

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 13 日現在

機関番号：12102

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2013～2015

課題番号：25560312

研究課題名(和文) スポーツ産業市場活性化及び雇用創出へ寄与する起業家の人材育成プログラムの開発

研究課題名(英文) Development and Implementation of Entrepreneurial Education Program to Active the Industrial Market on sports

研究代表者

松田 裕雄 (MATSUDA, Yasuo)

筑波大学・体育系・研究員

研究者番号：50375474

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,900,000円

研究成果の概要(和文)：以下3つの成果が認められる。

教養教育としての成果：従来の競技偏重の題材と対象者であった中、題材を起業、文化産業マネジメントとし、対象の間口が大きく広がったこと。スポーツ産業教育としての成果 ケーススタディを主体とし、ビジネスとキャリアの両モデルを創業者との対話形式で学習していくスタイルを確立したこと。サービス産業教育としての成果 第三次産業が主流となる中、スポーツ固有のサービスデザインの事業可能性について追求し、新たな産業人の教育契機となったこと。

総じて、スポーツを通じたマネジメントビジネスに関する教育機会を広く多くの人材に開放し、スポーツ産業の担い手育成への普及啓蒙に貢献した。

研究成果の概要(英文)：The following 3 results were observed. Result as the general education：While recent most research theme of the teachers are sports and the players, I chose "flotation" and "cultural and industrial management" as my theme and expanded the subjects of research. Result as the education of sports industry：I regarded case study as the base of study and established the learning style about the businesses and careers through conversation with the founders. Result as the education of service industry：While the tertiary industries are mainstreams in modern society, I pursued the possibility of the specific service design of sports and that became opportunities for growing new industrialists.

Taken together, I increased the opportunities of education as management businesses with sports for many people and contributed to the popularization of the leaders training of sports industries.

研究分野：スポーツマネジメント

キーワード：環境デザイン プレイスメイキング サービスマネジメント マルチサイドプラットフォーム型ビジネスモデル サービス原価企画 キャリアモデル 価値共創 使用価値

1. 研究開始当初の背景

我が国のスポーツ産業の市場規模は、巨大化する欧米の潮流を受けて、一時期急速成長した。しかし、日本のスポーツ産業は、新たな雇用創出に至るほどの新産業分野には成長していない。その要因の一つに、人材育成と輩出を最終成果とする「教育界」、人材雇用と活用で成果達成を重ねていく「産業界」、そして双方に関わる「競技界」、この三界の関係性に問題があると考えられる。各々の実態としては、教育界では体育・スポーツ系分野の大学進学率が高まりながらも卒業後の専門職域が拡大しないこと、競技界ではアスリートのセカンドキャリア問題が未解決であること、産業界ではスポーツ系ナレッジを有する人材を積極投資してスポーツの価値で新市場開拓を打ち出そうとする企業が希であり、むしろ企業スポーツ撤退を背景にして多くの企業がスポーツ関連事業から疎遠になっていることが挙げられる。これらの原因が、教育界の人材教育力不足にあるのか、産業界の事業創成力不足にあるのかはさておき、教育界と競技界は、学生やアスリートを然るべき職へ人材輩出できていない現状にあり、産業界は新たな価値創造へ人材投資できない苦悩を抱えている。つまり、三界が、「人材育成・雇用創出」の目的整合的な好循環関係として成立してない現状にある。

2020年、東京でのオリンピック・パラリンピックの開催が決定しており、日本のスポーツ環境は大きな変革期を迎えている。そのような状況において、スポーツで専門的にビジネスを手掛け、意図的に新たな市場創造や雇用創出を果たせる起業家的人材の育成は、教育界・競技界・産業界の共通課題である。課題解決は、三界にとって有益であることはもちろん、スポーツ等サービス産業界全体の労働市場拡充と就職率向上にも繋がると考えられる。

2. 研究の目的

本研究は、スポーツ産業市場における雇用創出と新機軸創出を推進しうる起業家的人材を育成していくプログラムを開発していくことを目的とする。具体的には、以下の研究の課題に取り組むこととした。第1が、スポーツを通じたマネジメントの教授によって起業家的精神と実務能力を養うプログラムを開発すること、第2が、開発したプログラムを実践して成果を抽出すること、第3が、教育界・競技界・産業界の各々の観点から評価して考察することである。

3. 研究の方法

教育界・競技界・産業界の各専門家の協力によって、ケースメソッドの発展的、実践的活用をベースにして、人材育成プログラムの開発を行うこととした。具体的には、以下の段階を取ることにした。第1が、ケースとなるビジネスモデルの収集並びにマネジメン

ト、ビジネス及びキャリアの三観点からの分析を行うこと、第2が、各ケースより見込まれる学習効果を抽出し、「教育」・「ネットワーク」・「雇用機会」のいずれかのカテゴリとの最適化を図ること、第3が、全体の整合性を整え、カリキュラム化を図った上で、試験的实施を試みることであった。

4. 研究成果

(1) プログラムの開発

プログラムの教育理念を「GOOD SPORTS GOOD FUTURE! (良きスポーツの普及で良き未来の実現を)」と掲げ、スポーツの普遍的価値や現代社会の課題を理解し、スポーツで新しい雇用と市場を創造できる人材の育成を目指すものとした。また、教育内容は、「スポーツを通じたマネジメントの教授によって起業家的精神と実務能力を養うこと」として、レベル からの三階層で構成されるプログラムを開発した。

レベル は、基礎座学として位置づけ、スポーツの多様な価値を理解して柔軟な発想力を養う。当事者登壇型のケースメソッドを用いて、受講生は予め配布されたケースを読み込み、課題に答えて事前提出する。授業当日はケース当事者を講師として招聘し、受講生に対してより深い学びの提供を意図する。また、講師の任用基準は、第1にスポーツ界、産業界及び大学界のいずれかの専門家であること、第2に起業家的精神を持つ文武両道家であること、第3にスポーツの価値を異分野の価値と融合させることで起業・事業化を図ってきた実務実績を持っていること、第4に上記実績を生かしてスポーツの価値を複数の異分野の観点から語れることである。

レベル は、現場実務体験型ケーススタディと専門講義を組み合わせた手法で実施し、実務力を養う。対象はレベル の単位取得者とする。まず、共通専門講義として法務、財務、会計学及びビジネスプラン策定法等の基礎的知識等を教授し、体験におけるビジネス的観点を定めていく。その上で、実際に希望する実務体験(日常業務もしくは事業、イベント)に参加する。体験実習の最後には、体験先に対して、報告及びビジネス提案のプレゼンを実施する。そして、最後に修了試験として履修者全員に独自のビジネスプラン策定を課し、コンペ形式で発表会を実施する。また、講師の人事と受け入れ機関については、基本的にレベル に関わる組織及び講師を中心に招聘する。国内機関と海外機関を対象に選定し、学生を単なる労働資源としてではなく、教育対象として接しながらも実務体験及び実務的任務を与えることのできる箇所を選定対象とする。

レベル は、企画実践として位置づけ、企画立案から成果達成までを一気通貫で手掛けることで実行力を養う。対象はレベル の単位取得者とし、ビジネスプラン策定から制度設計、制度稼働、事業実践、成果検証

までを手掛け、実際に事業を単年度で起こす。取組方法は大きく以下の3つに類型化される。第1が独自のプランニングで起していく形式、第2が地域スポーツ統括組織から既存の主催事業や事業開催権を委託してもらう形式、第3がスポーツ系組織（民間、公益法人その他）の展開事業の一部を委託してもらう形式である。また、実施チームにはメンターを配置し、アドバイザーとしての機能を果たす。そのメンター及び協力機関は、レベル及びにも関与した組織、また活動の舞台が地域になるため、地元資源を対象とする。

(2) プログラムの実践とその成果

開発したプログラムは、「プロフェッショナルマネジメント-スポーツで学ぶビジネスとキャリア-」という名称で括り、学部や研究科を超えた筑波大学未来構想大学講座という新しい枠組みの中で実施された。レベルのみが、選択必修科目の中にも位置づけられ、大学院生と学群生全員が受講できる特異な形態となった。その他は自由科目となった（参照：図1）。

図1 プログラムのカリキュラム全図

プロフェッショナルマネジメント -スポーツで学ぶビジネスとキャリア-	
スポーツで起業・事業化を企画実践する	
レベルⅢ (皆伝編)	特設自由科目キャリア科目群 浪漫の覚悟 -各専攻単位が2単位(実務型)- 前期・後期満年50時間(3単位)レベルⅠ及び以上の単位取得した、全学群生対象
	スポーツで起業・事業化を実務体験する
レベルⅡ (見習編)	国内実習編
	海外実習編
	特設自由科目キャリア科目群 王国の息吹・国内編 -各専攻単位が2単位(実務型)- 前期・後期満年50時間(3単位)レベルⅠの単位取得した全学群生対象
	特設自由科目キャリア科目群 王国の息吹・海外編 -各専攻単位が2単位(実務型)- 前期・後期満年50時間(3単位)レベルⅠの単位取得した全学群生対象
レベルⅠ (入門編)	スポーツで起業・事業化するとは何かを知る
	基礎実習編
	大学院共通科目キャリアマネジメント科目群-総合科目 勇者の鼓動 -各専攻単位が2単位(実務型)- 前期・後期満年50時間(3単位)全学群生及び大学院生対象
	共通科目体育-自由科目 躍り創造 -地域を拠点にスポーツでイノベーション実習- 前期・後期満年50時間(3単位)全学群生及び大学院生対象

レベル においては、各回の講師（勇者）から、ビジネスモデルとキャリアモデルを学び取り、各々の構築されたモデルの水面下で遂行されたマネジメント方法について、レポート、講義、ディスカッション、対話及び発表を通じて、自宅学習と150分の講義時間で学習していくという教授方法をとった。なお、ビジネスモデルとキャリアモデルは共通の様式を用い、勇者及び受講生共にそこに落とし込むことで共通理解と認識を図った。また、学習教材として講師と共に作成したオリジナルのケース集も40を越える蓄積となった。各ケースに設置されている課題では、必ずビジネスモデルを抽出する課題、キャリアに関する課題、そしてビジネスアイデアに関する課題の3つを設置し、より効果的な学習目標達成へ取り組んだ。

レベル においては、国内編と海外編という2つの講座を設置し、履修者全員で実学編と実務編の2種類の共通講義を受けるかたちをとった。実学編は設計通りであるが、実務編は各実習先講師による各事業領域や業

界の市場動向についての講義である。その後国内か海外か、国内であれば2箇所の実習先を決定し、各々の実習先で予め用意された達成型・成果型任務にあたった。ビジネスプラン策定は、その全実習終了後に全履修者参加型で実施した。第一次コンペで全履修者参加の個人戦を実施し、審査員書類審査の下、上位4名を仮想の社長として選出、その後各社に、その他履修者が一人一社任意で入社し、社長の描くプランについて全員で肉付けして、団体戦としてプレゼン型の最終戦を審査員及び全実習先担当者集合の前で行うこととした。この時、実習先での学習報告会も同時実施した。

レベル は、つくば市という地域を舞台に、メンターに研究代表者、研究分担者、つくば市体育協会事務局長及びゼビオ㈱役員の4名をつけて、定期的な合同協議会を開催しながら実施した。基本的には学生が、大学、体育協会、地域、ゼビオ㈱の有する資源を有効活用して、地域に新しい価値を創造していくというのが趣旨であった。活動におけるテーマ設定や活動中の課題探索や解決も全て学生が行った。平成25年度新規開講で行ったチームは、資本金10万円を元手に「スポーツ鬼ごっこ」という新スポーツ種目の普及と市場化にテーマを設定し、最終的に有料イベントへ集客し、事業化を図っていくという成果を目指して活動した。結果として1,500名の子供たちに普及活動と事業展開を行なうことができ、事業終了後にも新たなクラブができる等、市内に普及と習慣を残す成果を生み出した。

(3) 各界からの評価及び考察

教育界、競技界及び産業界の各々の観点から評価及び考察として、以下のことが挙げられる。

教育界の観点から捉えると、開発したプログラムはスポーツでありながらも競技とは普段関わりのない学生を集めたと同時に、教育効果の他にビジネスマネジメントやキャリアマネジメントに関するナレッジも提供できたことが、評価すべき点だと考えられる。日本の大学体育教育の歴史的変遷を受けると、これまでのスポーツを通じた大学教育の教育目標は、人格形成、健康増進、普及振興の3つであり、おおよそ競技力向上に興味のある一部の学生の高い向上心しか寄せ付けないものであった。これらを鑑みると、開発したプログラムは、従来のスポーツを通じた教養教育のあり方に一石を投じたものとなったと捉えることもできる。

学生の視点から捉えると、創業主であるケースの張本人が必ず対話していくことが主軸にある本プログラムは、極めて魅力的であったといえる。また、プログラムにおいては、直接講義を受けるだけでなく、起業家のキャリアと実現したビジネスについて、時系列に理解できる資料も用意されていた。これら

の具体的な事例研究を中心としたセミナー形式の授業は、受講生から得たアンケートにおいて高い評価を受けており、起業を目指す学生にとって貴重な情報となったと考えられる。

競技界の観点から捉えると、「スポーツ」が有する「競技」以外にも存在する固有の機能を理解し、ひとつの産業、ビジネスとして、いかにマネジメントしていくかについて体系的に学習できるような環境づくりを行った点に価値を有すると考えられる。我が国では、これまで「スポーツ」は、「競技」と同義で捉えられてきたため、競技界における人材育成も、いわゆる金メダリストを育てるノウハウを有する人材の育成が盛んであった。そのような現状を考えると、開発したプログラムは今後のスポーツ環境の発展に好影響を与えることが期待される。

産業界の観点から捉えると、本プログラムは、日本発の高等教育サービス・イノベーションとして位置づけられると考えられる。なぜなら、世界的にサービス研究の蓄積が進む中、我が国においてもその重点化が進む傾向にあり、サービス産業生産性協議会やサービス学会が設立されるなど、次世代のサービス産業人を専門的に育成していく傾向が顕在化し始めており、その潮流に乗っていると言えるからである。また、本プログラムが広範囲且つ大規模な産学連携体制で運用しているなど、外部生産要素を戦略的、積極的に活用している点と、三段階に分かれたカリキュラムが成功するサービスの開発論理である効果性のサイエンス、効率性のサイエンス、統合のアート、仮説検証とサービス進化(岡田(2010))に近い活動がなされており、サービスとしての教育プログラムの質が高い点が評価できる。

<引用・参考文献>

岡田幸彦(2010)「サービス原価企画への役割期待 わが国サービス分野のための研究教育に求められる新たな知の体系の構築に向けて」『會計』177巻1号、pp.63-78

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計6件)

松田裕雄、小俣よしのぶ、渡和由、高橋義雄、岡田幸彦、折笠愛、濱崎元直、武田丈太郎、相原正道、スポーツ産業市場を活性化する起業家的人材育成プログラムの開発と実践 筑波大学未来構想大学講座「プロフェッショナルマネジメント-スポーツで学ぶビジネスとキャリア」(全16単位)より、VENTURE REVIEW、査読有、25巻、2015、67-72
高橋義雄、松田裕雄、渡和由、ワークショップ スポーツ環境デザインを考える、

スポーツマネジメント研究、査読無、7巻1号、2015、94-104

〔学会発表〕(計8件)

高橋義雄、松田裕雄、渡和由、スポーツ環境デザインを考える、日本スポーツマネジメント学会第6回大会、2013年12月8日、筑波大学東京キャンパス(東京都文京区)

松田裕雄、文化を産業にしていける実業家達-スポーツ環境デザインのビジネスモデル-、SPORT EC 2014セミナー、2013年12月5日、国際展示場(東京都江東区)

〔図書〕(計3件)

松田裕雄、小俣よしのぶ、武田丈太郎、渡和由、高橋義雄、相原正道、岡田幸彦、起業家教育実践報告書 2014 スポーツ産業市場を活性化する起業家的人材育成プログラムの開発と実践、(株)シー&シー、2015、124

高橋義雄他、地域におけるスポーツビジネス推進の課題と展望、総合ユニコム、月刊レジャー産業、2014、117(46-49)

6. 研究組織

(1)研究代表者

松田 裕雄 (MATSUDA, Yasuo)
筑波大学・体育系・研究員
研究者番号：50375474

(2)研究分担者

武田 丈太郎 (TAKEDA, Jotaro)
新潟医療福祉大学・健康科学部・講師
研究者番号：30601017

渡 和由 (WATARI, Kazuyoshi)
筑波大学・芸術系・准教授
研究者番号：50302401

高橋 義雄 (TAKAHASHI, Yoshio)
筑波大学・体育系・准教授
研究者番号：70303592

相原 正道 (AIHARA, Masamichi)
大阪経済大学・人間科学部・准教授
研究者番号：10636096