy, competition between these institutions is avoided through differentiation of each institution’s “customer” base.

Key words : Graduate Program, Sport Management, Competitive Strategy, IOC

1. は じ め に

我が国では、THE世界大学ランキング¹⁾において、東京大学が2013年の調査開始以来3年

連続でアジアの大学としてランキングの1位を保ってきたが、2016年では東京大学がランキングを落とし、日本の大学がアジアの他の大学に対して評価を落としていると発表されている。

[†]原稿受付 2016年5月16日 原稿受諾 2016年10月18日

*筑波大学 〒305-8574 茨城県つくば市天王台1-1-1

**ムーンショットプロジェクト株式会社 〒150-0001 東京都渋谷区神宮前3-25-18 THE SHARE 217

***株式会社藤村総合研究所 〒101-0054 東京都千代田区神田錦町3-21-1017

****筑波大学 〒112-0012 東京都文京区大塚3-29-1

* University of Tsukuba, 1-1-1, Tennodai, Tsukuba, Ibaraki, Japan (305-8574)

** Moon shot project Corporation, 217 THE SHARE, 3-25-18, Jingumae, Shibuya-ku, Tokyo, Japan (150-0001)

*** Fujimura Reseach Institute, Ltd., 3-21-1017, Nishiki, Kanda, Chiyoda-ku, Tokyo, Japan (101-0054)

**** University of Tsukuba, 3-29-1, Otsuka, Bunkyo-ku, Tokyo, Japan (112-0012)

THE世界大学ランキングは、「教育・学習環境の質」、「国際観」、「論文の引用度合い」、「産業への革新性」などの13項目の総合スコアによって世界の大学を評価している。世界の高等教育機関は、1990年以降すでにグローバルな競争環境におかれていた。Marginson²⁾、田中ら³⁾、中村⁴⁾によれば、ヨーロッパの高等教育機関が「ヨーロッパ高等教育圏」を創り、グローバル競争の観点からアメリカの大学と対抗策を作ろうとしている動きがあり、また、アメリカの大学は、中東に進出し、海外キャンパスを展開することによって外国政府や高等教育機関とのネットワークを広げ、世界的な知名度をあげようとしているという。一方で、国際的なスポーツマネジメント人材を養成するスポーツマネジメント教育の分野においても世界には複数の大学院が存在し、世界から学生を獲得している。さらに、修了生の出口であるスポーツ組織の就業人数は限られていることから、スポーツマネジメント教育の高等教育機関においても国際的な競争が生じていると想定される。

ヨーロッパでは、2000年前後から国際オリンピック委員会（以下、IOC）や国際サッカー連盟（以下、FIFA）が支援を行い、国際スポーツ組織で働く人材を養成するスポーツマネジメント大学院が設立されている。原田⁵⁾は、ヨーロッパにおけるスポーツマネジメント人材育成の現状について、FIFA Master、IOCのオリンピック・ソリダリティにより設立されたエグゼクティブ向けのアカデミーであるExecutive Masters in Sport Organisations Management（以下、MEMOS）、欧州サッカー連盟が中心となり運営しているExecutive Master in European Sport Governance（以下、MESGO）の3大学院の概要を明らかにし、ヨーロッパでは、スポーツを統括する組織・団体、そしてチームやクラブが、マネジメントの重要性を理解していること、高度な知識と経験を持つ人材に対する需要が高まっていることを指摘した。

塚本ら⁶⁾は、リバプール大学大学院MBA Football Industries（以下、リバプール大学

FIMBA）、International Academy of Sports Science and Technology（以下、AISTS）、FIFA Master、TIASの日本人修了生や関係者をインタビューし、これらの4大学院の概要、科目内容の特徴及び講義の方法を明らかにした。さらに、IOCのオリンピック・スタディーセンター⁷⁾によれば、上記の4大学院以外に、MEMOS、ソウル大学のDream Together Master Program（以下、ソウル大学DTM）とロシア国際オリンピック大学が国際的なスポーツマネジメント人材を育成する大学院としてあげられている。

一方、日本では、2015年10月には文部科学省の外局として、スポーツ庁が設置された経緯から、国際的なスポーツマネジメント人材の育成を目的とした大学院であるつくば国際スポーツアカデミー（以下、TIAS）が2015年に開講した。TIASは、2015年10月に第1期生を迎え、11カ国、14名の外国籍の学生と4名の日本人学生が学んでいる。スポーツ庁は、「体育からスポーツへ」をうたい、スポーツで稼ぎその収益をスポーツへ再投資する自立的好循環を形成している。そのためには、スポーツ経営に係る人材が必要であるが、スポーツ庁⁸⁾は、マーケティング活動、ガバナンスの向上、スタジアム等の施設運営、興行等で必要となる様々な専門性や国際的な視野のある人材、また、それらを総合的にマネジメントする経営人材が圧倒的に不足していると指摘している。事実、国際スポーツ統括組織で働く日本人はわずかであり、国内のプロスポーツリーグは欧米と比較しても事業規模が小さい。また、国内スポーツ組織ではガバナンスの欠如による様々な課題が生じている。

こうした課題を解決するためには、日本においてスポーツマネジメント人材を育成する仕組みが必要となるが、欧米の仕組みを学ぶことが重要である。吉田⁹⁾は、スポーツ産業が発展した米国の大学スポーツは、プロスポーツ同様巨額の資金が動き、大学で学ぶことで博士号を持ったプロスポーツ選手やスポーツ経営人材が

育成されていると述べている。一方で、一大学で完結する米国のスポーツ大学院とは違い、欧州のスポーツ大学院は、複数の大学で共同運営され、IOCやFIFAなどのスポーツ組織が主導する形で運営されている。こうした複数のステークホルダーが連携する大学院プログラムの仕組みは、スポーツ産業の規模の観点から米国と比べ日本に移入しやすいモデルとも考えられる。

本研究は、2000年以降欧州やアジアで展開されるAISTS、リバプール大学、FIFA Master、MEMOS、ソウル大学、ロシア国際オリンピック大学の提供する各大学院プログラムの事業を比較し、各大学院プログラムの競争戦略を捉えることを目的とした。また、このことは日本のスポーツ専門職業人養成の大学院プログラムの在り方にも影響を与えると考える。

2. 研究手法

2.1 大学院プログラム比較の視点

本研究では、各大学院プログラムの事業の定義を比較するために、まず、顧客をそれぞれ明らかにし、その「顧客」を満足させるための「ミッション」の比較を行う。この2つの視点は、石井¹⁰⁾が、「われわれの事業とはなにか」という問いに対し、その重要性を述べたのはドラッカーが最初であるとするドラッカーの考え方を援用した。ドラッカー¹¹⁾は、「事業の定義」において、「企業の目的と使命を定義するとき、出発点の一つしかない。顧客である。顧客によって事業は定義される」とし、さらに、「顧客を満足させることこそ、企業の使命であり目的である」とした。

本研究では、塚本ら(2015)の研究からスポーツマネジメント大学院の「顧客」を「学生」と大学院プログラムの「設立団体」の2つの視点から捉えることにした。また、「顧客」を満足させることが大学院プログラムのミッションであることから、それぞれの大学院プログラムの「使命」すなわち「ミッション」を比較することとした。

一方、古田¹²⁾は、私立大学の経営戦略が高校生やその他関係者側に差別化イメージを作り出し、競争優位の確立に貢献しているかについて実証的な研究をしている。また、古田¹³⁾は、ミンツバーグラ¹⁴⁾が提唱する経営戦略のポジショニング・スクール(注1)の考え方を利用し、ポジショニングと資源配置の観点から私立大学間の経営戦略を分析している。本研究でも、大学院プログラム間の基本的な競争戦略を捉えることが目的であることから、古田(2014)と同様にポーター¹⁵⁾の基本戦略である「差別化戦略」と「コストリーダーシップ」の2つの視点からそれぞれの大学院プログラムを比較するために「提供価値」と「コスト構造」をとりあげた。

2.2 調査対象

調査対象は、IOCがオリンピックに関連する内容を扱う大学院として認めた16大学院プログラムのうち研究中心の大学院を除き、実務者養成を目的としたAISTS、FIFA Master、MEMOSの3大学院のプログラム及び日本のTIAS同様にオリンピック・パラリンピック競技大会の招致に関わって開設されたソウル大学DTM、ロシア国際オリンピック大学の2大学院のプログラム、さらに塚本ら¹⁶⁾がサッカー産業への人材を多く輩出するとしてとりあげたりバプール大学FIMBAの計6大学院のプログラムを対象とした。

2.3 調査方法

調査は、各大学院プログラムの置かれている競争戦略を明らかにするため、各大学院の公式インターネットやパンフレットなどを収集した(注2)。さらに、「事業の定義」と「競争優位性」についてそれぞれの大学院の大学教員及び事務局担当者に対し、事前に質問項目を知らせた上で、半構造化面接を行った。インタビューは、同意を得てレコーダーに録音した。さらにインタビュー対象者に対し、論文投稿の同意を得た。また、インタビュー対象者から大学院に関する資料の提供を受けるとともに、インタビューは、

表1 国外のスポーツマネジメント大学院担当者ヒアリング対象プロフィール

プログラム	担当者	現在の所属	インタビュー実施日 (2015年)
AISTS	A氏	事務局幹部	4月21日
AISTS	B氏 C氏	事務局職員 事務局職員	5月8日
FIFA Master	D氏 E氏	事務局幹部 事務局職員	5月7日
リバプール大学 FIMBA	F氏 G氏 H氏	事務局職員 事務局研究員 事務局職員	7月29日
MEMOS	I氏	大学教員	5月5日
ソウル大学 DTM	J氏	大学教員/事務局幹部	7月16日
ロシア国際オリンピック大学	K氏	大学教員/事務局幹部	4月22日

計11名の大学教員及び大学院事務局担当者に対して行った。(表1)

3. 研究結果

3.1 大学院プログラムの概要

AISTS, FIFA Master, リバプール大学 FIMBA の大学院プログラムの概要は、すでに塚本ら¹⁷⁾が明らかにしている。そこで、本研究では、MEMOS, ソウル大学DTM, ロシア国際オリンピック大学の概要を述べる。

まず、MEMOSは、1995年に設立され、スイス他世界3カ所を移動して教育が行われるマネジメント教育プログラムである。原田¹⁸⁾は、MEMOSの役割について、「IOCを頂点とするオリンピック関係の組織運営を担う高度なマネジメント能力を備えた人材の育成にある」と述べている。設立資金は、IOCのオリンピック・ソリダリティが用いられている。学生は、各国オリンピック委員会（以下、NOC）に勤める30代後半を対象とし、在学生数は36名である。また、原田¹⁹⁾は、「資格要件を満たした参加者には、オリンピック・ソリダリティから授業料と交通費が奨学金として付与され、修了者にはフランスのボワティエ大学より修士号が与えられる」と述べている（注3）。学費は、年間€5,400（67万4,754円）である²⁰⁾（2016年4月25日現在の

レート1ユーロ=124円で計算）。授業は、連続10日間を4回行う形の例年9月から翌年9月の一年間で行われる。MEMOSの学位名は、Executive Masters in Sport Organizations Managementとなる。MEMOSのカリキュラムは、モジュール1から3に分かれている。モジュール1は、1) Strategic Management and Governance, Performance and Risk Management, 2) Financial Managementで構成されている。また、モジュール2は、3) Marketing Management and Brand Equity, Sport Sponsorship and Event Sponsorship, 4) Communication and (Social) Media Managementである。最後に、モジュール3は、5) Human Resource Management, Leadership and Change Management, 6) Project and Event Managementである。また、個別プロジェクトとして、7) Project preparation, 8) Project coaching, 9) Project defense, 10) Public presentation of the projectsがある。（表2）

ソウル大学DTMは、2013年に韓国（ソウル）で設立された。ソウル大学が運営しており、韓国政府からの資金援助がある。毎年 の 在 学 生 数 は、20名前後である。2015年度は、17カ国から19名の学生が入学している²¹⁾。学費は、韓国政府より無料で奨励金が支給されている²²⁾。授業は、発展途上国のスポーツ団体関係者を対象としており、例年

表2 MEMOS 授業科目 (2015-2016年)

MEMOS	
分野	科目
Module 1	1) Strategic Management and Governance, Performance and Risk Management
	2) Financial Management
Module 2	3) Marketing Management and Brand Equity, Sport Sponsorship and Event Sponsorship
	4) Communication and (Social) Media Management
Module 3	5) Human Resource Management, Leadership and Change Management
	6) Project and Event Management
Personal Project	7) Project preparation
	8) Project coaching
	9) Project defense
	10) Public presentation of the projects

表3 ソウル大学DTM 授業科目 (2015-2017年)

ソウル大学DTM	
分野	科目
Sport Management	1) Sport Humanities
	2) Sport Event Management
	3) Sport Organization and Governance
	4) Sport Marketing and Sponsorship
	5) Sport Science and Technology
	6) Sport Media and Communication
	7) Sport Finance and Economics
	8) Sport Law and Arbitration
	9) Sport Development and Cooperation
	10) International Sport Management
Project	11) Team Project
	12) Individual project for Thesis

8月から講義が開始され、翌々年6月までの23ヶ月の期間となっている。学位名は、Master's Degree in Sport Managementである。ソウル大学DTMのカリキュラムは、1) Sport Humanities, 2) Sport Event Management, 3) Sport Organization and Governance, 4) Sport Marketing and Sponsorship, 5) Sport Science and Technology, 6) Sport Media and Communication, 7) Sport Finance and Economics, 8) Sport Law and Arbitration, 9) Sport Development and Cooperation, 10) International Sport Management, 11) Team Project, 12) Individual project for Thesisのスポーツマネジメント関

連のテーマを網羅しつつ、人文学・開発学的な科目も設けているのが特徴である。(表3)

ロシア国際オリンピック大学は、2014年ソチオリンピック・パラリンピック招致決定を受けてロシア政府のバックアップのもと2010年にロシア(ソチ)で設立された。授業は、2013年から開講され、在学生数は90名であり、そのうち40名は通信教育となっている。学費は、\$11,400(126万5,172円)である²³⁾(2016年4月26日現在のレート1USドル=110円で計算)。授業は、例年9月から始まり翌年6月に修了する10ヶ月間のコースとなっている。学位名は、Master of Sport Administrationである。ロシ

表4 ロシア国際オリンピック大学 授業科目 (2015年-2016年)

ロシア国際オリンピック大学	
分野	科目
Sport Management	1) The economics of sport and the Olympics
	2) Governance, Politics and the Olympic Movement
	3) Research methods in sport management (i)
	4) The Business of Sport and the Olympics
	5) Sport marketing and communications
	6) Research methods in sport management (ii)
	7) Optional Courses (Sustainable Development)
	8) Internships
	9) Dissertation

ア国際オリンピック大学のカリキュラムは、1) The economics of sport and the Olympics, 2) Governance, Politics and the Olympic Movement, 3) Research methods in sport management (i), 4) The Business of Sport and the Olympics, 5) Sport marketing and communications, 6) Research methods in sport management (ii), 7) Optional Courses, 8) Internships, 9) Dissertationのオリンピックの名を冠した科目群を設けているのが特徴である。(表4)

3.2 事業の定義

3.2.1 顧客

本研究では、ドラッカー(2001)の定義する顧客を用いて授業を受講する「学生」と大学院事業を展開している「設立団体」を顧客とした。そこで重要な顧客を特定するために、各プログラムの年間収入総額をインタビューで示された金額を積み上げて算出した。全体では、1,900万円から5億6,000万円と幅広い。しかし、短期プログラムであるMEMOSと民間投資会社から多額の支援を受けているロシア国際オリンピック大学を除けば1億2,500万円から2億100万円であった。また、運営組織の収入の構成比をみると、AISTSは学生から直接受け取る学費の割合が80%と推定された。その他は、設立団体等からの支援額が大きく、FIFA Masterを運営するスポーツ研究国際センター(以下、

CIES)は67%、MEMOSでは84%、ロシア国際オリンピック大学では80%となった。設立団体は、資金以外にも物品や場所の提供を行っている事例もあった。いずれのプログラムも設立団体等からの支援、もしくは学費収入に頼る形となっている。一方、リサーチなどの「その他収入」の収入に占める割合は小さいことが明らかとなった(注4)。(表5)

これらのことから顧客には「学生」と「設立団体」があり、設立団体は具体的に1) 非営利機関・スポーツ系, 2) 非営利機関・非スポーツ系, 3) 大学等教育機関, 4) 政府, 5) 民間(営利企業)に分類できた。また、各プログラムの「資金調達の方針」は、1) 学費中心型, 2) スポーツ系非営利機関主導型, 3) 政府主導型, 4) 民間中心型に分けることが可能である。

各プログラムが求める学生像は、「スポーツマネジメントを職業としていく人」という点では共通するが、各プログラムに差異もみられた。例えば、学士以上の学位を持ち、職務経験もあるがスポーツ業界に向けてキャリア転換をしたい人やグローバルに活躍したい人を求めるプログラムと職務経験が比較的キャリアの初期段階にある人を主に対象としているプログラムがある。AISTSとFIFA Masterは、「キャリアチェンジ」、「グローバル」、「若者」をキーワードにおき、MEMOSは、「キャリアアップ」、「中堅」、

表5 調査対象プログラムを運営する組織の収入構成比

	学生から受け取る 学費収入 (修士等)	その他収入 (ショー トプログラム, リ サーチなど)	設立団体等からの 支援	合計
AISTS (MSA)	80%	15~20%	数%	100%
CIES (FIFA Master)	33%	数%	60~67%	100%
リバプール大学 (FIMBA)	75%	0%	25%	100%
MEMOSアソシエーション (MEMOS)	16%	0%	84%	100%
ソウル大学 (DTM)	0%	0%	100%	100%
ロシア国際オリンピック大学 (MSA)	10%	10%	80%	100%

「エグゼクティブ」とターゲットの学生を定めており、NOC及びIFから派遣された学生のみを受け入れている。このためAISTS、FIFA Master、MEMOSの学生の重なりは少ない。一方、特異的な例として、ソウル大学DTMが、対象とする学生を「途上国出身の人材」に絞っていることは、他のプログラムにはみられない。また、リバプール大学FIMBAは、フットボール産業に興味がある学生、さらに、2年から3年以上の職務経験があり、年齢的には20代後半から30代前半をリクルートの対象としている。リバプール大学FIMBAのキーワードは、「フットボール産業へ特化したキャリアチェンジ」と言える。最後に、ロシア国際オリンピック大学は、リーダーとしての資質を有し、プロフェッショナルとしての専門性を有し、スポーツ・アドミニストレーションの世界で活躍したい人を対象としており、「スポーツ・アドミニストレーションのリーダー」が対象であると言える。学生の「国籍」及び「職業」における多様性については、すべてのプログラムに共通してみられた。ただ、AISTSやロシア国際オリンピック大学では、「アスリート」を学生の対象に掲げているプログラムもあった。

次に卒業生の進路は、いずれのプログラムでもスポーツ関連業界に進むケースが多い。まず、

AISTSは、80%がIOC、IF、NOCといったスポーツ関連団体に就職している。また、MEMOSも同様である。一方、FIMBAは、イギリスのフットボール業界との関係が深く、プログラムを開設してから400名を越える修了生を輩出し、その3分の2がフットボール産業に従事している。さらに、FIFA Masterは、フットボール産業への就職もあるが、フットボールに関わらず、FIFA Masterの修了生の85%がスポーツ業界へ就職している。ソウル大学DTMは、多くの学生は出身国に戻り就職している。最後に、開講間もないロシア国際オリンピック大学の修了生は、今後の展望として、スポーツ業界のスペシャリストになることを望まれており、国内外のスポーツイベントの運営及び学校でスポーツを教えることも想定されている。

3.2.2 ミッション

AISTSのミッションは、「人間科学、生命科学、工学の科学から開発、統合及び知識を提供することにより、大学院教育及びエグゼクティブ教育の応用研究を通じてスポーツの管理に積極的な貢献をもたらす」^[24]である。また、FIFA Masterのミッションは、「幅広く学び、スポーツ業界で急速に変化する傾向に対処するために、彼らの分析能力を開発する機会を提供する」^[25]である。同様に、MEMOSのミッションは、「国

内または国際スポーツ団体で働く専門家に對し、より自身の組織を管理するために必要な知識及びスキルの開発を提供する」²⁶⁾としており、MEMOSの場合は入学選考に応募する際にNOCもしくはIFからの推薦状を提出するように求めている。学生は、卒業後原則として各々の出身機関で働き続けることになっている。学生の平均年齢も35～37歳である。

一方、リバプール大学FIMBAの公式ホームページでは、「フットボールに興味を持つ商業および行政機関の様々なキャリアを追求することを望む学生を対象とし、フットボールの管理、マーケティング及び管理にかかわる問題をサッカー産業の分野で専門的能力の開発を提供する」²⁷⁾とミッションを定めている。また、ソウル大学DTMでは、「国際的なスポーツマネジャーの教育を通じて、グローバルスポーツの発展を促進すること、また、グローバルスポーツネットワークを確立する」²⁸⁾と二つのミッションを掲げている。人材育成及びスポーツへのアクセスの不平等状態の改善をミッションとして掲げている。最後に、ロシア国際オリンピック大学は、「1. 次世代の大学を作ること、2. 国内と国外のスポーツ産業のためにスポーツマネジメントのリーダーを育成すること、3. オリンピック・ムーブメントとロシアのスポーツ界のために近代の研究施設を作ること、4. 2014年ソチ・オリンピックのレガシーを発展させると同時に継続させること」²⁹⁾の4つのミッションを提示している。

各プログラムのミッションに共通するのは、スポーツの現場でスポーツマネジメントに貢献するマネージャーを育成することである。一方で、1つないしいくつかのプログラムには「対象者の違い」と「研究による貢献」の視点での差異もみられる。「対象者の違い」では、リバプール大学FIMBAは、その対象者をサッカー業界へのキャリアチェンジをしたい学生と位置づけており、MEMOSは、すでにスポーツ産業で働いている学生を対象者と位置づけている。また、ソウル大学DTMは、スポーツ発展途上国のス

ポーツ・アドミニストレーターを対象としている。また、「研究による貢献」では、AISTSが、応用研究によるスポーツマネジメントへの貢献をミッションで掲げており、ロシア国際オリンピック大学は、オリンピック・ムーブメント及びロシアのスポーツのための近代研究施設を作り、ソチオリンピック・パラリンピックのレガシーを引き続き発展させていくことをミッションとしている。

3.2.3 提供価値

AISTSは、自らの提供価値について、「IOCが設立メンバーであること」、「オリンピック・ムーブメントとの強固な関係性」、「ローザンヌに本拠地があること」、「スポーツ界とのつながり」、「オリンピックを中心としたスポーツ業界との強いつながり」、「大学等協力機関の名声、豊富さ」、「マルチディシプリナリーや科学的知識と現実世界に適用しうる専門性」、また、スイス品質といった「教育コンテンツの質」をあげている³⁰⁾。

FIFA Masterは、「ユニークなプログラム」、「ユニークな人材を育成」、「ユニークな産業のために」³¹⁾の3つの点が提供価値である。プログラムのユニークさは、ヨーロッパ3か国の3大学を移動し、ゲストスピーカー・セッションやフィールド・ビジットを絡めつつ、人間科学、マネジメント、法律の理論と実践を学ぶプログラムであるとしている。ユニークな人材育成においては、30名の学生が20か国から集まっているという「学生の多様性」をあげている。そして、「ユニークな産業のために」とは、スポーツ業界のトップ・エグゼクティブと出会うことができる「業界関係者との出会いの機会提供」を意味しており、また、多様な修了生とのネットワークを築くことができる「同窓会組織・卒業生ネットワーク」及び「就職実績、卒業生の豊富さ・多様さ・活躍状況」をあげている。

リバプール大学FIMBAは、分析力、問題解決力、創造性、意思決定力、人間関係力、コミュニケーション力、リーダーシップを磨くことができる「教育コンテンツの質」、イギリスのプ

ロサッカーチームへのアクセス, ゲストスピーカーやフットボール協会から影響される実践的学習機会の提供などをあげている³²⁾。

最後に, ロシア国際オリンピック大学は, プログラムの強みについて, 「教授陣」をあげている。また, 冬季オリンピック・パラリンピックが開催されたソチに立地し, オリンピックの関係から「業界への人的・組織的つながり, 地理的近接性」を強みとしている。さらに, 「教育コンテンツの質」と「学生の多様性」についても特長とされている。

以上のことから, これら過半数以上のプログラムに共通する提供価値は, 「スポーツ業界との人的・組織的つながり」, 「業界との地理的近接性」, 「教育コンテンツの質」である。また, 2つから3つのプログラムに共通する提供価値は, 「大学等協力機関の名声」, 「豊富さ」, 「学生の多様性」, 「業界関係者との出会いの機会提供」, 「同窓会組織・卒業生ネットワーク」, 「教授陣」, 「優秀な学生」と言える。一方で, FIFA Masterのみが「就職実績」, 「卒業生の豊富さ・多様さ・活躍状況」を提供価値としてあげていた。

3.2.4 コスト構造

プログラムの運営コストは, 「人件費」, 「旅費交通費」が共通して大きな費用項目となっていた。但し, 招聘した講師への謝金は, 通常の大学教育で想定される程度とインタビューでは答えており, 著名なゲストスピーカーであっても支払いが高騰することはなかった。「管理費」は, 支援団体が無償で場所等提供してくれる場合もあるが, プログラム側が負担する場合と自ら不動産を所有する場合もあり, 個々のプログラムで違いが見られた。また, 「マーケティング費用」についてはAISTSのみ言及があったが, パンフレットやホームページの作成はどのプログラムでも行っているため, 一定の範囲で費用計上されていると考えられる。これらのことから, 各プログラムのコスト構造に大きな差はないが, 「人件費」, 「旅費交通費」, 「管理費」を誰が負担しているかという点では差異がある

ことが明らかとなった。

4. 考 察

4.1 顧客

調査した6大学院の顧客の比較から, スポーツマネジメント大学院の顧客は, 「学生」とプログラムの「設立団体」の2通りの傾向を有することが明らかとなった。

まず, 「学生」は, それぞれの提供価値に影響され, 就職先別に「ローザンヌ派」, 「ローカル派」, 「スポーツ全方位型」, 「サッカーニッチ特化型」, 「スポーツエマージング型」に分類された。つまり, AISTSとMEMOSの就職先の特徴は, IOCやIFと考えられ, 地理的には, ヨーロッパを中心とした「ローザンヌ派」と各NOCの「ローカル派」があると言える。また, FIFA Masterは, 就職先の特徴がスポーツ全般であり, 営利企業もあるため, 地理的からもグローバルな「スポーツ全方位型」と定めることができる。一方, リバプール大学FIMBAは, フットボール業界を特徴とし, イギリスを中心としたグローバルな地理的特徴から「サッカーニッチ特化型」と考えられる。さらに, ソウル大学DTMとロシア国際オリンピック大学は, 就職先にスポーツ関連団体をあげ, 新興国及び途上国を対象としていることから「スポーツエマージング型」であると言える。

次に, プログラムの「運営組織」は, 運営組織の収入構造の観点から各プログラムは, 「学費中心型」, 「スポーツ系非営利機関主導型」, 「政府主導型」, 「民間中心型」に分類された。調査対象プログラムの財源は, AISTSとリバプール大学FIMBAがそれぞれIOC及び政府から多少の資金援助はあるが, 学生からの授業料を中心とした運営を行う「学費中心型」のタイプと考えられる。また, IOC及びFIFAという非営利機関からの資金援助が多いMEMOSとFIFA Masterは, 「スポーツ系非営利機関主導型」のタイプであると言える。一方で, 「政府主導型」の資金調達タイプの例として, 韓国政府及びKorean Foundation for the Next Generation

Sports Talent（以下、NEST）という非営利機関の政府系からの援助を受けるタイプもあり、民間企業からの多大な援助資金を受けるロシア国際オリンピック大学は、「民間中心型」のタイプと考えられる。

以上のことから、「顧客」という観点で見たときに、「学費中心型」のAISTSとリバプール大学FIMBAは、顧客である「学生」の満足度を高める必要があるが、一部の学費が免除されるFIFA Master, MEMOS, ロシア国際オリンピック大学、また、全員が無償のソウル大学DTMは、資金提供源のプログラムの「設立団体」を顧客として重視せざるを得ず、各プログラムは競合関係にあるものの「顧客」に対する競争戦略は差異があると考えられた。

4.2 ミッション

先進的な6つのスポーツマネジメント大学院プログラムのミッションを調べた結果、スポーツマネジメント教育を通じて、スポーツの現場における実践的なスポーツ産業界のリーダーを育成することはすべてのプログラムに共通していることが明らかとなった。

2000年前後に創立された欧州のスポーツ組織主導によるプログラムは、同時期にIOC及びFIFAというスポーツ組織のプロジェクトが増加するにつれて、各スポーツ組織の内製化が進み、より即戦力となる人材を定期的かつ効率的に採用するためにスポーツ組織主導によるプログラムが作られたとインタビューから推察された。

一方、ソウル大学DTMやロシア国際オリンピック大学のプログラムは、オリンピック・パラリンピック競技大会の招致に際して公約されたプログラムと考えられ、日本の筑波大学の事例とともにオリンピック・パラリンピック競技大会の開催地がレガシーとして大学院プログラムを発足させることが近年の招致活動の共通の考え方であると考えられた。

次に、「教育による育成を重視する」プログラムと「研究による貢献」をミッションに含め

るプログラムがみられたが、実践的な実務者の養成と研究による貢献は、ジェフリー・ヒル³³⁾がそのバランスの重要性を述べている。研究所として発足したCIESの教育プログラムであるFIFA Masterは、特に研究をミッションにあげないが、母体は研究所である。一方で、教育プログラムとして発足したAISTSはその活動範囲を拡大し、応用研究についてもミッションにふれている。また、ロシア国際オリンピック大学は近代の研究施設を作ることをミッションにしており、研究を重視する大学がその研究を基礎に教育に力を入れる事例として考えられた。さらにリバプール大学FIMBAやソウル大学DTMも含めて教育による実務者養成と研究のバランスに大学が配慮していることが推察される。

以上のことから、国際的なスポーツマネジメント人材の需要に答えることは共通したミッションであり、それぞれのプログラムが競合関係におかれている可能性を示唆している。

4.3 提供価値

各プログラムの提供価値は、1) 業界との人的・組織的つながり、2) 業界との地理的近接性、3) 大学等協力機関の名声及び豊富さ、4) 教育コンテンツの質、5) 学生の多様性、6) 業界関係者との出会いの機会提供、7) 同窓会組織・卒業生ネットワーク、8) 就職実績、卒業生の豊富さ・多様さ・活躍状況、9) 教授陣、10) 優秀な学生であることが明らかとなった。（表6）また、これらの提供価値は、「業界ネットワーク」、「教育の質」、「学生の質」に大きく三分類することができる。（表7）

とくに、「教育の質」と「業界ネットワーク」を提供価値としてすべてのプログラムが掲げている。例えば、「教育の質」では、インタビューを通して、AISTSとFIFA Masterの講師が重複することもあるとの話もあり、提供価値について競合した関係にあることも推察された。AISTSとFIFA Masterはともにスイスを拠点としており、学生間のサッカーの交流戦がある

表6 調査対象プログラムの提供価値

	提供価値／強み	大学院プログラム
過半数 (4つ以上)のプログラムに共通する提供価値／強み	業界との人的・組織的つながり	AISTS, FIFA Master, FIMBA, ロシア国際オリンピック大学
	業界との地理的近接性	AISTS, FIFA Master, FIMBA, ロシア国際オリンピック大学
	教育コンテンツの質	AISTS, FIFA Master, FIMBA, ソウル大学DTM, ロシア国際オリンピック大学
2つ～3つ	大学等協力機関の名声, 豊富さ	AISTS, ソウル大学DTM
	学生の多様性	FIFA Master, ロシア国際オリンピック大学
	業界関係者との出会いの機会提供	FIFA Master, FIMBA
	同窓会組織・卒業生ネットワーク	FIFA Master, ソウル大学DTM
	教授陣	ソウル大学DTM, ロシア国際オリンピック大学
	優秀な学生	FIMBA, ソウル大学DTM
1つ	就職実績, 卒業生の豊富さ・多様さ・活躍状況	FIFA Master

表7 調査対象プログラムの提供価値

業界ネットワーク	業界との人的・組織的つながり
	業界との地理的近接性
	業界関係者との出会いの機会提供
	同窓会組織・卒業生ネットワーク
	就職実績, 卒業生の豊富さ・多様さ・活躍状況
教育の質	教育コンテンツの質
	大学等協力機関の名声及び豊富さ
	教授陣
学生の質	学生の多様性, 優秀な学生

ようにお互いをライバル視していることも感じられた。さらに, FIFA Masterの教育上の特色について, ヒルは, 「学術的な目標と実務的な目標とを合体させようとする, 専門職修士に固有のクリエイティブな緊張関係」³⁴⁾と述べている。また, 「実践的なもの対理論的なもの」という対立を生むこともあるのですが, しかし, 結局のところは, 両者のバランスの取れた関係

性こそがプログラム成功のためには不可欠なもの³⁵⁾と主張している。従って, 大学教員と実務者の講師のバランスをとることが大学院プログラムの運営において重要とされていると考えられる。AISTS, FIFA Master, リバプール大学FIMBAは, 実務者を軽視しても良いというわけではなく, 実務家もゲストスピーカーとして補強し, 大学教員と実務者のバランスをとることが重要であると考えている。

一方で, ミッションの差異に由来した提供価値の具体的な内容に各大学院プログラム間で差異もみられた。例えば, 「教育の質」は, AISTS, FIFA Master, リバプール大学FIMBAは, 大学教員に加え, 実務家を多く配置しているのに対し, ソウル大学DTMとロシア国際オリンピック大学は, 大学教員中心の傾向にあった。また, MEMOSは, 大学教員より実務家が講師を務める傾向にあった。また, 「業界ネットワーク」では, AISTSはIOCをはじめとしたIF, FIFA MasterはFIFAをはじめとしたスポーツビジネス業界, MEMOSはNOC, リバプール大学FIMBAはサッカー協会及びクラブ, ソウル大学DTMは発展途上国のスポーツ連盟, とそれぞれのプログラムが修了

生の輩出先をすみ分けることで直接的な競争を避けているとも考えられた。

以上をまとめると、各プログラムは、「教育の質」と「業界ネットワーク」を提供価値と掲げていることから、提供価値は、競合関係にあると考えられた。しかし、スポーツマネジメントを教える専門職大学院の提供価値は、教育制度上のフレームワークでは差異はないが、提供価値の具体的な施策は各大学院プログラム独自の工夫があると推察された。

4.4 コスト構造

コスト構造では、調査した6大学院のコスト構造の比較から、「人件費」、「旅費交通費」、「管理費」が大きなコスト項目である点は、すべてのプログラムに共通していた。しかし、ロシア国際オリンピック大学は、IOCとの提携の結果、IOCやFIFAからの講師にかかる費用が無償化されているものの、欧州を中心に滞在する実務家の招聘は、地理的条件によりソウル大学DTMはコスト面で不利な状況にあることが推察される。以上のことから、コスト構造による各プログラム間の項目には差別化はないものの、ソウル大学DTMのような非在欧米の大学院は、講師の招聘の点で地理的に高コストとなる可能性が考えられた。

5. まとめと今後の課題

本研究では、IOCがオリンピックに関連する内容を扱う実務者養成に重きをおくAISTS、FIFA Master、MEMOS、ソウル大学DTM、ロシア国際オリンピック大学とフットボール産業に重きをおくリバプール大学FIMBAの「顧客」、「ミッション」、「提供価値」、「コスト構造」を比較した。その結果、「ミッション」、「提供価値」、「コスト構造」には、各プログラムは大きく異なるところはないことがわかった。一方で、「顧客」には、各大学院プログラムに差別化がみられた。AISTS及びFIFA Masterの担当者のインタビューでは、彼らがお互いにライバル視する大学院プログラムであることが判明して

いる。例えば、2015年度にAISTSは、26カ国から41名を集め、FIFA Masterは、26カ国から32名を集めている。両者ともスイスという同じ国を拠点とし、国境を越えた学生募集活動を行っている点、さらに就職に関しても同じようなスポーツ系の就職先を争っている点が「国際的なスポーツマネジメント人材育成プログラム間の競争状態」であると推察できた。以上のことから、今回の研究対象の大学院プログラムは、スポーツマネジメント人材の養成のための大学院教育プログラムの運営である点ではお互い競争しているものの、「顧客」を差別化することでお互いの競争を避ける戦略を選択していると考えられた。

最後に、本研究では、顧客の差別化以外は明らかにになっていない。今後、国際的なスポーツマネジメント大学院プログラムの経営戦略を具体的に理解するためには、経営者の考える各大学院プログラムにおける競争環境の具体的な分析を行い、成功要素を比較可能なデータとして抽出し、それぞれの成功要素を満たすための具体的な取組みの事例についても明らかにする必要があるだろう。また、本研究の限界は、各大学院プログラムの定員充足率や修了率などの正確かつ客観的な文章データを得られず、インタビュー方式の調査になったことである。各大学院プログラムのさらなる研究を進めるためには、国際的な研究プロジェクト化を進めるなど客観的な数量データの収集施策を検討することも必要である。

(注1) 戦略の形成過程に着眼し、戦略論を10のスクール(学問上の流派)に類別した中の1つであるポジショニング・スクールは、1970年代後半から戦略形成の主流となった戦略論であり、業界分析を通して自社が競合に対して優位となるポジションを選ぶことをポイントとする。

(注2) 我が国の大学では、定員充足率及び修了率が明らかにされるが、本研究の対象となる大学院プログラムには、公式インターネットやパンフレットに正確な定員充足率及び修了率の記載はない。例えば、AISTSでは、公式ホームページ

ジに定員募集をおよそ40名, FIFA Masterでは、およそ30名の学生を募集していると記載されており、正確に定員充足率を求めることはできない。修了率に関しては、公式ホームページやパンフレットにも公表されていない。

(注3) MEMOSは、現在、英語とフランス語の講義により、ベルギーのカトリック・ド・ルヴァン大学から学位が授与され、スペイン語の講義により、スペインのリエイダ大学から学位が授与されている。

(注4) 設立団体とは、FIFA Masterの場合は、FIFAが中心となり支援するCIES及び設立に関わったイギリス(レスター)のデ・モンフォート大学、イタリア(ミラノ)のボッコーニ大学、スイス(ヌーシャテル)のヌーシャテル大学の3大学である。また、MEMOSの場合はIOCのオリンピック・ソリダリティ、ロシア国際オリンピック大学の場合は民間企業のInterros社である。

参 考 文 献

- 1) https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2016/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank_label/sort_order/asc/cols/rank_only (アクセス2016年6月22日アクセス)。
- 2) Marginson, S. (2004) : National and global competition in higher education, Australian Education Researcher, Vol.31 (2), pp.1-28, 2004.
- 3) 田中幸子, 田中秀樹; スウェーデンにおける高等教育の再編ーボローニャ・プロセスの受容と進展ー, 広島都市学園大学雑誌, 健康科学と人間形成 Vol.1, pp.21-28, 2015.
- 4) 中村展洋; アメリカの高等教育情勢と国際競争時代における職員の力量形成, 大学行政研究 Vol.7, pp.157-166, 2012.
- 5) 原田宗彦; ヨーロッパにおけるスポーツマネジメント人材育成の現状と日本における教育環境の整備に関する考察, スポーツマネジメント教育の課題と展望, 創文企画, pp.93-96, 2013.
- 6) 塚本拓也, 西脇智洋, 吉野次郎, 藤村慎也, 高橋義雄; 国際的なスポーツマネジメント人材を育成する大学院教育に関する研究ー日欧4大学院の事例を比較してー, スポーツ産業学研究, Vol.25, No.2, pp. 337-350, 2015.
- 7) IOCオリンピック・スタディー・センター 公式ホームページ, http://www.olympic.org/Assets/OSC%20Section/pdf/Postgraduate_courses_offering_related_olympic_content.pdf (アクセス2016年4月20日アクセス)。
- 8) スポーツ庁, 経済産業省; スポーツ未来開拓会議中間とりまとめ (2016年6月)。
- 9) 吉田良治; スポーツマネジメント論ーアメリカの大学スポーツビジネスに学ぶー, 昭和堂, 2015
- 10) 石井淳蔵; 戦略計画の出発点としての事業定義, 同志社商学, Vol.34, No.5, p.79, 1983.
- 11) P.F.ドラッカー; マネジメントー基本と原則ー, ダイヤモンド社エッセンシャル版, p.23, 2001.
- 12) 古田龍助; 私立大学差別化戦略とその効果, 日本経営学会, 経営学論集, Vol.60, pp.257-263, 1990.
- 13) 古田龍助; 私立大学の経営戦略ーポジショニングと資源配置の観点からー, 熊本学園商学論集, Vol.18, No.1, pp.85-104, 2014.
- 14) Henry Mintzberg, Bruce Athlstrand and Joseph Lampel (1998), Strategy Safari : The complete guide through the wilds of strategic management, 02 Edition. (齊藤嘉則監訳「戦略サファリ: 戦略マネジメント・コンプリートガイドブック」第2版東洋経済新報社, 2013年)。
- 15) Porter, M.E (1980), Competitive Strategy, New York Free Press. (土岐ら訳「競争の戦略」ダイヤモンド社, 1995年)。
- 16) 塚本ら, 前掲, 2015.
- 17) 塚本ら, 前掲, 2015.
- 18) 原田, 前掲, 2013, p.95.
- 19) 原田, 前掲, 2013, p.95.
- 20) MEMOS公式ホームページ, http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iepr/documents/MEMOS_Brochure_2016.pdf (アクセス2016年4月25日)。
- 21) ソウル大学DTM公式ホームページ, <http://dtm.snu.ac.kr/people/current-students> (アクセス2016年6月22日)。
- 22) ソウル大学DTM公式ホームページ, <http://dtm.snu.ac.kr/admissions/tuition-and-financial-aid> (アクセス2016年4月25日)。

- 23) ロシア国際オリンピック大学公式ホームページ, <http://www.olympicuniversity.ru/en/web/msa-eng1> (アクセス 2016年4月26日).
- 24) AISTS公式ホームページ, <http://aists.org/about/mission> (アクセス 2016年4月27日).
- 25) FIFA Master公式ホームページ, <http://www.cies.ch/education/fifa-master/about-fifa-master/about-fifa-master/> (アクセス 2016年4月27日).
- 26) MEMOS 2015 brochure, p.1, 2015.
- 27) FIMBA公式ホームページ, <http://www.jumpinsport.com/?q=node/4221> (アクセス 2016年4月27日).
- 28) ソウル大学DTM公式ホームページ, <http://dtm.snu.ac.kr/about/DTM-at-a-glance/vision-and-mission> (アクセス 2016年4月27日).
- 29) ロシア国際オリンピック大学 公式ホームページ, <http://www.olympicuniversity.ru/en/about/university> (アクセス 2016年4月27日).
- 30) AISTS公式ホームページ, <http://www.aists.org/msa> (アクセス 2016年4月26日).
- 31) FIFA Master公式ホームページ, <http://www.cies.ch/education/fifa-master/about-fifa-master/about-fifa-master/> (アクセス 2016年4月26日).
- 32) FIMBA公式ホームページ, <https://www.liverpool.ac.uk/study/postgraduate/taught/football-industries-mba/overview/> (アクセス 2016年4月26日).
- 33) ジェフリー・ヒル：スポーツ産業における専門的職業人の教育：FIFAマスターの役割，スポーツマネジメントの教育の課題と展望，創文企画，p.74, 2013.
- 34) ジェフリー・ヒル，前掲，2013，p.74.
- 35) ジェフリー・ヒル，前掲，2013，p.74.