

国際スポーツ組織で働く人材を教育する機関の戦略的 アライアンスと組織ガバナンス — 欧州4大学院の事例から —

塚本拓也*¹、高橋義雄*²

1. はじめに

1.1 背景

我が国には、スポーツマネジメントやスポーツビジネスなどの学部・コースを有する大学が71大学、スポーツ関連の研究科を有する大学院は29大学ある(スポーツ庁、2016)。櫻井ほか(2017)は、日本の大学で開講されるスポーツマネジメント教育のカリキュラムを分析し、多くの学部・学科・コースでは講義と演習、つまり知識と実践によってカリキュラムが編成されているとしている。また高橋(2016)は、我が国のスポーツマネジメントの研究は、体育における組織と管理を研究することを目的に、第一回体育管理学会が1953年に開催され、その後1984年に体育・スポーツ経営学会が発足、現在も発展的に続いていると説明している。

しかしながら、スポーツ庁は、「スポーツビジネスを推進する上で、スポーツ団体には、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各団体等に圧倒的に不足している(スポーツ庁、2016, p.1)」とし、人材不足の要因の一つとして、「アカデミックな育成機関においてスポーツ界の現場の実態に触れるような内容の講座・講義が十分になく、即戦力としてスポーツ界で活躍できる人材の育成ができていない(スポーツ庁、2016, p.1)」とした。

このように日本には多くのスポーツマネジメントを学ぶ大学や大学院があり、大学では知識と実践によってカリキュラムの編成が行われているにも関わらず、卒業もしくは修了した学生がスポーツ組織の即戦力として活躍できていないという課題がある。この課題について、石橋(2017)は、日本の高等教育機関によるスポーツマネジメント教育が、学部教育が中心であり、カリキュラム内容の柔軟性の不足や欧米の大学にみられるような大学間や競技団体との連携が不十分であると述べている。また高橋(2016)は、実践的な現場での学びの重要性、そのためのスポーツ組織やスポーツビジネスパーソンとの協力関係のとれたマネジ

メント教育の必要性を述べ、我が国の高等教育機関の組織体制に課題があると説明している。

これらの課題の解決に示唆を与える可能性があるのが、欧州におけるスポーツマネジメント教育である。スイスには国際オリンピック委員会(以下、IOC)、国際サッカー連盟(以下、FIFA)、欧州サッカー連盟(以下、UEFA)及び他の国際スポーツ競技連盟(以下、IF)が本部をおいている。スイス国内のこれらのスポーツ組織の事務局で就労する就業者数は2,000人であり、そのうちの理事・役員などの幹部や委員会委員を除くと事務局員は1000人程度である。事務局員は、一年間に10%~15%程度の人材が入れ替わるため、一年間の求人は100~150人程度となる。(塚本ら、2016)(図1)。

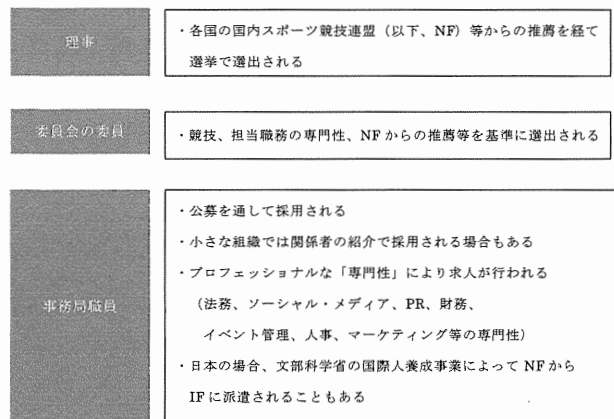


図1 職階と選考方法

出所: 塚本ら(2016, p.33)の図を筆者一部修正

欧州では、これらのスポーツ組織で働く高度な知識と経験を持つ即戦力人材を育成するために、2000年前後からスポーツ専門職業大学院^{注1)}が、IOC、FIFA、UEFAの支援を受けて設立されてきた(原田、2013)。

例えば、IOCが支援するInternational Academy of Sports Science and Technology(以下、AISTS)は、2014年までに390名の修了生を輩出し、その80%がスポーツ関連の仕事に就職している(塚本ら、2015, p.340)。またFIFAの支援するFIFA Masterは、修了生の85%がスポーツ関連の仕事に従事するなど(塚本ら、

*1 筑波大学主任研究員

*2 筑波大学大学院人間総合科学研究科准教授

2015, p.341)、修了生をスポーツ関連の組織に就職させている。

以上のことから、本研究では、複数の大学とスポーツ組織が設立団体として連携し、スポーツ産業において必要な人材を輩出する欧州の教育機関に注目した。そして、複数の大学とスポーツ組織による戦略的アライアンス^{註2)}の歴史的経緯やアライアンスの組み方を明らかにすること、またそれらの大学やスポーツ組織の役割と意思決定のガバナンスの仕組みを明らかにすることを目的とした。本研究は、スポーツマネジメント教育を学び卒業もしくは修了した学生が、スポーツ組織の即戦力として活躍できていないという我が国の課題に対して、何らかの示唆を与える可能性があると考えられる。

2. 研究方法

2.1 調査対象

本研究の調査対象は、IOCのオリンピック・スタディ・センター(2015)が認めるオリンピックに関連する内容を扱う16大学院のプログラムのうち、研究者養成が中心の大学院を除き、実務者養成を目的とする欧州のスポーツ専門職業大学院で、かつスポーツ組織が設立に関わった、AISTS、FIFA Master、Executive Masters in Sport Organisations Management(以下、MEMOS)、Executive Master in European Sport Governance(以下、MESGO)の4大学院を対象とした。

2.2 調査方法

調査は、4大学院の運営責任者の計5名に対し、事前に質問項目を知らせた上で、半構造化インタビューを行った(表1)。インタビューの内容は、大学院プログラムの概要、大学院設立の経緯、組織構造、アライアンス組織を選んだ理由、各組織・機関の役割と運営手法である。調査データについて、対象者から同意を得てレコーダーに録音し、論文投稿の同意を得た。インタビューを録音した音声データは文章に書き起こした。さらに調査対象者から大学院に関する資料の提供を受けた。本研究は、大学でスポーツマネジメントを研究・教育する共同研究者1名とともに、データの情報の解釈の偏りに注意して、信頼性の担保に努めた。

表1 インタビュー調査対象者プロフィール

プログラム	対象者	現在の所属	インタビュー実施日
AISTS	A氏	事務局幹部	2016年4月21日
FIFA Master	B氏 C氏	事務局幹部 事務局職員	2015年5月7日
MEMOS	D氏	事務局幹部 大学院教員	2015年5月5日
MESGO	E氏	事務局幹部 大学院教員	2016年4月18日

3. 研究結果

3.1 AISTS

3.1.1 大学院プログラムの概要

AISTSは、2000年にスイス(ローザンヌ)に非営利法人として設立された。本法人は、IOC、スイス連邦工科大学ローザンヌ校(以下、EPFL)、ローザンヌ大学、ジュネーブ大学、ローザンヌホテル大学、国際開発研究所(以下、IMD)^{註3)}、ヴォー州、ローザンヌ市の8団体で構成されている。また、AISTSのカリキュラムは、1)経営、2)法律、3)社会学、4)医学、5)テクノロジー、6)学際科目、7)キャリア&リーダーシップ、8)オープンモジュールの8つの分野で構成されている。授業では、スポーツ組織の非公開情報が講義限定の教材として活用され、現場の情報を利用した実践的な議論が交わされている。非公開情報を提供するスポーツ組織は、アライアンスを組む大学関係者への信頼があり、また修了生を即戦力としてリクルートする目的もあるため、非公開情報を教材として提供している。

3.1.2 設立の経緯

AISTSの事務局幹部であるA氏によれば、オリンピック・アカデミーをローザンヌに設立する構想は、IOC元会長S氏によって1983年から84年の頃から始まった。当時は、ローザンヌ大学がアカデミーの幹事校になることを受け入れず、この構想は頓挫した。そこでIOC元会長S氏は、バルセロナにオリンピックスタディセンターを設立することを決めた。その後もローザンヌ大学の複数の教授がIOCと新規事業を行いたいと考えていたが、法学部、経営学部などの多くの人が新組織の議長になることを希望したため、ローザンヌ大学学長である法律学者のH氏が学外に財団を設立するという構想を考えた。

AISTSの設立に関する具体的な議論は、1998年から

1999年頃にローザンヌ大学のO教授、H教授、公共管理学が専門のC教授の間で議論が始まった。C教授は、元IOC会長S氏と議論し、IOCの支援を得ることに成功した。IOCはAISTSの創設メンバーとして、2万スイスフランを財団に出捐した。ローザンヌ大学以外にも、ローザンヌ市、IOC、EPFL、ジュネーブ大学が設立団体として参画し、2000年にAISTS財団が設立された。AISTS財団は、設立団体の各組織から教職員が1名ずつ送り込まれてつくられた。スイス法の非営利財団法人を選んだ理由は、設立団体が市、州、連邦、大学、スポーツ組織と性質の違う組織であったため、スイス連邦が保証する財団とすることが当時最善であったとA氏は述べている。

大学院プログラムである Master of Advanced Studies in Sport Administration and Technology (以下、AISTS MSA) は2003年に開講した。修士学位は、EPFL、ローザンヌ大学、ジュネーブ大学の3大学の共同学位として授与されている。学生登録は、AISTSの幹事校であるEPFLが行っている。

アライアンス組織を選んだ理由についてA氏は、著名なIOCが設立団体であっても当初は無名の大学院プログラムであったため、複数の著名な大学が学位を授与することでブランド構築を図るためだったと述べた。

3.1.3 組織・機関の役割と運営手法

AISTS MSAの意思決定に関わる機関は、大きく分けて3つある。Foundation Council (以下、評議員会)、Executive Committee (以下、理事会)、MSA Scientific Committee (以下、学術委員会) である。評議員会は、8つの設立団体から少なくとも1名、各組織から任命される教職員で構成されている。また、評議員会は、AISTSの最高決定機関であり、理事会の理事を選出するとともに、理事会を率いる会長も選出する。さらに、学術委員会の委員選定に関しても合意する権利を持っている。

一方で、理事会は、AISTSの執行機関であり、AISTSの予算、運営、事務局職員の採用を担当し、MSAのプログラム内容に関与する権限を持たない。AISTSの事務局長は、理事会によって選出され、自動的に評議員会と2つの委員会(理事会と学術委員会)の委員となるが、評議員会と理事会では投票権を持たない。事務局長の主な役割は、業務執行を行い、予算計画を理事会に提出し、評議員会の最終承認を得ることである。

学術委員会では、MSAの学位を授与する3大学から、それぞれ2名ずつ計6名の教職員が任命される。

学術委員会は、その6名に加えて追加の委員を任命する権限を持ち、追加の委員の選定は評議員会の合意が必要である。学術委員会の権限は、MSAプログラムの内容に関してのみである。学術委員会は、AISTS事務局が提案するMSAプログラムのテーマや講師等プログラム内容の承認、MSA志願者からの入学者選定の承認、試験の採点や学生評価である。MSAのプログラムについては、学術委員会が全面的に権限を持っており、IOCであってもMSAプログラムの内容に関しては関与できない。AISTSの各組織・機関の役割と運営手法をまとめると図2の通りになる。

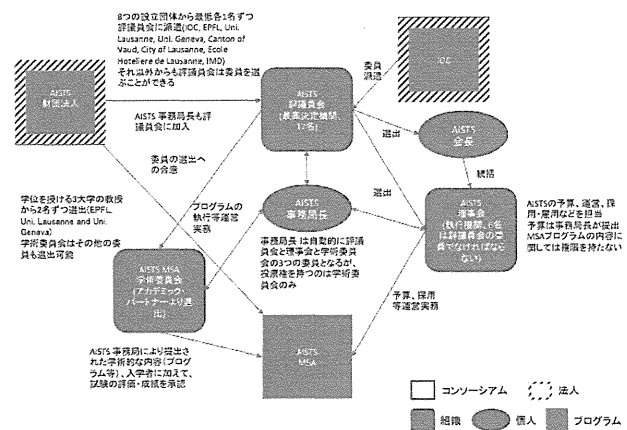


図2 AISTSの各組織・機関の役割と運営手法

3.2 FIFA Master

3.2.1 大学院プログラムの概要

FIFA Masterは、2000年にスイス(ヌーシャテル)に設立された。学位名称はInternational Master in Management, Law and Humanities of Sportであり、これはイギリス(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大学による共同学位である。学生は学期ごとに大学を移動し、最初はスポーツ人文学の授業をデ・モンフォート大学で、次の学期はスポーツマネジメントの授業をボッコーニ大学で、そして最後の学期はスポーツ法をヌーシャテル大学で受講する。

3.2.2 設立の経緯

FIFA Masterの事務局幹部であるB氏と事務局職員C氏によると、まず、1990年代前半に調査研究センター設立の構想が持ち上がり、1995年にスポーツ国際研究センター(以下、CIES)が設立された。現在CIESは、FIFA、ヌーシャテル大学、ヌーシャテル市、

ヌーシャテル州がコンソーシアムを形成するスイス法下の非営利財団法人である。CIESには、スポーツデータの分析をするデータ分析部門があり、FIFAなどのスポーツ関係組織からデータを受け取り、データを分析して報告書を作成している。このデータ分析事業により、CIESは外部とのコミュニケーションを生みだし、一般の関心を生み出すことができたとされている。FIFA Masterの構想は、CIESが設立されてから始まった。CIES設立の翌年、CIESは1996年にヌーシャテル大学にスポーツ法の選択コースをおくことになった。CIESのディレクターでありヌーシャテル大学法学部のZ教授は、CIES設立の際にFIFAと接触を図った。FIFAもCIESの存在を認識しており、同時にFIFAはスポーツ分野において必要となる社会学、経済学、法律を取り扱う教育機関の必要性を感じていた。

CIESがFIFA Masterの開講にあたり複数の大学とアライアンスを組んだ理由についてB氏は、すでにスポーツの社会学の分野で著名なデ・モンフォート大学、経済学の分野で著名なボッコニー大学、法律の分野で著名なヌーシャテル大学というFIFAが重要視した分野の著名な大学と一緒にプログラムを行うことでFIFA Masterのブランド構築を図ったと述べた。また、C氏によれば、CIESはローザンヌでFIFA Masterを開講する意向もあったが、CIESを支援するFIFAからIOCが拠点を置くローザンヌでアカデミーを行うことに反感があったことから、FIFA Masterのローザンヌ開講は実現しなかった。FIFA Masterは、FIFAがCIESに対して金銭的な支援を行い、プログラム自体はCIESの近くのヌーシャテル大学で開講された。以上の経緯から、スイス法の非営利財団法人であるCIESが大学院プログラムとしてFIFA Masterを運営することになった。

3.2.3 組織・機関の役割と運営手法

FIFA Masterは、理事会と学術委員会の2つの機関が存在する。FIFA Masterの最高決定機関である理事会は、予算やルール決定、運営監督の役割を担う。理事会メンバーは、CIESの会長、CIESの事務局長、FIFAからの派遣された1名、修了生から選ばれた1名、学術委員会の全メンバーで構成される。

学術委員会は、FIFA Masterの学術的な内容を決定する。FIFA Masterの入試選考では、デ・モンフォート大学、ボッコニー大学、ヌーシャテル大学の3大学から任命された各2名ずつ計6名の教員が加わる。一方で、FIFA Masterの金銭的な支援を行うFIFAは入

学選考が学生の質を保証する重要なプロセスであると認識しているものの、FIFA Masterの入学選考には関わらない。またFIFA Masterは、学術とビジネスを切り離す方針を持っており、プログラムの信用確保のために学術委員会の役割は重要であると考えられている。そのほかCIESには、FIFA Masterを担当する実務者が2名おかれている。(図3)。

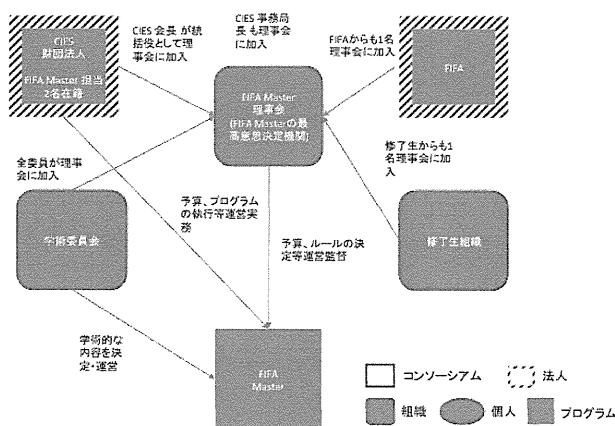


図3 FIFA Masterの各組織・機関の役割と運営手法

3.3 MEMOS

3.3.1 大学院プログラムの概要

スイスをはじめ世界3カ所で行われるMEMOSは、1995年にIOCのオリンピック・ソリダリティ^{注4)}によって設立されたエグゼクティブ修士プログラムである。学位名は、Executive Masters in Sport Organizations Managementであり、ルーヴァン・カトリック大学(以下、UCL)が授与している。MEMOSのカリキュラムは、モジュール1から3に分けられている。モジュール1は、1) 戦略的管理とガバナンス、パフォーマンスとリスク管理と2) 財務管理で構成されている。またモジュール2は、3) マーケティング管理と商標価値、スポーツスポンサーシップとイベントスポンサーシップと4) コミュニケーションとメディア管理となっている。最後に、モジュール3の内容は、5) 人的資源管理、リーダーシップ、イノベーション管理と6) プロジェクトとイベント管理である。また、個別プロジェクトとして、7) プロジェクト準備、8) プロジェクトコーチング、9) プロジェクト審査、10) プロジェクトのプレゼンテーションがある。

3.3.2 設立の経緯

MEMOSの事務局幹部で大学院教員のD氏は、MEM

OSが1995年に開講された理由に各国オリンピック委員会（以下、NOC）で働く職員向けの教育に対する需要をあげた。MEMOSは、欧州スポーツ教育ネットワーク^{注5)}の構想から始まり、フランス、イタリア、ルクセンブルグ、ポルトガル、スペインのNOCが協力を得て、IOCのオリンピック・ソリダリティの資金を使い開講された。元IOC会長S氏は、当時IOCの職員であったP氏にMEMOSを援助するように指示するなど、MEMOSを初期段階からサポートしていた。現在は、参加者及び講師の費用の名目で、オリンピック・ソリダリティの資金援助を受けているため、MEMOSはIOCのみとアライアンスを組んでいる。

3.3.3 組織・機関の役割と運営手法

MEMOSは、AISTSやFIFA Masterと異なり、プログラムを運営する組織は独立した法人格を持たない。プログラムの運営は、Steering Committee（以下、運営委員会）、UCL、MEMOS アソシエーションの3つの組織が関わる。

運営委員会は、12名の教授からなる組織であり、そのうちの3名がディレクターとなる。運営委員会の役割は、学術的なプログラム内容を承認であり、プログラムの内容をディレクターに意見する。運営委員会の12名の教授は、原則それぞれ3名の学生を受け持ち、学生の論文指導にあたるが、論文指導は、外部の教授にお願いすることもある。3名のディレクターは、それぞれ英語版、フランス語版、スペイン語版の教育プログラムを監督している。英語版を担当しているUCLのZ教授は、全体のプログラムの監督も行っている。12名の教授からなる運営委員会は、MEMOSの最高意思決定機関であり、3名のディレクターが決定事項を執行する。ディレクターは、執行状況を運営委員会に報告する。初期の運営委員会の12名の教授は、クロード・ベルナル・リヨン第1大学のJ教授とローザンヌ大学のC教授によって選出された。その後2010年以降は、運営委員会が12名の教授を選出している。次にUCLは、学位の授与およびプログラム運営に関わるオンラインシステムやその他の事務作業を担っている。またUCLは、学位授与を行うため、教育プログラムの品質管理の役割も担っている。最後に約700人の修了生の集まりであるMEMOS アソシエーションは、MEMOSの運営には直接関わらないが、運営委員会とディレクターに対して教育プログラムの内容について意見を述べることができる。運営委員会とディレクターは、MEMOSアソシエーションからの指摘を受

けて、プログラムの改善を検討することになる（図4）。

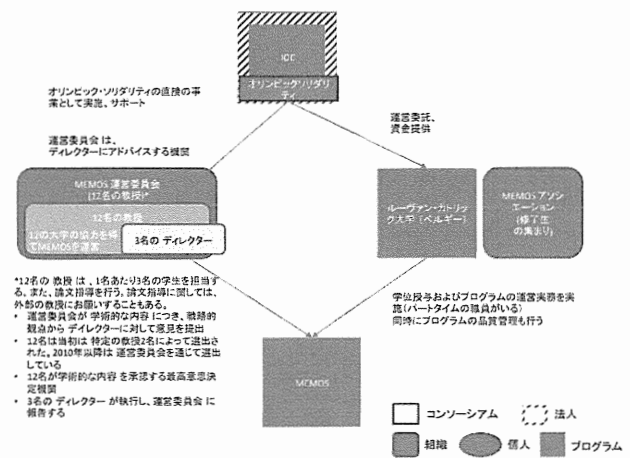


図4 MEMOSの各組織・機関の役割と運営手法

3.4 MESGO

3.4.1 大学院プログラムの概要

2009年にUEFAが中心となって設立されたMESGOは、スポーツ組織の経営幹部対象のエグゼクティブ修士プログラムである。MESGOの学位名は、Executive Master in European Sport Governanceで、フランスのリモージュ大学から授与される。

MESGOの設立団体は、複数のスポーツ組織と複数の大学である。MESGOと公式に提携し「スポーツ・パートナー」と呼ばれるスポーツ組織は、UEFA、国際バスケットボール連盟（以下、FIBA）、欧州ハンドボール連盟（以下、EHF）、国際アイスホッケー連盟（以下、IIHF）、欧州バレーボール連盟（以下、CEV）、ラグビーヨーロッパである。そしてMESGOと公式な提携を締結するフランスのリモージュ大学、英国のロンドン大学パークベック・スポーツビジネスセンター、ドイツのマインツ大学ヨハネス・グーテンベルク、スイスのローザンヌ大学HEC、スペインのリエイダ大学（以下、INEFC）の5大学は「アカデミック・パートナー」と呼ばれる。

MESGOは、連続する5日間のセッション（計9セッション）をフランスほか世界8都市を移動して行うが、それぞれのセッションのテーマは、1)国際スポーツのコンテクスト、2)スポーツ組織のガバナンス、3)競技会の設計と規制、4)法的フレームワーク、5)戦略的マーケティング、6)スポーツイベント、7)倫理、8)北米モデル、9)スポーツ・ガバナンスの未来となっている。8番目のセッション8は、米国で行われ、9番目のセッション9は、基本的にオリンピッ

ク・パラリンピックの開催都市で行われている。

3.4.2 設立の経緯

MESGOの事務局幹部で大学院教員でもあるE氏によれば、MESGOの設立に関する構想は、フランスのリモージュ大学にあるスポーツ法学・経済学センター（Centre de Droit et d'Économie du Sport）（以下、CDES）とUEFA、そして、現在はMESGOのアカデミック・パートナーではないサウスブルグ大学の3者の議論により生まれた。UEFAは、修士プログラムを持ちたいと考えており、学位を授与することを重視していた。そのため、スポーツ競技連盟の研修会ではなく、UEFAが支援する形でスポーツ組織の経営幹部を対象としたエグゼクティブ修士プログラムの設立に至った。設立には、フランスのリモージュ大学が構想当初から参画し、後に英国のロンドン大学パークベック・スポーツビジネスセンター、ドイツのマインツ大学ヨハネス・グーテンベルク、スイスのローザンヌ大学HEC、スペインのINEFCが参加した。E氏は、すでに修士プログラムとしてブランドが確立されていたAISTSやFIFAMasterと一線を画するために、AISTSやFIFAMasterが提携している大学以外の大学とアライアンスを組んだと述べた。またスポーツ分野のMaster of Business Administration（以下、MBA）の設立も選択肢にあったが、それとは違ったものを作りたかったと述べた。MESGOは、スポーツ産業に就職を希望する学生向けのAISTSやFIFAMasterとは差別化を図り、スポーツ組織の経営幹部に対して提供するエグゼクティブ修士プログラムとなった。実際に、NFで既にユニットや部の責任者、事務局長及び理事を学生としている。学位は、欧州の複数の大学が設立団体として加盟しているため、5大学の共同学位の可能性もあったが、各大学で学生登録をすると管理が煩雑になるという理由からリモージュ大学CDESが学位授与を含む運営事務を担っている。

3.4.3 組織・機関の役割と運営手法

MESGOは、リモージュ大学のCDESが運営しており、MEMOSと同様に独立した法人ではない。MESGOの組織・機関には、リモージュ大学CDES、学術委員会、Management Committee（以下、経営委員会）がある。

リモージュ大学CDESは、教授の質、単位及び時間数、入学試験の選考などの運営管理や学位授与、さらに広報用のパンフレット制作等も担っている。学術委

員会は、主にアカデミック・パートナーが担当しており、9回のセッションの内容を構築している。また学術委員会は、プログラムのガイド、入学試験の選考、論文の質の管理、教授方法やワークショップのチェックなどの学術面の管理をしている。入学試験の面接を担当するのは、アカデミック・パートナーから選出された2名である。面接では、言語能力、経験、学歴、人格等を確認し、面接結果を踏まえて学術委員会と経営委員会で入学者の最終選考を行っている。最終選考には、経営委員会から通常UEFAが代表して参画することになっているが、スポーツ・パートナーのFIBAも参加することがある。最終選考では、学生の多様性を確保するために、ジェンダー、国籍、プロフィール、スポーツの経験のバランスをとるようにしている。入学者の最終決定は学術委員会が行い、20名強の入学者が決定する。学術委員会の公式な会議は、年に1回しか開催されないが、入学者の選考については適時ミーティングが行われ、入学者の選考は慎重に行われている。

経営委員会は、スポーツ・パートナー及びアカデミック・パートナーの双方で構成される。経営委員会では、財務管理や欧州以外で開催されるセッションの開催地やパートナーの決定、入学試験の選考のほか、MESGOの広告宣伝、同窓生イベント、パートナーの拡充等を行っている。経営委員会は、年に4から5回程度会議が開催されているが、UEFAが他のスポーツ・パートナーを代表して参加することが多いとのことである。スポーツ・パートナーの主な役割は、資金調達、学生募集、実務者である講師を招聘することであり、アカデミック・パートナーとスポーツ・パートナーはMESGOと契約関係にある（図5）。

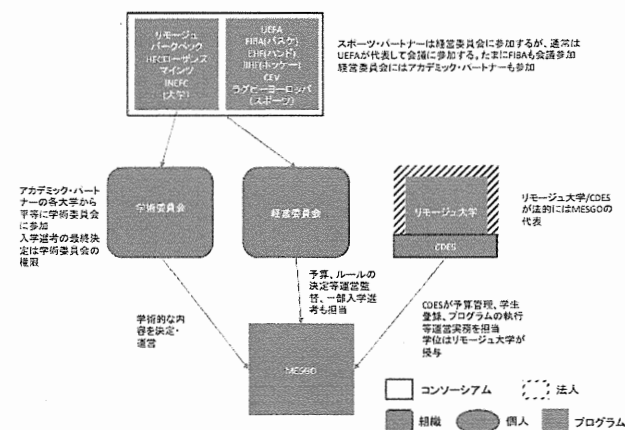


図5 MESGOの各組織・機関の役割と運営手法

4. 考察

4.1 戦略的アライアンスの意味

2000年に設立されたAISTSは、3年間の準備期間を経て、2003年にAISTS MSAを開講した。2003年から現在まで、AISTSはスポーツ業界の人的なネットワークを構築し、年間120名のゲストスピーカーを授業に招聘している。ゲストスピーカーの中には、AISTSの修了生も多数含まれている。こうした現場の実務者をゲストスピーカーで招聘するためには、本来時間や金銭的なコストがかかるが、IOCとアライアンスを組むことでオリンピックのネットワークを活用したゲストスピーカーとの関係づくりを可能にしている。アライアンスを組むIOCは、AISTSの他にInternational Olympic Academy（以下、IOA）^{註6)}やMEMOSともアライアンスを組み大学院プログラムに参画している。しかしながら、AISTSは、スポーツ業界に就職をめざす若手の社会人を対象としており、研究者を対象とするIOAやキャリアアップを目的とするNOCで働く既存の職員を対象とするMEMOSとは、ターゲットとなる学生は異なる。そのためAISTSを修了した学生は、IOAやMEMOSの学生と競合することなく、スポーツ組織への就職に成功している。

2000年に設立されたFIFA Masterは、サッカー業界の人的ネットワークを構築し、FIFA Masterの修了生を含むゲストスピーカーを招聘して授業を展開している。ゲストスピーカーの獲得は、多くの時間や金銭的なコストがかかるが、FIFAから派遣される現職者などのゲストスピーカーは無償のため、FIFA MasterはFIFAから恩恵を受けている。FIFA Masterの学生は、現職者からサッカー界の最新の情報をいち早く学ぶことが可能であり、一般には顕在化していないサッカーのマネジメントに関係する脅威や機会に適応することが容易である。その結果、修了生はサッカー産業への就職でも競争優位のポジションを構築することが可能となっている。このことは、FIFA Masterの修了生が定期的にFIFAやサッカー関連組織に就職していることからわかる。このようにFIFA Masterは、FIFAと戦略的アライアンスを組むことで価値を高めている。またFIFA Masterは、資金を提供するFIFAが重要視する分野の著名な3大学と提携することで、FIFAからの資金援助を獲得している。FIFA Masterは、FIFAの求める3大学とアライアンスを組み、FIFAとの独占的な関係をつくったことで、国際的なサッカービジネスに携われる資源を独占的に活用することが可能となっている。

MEMOSは、複数の大学間の組織的なアライアンスはないが、IOCとアライアンスを組むことで、安定的に財源が確保される。また学生を各国のNOCからの派遣者に絞っているため、学生を安定的に確保し、修了後は元のNOCに戻すことで出口も確保することを可能にしている。

MESGOは、本研究が取り上げた大学院プログラムのなかで一番新しく開講されているものの、6つのスポーツ組織と5つの大学の11団体とアライアンスを組むことで、短期間に講師やゲストスピーカーを各組織のネットワークから獲得することに成功している。また、MESGOはエグゼクティブ修士プログラムであるため、学生はすでにスポーツ関係の仕事についているため出口には困らない。さらに、FIBAやIIHFなどの国際的なスポーツ組織とアライアンスを組むことにより、サッカー以外の国際競技団体のマネジメントを学ぶ機会を設けることを可能にしていると考えられる。

以上の4大学院プログラムの分析の結果、これらのスポーツ専門職業大学院が、スポーツ組織とアライアンスを組む理由は、修了生のスポーツ組織への就職を念頭に置いた出口戦略の一環であることがわかる。他の大学院プログラムと比べ、新規参入組であるMESGOは、あらゆるスポーツ組織のガバナンスを学ぶことができるスポーツ組織幹部向けのプログラムとして差別化を図ったため、IOCやFIFAに対抗して複数のスポーツ組織とのアライアンスを選択したことがわかった。

一方で、スポーツ組織は、戦略的アライアンスを組んでスポーツ専門職業大学院の運営に参画することで、自らの現職者を講師として大学院へ派遣し、非公開の資料を用いて実践的な授業を行うことで、即戦力となる優秀な学生の採用に繋げていた。

また大学は、欧州では歴史の浅いスポーツ専門職業大学院の信頼性をあげるために、著名なブランド力のある大学を選んでアライアンスを組んでいることがわかった。

さらに大学のアライアンスは、プログラムの発足の時期とも関係がみられた。例えば、1995年設立のMEMOSは、スポーツ組織のマネジメント研究者同士の個人的な関係をもとに結成されたため、個人の大学教員が参加するプログラムを一つの大学が統括するだけでよかったため、複数の大学のアライアンスは生じなかった。続いて2000年に入って開設されたAISTSやFIFA Masterは、スポーツ組織であるIOCやFIFAが主導したために学術的な信頼性を得るために著名な複数

の大学とのアライアンスを指向した。そのため参画した複数の大学を平等に扱うために、学位を複数の大学が共同して授与することになった。スイスの大学のみで形成されるAISTSは、FIFA Masterと比較して問題にはならなかったものの、スイス、イギリス、イタリアをまたぐFIFA Masterでは、教育制度の異なる各国の大学の学位を授与するために、授業時間や回数などの単位の統一などの複雑な手続きが必要になった。AISTSやFIFA Masterに学んだMESGOは、こうした複雑な手続きを避けることのために、複数の大学とはアライアンスを組むものの、学位授与は単独の大学で行うようにしている。このように教育制度の異なる国を超えた単位の統一と学位授与のプロセスの簡素化が大学の戦略的アライアンス形成に影響を与えていることがわかった。

4.2 戦略的アライアンスを機能させる組織ガバナンス

AISTSは、従来型の大学の部局ではなく、スイス法で認められた非営利財団法人であるため理事兼事務局長に権限を集中させ、意思決定の柔軟性及び迅速性を確保している。しかしながら、AISTSの運営手続きは、3大学が共同学位を出すために複雑となっている。また、理事会が予算や運営を担当し、学術委員会が学務を担当するなど、経営と学務の役割分担を明確にできていた。さらに、定期的に委員会を設けることで、8つの設立団体の意思疎通を図り、経営資源を最大限に活用する組織運営がなされていた。

FIFA Masterを運営するCIESは、スイス法下の非営利財団法人である。FIFA Masterの学位は3大学の共同学位であるため、3大学がCIESに平等に参画するためには財団という構造は適していると考えられた。財団の理事会は、FIFA Masterの最高決定機関であり、予算やルール決定、運営監督の役割を担当している。一方で、学術委員会が学務を担当することで、理事会と学術委員会の役割分担が明確になっている。また、定期的に委員会を開催することで設立団体間の意志疎通は図られていると考えられる。FIFA Masterでは、修了生ネットワークの重要性から、修了生組織を立ち上げ、修了生組織からも理事会に人を送り込むことで、修了生の就職先などの情報を共有して、修了生の円滑な就職に活かしていると考えられた。

MEMOSは、IOCのオリンピック・ソリダリティという助成事業をベルギーのUCLが受託し、学位授与や実務的なことを担っているが、実質的には欧州のスポーツマネジメント教育・研究で著名な12名の教授

が中心になって運営されている。MEMOSの運営を改善するために、修了生組織であるMEMOS アソシエーションの意見が運営委員会やディレクターに反映されている。助成事業を受託しているUCLは、パートタイムの職員を雇用し、プログラムの品質管理を行い、学位を授けるなど大学院プログラムを管理している。複数の大学や自治体とのアライアンスがないMEMOSは、AISTS、FIFA Master、MESGOと比べ、参画する12名の大学教授の個人的な協力によってガバナンスが成立していた。

MESGOは、複数のスポーツ組織と複数の大学とアライアンスを組み、一つの大学が学位授与や事務作業を執り行うプログラムである。アライアンスを組む大学はそれぞれが担当するセッションのプログラムに責任を持つことで、大学のブランディングを行う機会が与えられている。ターゲットとする学生は、スポーツ組織の幹部であり、多忙による欠席や、論文未提出に対して、学術委員会が厳格に対処することもある。学術委員会が厳格な対応することで、学術的な信用を保つことにもつながり、学術委員会の独立が守られていることが、アライアンスを組む複数のスポーツ組織からの教育に対する政治的な影響を少なくしている。このような学術委員会と経営委員会の役割分担による学位の質を担保するためのガバナンスの結果、修了した学生も誇りを感じることができるようである。

5. まとめと今後の課題

本研究は、欧州で2000年前後に開講したスポーツ専門職業大学院にみられる大学とスポーツ組織のアライアンスの組み方やアライアンスにいたる歴史的経緯、さらにアライアンスを可能にする組織のガバナンスを明らかにすることを目的とした。

欧州のスポーツ専門職業大学院の戦略アライアンスの理由は、スポーツ組織側と大学側の意向によるものであることが分析できた。まずスポーツ組織側からみれば、優秀な学生を育成し、即戦力である職員の採用に繋げるための採用を念頭に置いた採用戦略の一環であることがわかった。そして大学側からみれば、欧州統合後の教育面を背景に、新しく設置されたスポーツ専門職業大学院のブランディング戦略、そして学位授与のプロセスの簡素化が大学の戦略的アライアンス形成に影響を与えていると考えられた。

一方で、戦略的アライアンスを機能させる組織ガバナンスでは、アライアンスを組むスポーツ組織や大学の平等性を担保する仕組み、そして、資金や情報など

の大学院プログラムを運営する上で大切な資源を提供するスポーツ組織からの学問的な独立性を担保する仕組みの存在が明らかになった。これまでの日本のスポーツマネジメント教育では、複数の大学による共同学位や、スポーツ組織がアライアンスを組んで関与するスポーツ専門職業大学院は存在していない。今回、欧州の新しく設置されたスポーツ専門職業大学院の戦略的アライアンスの組み方やその歴史的経緯、そして、戦略的アライアンスを機能させるための組織ガバナンスの具体的な実践方法を分析できた点は、本研究の有意義な成果といえる。

一方で、本研究では、各大学院のウェブサイトや公式パンフレットおよびインタビューによってデータを収集したが、定量的な情報の分析ができなかった。今後、日本においてスポーツ専門職業大学院の設立を考えた場合、より具体的な経営面での定量的な情報の収集が必要になると考えられる。また、スポーツ産業が拡大しつつある現在のスポーツ界の動向を踏まえて、これらの外部環境の変化に対応した教育プログラムをどのように構築すべきか、カリキュラムの内容についてさらに検証を行う必要があると考えられる。

【謝辞】

藤村慎也様、吉野次郎様には本研究の海外インタビューに関してアドバイスや実査の協力を頂きました。記して謝意を表します。

注 記

(注1)

スポーツ専門職業大学院とは、スポーツ分野における専門職業大学院である。学校教育法によると、専門職業大学院は、「大学院のうち、学術の理論及び応用を教授研究し、高度の専門性が求められる職業を担うための深い学識及び卓越した能力を培うことを目的とするもの」と定義されている。本稿では、スポーツ専門職業大学院を、「スポーツに関わる幅広い事業分野で専門職として国内外で活躍できる人材を育成することを目的としたスポーツ分野の専門職業大学院」と定義した。

(注2)

戦略的アライアンスについて、Barneyは、「組織間のアライアンスが、2つもしくはそれ以上の独立した組織が、製品・サービスの開発、製造、販売などに関して協力する場合のこと」と定義している。(Barney, 1986=2003, p.6)

(注3)

国際開発研究所(International Institute for Management Development)とは、スイスのローザンヌに拠点を置く私立のビジネススクールであり、2008年に世界第1位と評価されるなど世界最高峰のプログラムと評価されている。IMDと略称されている。

(注4)

特に恵まれない国・地域におけるスポーツの発展を目的に、各国のNOCに対して資金援助を行うIOCのプログラムである。オリンピック憲章には、「オリンピック・ソリダリティの目的は、NOC、特に最も必要とするNOCに対する援助を組織化することである。この援助は、必要に応じIFの技術的な支援を得て、IOCとNOCが共同で案出するプログラムのかたちをとる」(規則5)と定義されている。

(注5)

欧州スポーツ教育ネットワーク(The European Network of Sport Education) (以下、ENSE)は、1989年に設立された。設立当初は、欧州スポーツ科学教育雇用ネットワーク(The European Network of Sport Science, Education & Employment)という教育機関向けの国際的な非営利団体として活動していたが、2015年にENSEと名称変更になった。ENSEの目的は、スポーツ科学と体育における欧州の教育基盤を構築することである。具体的には、専門機関のネットワークを構築し発展させることで、そのネットワークを現在の労働市場のニーズに適合させることである。

(注6)

IOAとは、国際オリンピック・アカデミーであり、オリンピズムの普及やオリンピックに関する教育及び研究を目的とする国際組織である。IOAの本部は、ギリシャのアテネにあり、ギリシャオリンピック委員会の管轄で運営されている。

文 献

Barney BJ (1986): Gaining and Sustaining Competitive Advantage (2nd Edition). Prentice Hall. (岡田正大訳「企業戦略論(下)」ダイヤモンド社、東京、2003年)

原田宗彦(2013):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-。(編)早稲田大学スポーツナレッジ研究会「スポーツマネジメント教育の課題と展望」, 創文企画, 東京, 93-96.

“IOC Olympic Studies Centre” Homepage (2016. 1.10): “Postgraduate courses offering Olympic-related content 2015/2016 Selection”.
[http://www.olympic.org/Assets/ OSC% 20Section/ pdf/Postgraduate_courses_offering_related_olympic_ content.pdf](http://www.olympic.org/Assets/OSC%20Section/pdf/Postgraduate_courses_offering_related_olympic_content.pdf)

石橋修(2017): 高等教育機関におけるスポーツマネジメント教育の展開と課題. 産業文化研究26: 19-27.

高橋義雄(2016): 日本のスポーツ人材育成-これまでとこれから. (編) つくば国際スポーツアカデミー・アソシエーション「国際スポーツ組織で働こう-世界の最先端スポーツ大学院でマネジメントを学ぶ-」、日経BP社, 東京, 206-221.

“The European Network of Sport Education” Homepage (2017.12.5): “The history of the European Network of Sport Education”.
<http://sporteducation.eu/resources/history>

塚本拓也, 西脇智洋, 吉野次郎, 藤村慎也, 高橋義雄 (2015): 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考察-日欧4大学院の事例を比較して-. スポーツ産業学研究25(2):337-350.

塚本拓也(2016): 国際スポーツ組織で働く日本人の実像. (編)つくば国際スポーツアカデミー・アソシエーション「国際スポーツ組織で働こう-世界の最先端スポーツ大学院でマネジメントを学ぶ-」, 日経BP社, 東京, 31-34.

櫻井貴志, 田島良輝, 西村貴之, 神野賢治, 佐々木達也, 岡野紘二 (2017): 日本の大学におけるスポーツマネジメント教育に関するカリキュラム分析, スポーツ産業研究 27(4): 333-340.

スポーツ庁(2016): スポーツ経営人材プラットフォーム協議会 (第1回) 配布資料4, 1-4.

Strategic alliance and Organizational governance of institutions educating human resources working in International sports organizations -From the cases of 4 graduate schools in Europe -

Takuya Tsukamoto, Yoshio Takahashi

【Abstract】

The objective of this research was to clarify the insight underlying the strategic alliance formation by multiple European universities and sports organizations and to explore the roles of each organization participating in the generation of strategic alliance through the governance mechanism on decision making.

The results indicate that European sports organizations and universities collaborated to generate international sports management human resources by developing research institutes or establishing graduate degree programs. Also, this research revealed the organizational governance through which alliances with sports organizations, universities, and local governments generated differences in the evaluation from multiple standpoints. The potential strength of the relationship among universities, sports organizations and external organizations such as local governments is recognized to be a key for competitive advantage and challenge.

Therefore, each strategic alliance with sports organizations and external organizations such as local governments is required for each graduate school program as mimicking or imitation of same alliance model development is impossible in reality to maintain competitive advantage.

Key words: Sport management, Strategic alliance, Organizational governance.