日本における国際的スポーツ経営人材育成の可能性に関する研究
−MESGO 東京セッションを事例として−

筑波大学審査学位論文（博士）

2020

塚本　拓也

筑波大学大学院　人間総合科学研究科
スポーツウエルネス学位プログラム

目次

図のタイトル一覧 iv

表のタイトル一覧 v

補足資料一覧 vii

用語の説明 viii

第1章　緒言 1

1　本研究の背景 1

2　研究小史 4

2.1 欧米のスポーツマネジメント教育及び教育機関に関する研究 4

2.2 日本のスポーツマネジメント教育及び教育機関に関する研究 7

2.3 欧米と日本の学位に対する考え方 8

2.4 エグゼクティブ修士課程に関する研究 10

2.5 高等教育機関における教育プログラムの評価に関する研究 12

2.6 研究小史のまとめ 14

3　本研究の目的と意義 17

第 2 章　MESGO 東京セッションの構築及び運営プロセスの検証 18

1.　MESGO 東京セッションの契約合意に至るまでの経緯 18

2.　MESGO 東京セッションの構築及び運営に関する MESGO との契約条件 19

3.　目的 19

4.　方法 19

4.1 MESGO 東京セッションの構築及び運営のスケジュール 19

4.2 プロセス分析に関わるステークホルダー 20

4.2.1 ステークホルダーの所属機関、役職及び主な役割 20

4.2.2 ステークホルダーの相関図と研究者の役割 22

4.3 分析方法 22

4.4 分析方法における信頼性の視点 23

4.5 倫理的配慮 24
5. 結果と考察 24
5.1 第 1 回運営会議における講義内容及講義方法の決定プロセスの分析（準備期） 24
5.1.1 MESGO 側からの提案 24
5.1.2 TIAS 側の対応 24
5.1.3 交渉で得られた成果と課題 26
5.2 第 2 回運営会議における講義内容及講義方法の決定プロセスの分析（準備期） 29
5.2.1 MESGO 側からの提案 29
5.2.2 TIAS 側の対応 30
5.2.3 交渉で得られた成果と課題 30
5.3 第 3 回運営会議における講義内容及講義方法の決定プロセスの分析（準備期） 33
5.3.1 MESGO 側からの提案 33
5.3.2 TIAS 側の対応 34
5.3.3 交渉で得られた成果と課題 36
5.4 運営における補助的サービスの決定プロセスの分析（準備期） 43
5.5 講義内容及び講義方法で生じた課題及び原因と今後の対策の分析（実施期） 45
5.6 運営における補助的サービスで生じた課題及び原因と今後の対策の分析（実施期） 49
6. 第 2 章のまとめ 50
6.1 スポーツエグゼクティブ教育における講義内容と方法 50
6.2 スポーツエグゼクティブ教育におけるスポーツ組織との連携可能性 52
6.3 スポーツエグゼクティブ教育における教育環境 53
6.4 スポーツエグゼクティブ教育を運営するために必要なその他の条件 54

第 3 章 MESGO 東京セッションにおける成果の検証 55
1. 目的 55
2. 方法 55
2.1 質問紙調査の概要 55
2.2 対象者 58
2.3 実施時期 59
2.4 分析方法 59

2.5 倫理的配慮 59
3. 単純集計の結果 59
4. 結果と考察 66
4.1 テキストマイニングの分析 66
4.2 自由記述回答における定性的分析 68
5. 定量的分析による考察への示唆 73
6. 第 3 章のまとめ 75

第 4 章 総合考察 77
1. スポーツエグゼクティブ教育における講義内容と方法 77
2. スポーツエグゼクティブ教育におけるスポーツ組織との連携可能性 79
3. スポーツエグゼクティブ教育における教育環境の準備可能性 80
4. スポーツエグゼクティブ教育を運営するために必要なその他の条件 80

第 5 章 結論と今後の課題 84
1. 本研究の結論 84
2. 本研究の限界 87
3. 我が国におけるスポーツエグゼクティブ教育への提言 87

謝辞 90
引用・参考文献 91
補足資料 96

図のタイトル一覧

図 1	日本及び欧州のスポーツマネジメント教育の機能別分類	16
図 2	ステークホルダーの相関図と筆者の役割	22
図 3	MESGO 学生の自由記述回答におけるテキストマイニングの結果	68
図 4	日本及び欧州のスポーツマネジメント教育の機能別分類における我が国のスポーツエグゼクティブ教育の可能性	83
図 5	国際的なスポーツ経営人材教育及び研究機構に関する構想	89

表のタイトル一覧

表 1	大学院プログラムの提供価値	6
表 2	MBA 及びエグゼクティブ MBA プログラムの差異	11
表 3	各期の活動内容	20
表 4	ステークホルダーの所属機関、役職及び主な役割	21
表 5	質的研究法における信用性の評価	24
表 6	第 1 回運営会議における講義内容及び講義方法の決定プロセスの分析概要（準備期）	28
表 7	第 2 回運営会議における講義内容及び講義方法の決定プロセスの分析概要（準備期）	32
表 8	第 3 回運営会議における講義内容及び講義方法の決定プロセスの分析概要（準備期）	37
表 9	2018 年 3 月 5 日（月）MESGO 東京セッションプログラム	38
表 10	2018 年 3 月 6 日（火）MESGO 東京セッションプログラム	39
表 11	2018 年 3 月 7 日（水）MESGO 東京セッションプログラム	40
表 12	2018 年 3 月 8 日（木）MESGO 東京セッションプログラム	41
表 13	2018 年 3 月 9 日（金）MESGO 東京セッションプログラム	42
表 14	運営における補助的サービスの決定プロセスの分析概要（準備期）	44
表 15	初日の講義内容及び方法で生じた課題及び原因と今後の対策の分析概要（実施期）	45
表 16	2 日目の講義内容及び方法で生じた課題及び原因と今後の対策の分析概要（実施期）	47
表 17	3 日目の講義内容及び方法で生じた課題及び原因と今後の対策の分析概要（実施期）	48
表 18	4 日目の講義内容及び方法で生じた課題及び原因と今後の対策の分析概要（実施期）	49
表 19	運営における補助的サービスで生じた課題及び原因と今後の対策の分析概要（実施期）	50
表 20	質問紙の尺度及び質問項目	57
表 21	MESGO 東京セッションに参加した学生の属性	58
表 22	MESGO 東京セッションに関する1週間全体と曜日別の学生の満足度	60
表 23	講義内容に関する 1 週間全体と曜日別の学生の満足度	60
表 24	講義会場に関する曜日別の学生の満足度	61
表 25	講師の対応「セッションと講演者の紹介」に関する曜日別の学生の満足度	61
表 26	講師の対応「議論の推進」に関する曜日別の学生の満足度	61
表 27	講師の対応「教育目的の達成」に関する曜日別の学生の満足度	62

表 28　講師の対応「講義の長さとリズム」に関する曜日別の学生の満足度　62
表 29　講師の対応「講義資料の質」に関する曜日別の学生の満足度　62
表 30　講師の対応「講師とのコミュニケーション機会」に関する曜日別の学生の満足度　63
表 31　講師の対応「講師からの学生に対する高い学術的支援」に関する曜日別の学生の満足度　63
表 32　講師の対応「前向きな姿勢/講師からの全学生に対する行動」に関する曜日別の学生満足度　63
表 33　補助的サービスの質「ケータリングサービス」に関する曜日別の学生の満足度　64
表 34　補助的サービスの質「タクシーサービス」に関する曜日別の学生の満足度　64
表 35　事務局サービスの質「事務局スタッフからの明確なガイドライン」に関する曜日別の学生の満足度　65
表 36　事務局サービスの質「システムや手順に関する十分な知識」の曜日別の学生の満足度　65
表 37　事務局サービスの質「迅速なサービスと約束の責任」に関する曜日別の学生の満足度　65
表 38　可変的な資質「知識の習得」に関する曜日別の学生の満足度　65
表 39　可変的な資質「知識の向上」に関する曜日別の学生の満足度　66
表 40　可変的な資質「研究方法の開発」に関する曜日別の学生の満足度　66
表 41　学生評価の自由回答で 5 回以上使用された出現頻度単語一覧　67
表 42　MESGO 学生の「講義内容」に関する自由記述回答　70
表 43　MESGO 学生の「講義方法」に関する自由記述回答　72
表 44　ステップワイズ法による重回帰分析のモデル要約　74
表 45　MESGO 学生の件別満足度におけるステップワイズ法による重回帰分析の結果　74
表 46　日本におけるスポーツエグゼクティブ教育の可能性　82

補足資料の一覧

補足資料1 課題解決型プロジェクトワーク計画書における研究倫理審査結果 96
補足資料 2 研究倫理審査結果通知書 97
補足資料 3 博士課程在籍中の研究発表一覧 98
補足資料 4 メディア掲載記事一覧 99

用語の説明

アクション・リサーチ：

社会心理学者 K.レビンが提唱した課題解決の実践知の科学としてのプロセス研究。グループダイナミックスの理論を課題解決のプロセスに応用し、実証する過程で生じた変動のプロセスを観察分析し具体的な課題解決策を検討する研究（秋山 2015）。

Esports:

複数のプレイヤーで対戦されるコンピュータゲーム及びビデオゲームをスポーツ・競技として捉える際の名称である。

一般財団法人スポーツヒューマンキャピタル：

J リーグが 2015 年度に発足させた人材教育・研修事業「J リーグ・ヒューマン・キャピタル」事業を新たに独立させた法人組織で、スポーツ経営人材の研修、活用、業務支援が主な事業である。論文では、SHC の略語を用いる。

International Academy of Sport Science and Technology：

2000 年、国際オリンピック委員会（以下、IOC）と主要なスイスの機関、大学によって創設された。本論文では、AISTS の略語を用いる。

カリキュラムポリシー：

教育目標やディプロマ・ポリシー等を達成するために必要な教育課程の編成や授業科目の内容および教育方法について基本的な考え方を示したものである。

経験価値：

サービスを利用した経験から得られる感動や満足感など、感覚的な価値のことである。

教育プログラム：

教育課程の編成や授業科目の内容および教育方法のこと。本論文では、講義の内容、講師、教室が該当する。

ノンエグゼクティブ：

本論文では、ノンエグゼクティブを「命じられた定型的な職務をこなす下級職員」と定義し、業界に入ったばかりやこれから入ろうとする 20 代や 30 代のエントリーレベルの人材が該当する。

オリンピック学：

本論文では、つくば国際スポーツアカデミーで採用されている「スポーツ・オリンピック学」の①オリンピック・パラリンピック教育、②スポーツマネジメントースポーツビジネス、ポリシー、ガバナンス、③スポーツ医科学、④開発と平和のためのスポーツ、⑤ティーチング・コーチングと日本文化、の 5 教育・研究領域のの領域についてもバランスよく学修し、研究する学問と位置付ける。

スポーツアコード国際会議：

IOC 理事会やスポーツアコード、国際ワールドゲームズ協会、国際マスターズゲームズ協会、オリンピック夏季大会競技団体連合、オリンピック冬季大会競技団体連合、IOC 承認国際競技団体連合の理事会・総会を同じ会場で行うスポーツ総合国際会議であり、毎年開催されている。

スポーツエグゼクティブ：

本論文では、スポーツエグゼクティブを「様々な専門性や国際的な視野を持つ、スポーツ団体の経営に携わる経営人材」と定義し、「エグゼクティブ」は「経営幹部」と同義とする。

スポーツ国際研究センター：

1995 年に設立され、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。スポーツ国際研究センターには、スポーツデータの分析を行うデータ分析部門があり、FIFA などのスポーツ組織からデータを受け取り、データ分析から報告書を作成し公表している。主に、研究部門、教育部門、コンサルティング部門が事業の柱となっている。論文では、CIES の略語を用いる。

スポーツ団体：

複数のスポーツ組織を集合的に表現する場合にスポーツ団体を用いる。尚、個別の国内スポーツ競技連盟、プロスポーツリーグ、プロスポーツチームについては「スポーツ組織」を用いる。

スポーツ産業：

スポーツ需要を的確にとらえ、国民のスポーツの文化的享受の実現のために「モノ」「場」「サービス」を提供する産業（スポーツビジョン 21、1990）。また、本論文では、「スポーツ市場」をスポーツ産業規模の用語として用いる。

Supportive Service Quality：

本論文では、講義の間に提供されたケータリングや講義会場までのタクシーサービスの質について質問したため、「補助的サービスの質」と表現した。この尺度は、ケータリングサービス（Catering services）、講義会場へのタクシーサービス（Taxi service from and to the class venue）の 2 つの質問項目で測定した。

The Executive Master in European Sport Governance:

2009 年に UEFA が中心となり複数の国際スポーツ組織と大学が共同して設立した大学院プログラムのことである。本論文では、MESGO の略語を用いる。

The Executive Masters in Sport Organisations Management：

1995 年に IOC のオリンピック・ソリダリティーにより設立されたエグゼクティブ向けの大学院プログラムのことである。本論文では、MEMOS の略語を用いる。

The Graduate Management Admission Council: 学術機関や将来の大学院管理教育の学生に製品やサービスを提供するビジネススクールの国際的な非営利団体である。本論文では、GMAC の略語を用いる。

つくば国際スポーツアカデミー：

日本政府が推進するスポーツおよびオリンピック・パラリンピックムーブメント普及のための「Sport for Tomorrow（以下、SFT）」プログラムの一環で、当時文部科学省（現：スポーツ庁）が設立。日本で唯一の「スポーツ・オリンピック学位プログラム」を持つ、IOC 公認の五輪教育研究機関。次代のスポーツ界・スポーツビジネス界を担う人材の育成を目的としている。本論文では、TIAS の略語を用いる。

Transformative Quality：

本論文では、講義の受講者が講義を通して自身の信念や知識を解釈及び再解釈することで変化していく資質のことと定義し、本文内では「可変的な資質」と表現した。この尺度は、知識の習得（The knowledge gained）、知識の向上（Developing the knowledge）、研究方法の開発（Developing the methodological tools）の 3 つの質問項目で測定した。

運営における補助的サービス：

教育プログラム以外のサービス。本論文では、事務局スタッフの学生に対する対応、教室への移動手段、昼食及び軽食のケータリングサービス、交流イベントが該当する。

第1章　緒言

1.　本研究の背景

2013 年 7 月、2020 年オリンピック・パラリンピック競技大会（以下、Tokyo2020）の招致レースの終盤にスイス・ローザンヌで開催されたテクニカルブリーフィングにおいて、麻生太郎副総理より日本政府によるスポーツを通じた国際貢献プログラム「スポーツ・フォー・トゥモロー（以下、SFT）」が発表された。同年 9 月 7 日、Tokyo2020 招致を決めた国際オリンピック委員会（以下、IOC）総会でも、安倍総理は SFT について言及し、スポーツの価値とオリンピック・ムーブメントを広げていく取り組みとして、SFT は日本政府の国際公約となった。SFT は、(1)スポーツを通じた国際協力及び交流、(2)国際スポーツ人材育成拠点の構築、(3)国際的なアンチ・ドーピング体制の強化支援の 3 事業から構成され、2014 年から 2020 年までの 7 年間で開発途上国をはじめとする 100 カ国以上、1000 万人以上を対象とする日本政府によるスポーツを通じた国際貢献事業である。SFT の目的は、世界のよりよい未来をめざし、スポーツの価値を伝え、オリンピック・パラリンピック・ムーブメントをあらゆる世代の人々に広げていくことである。

国立大学法人筑波大学（以下、筑波大学）は、SFT 事業を受託し、筑波大学大学院人間総合科学研究科体育学専攻につくば国際スポーツアカデミー(Tsukuba International Academy for Sport Studies：以下、TIAS)を設立し、2015 年 10 月に修士課程「修士（スポーツ・オリンピック学）」を開講した。TIAS は、世界各国から次世代のリーダーとなる人材を受け入れ、オリンピック・パラリンピック教育を基盤として、スポーツマネジメントや開発と平和のためのスポーツなどの先端的知識の教育・研究を通じて、国際スポーツ界のリーダーとして活躍する人材の育成を目的としている。TIAS の教育プログラムは、全て英語で行われており、(1)オリンピック・パラリンピック教育、(2)スポーツマネジメント、(3)スポーツ医科学、(4)開発と平和のためのスポーツ、(5)ティーチング・コーチングと日本文化の 5 つのモジュールで構成される。学生は、必修科目（11 単位）、インターンシップ（4 単位もしくは 6 単位）、研究プロジェクト（4 単位）、演習（4 単位）、選択科目（5～7 単位）、合計 30 単位以上の取得が修了要件となっている。その他、TIAS では、広い視野を持った国際的なスポーツ人材を育成するため、スポーツ科学に関する専門的な知識を総合的に学ぶだけでなく、スポーツマネジメントの現場における実践的なノウハウを獲得できる機会を提供している。そのため、TIAS の学生は国内もしくは国外のスポーツ組織、スポーツ関連企業などで 3 週間以上のインターンシップが必修となっている。

この TIAS の準備のために、筆者は 2014 年 3 月に TIAS の主任研究員として着任した。2015 年に始まった TIAS は、2019 年までに 5 期生の受入れを行い、44 か国、95 人の学生を受け入れた。入試の状況は、第 1 期生が 33 ヵ国から 73 人の出願者（倍率 3.65 倍）、第 2 期生が 34 ヵ

国から 76 人の出願者（倍率 3.80 倍）、第 3 期生が 50 ヵ国から 142 人（倍率 7.10 倍）、第 4 期生が 53 ヵ国から 138 人（倍率 6.90 倍）、第 5 期生が 52 ヵ国から 159 人（倍率 7.95 倍）となっている。TIAS の学生は、特にアジアやアフリカの国からの応募が多く、各国の政府系機関、民間企業、NPO などで複数年働いた学生がおり、出身や経歴の多様さが特徴的である。3 期生以降になると、平昌オリンピック・パラリンピック組織委員会、リオデジャネイロオリンピック・パラリンピック組織委員会での従事経験者など多様なバックグラウンドをもつ人材も入学している。また、修了生の具体的な進路先は、諸外国ではインド政府、ルワンダ政府、タンザニア政府、インドバスケットボール連盟、ブラジルオリンピック委員会、カンボジアオリンピック委員会、シンガポールにある電通スポーツアジア、国内では、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会、日本サッカー協会、日本スポーツ協会、株式会社アシックスなどとなっている。このように、TIAS は、未来の国際スポーツ界の発展をけん引するノンエグゼクティブ向けの人材育成プログラムとしての役割を果たしていると考えられる。

一方で、日本初の英語で行われるスポーツ人材養成の大学院のため、日本人教員及び事務職員の英語対応、英語で行うスポーツマネジメントカリキュラムの検討、外国人教員の採用、学生支援の環境などが課題となった。特に筑波大学内でスポーツマネジメント担当の教員不足が課題となり、学外のパートナーとゲストスピーカーに頼らなければいけない状況であった。そのため、TIAS は、2014 年 7 月 26 日に、International Academy of Sport Science and Technology（以下、AISTS）と連携協定を締結し、日本で大学院プログラムの一部を共同で実施し、これからスポーツ界に入職を希望するノンエグゼクティブ向けの教育実践を行うことにした。筑波大学 TIAS の目的は、世界のスポーツ界に人材を輩出することであることから、筑波大学 TIAS のみの教育プログラムでは、実務者によるより実践的な講義、ネットワーク構築、インターンシップ先の確保という観点から整備が不十分と判断し、AISTS と提携することでそのような課題を解決しようと考えた。従って、AISTS との教育実践では、AISTS のコーディネーターと協議を重ねながら、実務者をゲストスピーカーとして多く招聘し、実践的な最先端のスポーツマネジメント事例をもとに講義を行い、講義を非公開としてコンフィデンシャルな情報を学生に提供し、より実践的な講義を構築することができた。

TIAS を通じてノンエグゼクティブ向けの教育実践を行うさなか、アイルランド・ダブリンで行われた欧州スポーツマネジメント学会において、The Executive Master in European Sport Governance（以下、MESGO）を運営する関係者より、2018 年に MESGO の大学院プログラムの一部を東京で開催するためのアカデミック・パートナーの打診があった。原田(2013)によれば、MESGO は 2009 年に欧州サッカー連盟（以下、UEFA）が中心となって設立され、フランスのリモ

ージュ大学が学位を授与するスポーツ組織のエグゼクティブを対象としたエグゼクティブ修士プログラムである。MESGO の教育目的は、プロスポーツにおけるガバナンスに関連した国際的慣行の複雑な側面や多様性を習得させることである。そのため、MESGO の設立団体は「スポーツ・パートナー」と呼ばれる 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と「アカデミック・パートナー」と呼ばれるリモージュ大学(フランス)、ロンドン大学バークベック・スポーツビジネスセンター(英国)、マインツ大学ヨハネス・グーテンベルク(ドイツ)、ローザンヌ大学 HEC(スイス)、リェイダ大学(スペイン)と公式に提携している。講義は、連続する 5 日間を 1 セッションとして合計 9 セッション実施され、これらのセッションはフランスほか世界 8 都市を移動して行われている。それぞれのセッションのテーマは、(1)国際スポーツの競技会、(2)スポーツ組織のガバナンス、(3)競技会の設計と制度、(4)法務のフレームワーク、(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。1 番目から 7 番目のセッションは欧州で開講され、8 番目のセッションは米国、9 番目のセッションはオリンピック・パラリンピックの開催都市で行われている。

MESGO が大学院プログラムの一部を東京で開催したい理由は、(1)2019 年ラグビーワールドカップや Tokyo2020 などの大規模スポーツイベントが開催されること、(2)セッション 9 がスポーツ・ガバナンスの未来であり、大規模スポーツイベントにより変化に直面している国は日本であり、スポーツの未来がアジアにあること、(3)TIAS のようにすでにセッションを援助してくれるようなローカル・パートナーが存在することの 3 点であった。これに対して、筆者は、(1)オリンピック以外のスポーツ団体とネットワークを構築する機会を得られること、(2)TIAS 学生にとっても良い交流機会となること、(3)これまで経験したことのないエグゼクティブ教育を構築できることの 3 点のメリットを感じた。そのため MESGO の要望を受入れ MESGO の大学院プログラムの一部であるセッション 9 を Tokyo2020 の開催都市である東京で実施したいと考えた。そこで MESGO はスポーツエグゼクティブ向けの教育プログラムであることから、ノンエグゼクティブ向けの TIAS の経験を発展させたエグゼクティブ向けの大学院プログラムを日本でも開講することは可能かという課題意識を持つようになった。

この課題意識を検証するため、まず筆者がスイスの AISTS を修了した経験から、欧米では IOC や国際サッカー連盟(以下、FIFA)などのスポーツ組織が支援し、スポーツ組織と大学がコンソーシアムを形成して修士号の学位を授与する日本には存在しないタイプの大学院プログラムの存在を知っていたことから、欧米のスポーツマネジメント教育及び教育機関について理解を深める必要が生じた。さらにエグゼクティブ向けの大学院プログラムを日本で行うために、日本

のスポーツマネジメント教育の現状と課題についての把握も欠かせない。また、我が国では民間機関がスポーツマネジメント教育を行っている事例があるのに対し、欧米では大学院の修士課程で教育がなされることから、欧米における大学院の学位の社会的位置付けも知る必要があると考えられる。さらに、欧米では近年エグゼクティブ向けの教育プログラムが通常の修士課程とエグゼクティブ修士課程とに分化していることから、MBA とエグゼクティブ MBA 教育の比較からエグゼクティブを対象としたエグゼクティブ修士課程についても調べる必要がある。最後に、本論文では課題解決型プロジェクトワークにおいて国際的なスポーツ経営人材育成を対象としたMESGO の大学院プログラムの一部を日本で実際に構築及び提供し、また提供した教育プログラムの学生評価を検証することから、高等教育機関及び教育プログラムの評価方法に関する先行研究についてもあたることとした。

2. 研究小史

2.1 欧米のスポーツマネジメント教育及び教育機関に関する研究

欧米では、スポーツ組織で働く職員は大学や大学院で育成されるのが一般的である。例えば、米国の大学院プログラムは 1957 年に当時メジャーリーグベースボール（以下、MLB）に所属するドジャースの会長であった Walter O’s Malley 氏がオハイオ大学の James Mason 教授にスポーツビジネスの学びの場を大学に作って欲しいと訴えたのが始まりであり、1966 年にオハイオ大学大学院が世界で初めてスポーツアドミニストレーション・プログラム始めた（Pederson and Thibault、2014）。その後、米国でスポーツの商業化がすすむ 80、90 年代と数多くのスポーツマネジメントに関する大学院プログラムが設立され、2014 年までに、その修士プログラムを持つ大学院は 206 校、博士プログラムを持つ大学院は 30 校と急増した（Pederson and Thibault、2014）。

松岡・小笠原（1999）によれば、米国でのスポーツマネジメント教育を行う機関の急増にともない、統一したカリキュラムを求める声が高まり、1992 年にカリキュラムのガイドラインが作成された。カリキュラムガイドラインでは、例えば修士課程の学修領域では、「スポーツに関するマネジメントリーダーシップと組織」、「スポーツに関する研究」、「スポーツ法学」、「スポーツマーケティング」、「社会におけるスポーツビジネス」、「スポーツファイナンシャルマネジメント」、「スポーツマネジメントにおける倫理」、「スポーツマネジメントの実践」の 8 つの領域が設定され、それぞれの大学院はガイドラインを参考に独自のカリキュラム作成をしている。

一方で、髙橋（2018）は、北米のスポーツマネジメント教育に続いたのが、欧米のスポーツマネジメント教育であると説明している。具体的には、欧州スポーツマネジメント学会である

European Association for Sport management（以下、ESAM）の初代会長のベレンド・ルビン博士は 2018 年の ESAM で 1991 年当時にスポーツマネジメント教育を行っている欧州の大学院はなく、アメリカのオハイオ大学に視察に行ったことを述べていたとしている。このように、欧州で大学がスポーツマネジメントを扱いだすのは 90 年代であったとされている。

その後、21 世紀に入ってからの欧州のスポーツマネジメント大学院の流れについて、塚本（2016）は、欧州でスポーツマネジメント人材の需要が高まった背景に商業化の進展による国際大会の招致や開催が増え、プロジェクトが増加したことによるスポーツ組織の内製化を要因があるとしており、具体的に従来の大学単体の大学院から、国際スポーツ組織やプロスポーツクラブが主導する形で複数の大学が協働する大学院が誕生したと説明している。例えば、IOC のソリダリティによって設置された The Executive Masters in Sport Organisations Management （以下、MEMOS）（1995 年設立）、IOC が主導して複数大学や自治体が参画した AISTS（2000 年設立）、FIFA が主導する FIFA Master(2000 年設立)、UEFA が主導する MESGO（2009 年設立）などがあげられる。MEMOS と MESGO は、エグゼクティブ修士課程として、競技団体やプロスポーツクラブなどのスポーツ団体のエグゼクティブを対象としている。さらに、近年では FIFA が主導する The FIFA/CIES Executive Programme in Sports Management（以下、FIFA/CIES Executive）、FC バルセロナと世界で著名なビジネススクールである ESADE が主導する The Executive Master in Global Sports Management（以下、EMGSM）、レアルマドリード CF が主導するレアルマドリード大学院の Executive MBA in Sports Management（以下、Executive MBA）がエグゼクティブを対象に大学院プログラムを開講している。このような欧州の大学院の特徴として、塚本ほか（2015）は、(1) IOC や FIFA のようなスポーツ組織が支援し大学と連携し大学院プログラムを設置するタイプと、(2)既存の大学院が新たにスポーツマネジメントコースを設置するタイプがあることを明らかにしている。また、科目の特徴では、各大学院に「共通した科目」と「固有の科目」があり、「共通の科目」は、「スポーツマネジメント」と呼ばれる「スポーツ組織&ガバナンス」、「スポーツマーケティング」、「スポーツファイナンス」であり、「固有の科目」では、サッカーに関する科目、医科学、テクノロジー、キャリア・ディベロップメントなど各大学院の設置の背景や人材の輩出先の考え方によって追加されていることを明らかにした。さらに、講義の特徴は 1 週間集中講義を行い、より多くの実務家を呼ぶ形の「実践型」と従来の大学の講義スタイルである「伝統型」の二通りの傾向があることを明らかにしている。髙橋（2018）によれば、こうした欧州の大学院の仕組みは、北米の大学のように大学スポーツが商業化されていないため、大学単独でスポーツマネジメントの実践を学ぶことができないことが、競技団体やプロスポーツクラブが資金提供する形で参画した大学院が誕生した要因とされている。

一方で、スポーツマネジメント教育を提供する世界の教育機関の増加により、教育機関の間で競争関係が生じているとされている。例えば、塚本ほか（2017）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修士課程の AISTS、FIFA Master、MEMOS、ソウル大学 Dream Together Master Program（以下、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 6 つの大学院を取り上げ、大学院プログラムの差異及び教育機関の競争戦略について明らかにしている。具体的には、上記の 6 大学院の「ミッション」、「コスト構造」、「提供価値」、「顧客」を比較し、「ミッション」、「提供価値」、「コスト構造」には大きな差異はなかったことを明らかにした。「提供価値」では、(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) 優秀な学生といった項目があり、これらの提供価値の項目は 6 つの大学院で類似していることを示唆した。その提供価値の 10 つの項目は、「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とした（表 1）。

表 1　大学院プログラムの提供価値

業界ネットワーク	業界との人的・組織的なつながり
	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

（塚本ほか、2017）

さらに、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」の二通りの傾向があることを明らかにし、「学費」を大学院の大きな収入と捉えている AISTS やリバプール大学院 FIMBA は「学生」を大切な顧客と捉えていることを明らかにした。一方で、設立団体からの

資金提供が収入を大きく占める FIFA Master、MEMOS、ロシア国際オリンピック大学や学生全員が政府からの奨学金によって運営されているソウル大学 DTM は、資金提供源の「設立団体」を顧客として重視しなくてはいけなく、各大学院は競合関係にあるものの「顧客」に対する競争戦略には差異があることを示された。

上記のような「顧客」に対する大学院の競争戦略における教育機関の設計について、塚本と髙橋（2019）によれば、欧州のスポーツマネジメント大学院がスポーツ組織とアライアンスを組む理由には、スポーツ組織側と大学側の両方の思惑があるとしている。例えば、スポーツ組織側の意向は、優秀な学生を育成し、即戦略である教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貫であり、一方で、大学側の意向は、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マネジメント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アライアンス形成に影響を与えていると分析している。また、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を明らかにした。

2.2 日本のスポーツマネジメント教育及び教育機関に関する研究

我が国のスポーツ関連の研究科は 29 大学院に設置されている（スポーツ庁、2016）。一方で、スポーツマネジメントに特化したコースや領域を有する大学院は、科目群を設置しているケースを含め 12 校に設置されている（舟橋、2018）。しかしながら、松岡（2008）は、日本のスポーツマネジメント教育の課題として、「スポーツマネジメント自体の学問的位置付けが不明確である」ことや、「スポーツマネジメントやスポーツビジネスに対応した教育内容ではない事例がある」こと、「スポーツマネジメント担当教員の専門性の欠如」と「スポーツ産業の就職市場に対する学生の過剰供給がある」ことを指摘している。さらに、スポーツ庁（2016）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」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）」と指摘しており、2008 年に明確化された日本のスポーツマネジメント教育の課題はいまだに解決されていないと考えられ、舟橋（2018）は日本のスポーツマネジメント大学院は発展途上と判断するのがフェアであると指摘している。

この指摘について、髙橋（2016）も「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、つまり、スポーツ組織と連携したマネジメント教育の必要性があり、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。さらに、石橋(2017)も、日本の高等教育機関によるスポーツマネジメント教育の課題として、研究者養成以外は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指摘している。つまり、我が国の高等教育機関で行われているスポーツマネジメント教育は、外部機関と連携がなく、編成されているカリキュラムは大学単独で設計されており、実践的な学びの場となっていないことが推察される。

以上のことから、舟橋(2018)は実務者となるスポーツ関連で働く職員の育成を積極的に行ってきたのは、スポーツ組織主導の日本スポーツ協会の公認クラブマネジャー養成講習会、日本サッカー協会(以下、JFA)が主導するJFAスポーツマネジャーズカレッジ、日本トップリーグ連携機構のビジネスマネジメント講座やバンタンスポーツアカデミー、MARS CAMP、Number Sports Business College、スポーツビジネス創造塾、スポーツビジネスアカデミーのように民間組織で学位を授与しないスポーツビジネス講座であると説明している。一方で、我が国のスポーツ経営人材を対象とした教育は、日本オリンピック委員会(以下、JOC)が主導する JOC 国際人養成アカデミーや J リーグが主導する SHC がある。さらに、近年では学校法人が主導し社会人向けのスポーツビジネス講座を展開しているのは早稲田大学スポーツ MBA Essence や立命館大学のフロンティアメイカー育成講座があげられるが、いずれも学位を授与しない教育プログラムとなっている。

2.3 欧米と日本の学位に対する考え方

日本では学位が授与されない民間のスポーツマネジメント講座で修了証が学位の代わりに発行されているが、欧米のスポーツマネジメント教育では学位が授与される。こうした日本と欧米の学位に対する考え方の違いは、欧米の教育と階級社会に関係があると考えられる。ヴェブレン(2016=1899)が「有閑階級の理論」で高等教育について、大学の教育内容の変化を指摘し、伝統的な「文化」や人格や美的感覚や理想を高める「教養科目」が、市民や産業の効率向上に役立つ「実践科目」に置き換えられてきていると説明している。このことから、スポーツマネジメントという「実践科目」も大学教育の内容に入ってきたと考えられる。また、ヴェブレンは有閑階級の理想の影響が最も顕著に表れているのは、厳密な意味での教育、とりわけ高等教育であり(ヴェブレン、2016=1899)、学問はかつて聖職者と有閑階級の特権であり、高等教育機関の役割はもともと聖職者と有閑階級の教育を行うことであった(ヴェブレン、2016=1899)と説明している。

小熊(2019)は、欧米の職務の階層について、『欧米の企業は、三層構造である。上級職員・

下級職員・現場労働者であり、三層構造は、「目標を立てて命令する仕事」、「命じられた通りに事務をする仕事」、「命じられた通りに体を動かす仕事」である（小熊、2019）』と説明している。さらに、小熊（2019）によれば、上級職員の役割は「命令すること」、「管理すること」、「企画を立てること」などで、これらは時間をかければ成果が出るという職務ではないことから、労働時間では評価されず、残業代の対象にならない、さらに雇用主は残業代を支払うことが免除（exempt）されることから、エグゼンプトンと呼ばれている。一方で、小熊（2019）によれば、下級職員は、肉体労働者ではないが、命じられた典型的な職務をこなす職員であるとしている。従って、時間外労働時間を命じられた場合は、雇用主は下級職員に残業代を支払う義務を免除(exempt)されないことから、ノンエグゼンプトンと呼ばれている。さらに、現場労働者は、職員への昇進は原則としてあまりなく、定時出勤・定時退社が原則であるが、残業すれば残業代が時間単位で支払われるとされ、現場や工場で体を動かすブルーカラー労働者と定義されている。

また、小熊は、『欧米では、「どの職務か」の格差が意識され、日本では、「どの会社か」の格差が意識され、欧米は、「職務の平等」を追求した社会であり、日本は「社員の平等」を追求した社会である』と述べている。米国の大学院は 90 年代には修士課程の学位授与は職業系分野が約 85%を占めるまでになっていた。欧州は、米国とは違う歴史があるが、近年では修士号がないと高級の職につきにくくなっている状況は共通している（小熊、2019）と説明している。このことから、欧米では、新たな人材を採用する際に、「職務の平等」を優先されるため、性別や年齢などの比較はあってはならないと予想できた。その理由について、小川は「性差や人種による雇用・昇進上の差別に最も敏感なアメリカ社会では、学位・証明書は最も有効な選別の道具になる（小川、2002）」と指摘しており、性別や人種や「人柄」などで選考できなくなったことが、学位による客観的な証明が重要になった背景だったと示唆している。そのため、唯一能力を証明する比較対象は「学位」となるため、大学院の学位は欧米での採用時に有利に働くとされた。しかしながら、日本では大学名の競争になり、日本の企業秩序では職務と学位が結びつかないことから、修士号や博士号の所得のインセンティブが働かず、世界と比較して相対的に日本は「低学歴化」しつつあると推察できる。つまり、小熊（2019）が指摘するように、日本と欧米のしくみが大きく違うところは、欧米では、職務に求められる学位があり、その求められる学位が上昇している一方で、日本の企業や官庁は、職務に即した専門的学位は求めていない点である。

さらに、教育と階級社会が密接に関係している例はイギリスにもある。イギリスは 21 世紀の現代においても社会階級構造が存在している国と言われている。The Guardians(2011)によれば、伝統的社会階級制度において、イギリスに暮らす人々は上位階級から順に Upper Class(上流階級)、Middle Class(中流階級)、Working Class(労働者階級)の 3 階級に大きく分類され、さら

に Middle Class は Upper-Middle Class(上位中流階級)、Middle-Middle Class(中位中流階級)、Lower-Middle Class(下位中流階級)に分類されてきた。階級社会とは、イギリス国民にとって文化となっている。教育面においても、労働者階級、中流階級、上流階級は、それぞれ進学する学校が異なっている。そのため、労働者階級出身者が一流大学へ進学をするという事は極めて異例として考えられた。しかしながら、19 世紀において中流階級のもつ上昇志向と上流階級の持つ保守的思考がうまく機 能 す る場として、パブリック・スクールを介した上流階級への中流階級の取り込みが行われてきた。パブリック・スクールとは、主に寄宿制であり、授業料が高く、豊かな階級の子弟を全国規模で集めている私立中等学校であり、パブリック・スクールの歴史は古く、最古の高級私立学校といわれるウィンチェスター校は、ウィンチェスター寺院主教ウイリアム・オブ・ウイカムによって 1382 年に創立されている。英国において教育は各家庭に任されており、支配階級たちは自ら家庭教師を雇って子弟に教育を施していた。つまり、パブリック・スクールは、オックスフォードやケンブリッジといった大学への進学準備のために特化したグラマー・スクールとして誕生し、そのパブリック・スクールが発展し、エリート教育機関となり、限られた有閑階級の人間しか入学できなかった。しかしながら、ウィーナ(1984)によると、産業界で成功し、経済力と発言力を強めた製造業者たち中流階級は、社会的上昇を目指して自らをジェントリ化しようとし、そのためにパブリック・スクールで子弟を学ばせるようになった。19 世紀中頃から実業家出身者が増加し、同時に卒業後の進路として実業界を選ぶ生徒も多かったことから(藤井、1999)、パブリシク・スクールで学ぶことでエリートの仲間入りをしようとした中流階級の動向は明らかである。
つまり、伊村(1993)も指摘しているように、伝統的支配階級と新興実業家たちが融合したジェントルマンという新しいエリート階級を生み出した背景を観ると、イギリスにおける教育と階級社会の密接性が大きいことが分かる。

このように、中流階級の人間にとって上流階級の仲間入りを可能にする学位は、上流階級に近づくための手段であった。このことから、欧州のスポーツ組織が教育機関と組み大学院を設立する理由は、宗教や人種での差別が認められなくなった現代において、学位が唯一の上流階級の証として区別が現代社会において許容されるからと考えられる。そのため上流階級に属することを望むスポーツ界の経営人材が学位を保持することで上流階級に属する文化を経営していること可能にする狙いがあったのではないかと考えられた。

2.4 エグゼクティブ修士課程に関する研究

欧米の経営人材教育について、Daniel(1998)は教養教育中心の大学に実践科目のビジネス科目が導入され、米国において 1902 年に初めてビジネスマンが大学院修士の学位を得ると、

米国では100年の間に900ものMBAコースが設置されたと説明している。米国の大学で多く設置されたMBAコースにおいて、黒崎(2014)は、Executive Education Program（以下、エグゼクティブ教育プログラム）と呼ばれるエグゼクティブ向けのプログラムは、社会人や企業を対象とし、参加者のプロフィールを含めて MBA プログラムとは全く異なるコースも設置されてきていると説明している（表2）。

表2 MBA及びエグゼクティブ MBA プログラムの差異

プログラム	MBA	エグゼクティブ MBA
学位取得	○	○※
対象者	学生	社会人
参加者職歴	数年就職経験	数年～
参加者職位	ー	課長～社長
企業学費支援	無	有/無

（黒崎 2014、筆者一部修正）

※エグゼクティブ MBA の学位取得について、表中は○となっているが、一般的に企業幹部を対象としたエグゼクティブ MBA は、学位取得がない場合がある

黒崎は「MBA プログラム中心の若手向けビジネススクールは多数できたものの、エグゼクティブ向けのエグゼクティブプログラムを提供しているビジネススクールは少ない。ましてその育成効果についての日本での検証は更に少なく、プログラムの有効性が知られていない（黒崎、2014）」と述べている。このことは、日本では一般のビジネススクールでさえ、エグゼクティブ教育プログラムの研究が進んでいないことを示唆している。 さらに黒崎(2014)は、米国のエグゼクティブ教育プログラムの状況について、即効性を求める顧客に対して、短期間のプログラムとしてエグゼクティブ教育プログラムが開発され、伝統的な座学の比重は減り、体験型プログラムへと進化していると述べている。また、黒崎はエグゼクティブ教育の専門団体である International University Consortium が 2009 年に実施した調査を引用し、学びの価値連鎖について、「企業側は投資効果を高めるために、より広範囲なフルサービスのプログラムを求めている。プログラムの内容の詳細な説明、関係者・組織の事前アセスメント、終わった後のコーチングや評価の定期的確認など、講座の始まる前から終了後に至るまで様々なサービスを要求するようになっている（黒崎、2014）」と説明しており、オープンプログラムと呼ばれる多業種から参加者が集まるコースにおいても、プログラム・コーディネーター（講座責任者）は裏方ではなく、学びの価値連鎖全てにわたって関与しなければならなくなっていると、MBA とエグゼクティブ MBA プログラムの違いを説明している。

一方で、世界の MBA やエグゼクティブ MBA プログラムの効果について、黒崎(2014)は中国やインドといった新興国では、学生はエグゼクティブ教育プログラムで得られるネットワークの確立を重視していると述べている。また、エグゼクティブ教育プログラムでは、遊びのようなフィールドトリップも多く、親交を重視することでエグゼクティブである参加者のネットワークが構築されていると説明している。さらに、金(2007)は、GMAC などの調査をもとにアジア人 MBA 学生と米国人 MBA 学生の意識を比較した結果、アジア人 MBA 学生は人脈に対する目的比率が 29%と多いと指摘している。これは、学生が、MBA 在学中の知識やスキル取得以上に、卒業後の人的ネットワークの活用に期待しており、学生の満足度を高めるために業界ネットワークの確立が重要な要因であることがわかる。

一方で、Schuster(1993)は、エグゼクティブ MBA を海外で移動しながら開催する場合の学生の評価について論文をまとめている。Schuster(1993)によれば、エグゼクティブ MBA コースの海外研修(アジアと欧州)を経験した学生の評価は 5 段階で 4.3(アジア)と 4.1(欧州)であったと説明しており、これはエグゼクティブ MBA プログラム全体が 3.91 からも分かるように比較的高い評価であった。学生は、エグゼクティブであることから、会社の戦略を立案する立場にいるものが多いとし、国境を越えた学びから、学生は所属する会社の海外戦略の立案の一助になっているとしている。一方で、エグゼクティブ MBA コースの海外研修を大学院側が運営するのは大変であるが、運営する大学院側は国際ビジネスや国際競争、そして、多様な文化を授業に入れ込む中で学ぶことが多いとしている。このような海外研修は、学生のみならず、主催する大学院側が得る利点も大きいと示唆している。

2.5 高等教育機関における教育プログラムの評価に関する研究

PineⅡand Gilmore(2005=1999)によれば、教育の領域である高等教育機関でも、学生が教育を通して経験した価値が重要であることが示唆されている。経験価値を論じる上では、しばしば顧客経験の重要性が指摘されている。経験価値とは、内的価値(Intrinsic value)と外的価値(Extrinsic value)を与えてくれるものであり、それらは、それぞれ快楽的価値(Hedonic value)と機能的価値(Utilitarian value)と同義であるとされてきた(Babin and Darde, 1995; Batra and Athola, 1991)。例えば、単に低価格で革新的な製品を顧客に提供するだけでは、厳しい経済環境や、競争が激化する小売業で生き残ることができないと指摘されている(Grewel et al., 2009)。PineⅡand Gilmore(2005=1999)は、顧客を魅了し、サービスを思い出に残る出来事に変えることが重要であるとし、経験を演出する 4E 領域として、エデュケーション(教育)、エスケープ(脱日常)、エステティック(美的)、エンターテイメント(娯楽)をあげている。特に教育の経験価値

について、PineⅡand Gilmore(2005=1999)は、ペンシルベニア大学の第 7 代学長ジュデス・ロダンが教育には学習者の積極的な関わりが不可欠であり、教室内だけで完結するものではないと認識していたことを紹介し、教育領域でも顧客（生徒）は経験を吸収するとしている。さらに、PineⅡand Gilmore(2005=1999)は、経済価値の観点から「経験」の次のステージは「変革」であり、顧客を現在の状態から目標とする、あるいは目標とすべき状態に導くことがマーケティングの上で重要だと述べている。つまり、ビジネスの対象が誰であれ、製品やサービスの提供だけでは不十分であり、経験を通して顧客が変革していくことを顧客自身が重要視しており、さらに顧客がお金を払う動機となると推察できる。

一方で、そうした高等教育機関における経験価値の評価についても研究がなされてきた。経験価値の評価とは、サービスを受ける際のクオリティにより評価される。高等教育機関のサービスクオリティの研究には、Parasuraman et al. (1988)の SERVQUAL 尺度がある。SERVQUAL とは、サービスに対する顧客の数値化された、「（事前の）期待」と「実際の経験（事後）」とを比較することによって、そのサービスの品質を測定する尺度である。SERVQUAL は、原田ほか(1995)が使用しているように、サービス研究だけではなくスポーツの分野においても幅広く用いられている。しかしながら、村上（1995）は、SERVQUAL の測定結果はサービス品質であり、顧客満足との明確な違いがないことから、SERVQUAL 尺度によるサービス品質の測定と満足度概念との関係の曖昧さを指摘している。

Cronin and Taylor(1992)は、SERVQUAL の次元の不安定さや、顧客満足との関係の曖昧さなど、いくつかの問題点を指摘し、SERVQUAL を改良した尺度である SERVPERF を開発した。SERVPERF は、従来の SERVQUAL とは異なり、事前の期待は測定せずにパフォーマンスの評価のみで測定する尺度であるが、「期待」よりも「知覚された製品のパフォーマンス」の方が満足に直接的に影響を及ぼすことが報告されている（西尾、1995）。

SERVPPERF を高等教育機関のサービス研究に応用した先行研究には、Abdullah(2006)がある。Abdullah(2006)は、高等教育機関である大学の学部レベルのサービスクオリティに関する評価の尺度を明らかにするために質問項目 41 項目を設定し、6 つのカテゴリーに分けHEdPERF(Higher Education PERTormance)という新しい尺度を作成した。さらに、Ahmed and Masud (2014)は、大学の学部レベルと大学院レベルでは、受けるサービスも違うことから、経営管理大学院の学生に対して満足度調査を行い、34 項目に設定し直し、7 つカテゴリーに分けた新しい尺度を作成した。Ahmed and Masud (2014)によれば、Administrative service（事務局サービス）、Tangibles（有形）、 Academic programmes（講義内容）、Academic feedback（講義の反応）、Responsiveness of academic staffs（講師の対応）、Assurance（保証）、 Empathy（共感）を新

しい尺度と位置づけ、Icli and Anil (2014)も大学院レベルでも特に MBA の学生に対するサービスクオリティの尺度を新たに開発するべきという主張のもと、26 項目を設定し 5 つのカテゴリーに分けた HEDQUAL を開発した。Icli and Anil(2014)によれば、HEDQAUL のカテゴリーは、Administrative service（事務局サービス）、Library services quality（図書館のサービスの質）、Quality of providing career opportunities（キャリア機会提供の質）、 Academic quality（教育の質）、Supportive services quality（補助的サービスの質）に分類されるとことが明らかとなった。

2.6 研究小史のまとめ

背景及び先行研究の検討から、4 つの点が明らかとなった。1 点目は、欧州のスポーツマネジメント大学院は、国際的な大学院競争がある中、「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、その差別化された競争戦略の実行を可能にするために、戦略的アライアンスと組織ガバナンスを工夫し、スポーツ組織との連携や複数の大学による共同学位の授与などで独自の大学院プログラムを構築していた。

次に 2 点目は、欧米と日本では学位に対する社会的な背景や考え方の差異があるため、日本ではスポーツ組織及び民間企業による修了証の発行にとどまるのに対して、欧米のスポーツマネジメント教育では修士号の学位を授与することが必要になる。

続いて 3 点目は、欧米では近年エグゼクティブ向けの教育プログラムが通常の修士課程とエグゼクティブ修士課程とに分化している点である。エグゼクティブ MBA プログラムは、MBA プログラムとは違い、対象者も違うことから教育プログラムを構築する上で、ビジネススクール側も高度化せざるを得ないことが示唆された。例えば、エグゼクティブ MBA プログラムは、企業側の投資によって成り立っていることから、学生であるエグゼクティブ及び企業は、プログラムの内容の詳細な説明、関係者と組織へのコミットメント、プログラム終了後のプログラムについての評価と改善に至までの様々なサービスを要求し、そのため教室を使った伝統的な座学の比重も減ってきており、新たな教育方法の確立も求められている。一方で、MBA やエグゼクティブ MBA プログラムの効果として、プログラムを通した人的ネットワークの確立が重要な指標になっていることが明らかとなり、プログラムを構築する上でも学生が多くの業界関係者とネットワークを構築できるような工夫が必要になっている。以上のスポーツ組織と大学との連携、学位の有無、エグゼクティブとノンエグゼクティブ教育の区分に加えて、講義で用いられる言語によって既存の教育プログラムを位置付けると（図 1）のようになった。

最後に 4 点目として、学生の授業満足度に影響を与えている要因を明確にするためには、対象者である学生のレベルにあった尺度が必要であることがわかった。特に、大学院及び MBA の

対象となる学生の職業経験や年齢が上がるにつれて、Administrative service（事務局サービス）や Supportive service quality（補助的サービスの質）など、教育プログラムの内容だけではなく、大学院の運営側のサービスも学生の満足度に影響を与えており、対象となる学生がエグゼクティブになればなるほど、大学院プログラムの運営における補助的サービスも重要になると考えられた。

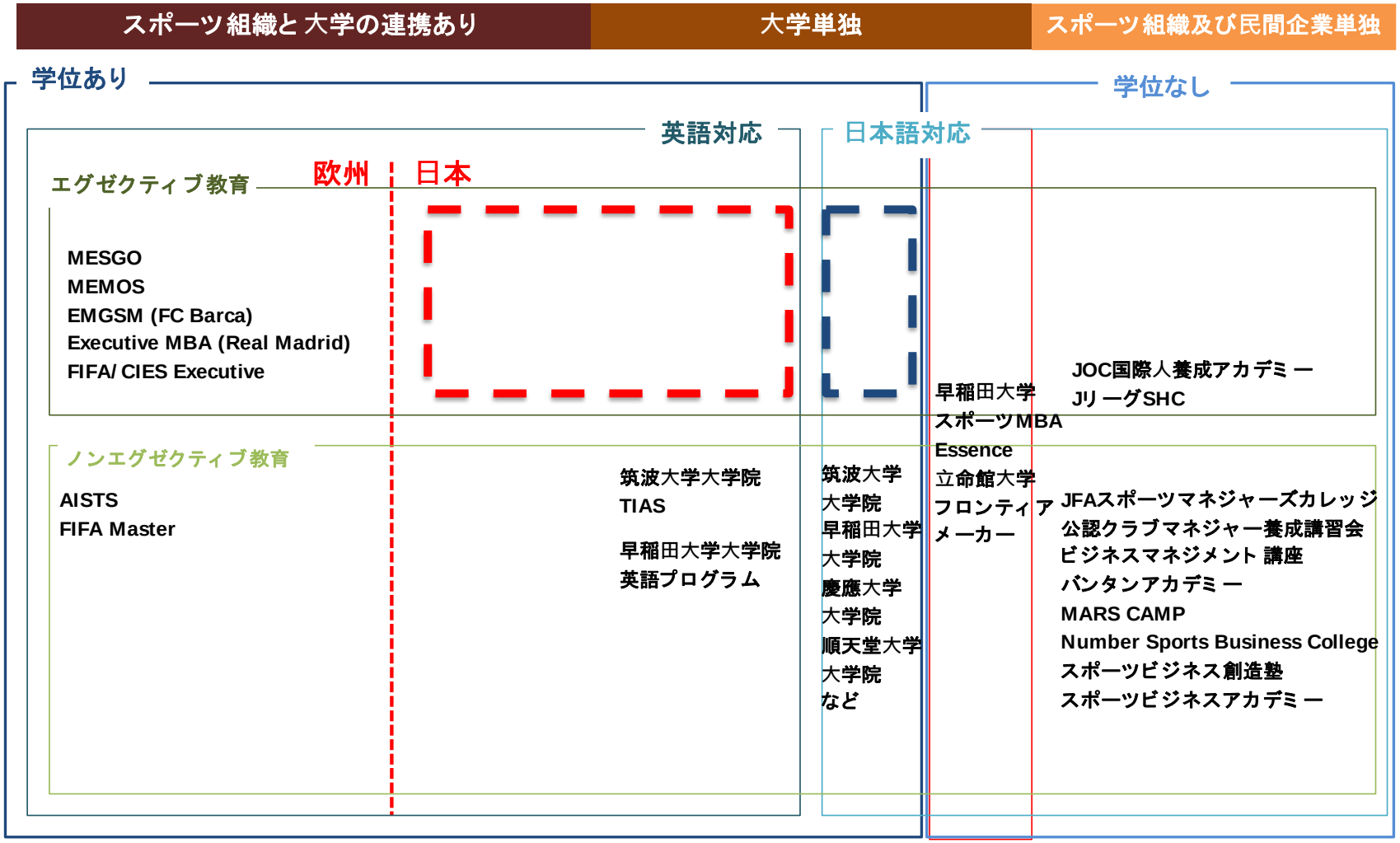

図 1 日本及び欧州のスポーツマネジメント教育の機能別分類

3. 本研究の目的と意義

本研究では、国際的なスポーツ経営人材を対象とするエグゼクティブ教育を日本の大学院プログラムで開講することの可能性を探ることを目的とし、MESGO の大学院プログラムの一部を TIAS で受け、その教育プログラムを構築し、提供する実践を行った。そのため本研究では、以下の 3 点を明らかにする。

1 点目は、スポーツエグゼクティブ教育における講義内容と方法を明らかにすることである。2 点目は、スポーツエグゼクティブ教育におけるスポーツ組織との連携可能性について明らかにすることである。最後に 3 点目として、スポーツエグゼクティブ教育における教育環境について明らかにする必要がある。

上記の目的に対して、本研究では具体的に、第 2 章において、運営者側の視点から、日本で初めて国際的なスポーツ経営人材を対象とした MESGO 東京セッションの講義内容と方法、さらにスポーツ組織との連携について生じた課題とその解決までのプロセスについてアクション・リサーチを用いて分析し、また運営で生じた諸課題についてその要因を分析する。次に第 3 章において、受講する学生の視点から、提供された教育プログラムの学生の評価を用いて、スポーツエグゼクティブの満足度を高める要因及び不満足となる要因を明らかにする。最後に第 4 章では、第 2 章と 3 章の結果及び筆者のノンエグゼクティブ向けの TIAS プログラムでの経験との比較から、我が国におけるスポーツエグゼクティブ教育の可能性について検討する。本研究は、MESGO 東京セッションの開催を通して、国際的なスポーツ経営人材を対象としたエグゼクティブ教育の日本での開講可能性を探るフロンティア的な研究として位置づけられる。

第 2 章　MESGO 東京セッションの構築及び運営プロセスの検証

1.　MESGO 東京セッションの契約合意に至るまでの経緯

2015 年 9 月上旬に筆者は、アイルランドのダブリンで開催された欧州スポーツマネジメント学会でMESGOの担当者と初めて出会った。筆者は、MESGO担当者からMESGOの説明を受け、2016 年 9 月から始まる MESGO セッションの一部をアジアで開催することを検討していること、さらに、現地において開催に協力できるローカル・パートナーを捜しているとの説明を受けた。筆者は、MESGO に関心を持ち、MESGO について調査を始めた。MESGO 担当者は、「MESGO の理事会を通して、2018 年 3 月の MESGO セッションをアジアで開催することが正式に決定された」と筆者にメールで連絡してきた。その後、MESGO 担当者が筆者に「2018 年 3 月に実施する 1 週間の MESGO セッションを筑波大学 TIAS で受け入れてほしい」という提案をしたため、筆者は TIAS のアカデミー長に「MESGO 東京セッション」について相談し、受け入れに前向きな回答を得た。しかしながら、TIAS はスポーツ庁の委託事業であるため学外の MESGO を TIAS で受け入れるには、スポーツ庁の承認を得る必要があった。

筆者は、TIAS がローカル・オーガナイザーになり、MESGO 東京セッションを MESGO と共催するための運営費や広報活動費を捻出することについてスポーツ庁に相談した。まず、欧州のスポーツマネジメント教育機関として著名な大学院である MESGO とセッションを共催することは世界に対して良い広報機会になることから、スポーツ庁の反応は前向きであった。しかしながら、MESGO 東京セッションを TIAS の事業として捉えるためには、TIAS の学生にとっても学びの機会にすることが条件としてスポーツ庁から提示された。そのため、筆者は「MESGO 東京セッション」開催中に TIAS 主催の 1 日セミナーを実施して TIAS の学生も参加できる講義を設け、TIAS の学生がスポーツ界での人的ネットワークを新たに構築できる機会を設けること、さらに MESGO 東京セッションを TIAS の広報機会にすることを MESGO との交渉条件に入れることをスポーツ庁に約束した。

その結果、スポーツ庁との 2 回目の打合せで、「MESGO 東京セッションは TIAS の学生にとっても有意義な事業である」とスポーツ庁は理解を示し、TIAS の予算での「MESGO 東京セッション」開催を承認した。スポーツ庁の予算執行の許可を得たため、筆者は、TIAS のアカデミー長に相談し、「MESGO 東京セッション」を 2017 年度の TIAS の事業計画書に入れ、TIAS の運営委員会で TIAS が MESGO 東京セッションを共催することが承認された。MESGO とは 2016 年 9 月に行われた MESGO パリセッションで協力合意書の内容を確認し、TIAS と MESGO 両者合意のもと協力合意書の締結に至った。

2. MESGO 東京セッションの構築及び運営に関するMESGOとの契約条件

MESGO と締結した協力合意書に MESGO 東京セッションのセッションプログラム構築及びセッション運営に関する契約条件示された。講義の内容では、(1)スポーツ分野で働く知名度の高い日本のエグゼクティブとの出会い及び交流ができること、(2)日本のスポーツ組織に対する深い理解が得られること、(3)2019 年ラグビーワールドカップや 2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会などの日本で行われる大規模スポーツイベントの組織について広く理解できること、(4)スポーツに関連した日本が直面する課題を取り上げること、の 4 点が講義内容に必要とされた。

一方で、準備段階でMESGOの支援内容として、(1)MESGO 東京セッションでは英語が流暢な著名でありかつエグゼクティブである講師を探すこと、(2)MESGO の条件に合った教室となる会場を探すこと、(3)MESGO の条件に合った関係者のホテルを探すこと、(4)日本において重要度の高い講義内容を提案することが求められた。また、今回特別な条件として、TIAS 側の要望により TIAS の学生と MESGO の学生の交流機会をつくるためにセッションの 1 日をTIASが企画し、共同でグループワークができることになった。

3. 目的

第 2 章では MESGO が提示した協力合意書の条件を満たす 5 日間の教育プログラムの講義タイトル・講義内容・講義方法の提案と決定、講師候補の選定と依頼、教室となる会場候補地の視察と提案と決定、運営における補助的サービスを構築するプロセス及び、運営で生じた諸課題の要因を分析し、運営者側の視点から(1)スポーツエグゼクティブ教育における講義内容と方法、(2)スポーツエグゼクティブ教育におけるスポーツ組織との連携可能性、(3)スポーツエグゼクティブ教育における教育環境、を明らかにすることを目的とする。

4. 方法

4.1 MESGO 東京セッションの構築及び運営のスケジュール

博士課程在学中のプロジェクトワーク(以下、本 PW)の実施期間は、2017 年 10 月から 2018 年 3 月であった。しかしながら、2017 年 1 月から 2017 年 9 月の本 PW 実施期間外に行った講義内容や講義方法に関する MESGO 側との交渉内容も重要な示唆が得られると判断したため、プロセス分析の対象とした。

本 PW は、主な活動内容から 2 期のフェーズに分けられる。まず、TIAS と MESGO の第 1 回

から第 3 回の運営会議、講義タイトル・講義内容・講義方法の提案と決定、講師候補の選定と依頼、教室となる会場候補地の視察と提案と決定、運営における補助的サービスの準備、プロジェクト成果を評価するための質問紙の作成を「準備期」とした。次に、2018 年 3 月 5 日から 9 日までの「MESGO 東京セッション」の運営及び関係者へのフォーカスグループインタビュー、また 3 月 9 日から 21 日までに行った学生への質問紙調査の実施を「実施期」と区分した。各期における活動内容は表 3 の通りとなった。

表 3 各期の活動内容

期名及び期間	活動内容
(1)準備期 2017 年 1 月～2018 年 2 月	• TIAS と MESGO の運営会議 • 講義タイトル・講義内容・講義方法の提案と決定 • 講師候補の選定と依頼 • 教室となる会場候補地視察と提案と決定 • 運営における補助的サービスの準備 • プロジェクト成果を評価するための準備
(2)実施期 2018 年 3 月 5 日～21 日	• 「MESGO 東京セッション」の運営 • 関係者へのフォーカスグループインタビュー及び学生への質問紙調査の実施

4.2 プロセス分析に関わるステークホルダー

4.2.1 ステークホルダーの所属機関、役職及び主な役割

プロセス分析に関わるステークホルダーの数は、筆者を含む筑波大学から 3 人、MESGO から 3 人、講師から 20 人、教室となる会場担当者から 6 人、旅行代理店から 1 人の計 33 人となった(表 4)。

表 4 ステークホルダーの所属機関、役職及び主な役割

ステークホルダー	所属機関及び役職	プロジェクトにおける主な役割
筆者（筆者）	筑波大学 TIAS 主任研究員	MESGO 東京セッションのローカル・コーディネーター
A	筑波大学 TIAS アカデミー長	本 PW の受入れ責任者
B	筑波大学 TIAS 准教授	共同筆者
C	MESGO セッション・ディレクター	教育プログラムの責任者
D	MESGO スポーツパートナー代表	運営における補助的サービス責任者
E	MESGO セッション・コーディネーター	全体調整及び質問紙調査担当
F	ジャーナリスト	講師
G	メジャー・リーグ・ベースボール	講師
H	慶應義塾大学 教授	講師
I	ビクトリア大学 教授	講師
J	淡江大学 ディレクター	講師
K	スポーツ庁	講師
L	国際スポーツ競技連盟 副会長	講師
M	国立大学法人 理事	講師
N	民間企業 代表取締役社長	講師
O	Topkyo2020 オリンピック・パートナー企業 GM	講師
P	UEFA 部長	講師
Q	Tokyo2020 ディレクター	講師
R	Tokyo2020 企画財務局 課長	講師
S	早稲田大学 教授	講師
T	JFA 会長	講師
U	FIFA 委員会委員	講師
V	AFC（アジアサッカー連盟） 元コンサルタント	講師
W	民間企業 代表取締役	講師
X	コトブキシーティング 役員	講師
Y	民間企業 職員	講師
Z	株式会社東京ドーム 執行役員	会場担当
AA	講道館 職員	会場担当
AB	日本青年館 職員	会場担当
AC	JFA 職員	会場担当
AD	Tokyo2020 職員	会場担当
AE	ラグビー組織委員会 職員	会場担当
AF	旅行代理店 職員	運営におけるサービス担当

4.2.2 ステークホルダーの相関図と筆者の役割

MESGO 東京セッションの構築体制は、MESGO セッション・ディレクター（教育プログラム構築責任者）、MESGO セッション・コーディネーター（全体統括）、MESGO スポーツパートナー（運営における補助的サービス提供責任者）、ローカル・オーガナイザー2 人、ローカル・コーディネーターである筆者の 6 人で構成された。それ以外のステークホルダーは、プロジェクト関与者と位置づけた。筆者は、ローカル・コーディネーターとして、教育プログラムの構築を担当し、講義内容及び講師の選定・交渉、教室となる会場の選定・交渉、ケータリングやホテルから教室となる会場の移動の交渉・手配の管理、さらに資金の調達及び管理や、プログラムの評価方法の策定を行った（図 2）。

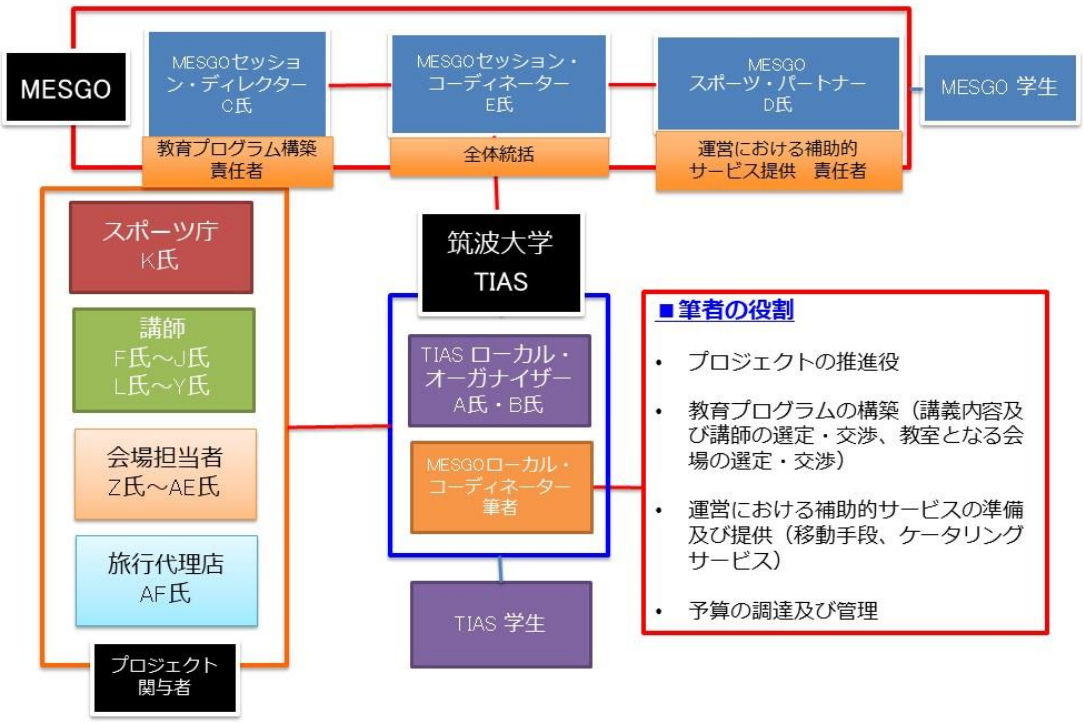

図 2 ステークホルダーの相関図と筆者の役割

4.3 分析方法

本研究では、準備期における「講義内容及び講義方法」と「運営における補助的サービス」の決定プロセス、さらに実施期に生じた課題及び原因と今後の対策の分析にアクション・リサーチを用いた。具体的には、フィールドノート及び議事録に基づいて TIAS 側の受入責任者と事実確認を行いながら、時系列のプロセス評価表を作成した。そのプロセス評価表を用いて、本 PW 実施者とステークホルダー双方のアクションとリアクションに対して、プロセス分析及び要因分析を

行った。

まず、準備期のプロセス分析では、プロセスの分析概要を整理し、日野原（1973）が提唱している医療保健の現場で利用する問題志向型システム（POS: Problem Oriented System）を参照し、（1）主要なステークホルダーの発言（Subject）、（2）データやインタビュー調査から得られた情報（Object）、（3）前者二つの情報を自身はどう捉え、どう解決しようとしたか（Assessment）、（4）実際にどのように動いたのか（Plan）の 4 項目に加え、実際に動いた結果の検証が教育プログラムの構築には必要なことから、（5）実践した結果の成果と課題（Achievement & Problem）の項目も分析に加えた。

本研究のプロセス分析では、（1）主要なステークホルダーの発言、（2）データやインタビュー調査から得られた情報、（3）それらの情報を自身がどう捉え、どう解決しようとしたのかをまとめて、ステークホルダーである「MESGO 側からの提案」として 1 つの項で述べた。また、（4）実際にどのように動いたのかについては「TIAS 側の対応」として 1 つの項にまとめた。そして、（5）最後に実践した結果とどう感じたかを「成果と課題」として 1 つの項に整理した。一方で、準備期における運営における補助的サービスの決定プロセスは、交渉内容が少なかったため、全体的に 1 つの項にまとめて整理した。

次に実施期の教育プログラムのプロセス分析は、当日生じた課題に対するその場の対応であり、ステークホルダー双方のアクションとリアクションにおける変化を分析するプロセス分析には適さないため、当日生じた課題及び原因を分析し、今後の対応策を検討した。以上の準備期のプロセス分析と実施期の要因分析は、筆者と大学に所属するシニア研究者であり、かつ本 PW のローカル・オーガナイザーである TIAS 側の担当者の 2 人で協議しながら実施した。

4.4 分析方法における信用性の視点

Lincoln and Guba(1985)は、信用性について、量的研究法で用いられる Reliability（信頼性）に代えて Trustworthiness（信用性）という用語を用い、アクション・リサーチを含む質的研究法における信用性を評価するための基準を（1）波及可能性（Transferability）、（2）信憑性（Credibility）、（3）頼れる一貫性（Dependability）、（4）確証性（Confirmability）の 4 つを示している（表 5）。本研究の準備期のプロセス分析及び実施期の要因分析における信用性は、Lincoln and Guba(1985)の信用性を評価する 4 基準の視点を踏まえた。

表 5 質的研究法における信用性の評価

波及可能（Transferability）	研究結果としての具体的解決策が一定の有効なものとして評価された後に他の類似あるいは異なるコミュニティにどの程度波及できるか
信憑性（Credibility）	研究結果が現実にどの程度適合するか
頼れる一貫（Dependability）	研究結果を一貫して繰り返すことができるか
確証性（Confirmability）	研究結果が筆者のバイアスによってではなく広範な研究参加の観点から形成されているか

（Lincoln and Guba 1985、筆者一部修正）

4.5 倫理的配慮

プロセス分析は、個人情報の保護を考慮し、関係するステークホルダーの個人名はすべて匿人化した。尚、博士課程在学中のスポーツウエルネス学位プログラムにおける課題解決型プロジェクトワーク計画書を研究倫理申請不要で提出し、課題解決型プロジェクトワーク実施の承諾を得ている（補足資料 1）。

5. 結果と考察

5.1 第1回運営会議における講義内容及び講義方法の決定プロセスの分析（準備期）

5.1.1 MESGO 側からの提案

MESGO と締結した協力合意書に MESGO 東京セッションのセッションプログラム構築及びセッション運営に関する契約条件示された。講義の内容では、（1）スポーツ分野で働く知名度の高い日本のエグゼクティブとの出会い及び交流ができること、（2）日本のスポーツ組織に対する深い理解が得られること、（3）2019 年ラグビーワールドカップや 2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会などの日本で行われる大規模スポーツイベントの組織について広く理解できること、（4）スポーツに関連した日本が直面する課題を取り上げること、の 4 点が講義内容に必要とされた。

これに対して、まず筆者は TIAS で著名な講師をすでに発掘していたため、MESGO が求める日本におけるスポーツマネジメント分野の著名な講師の発掘は可能だと感じたものの、しかしながら、エグゼクティブレベルの講師、さらに英語が流暢に話せるエグゼクティブの調整できるかについては教授する学生のレベルが TIAS の学生とは違うため、不安に感じた。

5.1.2 TIAS 側の対応

筆者は、協力合意書で示された 4 条件を満たす講義内容及び講義方法の初案を作成し、

2017 年 1 月 24 日に 4 条件を満たす講義内容として 5 つの講義と各日の講義会場を MESGO の C 氏、D 氏、E 氏に提案した。

まず、1 つ目に提示された 4 条件の1つである「スポーツに関連した日本が直面する課題」と MESGO がガバナンスを学ぶ大学院でもあることから、日本バスケットボール協会の国際バスケットボール連盟（以下、FIBA）から制裁とその課題の解決がガバナンスを学ぶ上で重要な事例だと判断したため、B リーグチェアマン、ソフトバンク会長、FIBA 事務局長のパネルディスカッションを提案した。

次に 2 つ目に、MESGO の C 氏が大学院プログラムの一部をアジアで開催する理由として、スポーツの未来はアジアにあり、スポーツイベントがアジアで今後開催されることからと話しており、筆者がアジアのスポーツ産業に関する講義を意識したことから、講義テーマはアジアのスポーツ産業とし、講師は J リーグ、電通スポーツアジア、MLB アジア所属する人物を提案した。さらに、アジアのスポーツ産業の現状と課題を把握できる「アジアのスポーツ産業に何が起こっているのか」、また、アジアと欧州のスポーツ産業の比較が面白いと感じたため、「欧州のスポーツ産業とどのような違いがあるのか」について議論することも提案した。

そして 3 つ目は、アジアのスポーツ産業では人口が最も多く、今後巨大な市場となる中国が外せないと判断したため、「中国のスポーツ産業」を講義内容にすることを提案した。

さらに 4 つ目は、スポーツ団体は収益をあげる必要性があり、収益源となるスポンサーシップをスポーツ団体の幹部が理解する必要があると考え、また筆者のネットワークの範囲でオリンピック・パラリンピックのスポンサーシップについて英語で講義可能な講師がいたため、「オリンピック・パラリンピックのスポンサーシップ」を講義内容にすることを提案した。

最後に、5 つ目は、エグゼクティブ向けの教育プログラムは伝統的な座学の比重は減り、体験型プログラムへ進化している（黒崎、2014）ことから、エグゼクティブ向けの教育プログラムである MESGO 東京セッションでも体験型プログラムを実践してみたいと考え、B リーグとプロ野球の観戦プログラムも講義に入れることを提案した。

また、MESGO は筆者にスポーツと関連する場所を教室として毎日変更することを指示した。これは、Schuster（1993）が指摘するように、海外に移動するなど常に場所を変えて行う講義方法の方が通常の MBA で行う講義より学生の満足度が向上することから、MESGO 関係者もなるべくスポーツに関連する場所を変更して行うことを望んだと推察できた。また、移動しながら講義を行う方法の目的は学生がなるべく多くの人的ネットワークを構築できるためであると考えられた（金 2007、黒崎 2014）。そのため、筆者は MESGO 関係者の宿泊するホテルを筑波大学東京キャンパスに近い水道橋に設定したため、各日の講義会場は水道橋に近い会場を選定することを

考えた。月曜日は東京ドーム、火曜日は筑波大学東京キャンパス、水曜日は Tokyo2020、日本スポーツ振興センター、トヨタ自動車東京本社、木曜日はJリーグもしくは JFA、金曜日はBリーグもしくは日本バスケットボール協会を提案した。また同時に UEFA 関係者から JFA に依頼することも検討した。

5.1.3 交渉で得られた成果と課題

筆者が提案した内容について課題が生じた。まず 1 つ目の提案について、MESGO 側から講義内容の承諾を得られたが、Bリーグは、会場が確保できないことと、さらに英語で提案された事例を説明できる人材が若手の職員にいるものの、エグゼクティブ向けではないという理由から講義の依頼を断った。本件から、英語が話せるスポーツ団体の一般職員では講義内容の観点からエグゼクティブ向けの講義は難しいと B リーグが考えていたことが分かる。MESGO の協力合意書の条件には、「英語が流暢でありかつ著名なエグゼクティブである講師を探すこと」があるように、現在の日本では知名度がありかつ業界の経験が豊富な上級の日本人幹部に講師を依頼する場合は英語の語学力の有無を問わず依頼せざるおえない状況にあることが示唆された。

次に、2 つ目の提案については、MESGO の D 氏は、講義の依頼は J リーグではなく、JFA に依頼するように指示した。これは、UEFA が MESGO のスポーツパートナーであり、欧州各国のサッカー協会からなる UEFA の交渉相手となるのはプロサッカーリーグ機構の J リーグではなく、日本のサッカー協会である JFA であるためであった。同じサッカーを扱う組織でも各国競技団体とプロリーグは同一視してはいけないことを知ることができた。

3 つ目の提案について、MESGO 側より中国のスポーツ産業の講義は却下された。2017 年 9 月の提案では講義内容がアジアを対象とすると指示されていることから、アジアであっても教育プログラムを展開する国以外の個別の国の話題を聴講する必要はないと考えられ、教育プログラムを実施する国に関する事例を中心にした講義内容が期待されるという示唆を得た。

4 つ目の提案について、MESGO は講義内容をスポンサーシップに絞るのではなく、大規模スポーツイベントの組織について広く理解できる内容にするように指示した。これは、「スポンサーシップ」というマーケティングの 1 項目よりも大会運営や組織化に関するより広い範囲に関する講義が国際スポーツ組織のスポーツ経営人材には必要とされていることを示している。

5 つ目の提案について、MESGO 東京セッション期間中には B リーグの試合がなかったことから、東京ドームで講義を構築することにした。また、体験型プログラムの提案も MESGO 側に受け入れられたことから、黒崎（2014）が指摘するように、MESGO も座学の比重を減らし、座学以外の講義方法を積極的に採用したい思惑があると考えられた。

一方で、講義会場の提案について、各会場担当者に依頼したところ、月曜日の会場と想定していた東京ドーム会場担当の Z 氏からは、教室となる会場を仮予約したが、会場使用の最終決定は 2017 年 11 月になると伝えられた。火曜日の会場は、筑波大学東京キャンパスを予約できた。さらに、水曜日の会場は、Tokyo202 の AD 氏から前向きに検討すると回答があった。木曜日の会場は、AC 氏から JFA の会場借用の許可を得た。金曜日の会場は、B リーグの会場借用の許可を得ることができなかった。

MESGO は、講義内容に沿った「場所」を教室とすることで重要な日本の幹部も講義に招聘しやすくなると考えていることから、講義を実地の体験に変える教育方法は講義の充実につながることが示唆された。本 PWでは、筆者は依頼先組織の担当者を知っていたため会場確保が進んだ。このことから MESGO のような大学院プログラムを構築するためには、講師や教室で利用する会場についてスポーツ組織と交渉するローカル・コーディネーターは人脈と情報量が必要であると考えられた。以上の準備期における第1回運営会議における講義内容及び講義方法の選定プロセスの分析概要を整理すると表 6 のようになる。

表 6　第1回運営会議における講義内容及び講義方法の決定プロセスの分析概要（準備期）

【初期課題】 協力合意書で示された 4 条件を満たす講義内容及び講義方法の初案を作成する
【第 1 回 TIAS と MESGO の運営会議】2017 年 1 月 24 日 ■MESGO 側の提案 MESGO と締結した協力合意書に MESGO 東京セッションのセッションプログラム構築及びセッション運営に関する契約条件示された （1）スポーツ分野で働く知名度の高い日本のエグゼクティブとの出会い及び交流ができること （2）日本のスポーツ組織に対する深い理解が得られること （3）2019 年ラグビーワールドカップや 2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会などの日本で行われる大規模スポーツイベントの組織について広く理解できること （4）スポーツに関連した日本が直面する課題に取り組むこと
■TIAS 側の対応（4 条件を満たす講義内容として 5 つの講義と各日の講義会場を提案した） （1）B リーグチェアマン、ソフトバンク会長、国際バスケットボール連盟（以下、FIBA）事務局長のパネルディスカッションを提案した。 （2）講義テーマはアジアのスポーツ産業とし、J リーグ、電通スポーツアジア、MLB アジア所属する講師を提案した。さらに、「アジアのスポーツ産業に何が起こっているのか」、また「欧州のスポーツ産業とどのような違いがあるのか」について議論することを提案した。 （3）中国のスポーツ産業を講義内容として提案した。 （4）オリンピック・パラリンピックのスポンサーシップを講義内容として提案した。 （5）B リーグとプロ野球の観戦プログラムも講義に入れることを提案した。 （6）各日の講義会場も提案した。具体的には、月曜日は東京ドーム、火曜日は筑波大学東京キャンパス、水曜日は Tokyo2020、日本スポーツ振興センター、トヨタ自動車東京本社、木曜日は J リーグもしくは JFA、金曜日は B リーグもしくは日本バスケットボール協会を提案した。
【交渉で得られた成果と課題】 （1）1 つ目の提案について、MESGO 側から講義内容の承諾を得られたが、B リーグ側に講義の協力を依頼したが断られた。会場が確保できないことと英語で提案された事例を説明できる人材が若手の職員にいるものの、エグゼクティブ向けではないという理由のためパネルディスカッションは成立しなかった。 （2）MESGO 側から J リーグではなく、JFA に依頼するように指示され、その他の 2 人の講師の依頼については承諾を得た。 （3）3 つ目の提案について、MESGO より中国のスポーツ産業の講義は却下された。 （4）4 つ目の提案について、スポンサーシップに絞るのではなく、大規模スポーツイベントの組織について広く理解できる内容にするように MESGO より指示があった。 （5）5 つ目の提案について、MESGO 東京セッション期間中には B リーグの試合がなかったことから、東京ドームでの講義を構築することにした （6）講義会場は各会場担当者に依頼した。その結果、東京ドーム担当者からは仮予約はしたが会場使用の最終決定は 2017 年 11 月になると伝えられた。次に筑波大学東京キャンパスは予約できた。さらに、Tokyo2020 は前向きに検討すると回答があった。木曜日は、JFA 担当者から使用許可を得た。金曜日は、B リーグから講義会場としての使用を認められなかった。

5.2 第 2 回運営会議における講義内容及び講義方法の決定プロセスの分析（準備期）

5.2.1 MESGO 側の提案

第 2 回運営会議では、MESGO 側から具体的な各日の講義内容、方法、会場について提案がなされた。講義内容を示す個別の講義タイトルとして「外国人がみた日本の理解」、「アジアサッカーの成長」、「アジアバスケットボールの成長」、「インドにおけるプロスポーツモデル」、「Esports」、「将来を予測するワークショップ」、「将来のスポーツ組織を考えるワークショップ」、「アジアの成長に関する議論」、「Tokyo2020 の施設ツアー」が提案された。

まず、「外国人がみた日本の理解」では、MESGO 側は日本人が観る日本の理解だけではなく、外国人が観る日本への理解も加え、複眼的な講義を構築しようとしていると考えられた。

次に、「アジアサッカーの成長」や「アジアバスケットボールの成長」、「インドにおけるプロスポーツモデル」は、アジアで成長しているスポーツや、新しいプロリーグが構想されるインドにも興味を持っていることが推察できた。

さらに、提案された「Esports」は、中国や韓国で普及しているため、日本でも「Esports」が普及しているだろうという MESGO 担当者の思い込みが見受けられ、アジアでも各国のスポーツの発展に差異あるとの理解を教育する必要を感じた。

一方で、講義方法では、MESGO はアジアを広く理解すると同時にアジアの新しいスポーツの動きについて最新の事例を導入したいという考えがあり、また将来的に予想することに関してはワークショップ及び議論という講義方法を用いて、学生の考察を深める狙いがあると考えられたため、「将来を予測するワークショップ」、「将来のスポーツ組織を考えるワークショップ」、「アジアの成長に関する議論」という議論を活性化させるエグゼクティブ向けの教育プログラムの「ワークショップ」を提案したと推察できた。

続いて、MESGO の C 氏から体験型プログラムの「Tokyo2020 の施設ツアー」も提案された。エグゼクティブ向けの教育プログラムでは伝統的な座学より体験型プログラムへ進化している（黒崎、2014）と述べていることから、エグゼクティブ向けの MESGO 側も同様の考えであると推察できた。

最後に、スポーツ関連施設を使用した講義にこだわる MESGO の D 氏は、以前日本で開催された国際会議でナショナルトレーニングセンター（以下、NTC）を訪問した経験があったため、バスケットボール関連の会場を教室として利用することが難しい場合は、NTC を代替案として提案された。

5.2.2 TIAS 側の対応

協力合意書の条件 1 を満たす講義として、J リーグに代わり JFA の講師 T 氏を提案した。また条件 2 と 4 にあてはまる講義として講師 H 氏の「相撲」の講義を推薦し、日本のスポーツ組織に対する理解を得るための講義を TIAS の B 氏を推薦した。さらに、条件 3 にあてはまる講義として「2019 年ラグビーワールドカップ」と「Tokyo2020」の講義をつくることを承諾し、講師の選定と会場の依頼を行うことにした。このことから、ローカル・コーディネーターは誰が適切に講義できるかという講師の情報や講義をお願いするための人脈を築くことが大事であると感じた。

次に、筆者は TIAS が主催する1日セミナーの基調講演の講師にスポーツ庁長官を提案し、講演テーマを「日本のスポーツの未来」としてスポーツ庁に依頼することを提案した。続いて、「Round-table discussion（ラウンドテーブルディスカッション）」のテーマは、協力合意書の条件の Tokyo2020 に関係すること、さらに TIAS がオリンピックアカデミーということもあり「未来のオリンピックスポーツの挑戦」を提案した。また、筆者はバスケットボール関連の講義及び会場として使用することは難しいと MESGO 側に伝え、条件 4 である日本のスポーツイベントにおける課題として「スポンサーシップ」の講義を提案した。

一方で、筆者は Tokyo2020 の会場担当者である AD 氏から、Tokyo2020 の会場が未完成のため体験型プログラムである「Tokyo2020 の施設ツアー」ができないことが伝えられた。そのため、筆者はその旨を MESGO の C 氏と D 氏に伝え、MESGO より Tokyo2020 の講義内容の1つを「expected legacy（期待されるレガシー）」と提案されたことから、1964 年東京オリンピックを通してどのようなレガシーが残されたかを学ぶことは講義での議論が活性化されると考えたため、代替案として「Tokyo1964 文化ツアー」を代替案として提案した。

最後に、筆者は Tokyo2020 と JFA の会場利用の承諾を得る方法を検討した。その結果、Tokyo2020 と JFA の会場利用について、IOC 委員会委員でもある MESGO の C 氏から Tokyo2020 の会長宛に直接依頼し、MESGO の D 氏に UEFA 会長から JFA 会長に直接依頼するように調整してもらうことにした。これに対して、MESGO の C 氏と D 氏もすぐに対応すると筆者に回答し、このような依頼方法は欧州では一般的であり、関係のある海外の団体から直接組織の会長へ依頼し、トップダウンの依頼方法で進めることが効率的であると共通の認識があった。

5.2.3 交渉で得られた成果と課題

第 2 回運営会議の交渉で講義内容が詰められた。具体的には、木曜日の講師は JFA から講師 T 氏で、さらに会場の使用も JFA に依頼することを MESGO から承認を得た。相撲の講師 H 氏と日本のスポーツ組織に対する理解の講師 B 氏の承認を得た。Tokyo2020 の講義内容は、

Tokyo2020 に関する運営状況ついてではなく、IOC が 2014 年に提案したオリンピックの中長期改革計画であるアジェンダ 2020 の Tokyo2020 への影響と、将来の五輪都市への影響という講義内容にすることとなった。また、Tokyo2020 の R 氏から講義内容と会場利用の承諾を得た。さらに、MESGO の D 氏から講義内容について Tokyo2020 と直接打合せをすることとした。また、ラウンドテーブルディスカッションのテーマは「未来のオリンピックスポーツの挑戦」ではなく、スポーツ全般のエグゼクティブ向けのプログラムとしてはオリンピックに焦点化しすぎないという考えから、MESGO の提案で「未来の日本スポーツの挑戦」というテーマに決まった。

一方で、課題は 2019 年ラグビーワールドカップの講義は承諾の返信を得られず、この時点で講義をつくることができなかった点である。さらに筆者が提案した「スポンサーシップ」の講義は MESGO より却下され、あくまでも MESGO は NBA アジアの「アジア市場におけるバスケットのマーケティング」についての講義を要望したが、筆者と TIAS にはバスケットへの依頼可能な人的なネットワークはなかった。また MESGO より提案があった Esports は日本で Esports の産業が成立していないことから、適任者を選ぶことが難しいと考え講義をつくることを断念した。

そのほか「未来の日本スポーツの挑戦」のパネルディスカッションについて、講師の英語力に問題があることを MESGO に説明したところ、同時通訳を導入することを指示された。エグゼクティブ教育では実践経験が豊富な講師が特に重要になるが、例え英語が話せなくてもその講師の代えが効かない。そのため、その講師の英語力を補完できるスポーツ用語やスポーツ界の経営や時事に詳しい通訳が重要になることが示唆された。以上の準備期における第 2 回運営会議における講義内容及び講義方法の決定プロセスの分析概要は表 7 のようになる。

表 7 第 2 回運営会議における講義内容及び講義方法の決定プロセスの分析概要（準備期）

【第 2 回 TIAS と MESGO の運営会議】 2017 年 9 月 7 日 ■MESGO 側の提案 （1）各日の講義内容及び会場が提案された。 （2）講義内容として、「外国人がみた日本の理解」、「アジアサッカーの成長」、「アジアバスケットボールの成長」、「インドにおけるプロスポーツモデル」、「Esports」、「将来を予測するワークショップ」、「将来のスポーツ組織を考えるワークショップ」、「アジアの成長に関する議論」、「Tokyo2020 の施設ツアー」が提案された。 （3）座学だけではなく体験型プログラムも講義の一環にすることが重要であるという考えのもと、Tokyo2020 の施設ツアーが提案された。 （4）教室となる会場については、バスケットボールに関する会場利用が難しい場合は、ナショナルトレーニングセンターの代替案を提案した。また、筆者は Tokyo2020 と JFA の会場利用の承諾を得る方法を検討した。
■ TIAS 側の対応 （1）条件 1 を満たす講義として、J リーグに代わり JFA から T 氏を提案した。また、条件 2 と 4 にあてはまる講義として「相撲」の講義について講師 H 氏を推薦し、日本のスポーツ組織に対する理解を得るための講義を TIAS の B 氏を推薦した。さらに、条件 3 にあてはまる講義として「2019 年ラグビーワールドカップ」と「Tokyo2020」の講義をつくることを承諾し、講師の選定と会場の依頼を行うことにした。 （2）特別な条件である TIAS1 日セミナーの講義内容と会場を提案した。具体的には、基調講演はスポーツ庁の長官に依頼し、講演テーマを「日本のスポーツの未来」と提案した。一方で、ラウンドテーブルディスカッションのテーマは、「未来のオリンピックスポーツの挑戦」を提案した。また、バスケットボール関連の講義及び会場として使用することは難しいと伝え、条件 4 である日本のスポーツイベントにおける課題である「スポンサーシップ」の講義を提案した。 （3）Tokyo2020 の AD 氏に確認し、会場が未完成のため視察ができない旨を伝えた。その代わり「Tokyo1964 レガシーツアー」を代替案として提案した。 （4）Tokyo2020 と JFA の会場の拝借について、IOC 委員会委員でもある C 氏から Tokyo2020 の会長宛に直接依頼してもらうこととした。また、UEFA 会長から JFA 会長に直接依頼してもらうこととした。
【交渉で得られた成果】 （1）木曜日の講師は JFA から講師 T 氏で、さらに会場の使用も JFA に依頼することを MESGO から承認を得た。相撲の講師 H 氏と日本のスポーツ組織に対する理解の講師 B 氏の承認を得た。Tokyo2020 の講義内容について、Tokyo2020 に関する運営状況ついてではなく、アジェンダ 2020 が Tokyo2020 にどのような影響を与えているか、それが将来の五輪都市にどのような影響を与えているかという講義内容にすることとなった。また、Tokyo2020 担当者から講義内容と会場拝借の承諾を得た。さらに、MESGO の C 氏から講義内容について Tokyo2020 と直接打合せをすることとした。 （2）パネルディスカッションのテーマは「未来のオリンピックスポーツの挑戦」ではなく、MESGO からより大きなテーマ設定を希望され、「未来の日本スポーツの挑戦」というテーマに決まった。

【交渉で生じた課題】
(1) 2019 年ラグビーワールドカップの事務局から副会長の日程が合わないことから講義の協力を断られた。さらに提案した「スポンサーシップ」の講義は MESGO より却下され、あくまでも NBA アジアの「アジア市場におけるバスケットのマーケティング」についての講義を主張されたが、筆者と TIAS にはバスケットへの依頼可能なネットワークはなかった。また Esports を講義内容に入れることを MESGO より提案があったが、日本では Esports の産業が成立していないことから、講義をつくることは断念した。
(2) 「日本スポーツの将来の挑戦」のパネルディスカッションについて、講師の英語力に問題があることを指摘し、同時通訳を導入することを指示された

5.3 第 3 回運営会議における講義内容及び講義方法の決定プロセスの分析(準備期)

5.3.1 MESGO 側の提案

第 3 回運営会議では MESGO 側からさらなる各日の具体的な講義タイトル、内容、方法が提案された。まず、「Understanding Sport in Japan(日本のスポーツへの理解)」の講義内容は、将来の日本のスポーツへの言及ではなく、現在の日本のスポーツシステムについての発表を提案された。また、欧米と日本のスポーツシステムの比較も求められた。このことから、米国、欧州と日本ではスポーツが存立するために必要な社会・文化的構造やそのガバナンスが異なることを想定したそれぞれのスポーツシステムの比較に興味が集まることが示唆された。現在、アジアのスポーツ市場が発展してきていることから、欧米のスポーツ関係者がアジアのスポーツシステムを理解しなければいけない状況であることが感じられた。

次に、3 月 5 日(月)のラウンドテーブルディスカッションでは「Challenges of sport in Japan(日本のスポーツの挑戦)」の講義テーマが提案され、マッチフィクシング、ドーピング、若者のスポーツの実施率、高齢化社会に対するスポーツの果たす役割の内容を入れるように提案された。これは、世界のスポーツ界の課題として取り上げられている、マッチフィクシング、ドーピング、若者のスポーツの実施率について日本での取り組みを学ぶとともに学生各自の知識と比較し、学生の理解を広く深いものにしたい考えがあると感じた。また、先進国の課題でもある高齢化社会に対するスポーツの果たす役割は、もっとも高齢化の進んでいる日本の最先端な取り組み事例を学びたい需要があると考えられた。

続いて、ラグビーに関する講義内容は外せないため、MESGO 側は「ラグビーワールドカップの進化と将来について」の講義内容を提案してきた。また、Tokyo2020 に関する講義テーマと内容は、「update on preparation(準備状況のアップデート)」、「expected legacy(期待されるレガシー)」、「Tokyo2020 and Agenda2020-The future of host cities(Tokyo2020 とアジェンダ 2020-将来の開催都市」が提案された。これは、MESGO の条件 3 でも示されたように、国際大会を迎える

開催都市の最新の情報は開催国でしか得られない貴重な知識や情報であり、これらを講義に入れることによって、講義の質を担保したい思惑が感じられた。

一方で、MESGO の C 氏は、3 月 6 日（火）の「Challenges of Japanese Sports in Future（未来の日本スポーツの挑戦）」のラウンドテーブルディスカッションでは、講義方法として 1 人の講師の回答が長くなりすぎないように講師に事前に説明するように筆者に指示した。また、MESGO の D 氏が TIAS 学生にブリーフィングを行える機会をつくるため、TIAS の講義に D 氏を招聘するように依頼してきた。このことから、MESGO の講義では、タイムマネジメントを徹底することが講義方法を確立する上で重視されることが示唆された。

また、ノンエグゼクティブ向けの TIAS とエグゼクティブ向けの MESGO の学生のレベルが違うことから、MESGO の D 氏は事前に TIAS の学生へのブリーフィングを希望し、極力 TIAS の学生の理解を深め、講義の質を保とうとしたと推察でき、このような事前マネジメントが重要であると考えられた。

5.3.2 TIAS 側の対応

MESGO の C 氏から提案があった講義内容の「Understanding Sport in Japan（日本のスポーツへの理解）」に対して、MESGO 関係者は外国人がみた日本の理解と日本人がみた日本の理解の両方の視点を学びたいと考えていることから、筆者は「Outside view（海外の視点）」と「Inside view（日本の視点）」の 2 つの講義内容を追加することを提案した。また、ラウンドテーブルディスカッションの講義内容について承諾した。

一方で、「ラグビーワールドカップの進化と将来について」の講義について、ラグビー組織委員会事務局 A E 氏に再度協力を依頼したところ、返信がなく講義をつくることができなかった。

また Tokyo2020 に関する講義タイトル、内容、方法を詰めるべく、Tokyo2020 担当者と打合せの機会を設けた。また、「Challenges of Japanese Sports in Future（未来の日本スポーツの挑戦）」のラウンドテーブルディスカッションでは、講義方法として 1 人の講師の回答が長くなりすぎないように講師に事前に説明するようにした。MESGO の D 氏が TIAS 学生にブリーフィングを行える機会を創るため、TIAS の講義に MESGO の D 氏を招聘することにした。

続いて、講義方法の教室となる会場では、2017 年 11 月上旬、会場担当者の東京ドームの Z 氏から会場の使用不可が伝えられた。また、Z 氏は、筆者に別の会場候補地を提案し、後楽園ホールの視察を行った。しかしながら、後楽園ホールの会議室の収容人数は少なく、MESGO が要求する基準に合致しないと筆者は判断したため利用を断念した。

そのため急遽筆者は、TIAS の B 氏と相談し、日本の伝統的なスポーツである柔道の講道館

の AA 氏に会場使用の依頼を行った。講道館の AA 氏は、「AA 氏自身は、MESGO 東京セッションの協力に前向きであるが、AA 氏の上司から許可がおりない」と、「会場確保に協力できず大変申し訳ない」と筆者に伝えてきた。筆者は、AA 氏からの報告を受け、4 か月前に会場をおさえることの難しさを感じるとともに、日本のスポーツ団体の柔軟性の無さ、国際的な教育プログラムへの参加への積極性の無さを残念に感じるとともに、ボトムアップの依頼方法ではトップまで案件があげられずに終わる日本のスポーツ組織の意思決定の方法についても課題を感じた。そのため、筆者は TIAS の B 氏に相談し、費用が発生するものの日本青年館ホテルの会議室をリストアップした。早速、ホテルの会場担当者である AB 氏に連絡し、会場使用に係る見積書の送付をお願いした。また、筆者は、MESGO の C 氏及び D 氏に対して日本青年館を月曜日の会場に推薦した。会場担当者の AB 氏は、筆者に見積書を送付し、具体的な使用金額を伝えた。筆者は、AB 氏から送付された会場の見積書を C 氏と D 氏に提示した。しかしながら、会場使用料が高いため、C 氏は難色を示した。筆者は、「MESGO 東京セッション」の開催まで時間が限られていることから、次回、2018 年 2 月中旬の D 氏の来日視察で会場を確認することを提案し、C 氏と D 氏は承諾した。筆者は、高い金額のため難色を示していた D 氏を説得するために、TIAS の B 氏に依頼し、B氏から日本青年館の日本のスポーツの歴史との関係について説明する時間を設けた。 最終的には、D 氏は、月曜日の会場として神宮球場を見渡すことができ、新国立競技場に隣接する日本青年館ホテルの使用の承諾をした。MESGO の D 氏の説得を通じて、日本のスポーツに関連する「場所」において会議やセミナーを開催したいと考える外国関係者が今後も存在する可能性もあることから、スポーツ関連の「空間」に隣接して会議場やホール、ホテルなどを整備することもスタジアム・アリーナ建設などでは必要なるのかもしれないと感じた。

教室となる会場の選定の交渉の仕方について成功と失敗があった。まずは、交渉の成功に重要だと感じたのがトップダウンによる進め方である。例えば、3 日目の水曜日と 4 日目の木曜日の講師の選定と会場の使用許可は他曜日に行われた講義と比べ比較的スムーズに進んだ。その理由として、3 日目の水曜日の Tokyo2020 で実施する講義では、IOC 委員会委員でもある C 氏から Tokyo2020 にレターを送付し、直接 C 氏から Tokyo2020 の幹部に依頼をした。JFA で実施する 4 日目の木曜日の講義では、D 氏が UEFA 会長のレターを準備し、JFA 会長に直接レターを送付した。MESGO の C 氏と D 氏に利害関係がある国際スポーツ組織からトップダウンで中心人物に直接働きかけたことが交渉成立に影響したと考えられた。

一方で、教室となる会場の選定の交渉の失敗は、ボトムアップで現場レベルから会場の借用を相談したラグビーワールドカップ組織委員会と日本バスケットボールリーグである。現場レベルから相談したことで、交渉が前に進まず、結局、講師及び会場の依頼は上層部の判断で断られ

た。これは、MESGO の重要性を十分に説明したが、現場担当レベルの説明からその重要性が上司に十分に説明できなかったのではないかと考えられる。また、ボトムアップ型で意思決定では日本のスポーツ団体の意思決定に時間がかかること明らかになった例であった。

最後に、B リーグにかわる金曜日の会場として、会場がホテルから近いこと、会場のサイズ、ケータリングの導入などの条件が満たし、かつ MESGO 東京セッションの契約条件である「日本において重要度の高いトピックス」でもあるスタジアム&アリーナに関するトピックスを講義できる点から、国内外のスタジアム&アリーナに観客席の椅子を納入する民間企業のコトブキシーティングを提案した。

5.3.3 交渉で得られた成果と課題

第 3 回運営会議の交渉の結果、金曜日の会場以外の具体的な講義タイトル、内容、方法を決定することができた。しかしながら、筆者が提案したコトブキシーティング社を会場として使用することに対して、MESGO の C 氏はコトブキシーティング社が民間企業であるため、国際スポーツ組織のエグゼクティブが多い MESGO 学生が利用されるのではないかと懸念したため否定的であったことが課題として残った。これまで筆者の TIAS での経験では、学生の就職につながるため、講義を通してスポーツビジネスに関する企業との関わりは重要だと考えていた。一方で、国際スポーツ組織のエグゼクティブである MESGO の学生は、各組織の意思決定者であるため、教育プログラムの運営側は幹部である学生と民間企業との接触には慎重になっていた。

以上のことから、準備期における第 3 回運営会議における講義内容及び講義方法の決定プロセスの分析概要を整理すると表 8 のようになる。また、最終的な教育プログラムは、表 9、表 10、表 11、表 12、表 13 のようになった。なお講師名は個人情報の保護のため匿名化した。

表 8 第 3 回運営会議における講義内容及び講義方法の決定プロセスの分析概要（準備期）

【第 3 回 TIAS と MESGO の運営会議】2017 年 10 月 10 日 ■MESGO 側の提案 （1）「Understanding Sport in Japan」の講義内容は、将来の日本のスポーツについて言及するのではなく、現在の日本のスポーツシステムについて発表するようにと指示があった。また、欧米と日本のスポーツシステムの比較するようにと提案があった。さらに、3 月 5 日（月）のグループディスカッションでは、「Challenges of sport in Japan」の講義タイトルを提案され、マッチフィクシング、ドーピング、若者のスポーツの実施率、高齢化社会に対するスポーツの果たす役割の内容を入れるように提案された。 （2）ラグビーのトピックは外せないため、「ラグビーワールドカップの進化と将来について」の講義を追加してほしいと提案された。Tokyo2020 に関する講義タイトルと内容は、「update on preparation」、「expected legacy」、「Tokyo2020 and Agenda2020-The future of host cities」を提案された。 （3）MESGO の C 氏は、3 月 6 日（火）の「Challenges of Japanese Sports in the future」のグループディスカッションでは、講義方法として 1 人の講師の回答が長くなりすぎないように講師に事前に説明するように筆者に指示した。MESGO の D 氏が TIAS 学生にブリーフィングを行える機会を創るため、TIAS の講義に D 氏を招聘するように依頼してきた。
■TIAS 側の対応 （1）「Understanding in Japan」では、外国人がみた日本の理解と日本人がみた日本の理解という分け方を提案し、「Outside view」と「Inside view」の両方の講義タイトルを入れることを提案した。また、グループディスカッションの講義内容について承諾した。 （2）講師の派遣の可能性について、ラグビー組織委員会に再度確認したところ、事務局より返信がなく講義をつくることができなかった。Tokyo2020 に関する講義タイトル、内容、方法を詰めるべく、Tokyo2020 担当者と打合せの機会を設けた。 （3）「Challenges of Japanese Sports in the future」のグループディスカッションでは、講義方法として 1 人の講師の回答が長くなりすぎないように講師に事前に説明するようにした。MESGO の D 氏が TIAS 学生にブリーフィングを行える機会を創るため、TIAS の講義に MESGO の D 氏を招聘することにした。 （4）B リーグの会場の代替案として、コトブキシーティングを提案した。
【交渉で得られた成果】 （1）に対して、各日の具体的な講義タイトル、内容、方法が決定した。
【交渉で生じた課題】 （4）に対して、コトブキシーティング社を会場として使用することについて MESGO は否定的であった。

表 9　2018 年 3 月 5 日(月)MESGO 東京セッションプログラム

NIPPON SEINENKAN HOTEL

Address: 4-1 Kasumigaoka-machi, Shinjuku-ku, Tokyo 160-0013

The MESGO taxi fleet leaves the hotel at 09.00

- 9.00 - 9.15　Introduction to Session 9 - The Future of Sport
- 9.15 - 10.00　Understanding Japan in 2017 - Outside View
  Speaker: F, Journalist
- 10.00 - 10.15　*Coffee break*
- 10.15 - 11.00　Understanding sport in Japan - Inside View
  Speaker: B, Associate professor, University of Tsukuba
- 11.00 - 12.00　Round-table discussion: Challenges of Sport in Japan
  Speaker: F and B

LUNCH

- 13.30 - 14.45　The Future of Baseball in Japan and Asia
  Speaker: G, vice-president for Asia-Pacific, Major league Baseball
- 14.45 - 15.00　*Coffee break*
- 15.00 - 16.15　From the Past to the Future: Sumo
  Speaker: H, Professor, University of Keio
- 16.15 - 16.45　Briefing on TIAS-MESGO conference
- 16.45 - 18.15　The Future of Sport
  Speaker: I, Professor, Victoria University
- 18.15 - 18.30　Workshop preparation: Thinking about the Future Sports Organization
- 18.30 - 18:40　Conclusion of the day

Taxi transfer back to the hotel at 18.45

表 10　2018 年 3 月 6 日(火)MESGO 東京セッションプログラム

UNIVERSITY OF TSUKUBA TOKYO CAMPUS

Address: 3-29-1 Otsuka, Bunkyo-ku, Tokyo 112-0012 Japan

The MESGO taxi fleet leaves Hotel at 8.30

- 08.50 - 09.00　*Warm-up*
- 09:00 - 10.00　Questioning the Future: Methods and Tools
  Speaker: J, director, Tamkang University
- 10.00 - 12.30　Preparation of the Presentation between MESGO and TIAS students
  (with permanent coffee)

  LUNCH
- 13.50 - 14.00　Official remark
- 14.00 - 14.30　Keynote Lecture - The Future of the Japanese Sports
  Speaker: K, director general, Japan Sports Agency
- 14.30 - 15.45　Challenges of Japanese Sports in Future: round-table discussion
  Speaker: L, vice president, International Sports Federation
  M, director, University of Tokyo
  N, CEO, private company
  O, General Manager, Olympic and Paralympic Sponsor
- 15.45 - 16.00　Coffee break
- 16.00 - 17.30　Presentation by MESGO and TIAS student
- 17.30 - 18.30　Official end by TIAS with Networking "Konshinkai"

Taxi Transfer back to hotel at 18.45

表 11　2018 年 3 月 7 日(水)MESGO 東京セッションプログラム

Tokyo 2020 ORGANAIZING COMMITTEE TORANOMON OFFICE

Toranomon Hills Mori Tower 23-1 Toranomon 1 - chome Minato - ku, Tokyo 105-0001

The MESGO taxi fleet leaves Hotel at 8.00

- 08.50 - 09.00　*Warm-up*
- 09.00 - 10.00　European Vision for Football in Asia
  Speaker: P, Head of governance and compliance, UEFA
- 10.00 - 10.15　*Coffee break*
- 10.15 - 10.45　Tokyo 2020 - Update on Preparation
  Speaker: Q, PR secretary, Tokyo2020
- 10.45 - 11.30　Tokyo 2020 - Expected Legacy
  Speaker: R, director of Action and Legacy, Tokyo2020
- 11.30 - 12.30　Round-table discussion: Tokyo 2020 and Agenda 2020 - The Future of Hosting cities
  Speaker: Q, R and C

LUNCH

- 14.00 - 15.00　Future of Sport Event Tourism in Japan
  Speaker: S, professor, University of Waseda
- 15.00 - 18.00　1964 Cultural Tour: Yoyogi Park => Meiji Jingu (Tempel) => Tokyo Metropolitan Gymnasium => New National Stadium

After tour bus returns to Hotel

Free evening

表 12　2018 年 3 月 8 日(木)MESGO 東京セッションプログラム

Japanese Football Association

Address: 3-10-15 Hongo,Bunkyo-ku Tokyo 113-0033 JAPAN

The MESGO taxi fleet leaves Hotel at 8.40

- 08.50 - 09.00　*Warm-up*
- 09.15 - 10.15　Keynote: Football in Japan - Challenges and Future
  Speaker: T, president, JFA
- 10.15 - 10.30　*Coffee break*
- 10.30 - 11.45　Finance and Governance in Asian football - the future
  Speaker: U, FIFA Audit and Compliance Committee
- 11.45 - 13.00　Marketing Football for the Future Generation in Asia
  Speaker: V, former AFC technical consultant

  LUNCH
  Over the lunch, visit of the JFA museum-0ptional
- 14.30 - 15.45　The Future of Sport Marketing in Asia
  Speaker: W, CEO, private company
- 15.45 - 16.15　*Coffee break*
- 16.15 - 17.15　Round-table discussion Markets for Sport in Asia
  Speaker: U, V and W
- 17.15 - 17:30　Conclusion of the day

Taxi Transfer back to hotel at 17.45. Fleet leave hotel at 18.45

表 13　2018 年 3 月 9 日(金)MESGO 東京セッションプログラム

KOTOBUKI SEATING CO., LTD.

Address: 1-2-1, Kanda Surugadai, Chiyoda-ku, Tokyo, Japan

The MESGO taxi fleet leaves Hotel at 8.20

- 08.40 - 08.45　*Warm-up*
- 08.45 - 09.00　The Future of sports seating
  Speaker: X, director-International division, Kotobuki Seating Co.,Ltd.
- 9.00 - 10.15　The Future of Indian sport - how to fight corruption in Indian sport
  Speaker: Y, former UN commissioner in Kosovo, founder Clean Sports India
- 10.15 - 11:30　Workshop: Thinking about the future Sports organization
- 11.30 - 11.45　*Coffee break*
- 11.45 - 12.15　Conclusion of MESGO - global debriefing
- 12.15 - 13.00　Feedback from Participants on MESGO

Sandwich lunch

5.4 運営における補助的サービスの決定プロセスの分析（準備期）

MESGO の D 氏が協力合意書を作成する段階から、MESGO セッション向きのホテルを選定すること、学生がホテルから教室となる会場へスムーズに移動できる交通手段を確保すること、講義の間の軽食や昼食を準備することを TIAS に提案した。そこで筆者は、ホテルの提案、ホテルから教室となる会場への移動、軽食の提供などの運補助的サービスに関する案を作成した。

MESGO の D 氏の 1 点目の提案に対して、筆者はまず筑波大学東京キャンパスに近い 4 つ星ホテルとその近隣のビジネスホテルを推薦した。これは、MESGO 東京セッションの会場に近くであり、さらに MESGO の条件にあう 4 つ星ホテルであること、そして TIAS の経験からそのホテルが使い慣れていることが理由であった。

次に 2 点目の提案に対して、筆者は、ホテルと教室となる会場の移動にはバスをチャーターするよりも、毎回タクシーを予約した方が費用面で安いと判断し、さらにタクシーでの移動方法を採用すると支払い方法が複雑になるため、タクシーの予約を旅行代理店の AF 氏に委託した。

3 点目の提案に対して、筆者はこれまで TIAS の講義では軽食について最寄りのコンビニエンスストアなどで飲食類を購入し準備をしてきた。しかしながら、MESGO の他セッションの視察の結果、ケータリングの必要性を感じたため、個人の準備では限界であると考え、旅行代理店 AF 氏経由でケータリングの専門業者に委託することにした。

MESGO との交渉の結果、MESGO 側が使用するホテルは提案通り承認された。次に旅行代理店に委託したタクシー対応も提案通り承認された。さらにケータリング会社に委託することが提案通り承認された。以上の準備期の運営における補助的サービスの決定プロセスの分析概要は表 14 のようになる。

表 14 運営における補助的サービスの決定プロセスの分析概要（準備期）

【初期の課題】 ホテルの提案、ホテルから教室となる会場への移動、軽食の提供などの運補助的サービスに関する案を作成する
【MESGO 側の条件】 （1）MESGO セッション向きのホテルを選定すること （2）学生がホテルから教室となる会場へスムーズに移動できる交通手段を確保すること （3）講義の間の軽食や昼食を準備すること
【MESGO 側の提案に対する TIAS の対応】 （1）筑波大学東京キャンパスに近い 4 つ星ホテルとその近隣のビジネスホテルを推薦した （2）ホテルと教室となる会場の移動にはバスよりもタクシーを予約した方が安いと判断し、タクシーの予約を旅行代理店 AF 氏に委託することとした （3）軽食は、TIAS では、筆者は最寄りのコンビニエンスストアなどで準備をしてきた。しかしながら、MESGO セッションの視察の結果、質の高いケータリングの必要性を感じたため、旅行代理店 AF 氏経由でケータリングの専門業者に委託することにした
【交渉で得られた成果】 （1）MESGO 側が使用するホテルが提案通り承認された。 （2）旅行代理店 AF 氏に委託し、タクシー対応をすることが提案通り承認された。 （3）ケータリング会社に委託することが提案通り承認された。

5.5　講義内容及び講義方法で生じた課題及び原因と今後の対策の分析（実施期）

2018 年 3 月 5 日（月）、初日の講義内容及び講義方法で生じた課題は 2 点あった。まず 1 点目は、MESGO 関係者が F 氏と会ったことがなく、事前の打合せが不十分であったため、講師 F 氏の講義方法は、スライドを使用せず、手元資料を読むだけの講義をしたことである。このことから依頼した講師と事前に講義内容や方法も細かく打合せすることがエグゼクティブ教育には特に必要であると考えられた。

次に 2 点目は、講師 H 氏の相撲の講義内容において、国際的なスポーツにおけるジェンダー平等の流れと異なるため、一部の参加者から質疑応答で女性差別的な講義内容であると指摘されたことである。この講義内容に対する課題が生じた原因は、講師 H 氏がスポーツ関連の専門家ではないため、国際的なスポーツ倫理の潮流を理解した上で、日本の特異性を説明できなかった点にあると考える。このため、今後の対策としては、国際スポーツ組織のエグゼクティブを対象とするエグゼクティブ教育では事前に国際的なスポーツ倫理や考え方の潮流を講師に対してローカル・コーディネーターがブリーフィングする必要があると考えられた。以上のことから、実施期の初日における講義内容及び講義方法で生じた課題及び原因と今後の対策の分析概要を整理すると表 15 のようになる。

表 15 初日の講義内容及び方法で生じた課題及び原因と今後の対策の分析概要（実施期）

【生じた課題】 （1）講師 F 氏の講義方法は、スライドを使用せず、手元資料を読むだけの講義となった。 （2）相撲の講義において、スポーツにおけるジェンダーの流れと異なるため、講師 H 氏の講義は女性差別的であると指摘された。
【課題が生じた原因と今後の対策】 （1）MESGO 関係者が講師 F 氏と会ったことがなく、事前の打合せが不十分であった。 （2）国際的なスポーツ倫理の潮流を理解した上で、日本の特異性を説明する必要があった。

2018 年 3 月 6 日（火）、2 日目の講義内容及び講義方法で生じた課題は 3 点あった。まず 1 点目は、「Preparation of presentation by MESGO and TIAS students（MESGO と TIAS 学生によるプレゼンテーションの準備）」のグループワークでは、MESGO の学生がプレゼンテーションの準備を主導し、発表するグループが多く、ノンエグゼクティブの TIAS 学生の貢献が少なかった点である。その原因は、ノンエグゼクティブの TIAS 学生とエグゼクティブの MESGO 学生では、実務経験の差が大きく、グループワークの議論に貢献できなかったことにある。このことはグループワークを経験した TIAS 学生が、MESGO 学生に比べ実務経験が少ないことから発言がしにく

かったとコメントしていたことからもわかる。これに対して、今後の対策では、グループワークを組む場合は学生のレベルに合わせたグループ分けを行うなどのノンエグゼクティブとエグゼクティブの明確な分化をする必要があると考えられた。しかしながら、参加した TIAS 学生全員がアジア出身だったこともあり、ほとんどが欧米出身者である MESGO の学生とグループワークを行うことで欧米とアジアのスポーツシステムの違いを学ぶ場としては、「有意義な機会」となったと MESGO 学生のコメントもあり、大陸別の組合せでグループワークする意義があることは示唆された。

次に 2 点目は、「Keynote lecture（基調講演）」の講師 K 氏と「Round-table discussion（ラウンドテーブルディスカッション）」の講師 L、M、N、O 氏の日本人講師が日本語で話す速度に対して通訳者の同時通訳が追いつかず、そのため、参加した学生の理解が深まらなかった。その原因は、まず英語ができる講師を選択する必要があったが、日本の現状では講師の選択が難しいため、今後の対策としては、通訳者との綿密な打合せとスポーツの専門用語に熟知した通訳を見つける必要性があると考えられた。

最後に 3 点目は、筆者が、講師 N 氏と講義に対する具体的な打合せを直接しておらず、筆者は N 氏のマネージャーと事前に打合せをしただけでコミュニケーション不足が原因となり、「Round-table discussion（ラウンドテーブルディスカッション）」に登壇した講師 N 氏は MESGO 学生を日本人だと勘違いし、発表時間も大幅に延長してしまった。今後、著名な講師は多忙であることもあり、事前の打ち合わせの時間が取れないことが生じることもあるが、こうした講師に講義の依頼をする際には、マネージャーや秘書など間に人を挟んで講義内容について説明するとミスコミュニケーションが生じるため、改めて講師本人と直接話をする必要があると考えられた。

実施期の 2 日目の講義内容及び講義方法で生じた課題及び原因と今後の対策の分析概要を整理すると表 16 のようになる。

表 16　2 日目の講義内容及び方法で生じた課題及び原因と今後の対策の分析概要（実施期）

【生じた課題】 （1）「Preparation of presentation by MESGO and TIAS students」のグループワークでは、ノンエグゼクティブの TIAS 学生のグループワークの貢献が少なかった。 （2）「Keynote lecture」と「Round-table discussion」の日本人講師が日本語で話す速度に対して通訳者の同時通訳が追いつかなかった。そのため、参加した学生の理解が深まらなかった。 （3）「Round-table discussion」に登壇した講師 N 氏は MESGO 学生を日本人だと勘違いしていた。また、発表時間も大幅に延長し、講義内容の認識について大きな相違があった。
【課題が生じた原因と今後の対策】 （1）ノンエグゼクティブの TIAS 学生とエグゼクティブの MESGO 学生では、実務経験の差が大きく、議論にならなかった。 （2）英語ができる講師を選択する必要があった。しかしながら、現状講師の選択が難しいため、通訳者との綿密な打合せとスポーツの専門用語に熟知した通訳を見つける必要があったと考えられる。 （3）講師 N 氏は、筆者との講義に対する具体的な打合せをしておらず、筆者は N 氏のマネージャーと事前に MESGO に関する打合せを行っていたため、講師とのコミュニケーション不足が要因である。

2018 年 3 月 7 日（水）、3 日目の講義内容及び講義方法で生じた課題は 2 点あった。まず 1 点目は、講義タイトル「Tokyo2020-expected legacy（期待されるレガシー）」の講師 R 氏は、一般的に調べればわかる情報をもとに講義したため、MESGO の考えるそこでしか得られない知識や情報という講義内容とは隔たりが生じた。さらに学生と適切な質疑応答ができなかった点も課題であった。その原因は、エグゼクティブが求める情報や知識が講師になかったのが原因であった。今後の対応策として、エグゼクティブ教育に必要な情報と知識を理解するプログラム・コーディネーターが講師と事前に打合せし、講義内容を作り込む必要があると考えられた。

次に 2 点目は、MESGO 東京セッションの直前まで Tokyo2020 と競技場ツアーの交渉を行っていたため、その他の代替案を十分に検討できてなかったことが原因で直前になって決定した「1964 Cultural tour（1964 文化ツアー）」の体験型プログラムでは、Tokyo2020 の施設が未完成のため学生が求める場所や情報を提供することができなかった。そのため、1964 年の施設を中心に内容を変更したが、バスを下車してまでみて学ぶものがなかったため、バスの中での説明に終始した点である。結果、競技場ツアーは、競技場の中に入れず、バスからの見学になり、日本文化の理解として用意した明治神宮の参拝はスポーツとは関係のない内容になったため、MESGO の学生からは不満の声があがった。この課題に対して、筆者は国際大会を控えた開催国の施設は大会直前まで存在しないため、施設のツアーを行う際には適切な時期があることを

学んだ。また、今後の対策として、体験型プログラムの時期を適切に選び、会場に降りて直接理解がある担当者から話を聞くべきであったと考えられた。実施期の 3 日目の講義内容及び講義方法で生じた課題及び原因と今後の対策の分析概要を整理すると表 17 のようになる。

表 17　3 日目の講義内容及び方法で生じた課題及び原因と今後の対策の分析概要（実施期）

【生じた課題】 （1）講義タイトル「Tokyo2020-expected legacy」の講師 R 氏は、一般的に調べればわかる情報をもとに発表され、MESGO の考える講義内容に隔たりがあった。また、学生と適切な質疑応答ができなかった。 （2）「1964 Cultural tour」の体験型プログラムでは、Tokyo2020 の施設が未完成のため学生が求める場所や情報を提供することができなかった。そのため、1964 年の施設を中心に内容を変更したが、バスを下車してまでみて学ぶものがなかったため、バスの中での説明に終始した。
【課題が生じた原因と今後の対策】 （1）エグゼクティブが求める情報や知識が講師になかったのが要因である。今後の対応策として、エグゼクティブ教育に必要な情報と知識を理解するプログラム・コーディネーターが講師と事前に打合せし、講義内容を作り込む必要がある。 （2）国際大会を控えた国で学ぶ際には適切な時期があることがわかった。施設は直前まで存在しない。また、今後の対策として、体験型プログラムの時期を適切に選び、会場に降りて直接理解がある担当者から話を聞くべきであった。

2018 年 3 月 8 日（木）、4 日目の教育プログラムは JFA で実施した。UEFA の幹部が多く来るということもあり、JFA は国際的なプロトコールに沿った対応をした。これは、JFA の過去の経験からエグゼクティブ向けの対応に理解があったことが迅速な対応につながったと考えられた。一方で、4 日目の講義内容及び講義方法で生じた課題は 1 点あった。「Keynote-Football in Japan（基調講演-日本のサッカー）」の講義では、学生からの質問が多く、活発な講義が展開されたが、講義と質疑の時間の割合に課題があり、学生より講師 T 氏への質問が多く、講義時間を大幅に越えてしまった。その原因は、学生からの関心度の度合いを読み間違え、質疑応答の時間を十分に確保できなかったことにある。そのため、今後の対策として、エグゼクティブ教育では、質疑応答の時間を多くとり、講義時間の設計を検討する必要があると考えられた。

4 日目の初回の講義で質疑応答のタイムマネジメントに課題があったため、MESGO の C 氏は、「Round table discussion: Markets for sport in Asia（ラウンドテーブルディスカッション：アジアのスポーツ市場）」では、急遽講師から学生へ質問をする講義方法に変更した。そのため、国際スポーツ組織のエグゼクティブである MESGO の学生は、母国のスポーツ産業について発表し、さらに講師から学生への質問に対しても学生も十分に回答する知識があり、議論が活性化され

た。これは、豊富な経験や知識を持つエグゼクティブ学生に発言させるということが議論を活性化する上で重要な講義方法であったと示唆された。実施期の 4 日目の講義内容及び講義方法で生じた課題及び原因と今後の対策の分析概要を整理すると表 18 のようになる。

表 18　4 日目の講義内容及び方法で生じた課題及び原因と今後の対策の分析概要（実施期）

【生じた課題】 「Keynote-Football in Japan」の講義では、学生からの質問が多く、活発な講義が展開された。そのため、講義と質疑の時間の割合に課題があり、学生より講師 T 氏への質問が多く、講義時間を大幅に越えてしまった。
【課題が生じた原因と今後の対策】 学生からの関心度の度合いを読み間違え、質疑応答の時間を十分に確保できなかったことにある。 そのため、今後の対策として、エグゼクティブ教育では、質疑応答の時間を多くとり、講義時間の設計を検討する必要があると考えられた。「Round table discussion: Markets for sport in Asia」では、講師から学生へ質問をする講義方法がとられた。豊富な経験や知識を持つエグゼクティブ学生に発言させるということが議論を活性化する上で重要な講義方法である。

5.6　運営における補助的サービスで生じた課題及び原因と今後の対策の分析（実施期）

運営における補助的サービスでは 2 点の課題が生じた。まず 1 点目は、初日の日本青年館の講義では、10 台のタクシーに関係者はスムーズに乗車し、ホテルを予定通り出発したが、タクシーの降車場所が事前の指示と異なったため、会場への到着時間が遅れ、講義の開始時間を 30 分遅らすなどのスケジュールの変更を行った。その原因は、10 台のタクシーでバラバラに移動することで生じるリスクに対応したタイムマネジメントできなったことにある。コストの観点から、タクシー移動の方が安価になるが、講義に全員が同じ時間に集合しないなどのリスクがあることから今後は、参加者が全員一緒に移動できるバスを手配する必要がある。

次に、初日の講義の昼食時に紙皿と紙コップでケータリングが提供されたため、MESGO の D 氏から「ランチのケータリングの質が悪いので業者をかえるよう」に筆者へ指示があった。エグゼクティブ教育では、エグゼクティブ向けのケータリングサービスを提供するなどの講義外の環境にも配慮が必要である。このことから、筆者は経験価値を大切にすることの重要性に改めて気づかされた。日本の大学院の軽食では、コストや機能性を考え紙の食器で準備されることが多いが、MESGO では、PineⅡand Gilmore (2005=1999)が教育領域においてもサービスを受ける際の経験が重要であると指摘しているように、エグゼクティブ向けのサービスでは紙皿ではなく、陶器で準備することで顧客（学生）の受け取る高級感を醸成するように工夫していると考えられた。マーケティング分野の先行研究からも経験価値の重要性があげられるが、大学院教育において

も特にエグゼクティブ向けには経験価値認識し、実践することが重要であると考えられた。

実施期の運営における補助的サービスで生じた課題及び原因と今後の対策の分析概要を整理すると表 19 のようになる。

表 19 運営における補助的サービスで生じた課題及び原因と今後の対策の分析概要（実施期）

【生じた課題】 （1）10 台のタクシーに関係者はスムーズに乗車し、ホテルを予定通り出発したが、タクシーの降車場所が指示と異なったため、会場への到着時間が遅れたため、講義の開始時間を 30 分遅らすなどのスケジュールの変更を行った。 （2）MESGO の D 氏から、「ランチのケータリングの質が悪いので業者をかえるよう」に筆者へ指示があった。
【課題が生じた原因と今後の対策】 （1）10 台のタクシーでバラバラに移動することがタイムマネジメントできなった要因となった。そのため、今後は、参加者が全員一緒に移動できるバスを手配する必要がある。 （2）紙皿と紙コップでケータリングが提供されたため、エグゼクティブ向けのケータリングサービスを提供する必要があった。

6. 第 2 章のまとめ

6.1 スポーツエグゼクティブ教育における講義内容と方法

MESGO 東京セッションの教育プログラムの構築を通じて、日本でスポーツエグゼクティブ向けの教育プログラムを開講する場合の講義内容に関する重要な示唆を 5 点得ることができた。

まず 1 点目は、アジアのスポーツ市場が発展してきたため、欧米のスポーツ関係者がアジアのスポーツ市場に参入する場合には、アジアのスポーツシステムを理解しなければいけない状況となっていることから、アジアに関する講義内容を導入することが重要であると示唆された。

さらに 2 点目は、筆者が勤務する TIAS はオリンピック学を専門とし、東京オリンピックを控えた時期でもあることから、オリンピックがスポーツを網羅した統括競技大会と考えてオリンピックのトピックを講義内容の中心に添えたが、MESGO との講義内容における交渉過程で、スポーツ全般、オリンピック、フットボール、開催国特有のスポーツなどできるだけ幅広いスポーツトピックスを取り上げることが要望された。このことから、スポーツエグゼクティブ向けの教育プログラムではオリンピックの事例だけではなく、多様なスポーツトピックスを取り入れることを考える必要があることがわかった。

次に 3 点目は、アジアには新しいプロリーグの構想やスポーツ界の動向があるためスポーツの未来はアジアにあると MESGO 側が判断していた。今回の教育プログラムには新しいプロリーグの構想など、新しいスポーツ界の動向を講義内容に入れる要望があった。このことからアジア

における新しいプロリーグの構想やスポーツ界の動向の最新事例を学ぶ教育プログラムには需要があると考えられた。しかしながら、Esports を講義内容に追加提案したことからわかるように、MESGO 関係者は、アジアをひと括りで考え、アジアを一律に思いこむこともみられたため、アジアでは国によって人気のスポーツが異なることを欧米出身の関係者には説明することも必要である。

また 4 点目は、パネルディスカッションの講義内容で示されたように、ガバナンス、ドーピング、マッチフィクシング、スポーツとジェンダーなどの世界のスポーツ界で共通する課題を講義内容に入れる必要があることが示唆された。

最後に 5 点目は、スポーツのトピックでは日本でしか学ぶ事の出来ない内容とアジア全般の内容のバランスが必要であることが示唆された。高齢化社会に対するスポーツの果たす役割は、日本の課題であり、最先端の取り組み事例を学びたいとの要望があったように、教育プログラムを実施する日本特有のスポーツにおける社会課題とその対応に関する講義は求められることが示唆された。

次に、日本でスポーツエグゼクティブ向けの教育プログラムを開講する場合の講義方法に関する重要な5つの示唆も得ることができた。まず 1 点目は、座学だけではなく、体験型プログラムも入れた講義方法が大事であることが示唆され、2 点目は、スポーツと関連する場所を教室として利用することが大事であると示唆された。具体的には、MESGO 関係者からは、教室を使った伝統的な座学に比重を置かないように、体験型プログラムである文化ツアーや交流会の企画や教室となる会場を毎日変更するなど新たな教育方法も求めてきた。これは、黒崎(2014)が「米国のエグゼクティブ教育プログラムの状況について、即効性を求める顧客に対して、短期間のプログラムとしてエグゼクティブ教育プログラムが開発され、伝統的な座学の比重は減り、体験型プログラムへと進化している」と述べていることと同様のことがスポーツエグゼクティブ向けの教育プログラムには必要となることが推察された。さらに、毎日異なったスポーツと関連する場所で講義を行うことは、金(2007)が「MBA を受講する学生が求めるのは、MBA 在学中の知識やスキル取得以上に、卒業後の人的ネットワークの活用に期待している」と述べているように、MESGO には東京セッションを通して、現地の人的ネットワークを拡大し、学生の満足度を高めるために業界ネットワークを確立したい思惑があると推察できた。

3 点目は、MESGO 東京セッションの「ワークショップ」を実際に受講した TIAS 学生からのコメントで分かるように、エグゼクティブとノンエグゼクティブが融合したワークショップはではノンエグゼクティブの学生は学ぶことが多いが、エグゼクティブの学生にとってはノンエグゼクティブの学生から学ぶことは少なかった。しかしながら、TIAS 学生は全員アジア出身者であったため

MESGO の学生にとってはアジアのスポーツシステムを学ぶ意味では、アジアと欧州の地理的違いをつくったワークショップは効果的であることがわかった。

次に 4 点目は、議論活性化のために、講師が学生へ質問するラウンドテーブルディスカッション形式が取られたが、豊富な経験や知識を持つエグゼクティブ学生が発言することで議論が活性化したことからもエグゼクティブ教育の場合は、極力学生に意見を述べる時間を与えた方が教育効果は高まる可能性があると考えられた。

最後に 5 点目は、講義時間と質疑応答の時間配分では、エグゼクティブ学生に対する質疑応答時間は、10 分程度では短く、逆に講義時間を少なくし、質疑応答に多くの時間をさくなどの工夫が求められた。また、MESGO 東京セッションでは、エグゼクティブである学生を満足させるために、異なる教室となる会場での講義、体験型プログラム、ワークショップ、ラウンドテーブルなど多様な講義方法が導入されていたことから、日本のスポーツマネジメントを教育する大学院は、講義方法の多様性を持ち合わせていないことが示唆された。

6.2 スポーツエグゼクティブ教育におけるスポーツ組織との連携可能性

エグゼクティブ向けの大学院プログラムとスポーツ組織との連携に関する課題については 3 点明らかになった。まず 1 点目は、講師の派遣及び会場の使用を断わってきたスポーツ組織はエグゼクティブ向けに英語で講義できる上級職員が少なく、下級職員は英語を話せるもののエグゼクティブ向けに講義するレベルではなかった。これは、スポーツエグゼクティブ教育の講師は、英語を話せることが重要であるものの、日本のスポーツ組織の実務経験が豊富なエグゼクティブは、それを担当する講師がいないということである。そのため、英語を話せない日本のスポーツエグゼクティブの講義を通訳するためには、現状ではスポーツ界の動向を理解し、スポーツ用語に精通している通訳者の確保が重要であることが理解された。

次に 2 点目は、筆者は、ローカル・コーディネーターとして、英語で講義ができる日本人講師の確保や MESGO 東京セッションの教室となる会場の確保が順調に進まず、日本のスポーツ関係団体からの協力を得ることに苦労した。このことから、小熊（2019）が指摘するように、欧米では職務に学位が求められることから、欧州のスポーツ組織が大学院プログラムを設計する際に大学と組む必要性があると理解できた。一方で、職務に学位を求めない日本のスポーツ組織は大学と連携する必要がないため、機会を利用して大学側とともに学ぶ意識は希薄であることが感じられた。

3 点目は、エグゼクティブ教育を受け入れるスポーツ組織側が欧州の階級社会やその文化を理解していないことが原因で、エグゼクティブ教育・ノンエグゼクティブ教育を分けて考えることが

できない可能性があることが示唆された。事実、連携協力の依頼をしたTokyo2020とJFAでは、ローカル・コーディネーターである筆者から同じ説明が両組織に対してなされたにもかかわらず、エグゼクティブである学生への対応に差異があった。例えば、JFA では打合せに会長自ら参加し、講義も会長自らが対応し、学生の質問にも的確に答えていた。一方で、Tokyo2020 では、打合せは幹部と行ったにも関わらず、当日講義を行ったのは一般職員であった。そのため、ノンエグゼクティブであれば満足する一般情報をもとに講義した「Tokyo2020-expected legacy」の講義では、MESGOの考える内部関係者にしか共有されないエグゼクティブ向けの情報による講義内容ではなかったため、学生の不満足につながった。このことから、大学院側のローカル・コーディネーターの事前説明がなされても、JFAの事例のように常に国際的な環境でスポーツビジネスを行っているスポーツ組織とオリンピックのために政府・自治体や民間企業から集められた組織である Tokyo2020 ではスポーツ界の文化への理解には差があり、その結果スポーツエグゼクティブに対する対応に差異があると推察できた。

6.3 スポーツエグゼクティブ教育における教育環境

PineⅡand Gilmore (2005=1999)が指摘しているように、エグゼクティブが対象となると、彼らがサービスを受ける際の経験価値が大事になってくる。また、Ahmed and Masud(2014)やIcli and Anil(2014)は、大学院及び MBA の対象となる学生の職業経験や年齢があがるにつれて、Administrative service(事務局サービス)や Supportive service quality(補助的サービスの質)など、教育プログラムの内容だけではなく、大学院の運営側のサービスも学生の満足度に影響を与えていると述べており、高等教育機関及び教育プログラムの評価方法の研究では、対象者である学生のレベルにあった尺度が必要であることが明らかとなっている。

本研究においても、MESGO 東京セッションの教育プログラムを構築する上で、運営における補助的サービスに関する重要な示唆を 3 点得ることができた。まず、ホテルはエグゼクティブが満足できるホテルが提供できる都市で教育プログラムを展開することが重要あること。また、ホテルと講義会場の移動では、リスクマネジメントの観点からタクシーより大型バスで移動することが効率的であること。最後に、ケータリングでは、質の高いケータリングが必要である、ということである。これらのことから、エグゼクティブ向けの教育プログラムを構築するためには、専門業者並みのオペレーションがコーディネーターに求められ、対象となる学生がエグゼクティブになればなるほど、大学院プログラムの運営側は、運営における補助的サービスは無視してはいけない運営項目であることが示唆された。

6.4 スポーツエグゼクティブ教育を運営するために必要なその他の条件

日本でスポーツエグゼクティブ向けの教育プログラムを開講する場合、大学院を運営する事務局にコーディネーターを採用する必要があると考えられ、そのコーディネーターに求められるマネジメントスキルも明らかとなった。

まず講義を受講する対象者が、20 代から 30 代の若者を対象とする TIAS とスポーツエグゼクティブを対象とする MESGO では事務局の対応に違いがあった。スポーツエグゼクティブは、企業及び団体側が費用を負担して参加していることから、学生は、プログラムの内容の詳細な説明、関係者と組織へのコミットメント、プログラム終了後のプログラムについての評価と改善に至るまでの様々なサービスを要求してきた。こうしたことからコーディネーターは講師の選定やスポーツに関連する講義会場の交渉及び選定のために、スポーツ関係者に協力を仰ぐ人脈と知識や情報を持たなければプログラム自体を構築することはできないと考えられた。

次に、講師との事前打合せの重要性についてである。今回の日本人講師については、丁寧に事前説明を行った講師とスケジュールが合わなかったため十分に打合せできなかった講師とでは、そのアウトプットの質に違いがみられた。また、英語が話せない日本人講師が多かったことから、スポーツ用語に詳しい通訳者を事前に確保しておくことが重要であった。さらにスポーツエグゼクティブ向けの教育プログラムでは、国際スポーツ組織の意思決定者であるエグゼクティブである学生が民間企業からセールスを受け利用されないために、コーディネーターは講師や教室となる講義会場で民間企業を利用する場合は学生との適切な距離を持つ配慮が必要であることを知ることができた。

第 3 章 MESGO 東京セッションにおける成果の検証

1. 目的

第 3 章では提供した教育プログラムの学生からの評価を用いて、学生の満足度を高める要因及び不満足となる要因を分析し、受講者側の視点から(1)スポーツエグゼクティブ教育における講義内容と方法、(2)スポーツエグゼクティブ教育におけるスポーツ組織との連携可能性、(3)スポーツエグゼクティブ教育における教育環境、を明らかにすることを目的とする。

2. 方法

2.1 質問紙調査の概要

本調査では、MESGO 東京セッションに参加した学生 21 人を対象にインターネットを通じて依頼し、インターネットを通じて回収する質問紙調査を実施した。質問紙の作成は、MESGO が過去のセッションですでに実施した尺度と項目をもとに、先行研究を参考に新たな質問項目を加えた。Ahmed and Masud(2014)によれば、高等教育機関におけるサービスクオリティの尺度である HEdPERF(Higher Education PERFormance)は、学部レベルと大学院レベルで尺度を変更する必要性があるとしているため、本調査では大学院レベルである MESGO の従来の質問項目を基準とし、さらに大学院レベルについて調査した先行研究から得た尺度と質問項目を加えることで、大学院レベルの MESGO 学生に適合した 6 つの尺度抽出と 20 の質問項目を作成した。質問紙は、作成した質問紙の尺度と質問項目が MESGO 東京セッションにおける学生の満足度に与える影響を正確に反映するものにするため、事前に日本の大学院で教鞭をとるスポーツマネジメント専門家 1 名と確認し、その後、質問紙項目に関する内容的妥当性を MESGO 側の担当者であるスポーツマネジメントの専門家 1 名が確認した。

質問紙は、6 つの尺度と 20 の質問項目で構成される。6 つの尺度は、(1)Academic Programme(以下、講義内容)、(2)Academic Facilities(以下、講義会場)、(3)Responsiveness of Academic Staff(以下、講師の対応)、(4)Supportive Service Quality(以下、補助的サービスの質)、(5)Administrative Service Quality(以下、事務局サービスの質)、(6)Transformative Quality(以下、可変的な資質)となった。また、質問項目は(1)講義内容の尺度では、講義内容の満足に関する質問、(2)講義会場では、Venue(以下、教室となる会場)、The size of the classroom(以下、教室のサイズ)、The premises and equipment(以下、施設と機器)、(3)講師の対応では、Introduction of the session and the speakers(以下、セッションと講演者の紹介)、Driving of the debates and discussion(以下、議論の推進)、Pedagogical objectives reached(以下、教育目的の達成)、Training length and rhythm(以下、講義の長さとリズム)、Quality of the

teaching documents（以下、講義資料の質）、Opportunity of having a good communication with lectures（以下、講師とのコミュニケーション機会）、High academic support towards students from lectures （以下、講師からの学生に対する高い学術的支援）、Positive attitudes/ behaviors towards all students from lectures（以下、前向きな姿勢/講師からの全学生に対する行動）、(4) 補助的サービスの質の尺度では、Catering Services（以下、ケータリングサービス）、Taxi Service from and to the class venue（以下、講義会場へのタクシーサービス）、(5) 事務局サービスの質の尺度では、Clear guidelines from administrative staff （以下、事務局スタッフからの明確なガイドライン）、Having enough knowledge about systems and procedures（以下、システムや手順に関する十分な知識）、Rapid service and promise keeping （以下、迅速なサービスと約束の責任）、(6) 可変的な資質の尺度では、The knowledge gained（以下、知識の習得）、Developing the knowledge（以下、知識の向上）、Developing the methodological tools（以下、研究方法の開発）と全ての質問項目は 20 項目となった（表 20）。

表 20　質問紙の尺度及び質問項目

尺度	質問項目
(1)講義内容 (Academic Programme)	講義内容 ※講義の平均点、各曜日に実施された講義の平均値を小数点第一で四捨五入
(2) 講義会場 (Academic Facilities)	教室となる会場(Venue)
	教室のサイズ (The size of the classroom)
	施設と機器 (The premises and equipment)
(3)講師の対応 (Responsiveness of Academic Staff)	セッションと講演者の紹介 (Introduction of the session and the speakers)
	議論の推進(Driving of the debates and discussions)
	教育目的の達成(Pedagogical objectives reached)
	講義の長さとリズム(Training length and rhythm)
	講義資料の質(Quality of the teaching documents)
	講師とのコミュニケーション機会 (Opportunity of having a good communication with lecturers)
	講師からの学生に対する高い学術的支援 (High academic support towards students from lecturers)
	前向きな姿勢/講師からの全学生に対する行動 (Positive attitudes/behaviors towards all students from lecturers)
(4)補助的サービスの質 (Supportive Service Quality)	ケータリングサービス(Catering services)
	講義会場へのタクシーサービス (Taxi service from and to the class venue)
(5)事務局サービスの質 (Administrative Service Quality)	事務局スタッフからの明確なガイドライン (Clear guidelines from administrative staff)
	システムや手順に関する十分な知識 (Having enough knowledge about systems and procedures)
	迅速なサービスと約束の責任 (Rapid service and promise keeping)
(6)可変的な資質 (Transformative Quality)	知識の習得 (The knowledge gained)
	知識の向上 (Developing the knowledge)
	研究方法の開発 (Developing the methodological tools)

評価は、MESGO 東京セッションの 5 日間の曜日別に行い、回答は、7:Extremely satisfied(以下、非常に満足)、6: Moderately satisfied(以下、適度に満足)、5: Slightly satisfied(以下、おおむね満足)、4: Neither(以下、満足でも不満足でもない)、3: Slightly dissatisfied(以下、おおむね不満)、2: Moderately dissatisfied(以下、そこそこ不満)、1: Extremely dissatisfied(以下、非常に不満)のリッカート型尺度の 7 段階評価を用いて測定した。また、自由記述回答欄を設けた。

2.2 対象者

調査の対象者は、MESGO 東京セッションに参加した学生 21 人である。男性 17 人、女性 4 人で、出身国は 18 カ国（フランス、イギリス、ドイツ、ブルガリア、デンマーク、セルビア、イタリア、オーストラリア、マダガスカル、ポーランド、ルーマニア、スペイン、ギリシャ、ブラジル、 米国、イラン、フェロー諸島、クロアチア）から構成されていた。年齢は、30-34 歳が 2 人、35-39 歳が 6 人、40-44 歳が 2 人、45-49 歳が 7 人、50-54 歳が 3 人、55-59 歳が 1 人となった。なお、学生の所属先及び役職は表 21 の通りとなった。

表 21 MESGO 東京セッションに参加した学生の属性

	性別	年齢	国名	所属先と役職
1	男	45	ブラジル	フットボール大学 （チーフエグゼクティブオフィサー）
2	男	45	イギリス	UEFA（マネージャー）
3	女	33	ドイツ	GIZ ドイツ国際協力協会（マネージャー）
4	男	35	ドイツ	バーソン・マーステラ（マネージャー）
5	男	34	ルーマニア	ルーマニアサッカー協会（会長）
6	男	46	米国	スポーツマターズ（マーケティングディレクター）
7	男	46	フランス	UEFA（マネージャー）
8	男	56	ギリシャ	スポーツトレーダー AG（セールスマネージャー）
9	男	50	オーストラリア クロアチア	ロコモティブザグレブサッカークラブ （エグゼクティブディレクター）
10	男	47	デンマーク	デンマークサッカー協会（広報ディレクター）
11	男	50	フェロー諸島 デンマーク	フェロー諸島サッカー協会（事務局長）
12	男	40	フランス	フランス水泳連盟（水球ディレクター）
13	男	48	セルビア	セルビアサッカー協会（普及部部長）
14	男	39	イラン	アジアサッカー連盟（国際部部長）
15	男	43	ブルガリア	ブルガリアサッカー協会（事務局長代理）
16	男	39	スペイン	スペインサッカー協会（法務部長）
17	女	49	イタリア イギリス	イタリアサッカー協会（部長）
18	男	38	イギリス	UEFA（ベニューディレクター）
19	男	51	マダガスカル	マダガスカルバスケットボール協会（会長）
20	女	39	フランス イタリア	フランススポーツクライミング連盟 （ファイナンスディレクター）
21	女	39	ポーランド	ポーランドサッカー協会（普及部部長）

2.3　実施時期

本調査は、MESGO 東京セッション終了後の 2018 年 3 月 9 日～3 月 21 日の期間であった。

2.4 分析方法

本調査では、まず、 21 人の MESGO 学生の 1 週間全体の MESGO 東京セッションに対する満足度と MESGO 東京セッションが実施された 5 日間の各曜日別の各質問項目の単純集計を行った（金曜日に 1 人欠席したため、金曜日の参加者は 20 人となった）。続いて自由記述方式にて記入されたコメント内容のテキストマイニングも行った。自由記述式回答からテキストデータは、101 件得られ、それら全てを富士通ソフトウェアテクノロジーズのトレンドリサーチを使用して分析した。また、テキストマイニングを実施するにあたり、NLTK の corpus をストップワードと設定し、人称代名詞、冠詞、接続詞など意味を持たない単語群を除外して分析を行った。さらに学生から得られた自由記述式回答のコメント内容を用いて、学生の満足度に影響を与えた要因との関係性について定性的分析も行った。

2.5　倫理的配慮

本調査では、MESGO 担当者より匿名化されたデータを得た。そして匿名化されたデータの研究での使用について MESGO 担当者から口頭及びメールにて許可を得た。また本研究は、筑波大学体育系の研究倫理委員会の承認を受けている（課題番号第　体 019-1　号：補足資料 2）。

3.　単純集計の結果

本調査の結果は、送信数 21 人、回答者数 21 人（回答率 100%）であった。21 人の MESGO 学生の 1 週間全体の MESGO 東京セッションに対する満足度は、7 点の非常に満足が 9 人、6 点の適度に満足が 11 人と 6 点以上の評価であった学生は全体の 95%となった。また、MESGO 学生の回答は、全員 5 点以上のおおむね満足となっており、4 点以下はなかった。

続いて、曜日別の MESGO 学生の満足度では、月曜日、火曜日、木曜日について、20 人の学生が 6 点の適度に満足以上の満足度を示した。一方で、水曜日と金曜日の 6 点の適度に満足以上と回答した学生は、それぞれ 17 人、15 人となり、他の曜日と比較して学生の満足度は低い傾向がみられた（表 22）。

表 22　MESGO 東京セッションに関する1週間全体と曜日別の学生の満足度

	総計	7：非常に満足	6:適度に満足	5: おおむね満足	4: 満足でも不満足でもない	3: おおむね不満	2: そこそこ不満	1: 非常に不満	欠席
全体	21	9	11	1	0	0	0	0	0
月曜日	21	3	17	0	1	0	0	0	0
火曜日	21	6	14	1	0	0	0	0	0
水曜日	21	4	13	2	1	1	0	0	0
木曜日	21	9	11	1	0	0	0	0	0
金曜日	21	5	10	3	2	0	0	0	1

さらに、6 つの尺度である（1）講義内容、（2）講義会場、（3）講師の対応、（4）補助的サービスの質、（5）事務局サービスの質、（6）可変的な資質について各日の学生の満足度を集計した。

まず、講義内容に関する学生の満足度は、7 点の非常に満足が 5 人となり、6 点の適度に満足が 13 人となった。さらに、曜日別にみると、月曜日は 6 点の適度に満足が 20 人となり、講義の内容では 5 日間で比較すると月曜日が高い評価となった。またその他の曜日も、16 人以上の学生が 6 点の適度に満足と回答し、講義内容については一定の満足が得られた（表 23）。

表 23　講義内容に関する 1 週間全体と曜日別の学生の満足度

	総計	7：非常に満足	6:適度に満足	5: おおむね満足	4: 満足でも不満足でもない	3: おおむね不満	2: そこそこ不満	1: 非常に不満
全体	21	5	13	2	1	0	0	0
月曜日	21	5	15	0	0	1	0	0
火曜日	21	6	10	4	0	1	0	0
水曜日	21	4	12	2	2	1	0	0
木曜日	21	8	9	4	0	0	0	0
金曜日	20	7	9	3	1	0	0	0

次に、教室となる会場、教室のサイズ、施設と機器の質問項目から構成される講義会場に関する曜日別の学生の満足度は、全体的に高めであった。曜日別にみると、筑波大学東京キャンパスで行われた火曜日と JFA で行われた木曜日に 7 点の非常に満足を選択した学生が多かった。さらに、日本青年館で行われた月曜日と Tokyo2020 で行われた水曜日は、6 点の適度に満足以上を選択した学生が多かったが、コトブキシーティングで行われた金曜日は、満足した学生が他の会場と比較して少ない傾向がみられた（表 24）。

表 24 講義会場に関する曜日別の学生の満足度

		総計	7：非常に満足	6:適度に満足	5: おおむね満足	4: 満足でも不満足でもない	3: おおむね不満	2: そこそこ不満	1: 非常に不満	欠席
月曜日 日本青年館	教室となる会場	21	10	8	2	1	0	0	0	0
	教室のサイズ	21	13	7	1	0	0	0	0	0
	施設と機器	21	12	7	1	0	0	0	1	0
火曜日 筑波大学東京キャンパス	教室となる会場	21	17	3	1	0	0	0	0	0
	教室のサイズ	21	17	3	1	0	0	0	0	0
	施設と機器	21	17	3	1	0	0	0	0	0
水曜日 Tokyo 2020	教室となる会場	21	11	8	2	0	0	0	0	0
	教室のサイズ	21	11	8	2	0	0	0	0	0
	施設と機器	21	10	8	3	0	0	0	0	0
木曜日 JFA	教室となる会場	21	19	2	0	0	0	0	0	0
	教室のサイズ	21	19	2	0	0	0	0	0	0
	施設と機器	21	17	4	0	0	0	0	0	0
金曜日 コトブキシーティング	教室となる会場	21	7	5	5	1	2	0	0	1
	教室のサイズ	21	8	4	4	3	1	0	0	1
	施設と機器	21	9	5	4	2	0	0	0	1

次に、講師の対応は、セッションと講演者の紹介、議論の推進、教育目的の達成、講義の長さとリズム、講義資料の質、講師とのコミュニケーション機会、講師からの学生に対する高い学術的支援、前向きな姿勢/講師からの全学生に対する行動の質問項目から構成された。

セッションと講演者の紹介に関する学生の評価は、木曜日に 7 点の非常に満足を選択した学生が多かった。また、木曜日に学生全員が 6 点の適度に満足以上の評価をした（表 25）。

表 25 講師の対応「セッションと講演者の紹介」に関する曜日別の学生の満足度

	総計	7：非常に満足	6:適度に満足	5: おおむね満足	4: 満足でも不満足でもない	3: おおむね不満	2: そこそこ不満	1: 非常に不満
月曜日	21	13	7	1	0	0	0	0
火曜日	21	13	6	2	0	0	0	0
水曜日	21	9	9	3	0	0	0	0
木曜日	21	16	5	0	0	0	0	0
金曜日	20	12	5	2	1	0	0	0

続いて、議論の推進に関する学生の評価は、月曜日では、6 点の適度に満足以下が 4 人おり、6 点の適度に満足以上は 17 人であったため他の曜日と比べると低い傾向が見られた（表 26）。

表 26 講師の対応「議論の推進」に関する曜日別の学生の満足度

	総計	7：非常に満足	6:適度に満足	5: おおむね満足	4: 満足でも不満足でもない	3: おおむね不満	2: そこそこ不満	1: 非常に不満
月曜日	21	11	6	3	0	1	0	0
火曜日	21	9	10	2	0	0	0	0
水曜日	21	9	8	4	0	0	0	0
木曜日	21	14	6	1	0	0	0	0
金曜日	20	13	4	2	1	0	0	0

さらに、教育目的の達成に関する学生の評価は、木曜日は 6 点の適度に満足以上が 20 人となった。一方で、最も満足度が低い結果となったのは、金曜日の 16 人となった（表 27）。

表 27 講師の対応「教育目的の達成」に関する曜日別の学生の満足度

	総計	7：非常に満足	6:適度に満足	5: おおむね満足	4: 満足でも不満足でもない	3: おおむね不満	2: そこそこ不満	1: 非常に不満
月曜日	21	4	13	4	0	0	0	0
火曜日	21	7	12	1	1	0	0	0
水曜日	21	7	11	1	0	2	0	0
木曜日	21	8	12	1	0	0	0	0
金曜日	20	7	9	3	1	0	0	0

一方で、講義の長さとリズムに関する学生の評価は、木曜日は全員の学生が 6 点の適度に満足以上と回答した。水曜日では、6 点の適度に満足以上が 16 人の結果となり、そのほかの曜日と比べると講義の長さとリズムに満足した学生が比較的少ない傾向がみられた（表 28）。

表 28 講師の対応「講義の長さとリズム」に関する曜日別の学生の満足度

	総計	7：非常に満足	6:適度に満足	5: おおむね満足	4: 満足でも不満足でもない	3: おおむね不満	2: そこそこ不満	1: 非常に不満
月曜日	21	7	12	2	0	0	0	0
火曜日	21	8	10	2	1	0	0	0
水曜日	21	7	9	5	0	0	0	0
木曜日	21	11	10	0	0	0	0	0
金曜日	20	8	10	2	0	0	0	0

講義資料の質に関する学生の満足度調査の結果は、月曜日が 6 点の適度に満足以上が 14 人と他の曜日と比べ、比較的低い結果となった。一方で、そのほかの曜日は、18 人以上の学生が 6 点の適度に満足以上と評価した（表 29）。

表 29 講師の対応「講義資料の質」に関する曜日別の学生の満足度

	総計	7：非常に満足	6:適度に満足	5: おおむね満足	4: 満足でも不満足でもない	3: おおむね不満	2: そこそこ不満	1: 非常に不満
月曜日	21	5	9	6	1	0	0	0
火曜日	21	7	11	2	1	0	0	0
水曜日	21	6	12	1	2	0	0	0
木曜日	21	9	10	1	1	0	0	0
金曜日	20	9	9	2	0	0	0	0

講師とのコミュニケーション機会に関する学生の満足度調査の結果は、木曜日は6点の適度に満足以上が21人、金曜日は20人であった(表30)。

表30 講師の対応「講師とのコミュニケーション機会」に関する曜日別の学生の満足度

	総計	7：非常に満足	6:適度に満足	5: おおむね満足	4: 満足でも不満足でもない	3: おおむね不満	2: そこそこ不満	1: 非常に不満
月曜日	21	8	10	2	1	0	0	0
火曜日	21	10	10	0	1	0	0	0
水曜日	21	7	11	2	0	1	0	0
木曜日	21	13	8	0	0	0	0	0
金曜日	20	12	8	0	0	0	0	0

講師からの学生に対する高い学術的支援に関する学生の満足度結果では、月曜日は6点の適度に満足以上の回答が16人と全体と比べ低かったものの、金曜日は、20人全員が6点の適度に満足以上を選んだ(表31)。

表31 講師の対応「講師からの学生に対する高い学術的支援」に関する曜日別の学生の満足度

	総計	7：非常に満足	6:適度に満足	5: おおむね満足	4: 満足でも不満足でもない	3: おおむね不満	2: そこそこ不満	1: 非常に不満
月曜日	21	8	8	3	2	0	0	0
火曜日	21	6	13	2	0	0	0	0
水曜日	21	8	9	4	0	0	0	0
木曜日	21	13	7	1	0	0	0	0
金曜日	20	11	9	0	0	0	0	0

最後に、前向きな姿勢/講師からの全学生に対する行動に関する学生の満足度調査の結果は、全ての曜日において、6点の適度に満足以上の評価を出した学生が19人以上となり、特に金曜日では20人全員が6点の適度に満足以上の評価という結果となり、1週間を通し学生の満足度が高い結果となった(表32)。

表32 講師の対応「前向きな姿勢/講師からの全学生に対する行動」に関する曜日別の学生満足度

	総計	7：非常に満足	6:適度に満足	5: おおむね満足	4: 満足でも不満足でもない	3: おおむね不満	2: そこそこ不満	1: 非常に不満
月曜日	21	8	11	2	0	0	0	0
火曜日	21	15	5	1	0	0	0	0
水曜日	21	11	9	1	0	0	0	0
木曜日	21	14	6	1	0	0	0	0
金曜日	20	12	8	0	0	0	0	0

補助的サービスの質は、ケータリングサービスとタクシーサービスが質問項目となった。ケータリングサービスの質では、月曜日のセッションについて、6 人の学生が 5 点のおおむね満足、1 人の学生が 3 点のおおむね不満という評価をした(表 33)。

表 33 補助的サービスの質「ケータリングサービス」に関する曜日別の学生の満足度

	総計	7 : 非常に満足	6:適度に満足	5: おおむね満足	4: 満足でも不満足でもない	3: おおむね不満	2: そこそこ不満	1: 非常に不満
月曜日	21	10	4	6	0	1	0	0
火曜日	21	16	4	0	1	0	0	0
水曜日	21	13	7	0	0	1	0	0
木曜日	21	15	3	2	1	0	0	0
金曜日	20	11	6	2	1	0	0	0

タクシーサービスに関する学生の満足度評価では、1 週間全体の満足度は高く、月曜日から木曜日までの 4 日間で 6 点の適度に満足以上が 21 人となり 100%の満足度結果となった(表 34)。

表 34 補助的サービスの質「タクシーサービス」に関する曜日別の学生の満足度

	総計	7 : 非常に満足	6:適度に満足	5: おおむね満足	4: 満足でも不満足でもない	3: おおむね不満	2: そこそこ不満	1: 非常に不満
月曜日	21	18	3	0	0	0	0	0
火曜日	21	18	3	0	0	0	0	0
水曜日	21	17	4	0	0	0	0	0
木曜日	21	17	4	0	0	0	0	0
金曜日	20	15	4	1	0	0	0	0

事務局スタッフからの明確なガイドライン、システムや手順に関する十分な知識、迅速なサービスと約束の責任が質問項目となる事務局サービスの質では、各曜日の学生の満足度結果は、全項目で全員が 6 点の適度に満足以上になった(表 35、36、37)。

表 35 事務局サービスの質「事務局スタッフからの明確なガイドライン」に関する曜日別の学生の満足度

	総計	7 : 非常に満足	6:適度に満足	5: おおむね満足	4: 満足でも不満足でもない	3: おおむね不満	2: そこそこ不満	1: 非常に不満
月曜日	21	17	4	0	0	0	0	0
火曜日	21	17	4	0	0	0	0	0
水曜日	21	18	3	0	0	0	0	0
木曜日	21	18	3	0	0	0	0	0
金曜日	20	16	4	0	0	0	0	0

表 36 事務局サービスの質「システムや手順に関する十分な知識」の曜日別の学生の満足度

	総計	7 : 非常に満足	6:適度に満足	5: おおむね満足	4: 満足でも不満足でもない	3: おおむね不満	2: そこそこ不満	1: 非常に不満
月曜日	21	17	4	0	0	0	0	0
火曜日	21	17	4	0	0	0	0	0
水曜日	21	17	4	0	0	0	0	0
木曜日	21	18	3	0	0	0	0	0
金曜日	20	16	4	0	0	0	0	0

表 37 事務局サービスの質「迅速なサービスと約束の責任」に関する曜日別の学生の満足度

	総計	7 : 非常に満足	6:適度に満足	5: おおむね満足	4: 満足でも不満足でもない	3: おおむね不満	2: そこそこ不満	1: 非常に不満
月曜日	21	17	4	0	0	0	0	0
火曜日	21	18	3	0	0	0	0	0
水曜日	21	17	4	0	0	0	0	0
木曜日	21	18	3	0	0	0	0	0
金曜日	20	16	4	0	0	0	0	0

最後に、知識の習得、知識の向上、研究方法の開発から構成される可変的な資質の質問項目は、6 点の適度に満足以上が過半数を占めるものの、7 点の非常に満足を選択した学生が他の質問項目と比べて少ない傾向がみられた（表 38、表 39、表 40）。

表 38 可変的な資質「知識の習得」に関する曜日別の学生の満足度

	総計	7 : 非常に満足	6:適度に満足	5: おおむね満足	4: 満足でも不満足でもない	3: おおむね不満	2: そこそこ不満	1: 非常に不満
月曜日	21	4	16	1	0	0	0	0
火曜日	21	8	12	1	0	0	0	0
水曜日	21	4	13	3	0	1	0	0
木曜日	21	10	10	1	0	0	0	0
金曜日	20	6	9	3	2	0	0	0

表 39　可変的な資質「知識の向上」に関する曜日別の学生の満足度

	総計	7 : 非常に満足	6:適度に満足	5: おおむね満足	4: 満足でも不満足でもない	3: おおむね不満	2: そこそこ不満	1: 非常に不満
月曜日	21	9	10	2	0	0	0	0
火曜日	21	8	10	3	0	0	0	0
水曜日	21	6	12	3	0	0	0	0
木曜日	21	10	9	2	0	0	0	0
金曜日	20	8	7	3	2	0	0	0

表 40　可変的な資質「研究方法の開発」に関する曜日別の学生の満足度

	総計	7 : 非常に満足	6:適度に満足	5: おおむね満足	4: 満足でも不満足でもない	3: おおむね不満	2: そこそこ不満	1: 非常に不満
月曜日	21	6	9	2	3	0	1	0
火曜日	21	7	12	1	1	0	0	0
水曜日	21	6	10	2	2	1	0	0
木曜日	21	8	10	2	1	0	0	0
金曜日	20	8	6	3	3	0	0	0

4. 結果と考察

4.1 テキストマイニングの分析

学生の満足と不満足について分析するため、MESGO 東京セッションに参加した学生 21 人が回答した 101 件の自由記述回答データをテキストマイニング分析にかけた。テキストマイニングを実施するにあたり、NLTK の corpus をストップワードと設定し、人称代名詞、冠詞、接続詞など意味を持たない単語群を除外して分析を行った。なお、「would」や「could」などの助動詞は発表者の意思や可能性を示す単語であるため削除しなかった。MESGO 東京セッションの教育プログラムに関する回答に 5 回以上記入された出現頻度単語は以下の通りである（表 41）。

表 41 学生評価の自由回答で 5 回以上使用された出現頻度単語一覧

順位	キーワード	出現頻度
1	would	34
2	speaker	28
3	good	24
4	interesting	22
5	present	21
6	could	18
7	much	17
8	future	16
9	day	15
10	great	14
11	content	13
12	subject	11
13	students	10
14	really	9
15	japan	8
15	week	8
15	program	8
18	long	7
18	relevant	7
18	go	7
18	round	7
18	governance	7
18	work	7
18	group	7
25	discuss	6
25	studies	6
27	debate	5
27	maybe	5
27	difficult	5
27	lack	5
27	better	5
27	tokyo	5
27	spent	5
27	valuable	5
27	china	5
27	japanese	5
27	giving	5
27	whole	5

まず、「would」、「speaker」、「good」、「interesting」、「present」が多く出現している点が特徴的であった。講義内容に関する単語である「interesting」が 22 回、「present」が 21 回みられた。また、講義方法に関する単語である「discuss」が 6 回、「debate」が 5 回出現していた。これらの単語の関係性をテキストマイニングによって図にしたものが（図 3）である。

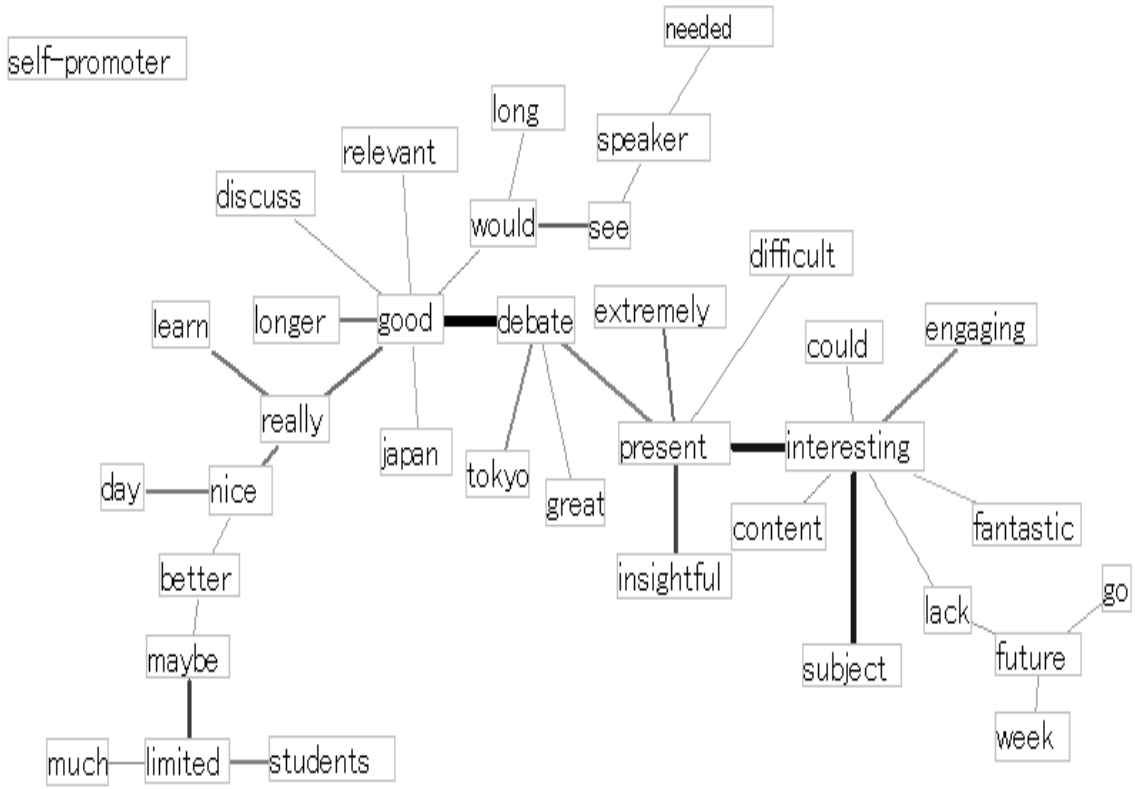

図 3 MESGO 学生の自由記述回答におけるテキストマイニングの結果

図 3 によれば、まず、講義内容に関する単語の「interesting」を中心に「subject」と「present」に強く結びついていることがわかる。つまり、学生が講義内容について「interesting」と感じるのは、「subject」と「present」の内容が影響することが考えられた。さらに、「present」は「insightful」や「extremely」に結びついていることから、講義の発表が洞察的なのか、また極端なのか、発表の質にも学生の満足度が影響していると推察できた。

一方で、講義方法に関する単語の「debate」に強く結びついているのが「good」であった。これは、講義方法の 1 つであるディベートが良いか悪いかが学生の満足度に影響し、さらに「discuss」も「good」と結びついていることから、講義方法であるディベートも議論も学生が良いと感じる方法で実施することが大事であると考えられた。従って、学生の自由回答記述からのテキストマイニングでは、講義内容と方法に学生のコメントが集中している傾向があることが示唆された。

4.2 自由記述回答における定性的分析

テキストマイニング分析結果によって頻度が多く、複数の単語の結びつきがみられた尺度は、「講義内容」及び「講義方法」であったため、その 2 つの尺度に関する自由記述を分析した。ま

ず、講義内容についてのコメントは 6 つのコメントがあった。具体的には、講義内容や講義の順番についてである。以下、コメントの抜粋をまとめた（表 42）。

表 42　MESGO 学生の「講義内容」に関する自由記述回答

曜日	講義名	学生のコメント
1 週間 全体	Evaluation: Whole session	ラグビーのワールドカップが日本で開催されるのに、それについて何も言及がないのがとても不思議だった。テクノロジーのことについての講義か、野球などの日本のスポーツクラブの訪問があれば良かった。 (I thought it was very strange that we didn't have anything on the Rugby World Cup as it is being hosted in Japan. Would have been great also to do something on technology, or visit a Japanese sports club (maybe a baseball one).
	Evaluation: Whole session	講義内容の観点から、アジアサッカー連盟のガバナンスや新しい商業戦略など将来の研究により多くの時間を割くべきだった。また、未来のスポーツを語るうえで中国についての講義がないのは不思議に思われるため、中国についても半日は講義をしてほしかった。 (From a content perspective, would have spent much more time on future studies, AFC Governance / new Commercial Strategy, and would have included at least half a day on China. Seems quite strange to present a week on the Future of Sports without spending any real time on China.)
月曜日	Understanding Japan in 2017 -Inside View-	適切な深さで理解しやすく、しかし表面的ではないとても良い導入で、しっかり学ぶことができた。日本/日本文化へのイントロダクションとして、最初のスピーチとなるべき講義だった。 (Very good introduction - right depth, accessible but not superficial. Learned something. Should be the first speech and would suffice as intro to Japan / culture.)
	The future of baseball in Japan and Asia	講師(米国出身)のプレゼンテーションは良かったが、日本の野球リーグの代表の話も聞きたかった。 (A representative of the Japanese Baseball league could have been also very interesting as a speaker. But the speaker presentation was also great.)
	The future of baseball in Japan and Asia	日本のスポーツ業界で働くための日本文化や環境を説明してくれた良いプレゼンテーションだった。 (Very good presentation to explain Japanese culture / environment in practical context of working in sport.)
水曜日	Future of sports event tourism in Japan	興味深かった。この講義を日本のイントロダクションの一部として、1 日目に移動した方が良いと思った。 (Interesting, content could potentially be shifted to day 1 as part of introduction to Japan.)

MESGO 学生の講義内容に関する自由記述回答を定性的に分析すると、講義が開講された場所が日本であることから、日本やアジアについての講義や、アジア人の登壇者が、学生から期待されていることが明らかとなった。特に、日本人講師へのコメントから、日本と日本文化へのイントロダクションをセッションの初めに行うことが必要であり、講義内容が学生の満足度に良い影響を与えることが分かった。さらに、定性的分析で明らかになったことは、講義内容に伴い講義の順番も重要であることが明らかとなった。学生の自由回答の講義内容や講義の順番に関するコメントによれば、セッションの開催場所が日本であることから、日本やアジアについての議論が、欧州出身の学生の MESGO 学生には面白いと感じる所であったことが示された。「ラグビーのワールドカップが日本で開催されるのに、それについて何も言及がないのがとても不思議だった。テクノロジーのことについての講義か、野球などの日本のスポーツクラブの訪問があれば良かった」というコメントからも分かるように、教育プログラムの開催地でしか聞くことのできない「テーマ」を話せる実務家、そして、できるだけ多様な講師から学び、現地のスポーツ団体を訪問し、人的ネットワークを広げたいという学生の意思を確認できた。これは、西條ほか（2014）が MBA 運営サイドへの示唆に関して「実務に即した授業」、「多様なバックグランドを持つ人からの多角的な視点の獲得」と必須条件を指摘している通り、スポーツエグゼクティブの学生も同様の条件を求めていることが示唆された。また、「日本のスポーツの講師は、日本文化のイントロダクションとして、最初のスピーチとなる講義だった」、「日本のスポーツイベント観光の未来の講義は、日本のイントロダクションの一部として、授業を1日目に移動してもよいのでは」という学生のコメントからも分かるように、講義内容に加え、講義の順番も学生の満足度に影響を与える可能性があり、教育プログラムを構築する上で開催地である日本の特異性を最初に説明し、講義の順番も考慮する必要があったと考えられた。

一方で、「講義方法」についてのコメントは 7 つのコメントがあった。具体的には、講義方法や講義の長さやリズムについてである。以下、コメントの抜粋をまとめた（表 43）。

表 43 MESGO 学生の「講義方法」に関する自由記述回答

曜日	講義名	学生のコメント
月曜日	Understanding Japan in 2017 -Outside View-	興味深い講義だが、時差ボケしている学生にとって最初の朝の講義で眠くなるような話の運び方だった。 (Interesting speech, sleep-inducing delivery for jet-lagged students on first morning.)
	Understanding Japan in 2017 -Outside View-	内容はとても興味深かったが、原稿をそのまま読むといった講師の発表の仕方は話をつまらなくさせ理解しづらくさせた。 (Even though the content of the presentation was very interesting, the approach taken by the speaker (i.e to read the whole presentation) did not make it very engaging and a bit difficult to understand...)
	Understanding Sport in Japan -Inside View-	講義のスピードが遅く、度々理解が難しかった。 (The presentation was quite slow and difficult to understand at times.)
	The Future of Sport	講師はとても興味深かった。もっと長い講義でもよかった。自己紹介が長かったため、最後は急ぎ足だった。 (The speaker was really interesting - this could have been a longer session. He spent a bit too much time introducing himself which meant he was rushing at the end.)
	The Future of Sport	もっと時間があればよい。(Maybe he should have more time.)
	The Future of Sport	講義内容については「Extremely Satisfied」(評価 7 段階中 7)だが、スピーカーの時間がなかったため「Moderately Satisfied」(評価 7 段階中 6)に下がった。今後の研究について話すスピーカーに、1 日ずつでも良いのでもっと時間が必要である。セッション 9 の 1 週間に最も関連するトピックであり、スポーツ・ガバナンスを学ぶ学生にとって最も価値のあるトピックなので、1 週間の教育プログラムの計画を立て直して、もっと今後の研究についての講義に時間を使うべきだった。 (Subject gets an "Extremely Satisfied", actual delivery pulls it down to "Moderately Satisfied" because speaker ran out of time. Would have given more time to this subject / speaker. Would recommend giving much more time to the two "future studies" lecturers - could listen to each of them for a full day each. Most relevant area for topic of the week, most valuable material for students of sports governance and would recommend rearranging whole week program around giving more time to future studies!)
水曜日	European vision for football in Asia	内容は面白く引き込まれるが、一番興味深い部分に時間不足で触れられなかった。 (The content was interesting and engaging but the most interesting part could not be tackled due to lack of time...)

MESGO 学生の講義方法に関する自由記述回答を定性的に分析すると、講義内容が学生の満足度を高める要因になっていると考えられるものの、「最後は急ぎ足」、「もっと時間が必要」など、講義の長さやリズムである講師の講義方法に対して不満を抱く声があがっており、講義の長さやリズムも、学生の満足度に影響を与えていることが示唆された。このことから、学生の満足度に影響を与える要因として、時間と講義方法に関係があると想定された。例えば、まず「時間」であるが、学生のコメント内容からは「最後は急ぎ足」、「講義に関してもっと時間が必要」、「昼休みが長すぎる」など、講義の長さやリズムに対して不満を抱く指摘があがっており、講義の長さやリズム、プレゼンテーションや休憩時間の長短が学生の満足度に影響を与えていると考えられた。このことから、教育プログラムは、プレゼンテーション、休憩、質疑応答などの時間に配慮する必要があることが示唆された。また、「講義内容については、Extremely Satisfied だが、講師の時間がなかったため Moderately Satisfied に下がった」という学生のコメントからわかるように、たとえ良い「講義内容」でも、講義時間の配分などを考慮しない講義方法が悪いと学生の満足度は低下する可能性が示された。

5. 定量的分析による考察への示唆

今回の MESGO 東京セッションの学生の満足度は 7 点の非常に満足が 9 人、6 点の適度に満足が 11 人と 6 点以上の評価であった学生は全体の 95%と高い結果となったが、学生の満足度に影響を与える質問項目を明らかにするため重回帰分析をステップワイズ法で実施した。解析には、IBM 社の統計解析ソフト SPSS Statistics 25 を用いた。

本分析では、学生の個人的な満足度の変遷を追う研究ではなく、教育プログラム自体の評価に焦点を当てた研究であるため、サンプル数が 21 人と少ない事例研究であるものの、毎日月曜日から金曜日の 5 日間は異なる会場で開講され、テーマも異なる内容で行われていたことから、個別の 5 つの1日完結の教育プログラムであると考えることができるため、21 人の回答をパネルデータとして 5 回のプログラムによる 104 件（金曜日に 1 人欠席したため 104 件となった）のパネルデータ化した件別満足度を目的変数として分析することとした。

しかしながら、学生の火曜日以降の評価は、それ以前の曜日の評価に影響され、期待値がコントロールされている可能性がある。本来であれば、全て異なる評価者に 5 日間の教育プログラムを評価してもらうことで、講義への期待値が過去の講義に影響されない状況を作ることができるが、この教育プログラムの学生を毎日変えることができないことが本分析の限界としてある。

以上のことを理解した上で、重回帰分析は学生の満足度を目的変数、学生への 20 項目の質問項目を説明変数として行った。その結果、モデル要約の R2 乗は「0.811」と高い数値を示して

いることから、説明率の高いモデルとなったことが示された(表 44)。

表 44　ステップワイズ法による重回帰分析のモデル要約

モデル要約[f]

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差	変化の統計量				
					R2 乗変化量	F 変化量	自由度 1	自由度 2	有意確率 F 変化量
1	.837[a]	.701	.698	.4130	.701	239.325	1	102	.000
2	.879[b]	.773	.769	.3616	.072	32.041	1	101	.000
3	.890[c]	.792	.786	.3480	.019	9.096	1	100	.003
4	.896[d]	.802	.795	.3408	.010	5.232	1	99	.024
5	.900[e]	.811	.801	.3354	.008	4.193	1	98	.043

a. 予測値:(定数)、可変的な資質(知識の習得)
b. 予測値:(定数)、可変的な資質(知識の習得), 講義内容
c. 予測値:(定数)、可変的な資質(知識の習得), 講義内容, 講師の対応(講義の長さとリズム)
d. 予測値:(定数)、可変的な資質(知識の習得), 講義内容, 講師の対応(講義の長さとリズム), 補助的サービスの質(ケータリングサービス)
e. 予測値:(定数)、可変的な資質(知識の習得), 講義内容, 講師の対応(講義の長さとリズム), 補助的サービスの質(ケータリングサービス) 講師の対応(講義資料の質)
f. 説明変数 件別満足度

続いて、ステップワイズ法を用いて重回帰分析を行い、変数選択をしたところ、5 つの説明変数が抽出された。標準化係数が最も大きい指標は可変的な資質である「知識の習得」の「0.526」となった。続いて、「講義内容」の「0.236」、講師の対応である「講義の長さとリズム」の「0.132」、補助的サービスの質である「ケータリングサービス」の「0.111」、講師の対応である「講義資料の質」の「0.106」となった。また、有意確率は 0.05 未満となり、共線性の統計量 VIF は 10 未満であることから、多重共線性の問題はないと考えられた(表 45)。

表 45　MESGO 学生の件別満足度におけるステップワイズ法による重回帰分析の結果

係数[a]

モデル		標準化されていない係数		標準化係数	t 値	有意確率	共線性の統計量	
		B	標準誤差	ベータ			許容度	VIF
5	(定数)	-.477	.366		-1.303	.196		
	可変的な資質(知識の習得)	.537	.064	.525	8.396	.000	.495	2.020
	講義内容	.195	.055	.236	3.570	.001	.441	2.267
	講師の対応(講義の長さとリズム)	.144	.067	.132	2.156	.034	.519	1.928
	補助的サービスの質(ケータリングサービス)	.091	.040	.111	2.252	.027	.796	1.256
	講師の対応(講義資料の質)	.100	.049	.106	2.048	.043	.717	1.395

a. 説明変数 件別満足度

以上の結果から、可変的な資質である「知識の習得」の評価が最も件別満足度を上昇させる項目となった。また次に、前項のテキストマイニングと定性的分析で示された講義内容でもある

「講義内容」の評価が上昇させる項目となった。MESGO 東京セッションの学生は、教育プログラムを通して、自身がどの程度知識を得られたのか、さらに得られた知識でどう成長したかといった可変的な資質である「知識の習得」に満足することや、「講義内容」に満足すれば学生の件別満足度が上昇することがわかった。これは、エグゼクティブ教育プログラムの参加者を調査した黒崎（2014）によって示された、「広い視野を得られた」、「体系的な知識が身に付いた（黒崎、2014）」と類似し、西條ほか（2014）は、早稲田大学ビジネススクールを修了した学生へのインタビューを実施しており、MBA 修了の効果について「ビジネスマンとしてのスキルや体系的知識の獲得とバージョンアップ」と述べており、一般的なビジネススクールの学生も同様の認識を持っていることが分かった。さらに講義方法である講師の対応の「講義の長さとリズム」と「講義資料の質」が学生の件別満足度に正の影響を与える要因であることが確認された。

一方で、補助的サービスの質であるケータリングサービスの評価も学生の件別満足度をあげる影響があることが示唆され、教育プログラムの運営上、無視してはいけないサービスであると考えられた。実際に、第 2 章述べたように、教育プログラムを運営する上で MESGO 担当者（運営側）から筑波大学 TIAS の運営側に改善の指摘があったのは、補助的サービスの質に関することが多かった。さらに、経験価値の重要性を指摘している PineⅡand Gilmore(2005=1999)は、顧客を魅了し、サービスを思い出に残る出来事に変えることが重要であると指摘しているように、教育プログラム中のケータリングでも、食事が紙皿で提供されるのか、陶器類で上品な演出のもと提供されるかで、少なからず学生の満足度に影響を与えている可能性も考えられた。

6. 第 3 章のまとめ

今回の MESGO 東京セッションは、単純集計の結果から、学生側にとって満足度が高いセッションとなった。テキストマイニング及び定性的分析では、講義内容と講義方法が重要であることが示唆された。さらに、定量的分析においても、可変的な資質である「知識の習得」、「講義内容」、講師の対応の「講義の長さとリズム」、補助的サービスの質の「ケータリングサービス」、講師の対応の「講義資料の質」が学生の満足度を予想するモデル式の説明変数となり、これら 5 つの変数が満足度に正の影響を与えていた。

本章の目的の 1 つ目である（1）スポーツエグゼクティブ教育における講義内容と方法では、講義が開講された場所が日本であることから、日本やアジアについての講義やアジア人が登壇者になる講義内容が学生から期待されており、さらに講義の順番も考えた講義の設定が学生から求められていることが明らかとなった。また、その講義は面白く、洞察的であることを学生は評価していることが分かった。一方で、講義方法は、議論活性化のためにディベートや議論を中心

とした講義方法に学生が関心を持っていることが明らかとなり、さらに講師の講義の長さやリズムが大事であり、講義の進め方における時間配分も考慮しないといけない点であることが示唆された。

次に、目的の 2 つ目である(2)スポーツエグゼクティブ教育におけるスポーツ組織との連携可能性について、まず講義内容の単純集計から、3 月 8 日(木)の JFA の協力で行った講義内容に 7 点の非常に満足の評価を行った学生が 8 人おり、6 点の適度に満足以上の評価は 17 人の全体の 81%と高い評価となった。これは、3 月 5 日(月)の日本に関する講義内容に次ぐ結果となり、スポーツ組織と連携する講義も満足度が高くなることが示唆された。一方で、民間企業を中心に作られた 3 月 9 日(金)の講義は、6 点の適度に満足以上の評価は 14 人と 1 週間で一番低い結果となった。また、講義会場の単純集計から、JFA で行われた会場では、学生 21 人すべて 6 点の適度に満足以上の評価を行った。民間企業であるコトブキシーティングは、6 点の適度に満足以上の評価は 12 人であることから、スポーツ組織と連携した講義内容や講義会場と、民間企業と連携した講義内容や講義会場では評価が分かれた結果となった。以上のことから、スポーツ組織との連携した講義内容、さらにスポーツに関連した場所での講義は学生の満足度を高める要因であることが示唆された。このことから、エグゼクティブ教育において、スポーツエグゼクティブに関心のあるトピックであり、人脈形成を期待できるスポーツ組織との連携した教育プログラムを構築する必要性があると考えられた。

最後に、(3)スポーツエグゼクティブ教育における教育環境では、補助的サービスの質であるケータリングサービスが単純集計では、3 月 5 日(月)では 6 点の適度に満足以上の評価は 14 人と低い結果になった。しかしながら、火曜日以降の結果では、6 点の適度に満足以上の評価は 20 人の全体の 95%に上昇したことから、ケータリングサービスの評価は顕著に示された。これは、第 2 章でも述べたように、初日のケータリングでは筆者もその重要性に気付いておらず、MESGO 側の指摘により、3 月 6 日(火)からケータリングの質を向上させた経緯がある。また、定量的な分析でも満足度に正の影響を与える説明変数であることが示され、教育プログラムを構築する上で、エグゼクティブ教育環境の観点から補助的サービスのケータリングの評価は全く無視してはいけないサービスであると考えられた。

第 4 章　総合考察

本章では、本研究の目的である国際的なスポーツ経営人材を対象とするエグゼクティブ教育を日本の大学院プログラムで開講することの可能性について、第 2 章と第 3 章の結果及び筆者のノンエグゼクティブ向けの TIAS プログラムでの経験との比較から、次の 4 つの論点を考察することとする。

論点 1. スポーツエグゼクティブ教育における講義内容と方法

論点 2. スポーツエグゼクティブ教育におけるスポーツ組織との連携可能性

論点 3. スポーツエグゼクティブ教育における教育環境の準備可能性

論点 4. スポーツエグゼクティブ教育を運営するために必要なその他の条件

1. スポーツエグゼクティブ教育における講義内容と方法

第 2 章の講義内容における運営者側の視点では、(1)アジアに関する講義内容、(2)幅広いスポーツトピックス、(3)スポーツ界の最新の動向、(4)世界のスポーツ界が抱える課題、(5)日本でしか学べない講義内容、と 5 点を講義内容に導入する必要性が理解された。一方で、提供された教育プログラムを受講した学生側の視点では、(1)アジアに関する講義内容と(2)面白く、洞察的な講義内容の 2 点が学生の満足度に影響を与えることが示唆された。このことから、まず両者の視点で共通の理解があったアジアに関する講義内容を話せる講師やスポーツ界の最新の動向と抱える課題を明確に理解し、幅広いスポーツトピックスに精通した講師がエグゼクティブ教育には必要となる。日本で開講する大学院プログラムでは、アジアに関する講義を中心にすることで、欧米の教育プログラムとの差別化することができると推測される。

一方で、講義方法における運営者側の視点では、(1)体験型プログラム、(2)スポーツと関連する場所を教室として利用、(3)学生の出身地の地理的多様性、(4)講義時間と質疑応答の時間配分、の 4 点を講義方法として導入する必要性があることが明らかとなった。一方で、学生側の視点では、(1)講義の順番、(2)ディベートや議論を中心とした講義方法、(3)講師の講義の長さやリズム、(4)講義時間と質疑応答の時間配分、の 4 点が学生の満足度に影響を与えることが分かった。このことから、両者の視点で共通していたのは、異なる教室での講義、体験型プログラム、ワークショップ、ラウンドテーブルディスカッションなど従来の座学だけではない多様な講義方法を導入し、質疑応答の時間を多くとり、受講した学生になるべく多く発言させることであり、これらの視点がエグゼクティブ教育では必要と考えられた。

TIAS で経験したスポーツノンエグゼクティブ教育との比較では、講義内容について、TIAS では初心者向けの講義内容で欧米の最新事例を中心に取り扱われている。しかしながら、MESGO 東京セッションでは一般公開されていないスポーツ組織の非公開情報をもとにした講義内容でアジア及び日本の最新事例を中心に取り上げられている。このことから、アジア及び日本の事例を話すことができ、スポーツ組織のエグゼクティブな講師がエグゼクティブ教育では求められるため、日本におけるスポーツエグゼクティブ教育の可能性は上記の条件をクリアできる講師の発掘、または英語が話せない日本人講師も多いことから、スポーツ用語に詳しい通訳者を事前に確保しておくなど条件次第で可能であると言える。一方で、筆者はすでに幅広いスポーツトピックス及び世界のスポーツ界が抱える課題を TIAS の講義内容に導入していることから、エグゼクティブ教育における上記の講義内容を導入することは可能であると考える。

次に、スポーツエグゼクティブ教育における講義方法の日本の大学院プログラムで実施可能性について、TIAS では教員を中心に講義を行なっているが、実務者も講師として招聘していることから、スポーツエグゼブティブ教育では実務者を講師として招聘し、事前の打合せを綿密に行うことは可能であると考えられた。TIAS の経験では、講師と綿密な打合せをしなくても特に学生からのクレームを受けることはないが、MESGO 学生の場合は、講義内容と方法に問題があればすぐに改善を求められるため、エグゼクティブ向けの教育の講師とは綿密な事前の打合せを行う必要がある。しかしながら、TIAS の講師のレベルは現場担当者レベルであり、エグゼクティブ教育で求められるのはスポーツ組織の幹部レベルであることから、スポーツ組織との連携次第という条件をクリアする必要があると考えられた。

また、教室となる会場を利用した講義方法でも、TIAS では基本的に大学内で講義を実施し講師は筑波大学に来校するのに対して、MESGO 東京セッションでは学生がなるべく多くのスポーツ組織に出向き受講する。そのため、わが国におけるスポーツエグゼブティブ教育は、スポーツ組織との連携次第という条件で可能であると考えられた。通常、TIAS では学内の教室を原則として利用し、講師を筑波大学に招聘して行うため、その実現のためには、今までにない取り組みが必要となることが予想される。最後に、エグゼクティブ教育では、体験型プログラム、ワークショップ、ラウンドテーブルディスカッションなど学生に発言させる多様な講義方法が求められた。TIAS では、座学中心の講義方法であるが、ラウンドテーブルディスカッションやワークショップなどの講義方法の導入は可能であると考えられるが、体験型プログラムは外部のスポーツ組織との連携が必要であると考えられた。そのため、筆者はスポーツエグゼクティブ教育に求められる講義方法の確立は日本の大学院プログラムでは、上記のような課題をクリアする必要があると考える。

2. スポーツエグゼクティブ教育におけるスポーツ組織との連携可能性

第 2 章のスポーツ組織との連携における運営者側の視点では、スポーツ組織との連携において、(1) 日本のスポーツ組織に流暢に英語を話せるスポーツエグゼクティブが少ないこと、(2)スポーツ組織が大学と連携し、共に学ぶ会う意識がないこと、(3)欧州の社会や文化を理解していない日本のスポーツ組織もあることから、スポーツエグゼクティブ教育への理解が不足していることが明らかとなった。一方で、学生の視点では、(1)スポーツ組織と連携した講義内容と教室となる会場は学生の満足度を高める、(2)講義を通して関心のあるトピックや人脈形成につながるスポーツ組織との連携に学生は期待している、の 2 点が学生の求める点であることが明らかになった。

まず、TIAS ではスポーツ組織に講師の依頼を行う場合は、教員及びコーディネーターの個人レベルでのボトムアップで、直接現場レベルの担当者が選定可能である。しかしながら、スポーツエグゼクティブ教育におけるスポーツ組織と連携した講師の選定では、スポーツ組織の幹部レベルを講師の条件として設定されたため、講師の協力承諾については組織レベルの判断が必要である。これは、教室となる会場の拝借も同様のことが言える。TIAS では、教室となる会場の拝借は現場レベルの判断で会議室レベルの会場で問題ないが、MESGO 東京セッションでは、スポーツ組織の理事会などを行う特別な場所を求められたため、スポーツ組織の幹部の判断が必要となった。

このことから、大学と組んで教育プログラムをつくる日本のスポーツ組織側の意欲がない限り、筆者はスポーツエグゼクティブ教育におけるスポーツ組織との連携は日本の大学院プログラムで実施可能性は現状難しいと考える。現在、日本ではスポーツ団体と連携した大学院プログラムは存在しないが、学生の評価からも分かるように、スポーツエグゼクティブ教育を日本で行う場合は、スポーツ組織との連携は必須である。さらに、連携するスポーツ組織はどこでも良いというわけではなく、本研究事例のように、JFA のような日常から国際的な活動をしているスポーツ組織にはエグゼクティブ教育を理解する素地はあると考えられるため、JFA のようなスポーツ組織との連携が重要となると考えられた。また、日本のスポーツ組織側の学ぶ意欲を向上させるために、大学側としてもスポーツ組織にメリットのあるような工夫した取り組みを取り入れ、大学と連携した大学院プログラムの重要性を伝えるコミュニケーションが必要であると考えられた。つまり、MESGO がトップダウンで組織への依頼を行ったように、日本のスポーツ組織のエグゼクティブも日頃から世界のスポーツエグゼクティブと直接連絡が取れる人間関係を構築するためにもスポーツエグゼクティブ教育を大学と連携して自ら開講し、大学院プログラムを活用してネットワークを構築することが今後重要になってくるのではないだろうか。

3.　スポーツエグゼクティブ教育における教育環境の準備可能性

第 2 章の教育環境における運営者側の視点では、(1)エグゼクティブが宿泊できるホテルが豊富にあること、(2)大型バスによる移動、(3)補助的サービスである質の高いケータリングサービス、の 3 点が教育環境として重要であると示唆された。一方で、学生の視点では、質の高いケータリングが学生の満足度に正の影響を与えることが示唆された。しかしながら、日本のスポーツマネジメントを教育する大学院教育では、「運営における補助的サービス」に対する概念が不足していることも明らかとなっている。TIAS の学生は、ホテルはビジネスホテルに宿泊し、移動と昼食は各自手配となる。しかしながら、MESGO 学生は、宿泊する条件のホテルレベルが四つ星ホテルに設定され、移動と昼食は大学院の運営側の手配となる。

このことから、一般的なビジネススクールでは、エグゼクティブ教育の教育環境を整えることが進められているが、スポーツエグゼクティブ教育向けの教育環境も同様な意識を高めていかないといけない。つまり、エグゼクティブ教育を行う際に必要な環境(ホテル、移動手段、ケータリング)への理解が不足していることから、日本の大学院プログラムの運営者が補助的サービスについて意識を変えることで、スポーツエグゼクティブの要求水準に対応することは可能であると考えられた。しかしながら、エグゼクティブグ教育は、質の高い補助的サービスを準備する必要があることから、運営コストを補える予算を確保するために、学生から高い授業料を徴収するのか、スポーツ組織から徴収するのか、が課題になる。

4. スポーツエグゼクティブ教育を運営するために必要なその他の条件

第 2 章と第 3 章の結果をふまえて、ノンエグゼクティブを対象とした TIAS とスポーツエグゼクティブを対象とする MESGO では事務局の対応に違いが見られたことから、日本の大学院プログラムを運営するためには、単なる事務職員ではなく、適切なプログラムを準備及び運営できるマネジメントスキルのあるコーディネーターを採用する必要がある。また、日本でスポーツエグゼクティブ向けの教育プログラムを開講する場合のマネジメントスキルが、このコーディネーターには求められる。

例えば、スポーツエグゼクティブは、企業及び団体側が費用を負担して参加していることから、学生は、プログラムの内容の詳細な説明、関係者と組織へのコミットメント、プログラム終了後のプログラムについての評価と改善に至るまで、様々なサービスを要求してきた。こうしたことからコーディネーターは講師の選定やスポーツに関連する講義会場の交渉及び選定のために、スポーツ関係者に協力を仰ぐ人脈と知識や情報を持たなければプログラム自体を構築することはできないと考えられた。

TIAS で経験したスポーツノンエグゼクティブ教育との比較では、まず TIAS では特別なコーディネーターの必要性はなく、教職員の学務担当者の対応レベルでも問題ない。しかしながら、MESGO 東京セッションでは、事務局機能にコーディネーターの役割を追加する必要があり、教職員の学務対応だけでは運営することが難しいと考えられる。また、コーディネーターは、プログラム運営のため常に講義に参加し、学生とのコミュニケーションが必要になる。つまり、スポーツエグゼクティブ向けの教育プログラムを日本の大学院で展開するためには、日本で大学院プログラムを運営する従来の教員とは違う、コーディネーターの役割を持つスタッフの存在がなければならないということである。

続いて、TIAS の学生は世界中から集まり、学生の出身地の地理的多様性を MESGO 同様に確保できたが、これは Tokyo2020 という特別な条件下でこそ成立できた内容であると考えられた。Tokyo2020 という条件がない場合は、学生確保も難しい可能性もあると考えられ、MESGO のように常にスポーツ組織が学生を派遣する仕組みを考える必要性がある。

最後に、TIAS の学生は 18 ヶ月間日本に滞在し、学業に集中するため仕事はできないことになっている。一方で、MESGO ではスポーツ組織が学生を派遣し、1 週間の集中講義を繰り返し、仕事と掛け持ちできることが可能となっていた。このことから、日本におけるスポーツエグゼクティブ教育でも、集中講義を 10 回、論文指導と提出によって、修了要件を満たすことは可能であると考える。

以上のことから、本研究の対象となった MESGO 東京セッションは、あくまでも 1 週間で行う 1 セッションの大学院プログラムであり、日本の大学院の単位では 2 単位にしか相当しない。我が国でこのような大学院プログラムの開講のためには 30 単位が必要となり、上記の条件をクリアできる相当数の講師と教室となる会場の確保には本研究事例の 10 倍の労力をかけ準備する必要があり、日本の 1 大学が大学院プログラムで複数セッションを開講しなければならず、非常に困難である。そのため、開講可能性を高めるには、欧州で複数大学によって大学院プログラム運営をされていることを参考にして、日本やアジアの複数大学が組んで、大学院プログラムを連携し、それぞれの大学ができる範囲でセッションを受け持つ必要があると考えられた。

以上述べてきたように、筆者が経験したスポーツノンエグゼクティブ向けの TIAS の事例とスポーツエグゼクティブ向けの MESGO 東京セッションの事例の比較から、日本におけるスポーツエグゼクティブ教育の可能性を整理すると表 46 となる。さらに、我が国におけるスポーツエグゼクティブ教育で明らかになったことを整理すると図 4 となる。

表 46 日本におけるスポーツエグゼクティブ教育の可能性

	スポーツノンエグゼクティブ教育 筑波大学 TIAS	スポーツエグゼクティブ教育 MESGO 東京セッション	日本における スポーツエグゼクティブ教育の可能性
論点 1 講義 内容	初心者向けの講義内容で欧米の最新事例が中心	非公開情報をもとにした講義内容でアジア及び日本の最新事例が中心	△
	幅広いスポーツトピックスの導入	幅広いスポーツトピックスの導入	○
	世界のスポーツ界が抱える課題の導入	世界のスポーツ界が抱える課題の導入	○
論点 1 講義 方法	講師は教員が中心（事前の綿密な打合せは不要）	講師は実務者が中心（事前の綿密な打合せは必須）	△
	学内の教室を原則利用（講師は筑波大学に来校）	スポーツと関連する場所を教室として利用 （学生がスポーツ組織に出向き受講）	△
	座学中心の講義方法 （学生がスポーツ組織に出向くのは年に 1 回程度）	体験型プログラム、ワークショップ、ラウンドテーブルディスカッションなど学生に発言させる多様な講義方法	△
論点 2 スポーツ 組織との 連携	教員及びコーディネーターの個人レベルのボトムアップで講師の選定可能	スポーツ組織を代表する講師を選定するため、トップダウンの組織レベルでの選定が必要	×
	教室となる会場の拝借は現場レベルの判断で選定可能 （会議室レベルの会場で十分）	教室となる会場はスポーツ組織の幹部の判断が必要 （理事会を行う特別な場所の会場が必要）	×
論点 3 教育 環境	ホテルはビジネスホテル	ホテルは四つ星ホテル	△
	移動は各自手配	移動は事務局手配	△
	昼食は各自コンビニで対応	昼食は質の高いケータリング	△
論点 4 その他 の条件	コーディネーター不要（教職員の学務対応でも可能）	コーディネーターは必要（教職員の学務対応では不可）	△
	世界中から学生が参加し、学生の出身地の地理的多様性を確保 ※Tokyo2020 という特別な条件下で成立	世界中から学生が参加し、学生の出身地の地理的多様性を確保 ※スポーツ組織が学生派遣し、授業料を負担	△
	30 単位の修了要件、仕事不可	1 週間集中講義×10 回の修了要件、仕事の継続可能	○

※表中に示された○は現状でも実施可能、△は条件が揃えば可能性がある、×は現状では実施はほぼ不可能である、という意味

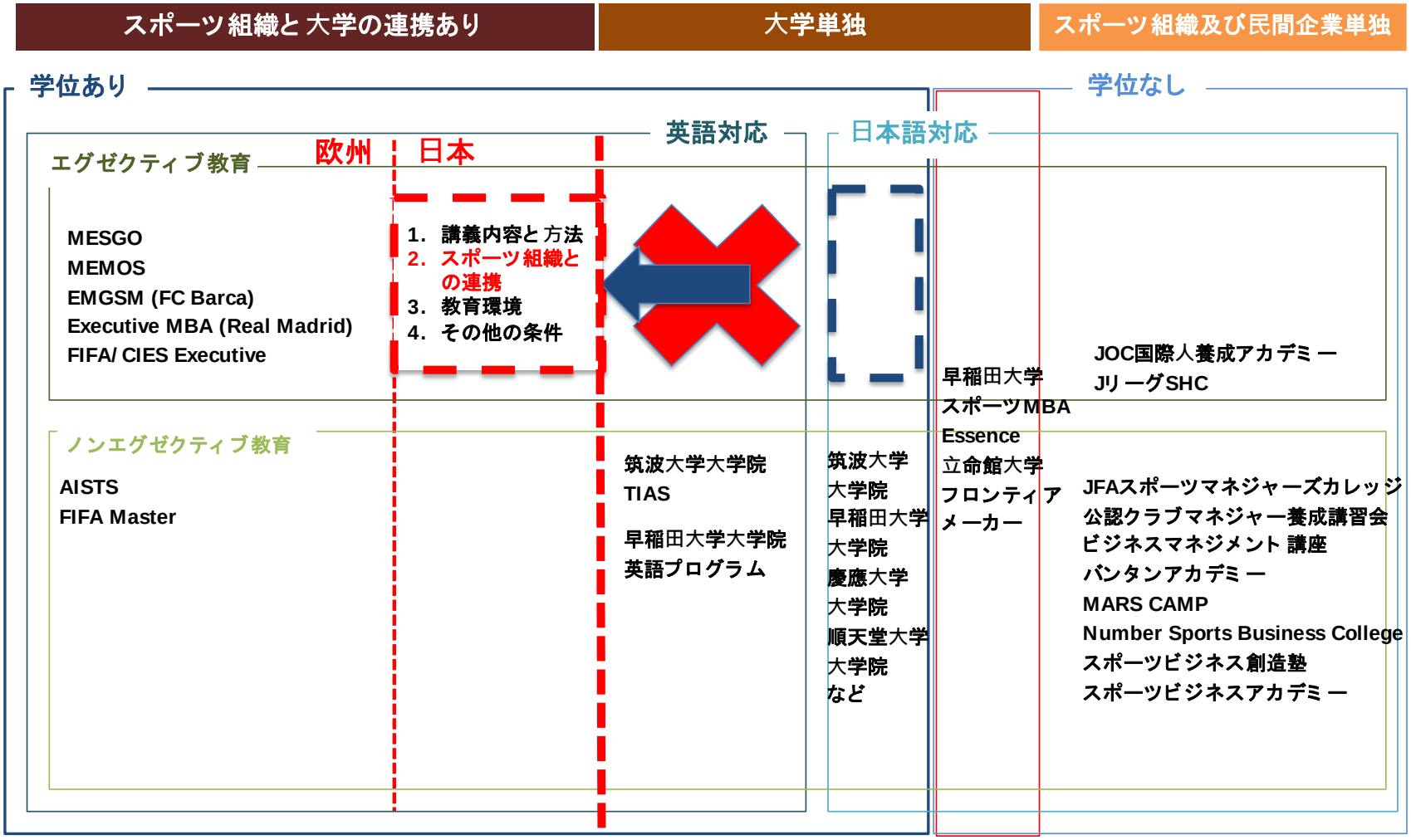

図 4　日本及び欧州のスポーツマネジメント教育の機能別分類における我が国のスポーツエグゼクティブ教育の可能性

第 5 章　結論と今後の課題

1. 本研究の結論

筆者は TIAS を通じてノンエグゼクティブ向けの教育実践を行うさなか、アイルランド・ダブリンで行われた欧州スポーツマネジメント学会において、MESGO を運営する関係者より、2018 年に MESGO の大学院プログラムの一部を東京で開催するためのアカデミック・パートナーの打診を受けた。MESGO はスポーツエグゼクティブ向けの教育プログラムであることから、筆者はノンエグゼクティブ向けの TIAS の経験を活かしてエグゼクティブ向けに発展させた大学院プログラムを日本でも開講することの可能性について課題意識を持つようになった。

そして、先行研究の検討から 4 つの点が明らかとなった。まず 1 点目は、欧州のスポーツマネジメント大学院はスポーツ組織と戦略的アライアンスを組み、さらに組織ガバナンスを工夫して、複数の大学で共同学位を授与するなど日本にはみられない特徴がある大学院プログラムを構築していたこと。2 点目は、欧米のスポーツマネジメント教育では民間教育組織の修了証ではなく修士号の学位を授与することが必要になること。3 点目は、欧米では近年エグゼクティブ向けの教育プログラムが通常の修士課程と別に開講されていること。4 点目は、講義評価のためには学部学生や通常の修士課程の評価と異なり対象者であるエグゼクティブの学生のレベルにあった尺度が必要であることがわかった。

従って、本研究の目的は、国際的なスポーツ経営人材を対象とするエグゼクティブ教育を日本の大学院プログラムで開講することの可能性を探ることとし、東京で実施する MESGO の大学院プログラムを TIAS に勤務する筆者が教育プログラムを構築し、教育プログラムを提供する実践を行うアクション・リサーチを実行することとした。本研究では、我が国におけるスポーツエグゼクティブ教育の可能性を探る目的を達成するために、(1)スポーツエグゼクティブ教育における講義内容と方法、(2)スポーツエグゼクティブ教育におけるスポーツ組織との連携可能性、(3)スポーツエグゼクティブ教育における教育環境、の具体的な 3 点の視点から考察を行った。

第 2 章においては、運営者側の視点から、日本で初めて国際スポーツ組織のエグゼクティブを対象とした MESGO 東京セッションの講義内容と方法、さらにスポーツ組織との連携について生じた課題とその解決までのプロセスと要因についてアクション・リサーチを用いて分析した。

まず、MESGO 東京セッションの教育プログラムの構築を通じて、日本でスポーツエグゼクティブ向けの教育プログラムを開講する場合の講義内容に関する重要な示唆を 5 点得ることができた。具体的には、(1)アジアに関する講義内容を導入すること、(2)多様なスポーツトピックスを取り入れること、(3)新しいスポーツ界の動向を講義内容に入れること、(4)世界のスポーツ界で共通する課題を講義内容に入れること、(5)スポーツのトピックスでは日本でしか学ぶ事の出来

ない内容とアジア全般の内容のバランスをとることが必要であることが示唆された。

続いて、講義方法に関する重要な 5 つの示唆も得ることができた。具体的には、(1)座学だけではなく、体験型プログラムを入れた講義方法が大事であること、(2)スポーツと関連する場所に移動して、そこを教室として利用することが大事であること、(3)アジアと欧州出身の学生を同一のグループに配置し、地理的に多様なグループによるワークショップが効果的であること、(4)学生に意見を述べる時間を与えることは教育効果があること、(5)講義時間と質疑応答の時間配分では、質疑応答に多くの時間をさくなどの工夫が求められること、である。

次に、スポーツエグゼクティブ教育におけるスポーツ組織との連携可能性について 3 点の示唆があった。(1)講師の派遣及び会場の使用を断わってきたスポーツ組織はエグゼクティブ向けに英語で講義できる上級職員が少なく、下級職員は英語を話せるもののエグゼクティブ向けの講義ができるレベルではなかったこと。さらに、(2)日本のスポーツ団体は大学と連携し、教育プログラムを構築及び提供する機会を利用してともに学ぶ意識は希薄であること。最後に、(3)スポーツ組織側が欧州の階級社会やその文化を理解していないことが原因で、エグゼクティブ教育とノンエグゼクティブ教育との差異を理解していないことが示唆された。

スポーツエグゼクティブ教育における教育環境については、運営における補助的サービスに関する重要な示唆を 3 点得ることができた。まず、(1)エグゼクティブが満足するホテルが存在する都市で教育プログラムを展開することが重要あること。続いて、(2)ホテルと講義会場の移動では、タクシーより大型バスで移動する方がエグゼクティブである学生が一同に介して移動することが可能で、到着に時間差が生じることがなく効率的であること。最後に、(3)昼食のケータリングでは、質の高いケータリングが必要である、ということである。

一方で、スポーツエグゼクティブ教育を運営するために必要なその他の条件も明らかとなった。例えば、日本でスポーツエグゼクティブ向けの教育プログラムを開講する場合、大学院を運営する事務局に講師の選定やスポーツに関連する講義会場の交渉及び選定のために、スポーツ関係者に協力を仰ぐ人脈と知識や情報を持つコーディネーターを採用する必要があることが示唆された。また、講師との事前打合せは十分にすることが重要であり、英語を話せない日本人講師にはスポーツ用語に詳しい通訳者を事前に確保しておくことも必須である。最後に、スポーツエグゼクティブ向けの教育プログラムでは、エグゼクティブである学生が国際スポーツ組織の意思決定者でもあるため民間企業からセールスを受け商業的に利用されないために、コーディネーターは講師や教室となる講義会場を民間企業に依頼する場合は学生と民間企業との距離を適切に持つ配慮が必要であることを学んだ。

第 3 章では、受講する学生の視点から、スポーツエグゼクティブの満足度を高める要因及び

不満足となる要因を教育プログラムの評価に対する質問紙調査を用いて明らかにした。まず、単純集計の結果から、今回の MESGO 東京セッションは学生側にとって満足度が高いセッションとなった。質問紙の自由記述回答のテキストマイニング及び定性的分析では、講義内容と講義方法が重要であることが示唆された。さらに、満足度を目的変数とした重回帰分析においても、可変的な資質である「知識の習得」、「講義内容」、講師の対応の「講義の長さとリズム」、補助的サービスの質の「ケータリングサービス」、講師の対応の「講義資料の質」の評価が学生の満足度を予想するモデル式の説明変数となり、これら 5 つの説明変数は全て満足度に正の影響を与えていた。

最後に、第 4 章では第 2 章と 3 章の結果及び筆者のノンエグゼクティブ向けの TIAS プログラムでの経験との比較から、我が国におけるスポーツエグゼクティブ教育の可能性について検討した。その結果、筆者はすでに幅広いスポーツトピックス及び世界のスポーツ界が抱える課題に関する講義内容を TIAS の講義で導入できていることから、エグゼクティブ教育においても幅広いトピックスや世界のスポーツ組織が抱える課題を講義内容に導入することは可能であると考えた。しかしながら、TIAS で招聘する講師は現場担当者であり、エグゼクティブ教育で求められるスポーツ組織の幹部を招聘した講義を行うためにはスポーツ組織との連携を強化するという条件をクリアする必要がある。

次に、スポーツエグゼクティブ教育におけるスポーツ組織と大学との連携では、日本のスポーツ組織に大学と組んで教育プログラムをつくる意欲がない限り、筆者はスポーツ組織と大学が連携したスポーツエグゼクティブ教育を日本の大学院プログラムで実施する可能性は現状難しいと考えた。さらに、スポーツエグゼクティブ教育における教育環境の準備可能性では、ホテル、移動手段、ケータリングなどのエグゼクティブ教育を行う際に必要な環境への理解が不足していることから、日本の大学院プログラムの運営者が補助的サービスについて意識を変えることで、スポーツエグゼクティブの要求水準に対応することは可能であると考えられた。最後に、スポーツエグゼクティブ教育を日本の大学院で運営するために必要なその他の条件として、日本で大学院プログラムを運営する教員とは違う、コーディネーターの役割を持つスタッフの存在がなければならないということが示唆された。その他、TIAS は学生が世界中から集まり、学生の出身地の地理的多様性を MESGO 同様に確保できたが、これは Tokyo2020 という特別な条件下でこそ成立できたと考えられ、今後も積極的に学生の出身地の地理的多様性を意識した募集や入試を考える必要がある。最後に、大学院設置上の法的な側面として、日本におけるスポーツエグゼクティブ教育でも、集中講義を 10 回、論文指導と提出によって、修了要件の 30 単位を満たすことは可能であると考えられた。しかしながら、欧州で複数大学によって大学院プログラム運営をさ

れていることを参考にするならば、日本やアジアの複数大学が組んだ大学院プログラムを構築し、それぞれの大学ができる範囲でセッションを受け持つことで、我が国におけるスポーツエグゼクティブ教育を行う大学院プログラムの開講可能性を高まることが示唆された。

2. 本研究の限界

今後の課題は、我が国におけるスポーツエグゼクティブ教育の可能性として、日本人を対象として日本語のみで行う教育プログラムも考えられる。本研究では、対象者が外国人であったことから、日本人のスポーツエグゼクティブ向けを対象とした日本語で行う大学院プログラムの開講可能性の検討までできていない。今後の調査では、JOC 国際人養成アカデミー、SHC、早稲田大学スポーツ MBA Essence など、ノンエグゼクティブのみならずエグゼクティブも入れた教育プログラムを実践している教育機関も調査対象に入れることで、日本人を対象としたスポーツエグゼクティブ教育の可能性の検討も可能になると考える。

3. 我が国におけるスポーツエグゼクティブ教育への提言

本研究では、我が国におけるスポーツエグゼクティブ教育の可能性として、日本において海外のエグゼクティブを対象に英語で行う場合と日本人のエグゼクティブを対象に日本語で行う場合を示した。日本で日本人を対象としたエグゼクティブ教育には学位が必要ではないことから、大学が積極的にエグゼクティブ教育を行う必要がないのが現状である。そこで、筆者は日本でスポーツエグゼクティブを対象とした教育を行う場合は、日本のスポーツ組織のエグゼクティブはもちろん海外のスポーツエグゼクティブを対象に英語で教育を行うことを提案する。

筆者は国際的なスポーツ経営人材育成拠点をアジア及び日本に置くことは以下の 3 点から意義のあることだと考える。まず 1 点目は、欧州のスポーツエグゼクティブはアジアのスポーツ産業に関する最新情報を学びたいという需要があること。次に 2 点目は、日本のスポーツ組織がビジネスを拡大するためには市場が小さい日本だけではなく世界のスポーツ市場を対象としないといけないこと。最後に 3 点目は、世界中のスポーツエグゼクティブがアジア及び日本に集まることで、世界のスポーツ界のヒト・モノ・カネがアジア及び日本に集中し、新たな人材プラットフォームを構築することが可能になること、である。

現在、国際的なスポーツ経営人材を育成する拠点の具体的な仕組みとして参考になるのは、研究部門、教育部門、コンサルティング部門を持ち、FIFA Master を運営する CIES である。本研究でも明らかとなった通り、質の高いエグゼクティブ教育を展開するためには、大学とスポーツ組織との連携が欠かせない。さらに、国際的なスポーツ経営人材を育成する教育機関の担当

者の専門性とスポーツ組織との教育と実務の協力体制の構築が重要であると考える。また、インターンシップをはじめとした学外での実践的な学びは重要な位置を占めるため、運営組織体制では、1 大学や 1 組織での運営体制ではなく、大きなネットワークの効果や修了生の輩出先を創造するために、教育機関とスポーツ組織が一体となった運営が必要である。塚本と髙橋（2019）によれば、欧州でスポーツ組織と大学が戦略アライアンスを締結し大学院を設計する理由は、スポーツ組織側としては優秀な学生を育成し、即戦力である職員の採用につなげるための採用を念頭に置いた採用戦略の一環であり、大学側としては新たなブランディング戦略につながることから両者のメリットが存在するからである。

一方で、日本の場合は、国内のスポーツ組織と大学側との連携がないため、国が支援し、国を中心に国際スポーツ経営人材養成大学院プログラムを設計する必要があると考える。具体的には、スポーツ庁を中心にスポーツ庁のスポーツ国際戦略に沿った国際スポーツ経営人材養成大学院プログラムの制度設計し、複数の大学とスポーツ組織との連携が望ましい。さらに、設立されるスポーツ経営人材育成及び研究機構は、世界の国際スポーツアカデミーと連携し、国際スポーツ会議への参加、人材育成に関する戦略立案と展開を行なっていくことが重要になるため、スポーツ庁と定例会議を行なっていく必要がある。また、人材育成のアカデミー部門だけではヒト・モノ・カネの集まりが十分でないため、CIES のような研究部門やコンサルティング部門も併設することで企業の資金も期待できるようになる。企業側のメリットは、企業の社員研修の場として寄附講座を行うこと、企業が抱える課題を研究機関に共有することで科学的なデータをもとに課題解決を実施していけること、国際スポーツ経営人材育成大学院プログラムを通して優秀な即戦力の獲得が容易になること、が考えられる。さらに、Tokyo2020 に向けて設立された SFT の趣旨に賛同しスポーツを通じた国際貢献に携わる団体から成る「SFT コンソーシアム会員」に対して、会員向けのコンサルティング事業を行い、その事業を通してデータを収集し、研究部門に繋げることで企業に対してアウトプットも可能になると予想される。これは、Tokyo2020 後のソフトレガシーとして理想的である。また、その大学院で育成された人材は、企業のみならず、スポーツ庁及び SFT コンソーシアム会員に向けて提供していくことが可能である。このようにヒト・モノ・カネが集まることで、スポーツ組織や企業からの協力をもとに学生の出願数が安定し、講師の質も高まり、アカデミー部門の修了生の就職先の確保にもつながる。以上のような国際的なスポーツ経営人材教育及び研究機構に関する構想を図で表すと図 5 の通りとなる。

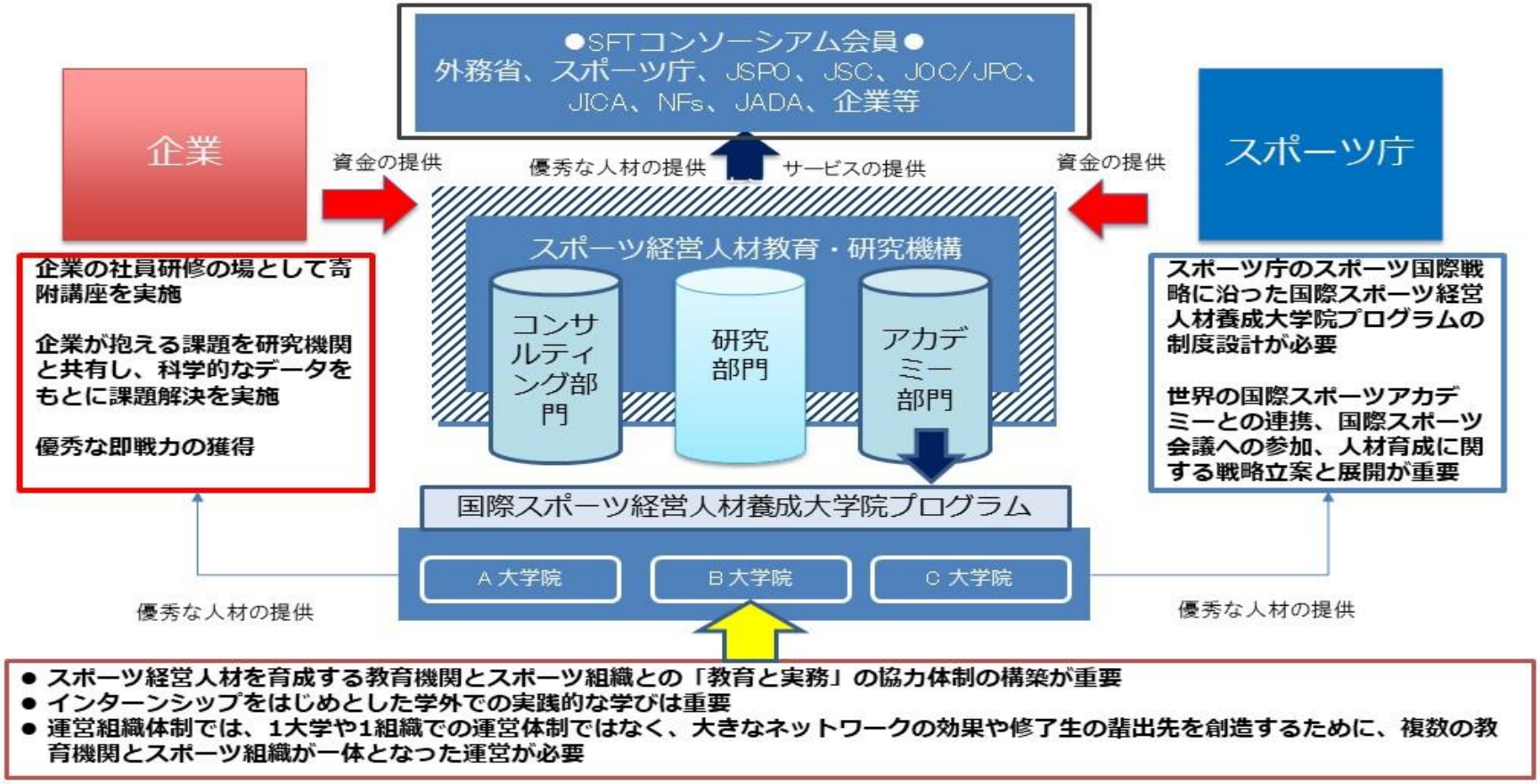

図 5　国際的なスポーツ経営人材教育及び研究機構に関する構想（スポーツ庁 2017、筆者一部修正）

謝辞

本論文の作成にあたり、終始熱心なかつ温かいご指導とご配慮を承った主指導教員の菊幸一教授、副指導教員の原田宗彦早稲田大学教授、髙橋義雄准教授に心から感謝申し上げます。また、課題解決型プロジェクト担当の久野譜也教授、プロジェクト受入責任者の真田久教授、授業担当の岡田幸彦准教授、元スポーツ庁由良英雄参事官（民間スポーツ担当）、には、プロジェクトの推進や理論構築、分析観点、考察方法などに関して適時的確なご助言及びご指導を頂き、心から感謝申し上げます。

また、プロジェクト推進にあたっては、特に教室となる会場の拝借を許可頂きました、Tokyo2020、JFA、株式会社コトブキシートの関係者の皆様には会場を貸すだけではなく、当日のプログラムの運営までご協力を頂き深く感謝申し上げます。そして、本 PW の趣旨を理解し、協力頂いた講師の皆様にも心から感謝申し上げます。

本研究では、筆者自らが、課題解決の仮説の理論を実際の現場に応用し、自らが課題を解決し、その解決のプロセスをアクション・リサーチとして分析してきました。そのため、先行研究のレビューを通して得られた客観的データに対して、自らの行動で得られた主観的なデータを合わせることにより、より一層の質的なデータになり、学際的な視点から論理的根拠に結びつけることができました。筆者自身の考察能力も向上し、今後の実践活動への重要なスキルを身につけることができたと感じております。特に本研究では、主観的なデータに偏りすぎないため、常に髙橋義雄先生には一つ一つのプロセスに対して一緒に議論し、考察が恣意的なものにならないように確認頂き、貴重なコメントを幾度となく頂きました。この場をお借りして、髙橋義雄先生には改めて感謝を申し上げます。

最後に、本研究を志すきっかけは、社会人になって5年目の時に、スイス・ローザンヌにある AISTS へ留学した経験からでした。2013 年に留学した際は、欧州の最先端であるスポーツマネジメント大学院の運営の質には大変驚かされ、日本でもこのような大学院ができないかと思ったのが今につながっております。社会人になってから、学生に戻った期間は生活的には厳しいものでしたが、今につながる貴重な経験であったと改めて感じます。留学を志した 2011 年から多大な援助と共に常に見守りながら応援し続けてくれた家族をはじめ妻には心から感謝致します。

令和 2 年 2 月　茗荷谷にて

塚本拓也

引用・参考文献

Abdullah, F.(2006) The development of HEdPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector,International Journal of Consumer Studies, 30(6): 569-581.

Ahmed, S and Maud, M.M. (2014) Measuring Service Quality of a Higher Educational Institute towards Student Satisfaction, American Journal of Educational Research, 2(7): 447-455.

秋山弘子・JST 社会技術研究開発センター(2015)高齢社会のアクション・リサーチ.東京大学出版会,東京.

Babi, B and Darden, W.B. (1995) Consumer self-regulation in a retail environment. Journal of Retailing. 71(1): 47-70.

Batra, R and Athola, O.T. (1991) Measuring the hedonic and utilitarian sources of consumer attitudes. Marketing Letters, 2 (April): 159-170.

Daniel, Carter A. (1998) MBA: The First Century, Bucknell University Press: Pennsylvania.

藤井泰(1999)近代イギリスのエリート教育に関する研究-19 世紀パブリック・スクールの生徒の社会的構成-. 松山大学論集 11(1). 97-121.

舟橋弘晃(2018)スポーツマネジメントを学べる大学院.現代スポーツ評論(39):東京,116-125.

Grewal, D., Levy, M., and Kumar, V. (2009) Customer experience management in retailing: An organizing framework. Journal of Retailing, 85(1): 1-14.

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-. 早稲田大学スポーツナレッジ研究会編,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.

原田尚幸・原田宗彦・池田勝・守能信次(1995)商業スポーツ施設における会員の満足度の変化に関する研究．中京大学体育学論叢:36(2)，豊田，41-48.

日野原重明(1973)POS 医療と医学教育の革新のための新しいシステム．医学書院，東京.

伊村元道(1993) 英国パブリック・スクール物語.丸善ライブラリー，pp.94-95.

Icli, G.E. and Anil, N.K. (2014) The HEDQUAL scale: A new measurement scale of service quality for MBA programs in higher education, The journal of South Africa business management, 45(3): 31-43.

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.

J. Joseph Cronin, Jr. and Steven A. Taylor (1994) SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance- Based and Perceptions-Minus- Expectations Measurement of Service Quality, The Journal of Marketing, 58(1):125-131.

金雅美(2007) MBA キャリア研究-日本・韓国・中国の比較分析-.中央経済社:東京，68.

黒崎宗宏(2014) マネジメントスクールの役割と活用の研究-日本の経営幹部教育の課題-．高知工科大学 博士論文，1-103.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic Inquiry. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc. 1-417.

マーティン・J・ウィーナ/原剛訳(1984),『英国産業精神の衰退-文化史的接近-』勁草社，P230-241.

松岡宏高(2008)日本の大学におけるスポーツマネジメント教育の現状と課題．びわこ成蹊スポーツ大学研究紀要，5:71-76.

松岡宏高・小笠原悦子（1999）スポーツマネジメント教育・研究領域-北米の動向-「スポーツの経営学」池田勝・守能信次編，杏林書院：東京，182-194.

村上恭一(1995)サービス・マーケティングの現状と課題.消費者行動研究,3(1):59-78.

西尾チヅル(1995) 消費者満足とマーケティング，品質管理 46(3): 53-58.

小川佳万（2002） 学位からみたアメリカ教育大学院-その特質と問題点-. 名古屋高等教育研究（2）. 161-184.

小熊英二（2019）日本社会のしくみ-雇用・教育・福祉の歴史社会学-. 講談社現代新書.東京.

Parasuraman, A., Zeithami, V.A. and Berry, L. (1988) SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, Journal of Retailing,64(1):12-40.

Pedersen, P.M and Thibault L. (2014) Contemporary Sport Management, Human Kinetics, Champaign.

Pine II, B.J. and Gilmore, J.H: 岡本慶一・小髙尚子訳(2005) 経験経済-脱コモディティ化のマーケティング戦略-，ダイヤモンド社：東京，59-61.

西篠剛央・沖尚彦・金堂聖子・上原美穂・天江健史・佐野和弘・大野慎悟・奥田祐介・野田麻衣子(2014) MBA でステップアップに成功した MBA ホルダーは， MBA 課程でどのような経験をし，それをどのように 役立てているか? ―SCQRM による視点提示型研究―. 早稲田国際経営研究 45: 149-167.

Schuster, Camille P (2015) Planning and Implement Overseas Travel Classes for Executive MBA Students, Marketing Education Review 3(3): 54-60.

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-スポーツ経営人材の育成・活用における現状・課題:1-4.
http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/011_index/shiryo/_icsFiles/afieldfile/2016/10/13/1378056_1.pdf（参照日 2018 年 11 月 5 日）

スポーツ庁（2017） スポーツ審議会スポーツ国際戦略部会（第 2 回）各委員会からの発表-TIAS を通じたスポーツの国際人材育成の取組と今後の展開-日本における国際人材育成：提案.
https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/001_index/bunkabukai003/attach/1400484.htm
（参照日 2020 年 2 月 20 日）

髙橋義雄(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.

髙橋義雄(2018) スポーツマネジメント人材とスポーツマネジメント教育（特集 スポーツマネジメント能力とは何か）. 現代スポーツ評論(39):36-48.

通商産業省産業政策局（1990）スポーツビジョン 21:スポーツ産業研究報告書. 通商産業調査会:東京.

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研究－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) 世界のスポーツマネジメント大学院の潮流.（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, 147-204.

塚本拓也・吉野次郎・藤村慎也・高橋義雄(2017)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.スポーツ産業学研究,27(1):17-30.

塚本拓也・髙橋義雄(2019)国際スポーツ組織で働く人材を育成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-.生涯学習・キャリア教育研究:13-23.

ヴェブレン, ソースティン (2016=1899)有閑階級の理論. 村井章子訳.筑摩書房.東京.

補足資料1 課題解決型プロジェクトワーク計画書における研究倫理審査結果

（スポウェル様式　3）

課題解決型プロジェクトワーク計画書

平成　　29 年　　10 月　　31 日

人間総合科学研究科スポーツウエルネス学位プログラム

学籍番号　　201745203

氏　　名　　塚本拓也

プロジェクトテーマ

アクション・リサーチによる日本で実施する国際的なスポーツ経営人材を育成する教育プログラム構築の実践　-「MESGO セッション in Tokyo」を事例として-

1. 提出区分

☐新規

☑予備審査後修正版　（予備審査結果通知書送付日：平成２９年９月１４日）

☑本審査後修正版　　（本審査会実施日：平成２９年１０月２日）

2. 研究倫理審査

☐未申請　　（提出予定日：平成　　年　　月　　日）

☐申請中　　（提出日：平成　　年　　月　　日）

☐承認済み　（課題番号　第　　号）※研究倫理審査結果通知書のコピーを添付のこと

☑申請不要

補足資料 2 研究倫理審査結果通知書

様式9

課題番号第　体019-1　号
令和 元 年 6 月 3 日

研 究 倫 理 審 査 結 果 通 知 書

申請者(研究責任者)
髙橋 義雄　殿

体育系長
西　保　　岳
(公印省略)

平成31年4月10日付けで申請のあった研究倫理について、審査の結果、下記のとおり判定したので通知します。

記

1 課題名
MESGO 東京セッションに関する学生の満足度調査

2 判 定
承 認

3 理 由

補足資料 3 博士課程在籍中の研究発表一覧

著書

1) 塚本拓也：大学院に必要なマネジメントとは？ー欧州スポーツマネジメント大学院の事例からの考察ー，現代スポーツ評論 39: 107-115，創文企画，2018.

学術論文・研究ノート

1) 塚本拓也，髙橋義雄；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-，生涯学習・キャリア教育研究，15:13-23，2019.(査読付)
2) 金子史弥，今泉柔剛，小林勉，塚本拓也；シンポジウム 2:国際スポーツ人材の育成と大学，体育・スポーツ政策研究，27(1): 41-55，2018.（査読なし）
3) Takuya Tsukamoto: Study on the Competitive Environment of Sports Professional Graduate School Established as Occasion by the Olympic Bid: From the Viewpoint of the Manager in Charge: From the Viewpoint of the Manager in Charge, Sport and Olympic-Paralympic Studies Journal (SOPSJ) 3(1): 103-113, 2018.（査読付）
4) 塚本拓也，吉野次郎，藤村慎也，髙橋義雄；国際的なスポーツマネジメント人材を育成する大学院プログラムの競争環境に関する考察，スポーツ産業学研究,27(1):17-30，2017.(査読付)

報告書

1) 清水諭，ベントン・キャロライン，永井裕久，平井孝志，西保岳，真田久，髙橋義雄，塚本拓也: スポーツ MBA 受容性把握調査業務報告書，国立大学法人筑波大学，株式会社シタシオンジャパン，2019.
2) 塚本拓也：アクション・リサーチによる日本で実施する国際的なスポーツ経営人材を育成する教育プログラム構築の実践-「MESGO 東京セッション」を事例として-,筑波大学大学院　人間総合科学研究科　スポーツウエルネス学位プログラム,2019.

国内外学会発表

1) Takuya Tsukamoto, Yoshio Takahashi: Fostering international sports management human resources – A comparison of TIAS and European sports management educational institutions, The 9th International Sport Business Symposium, Kangwon National University, 2018.
2) 塚本拓也：国際スポーツ人材の育成に関わるスポーツ大学院の国際的動向-スポーツ組織主導型と五輪招致型の事例から-，シンポジウム 2 テーマ：国際スポーツ人材の育成と大学，日本体育・スポーツ政策学会大会　第 27 回学会大会，筑波大学文京キャンパス，2017.
3) Takuya Tsukamoto, Yoshio Takahashi: System Design of Educational Institutions for Sport Management -Comparative Study of Japan and Europe-, The 25th European Association for Sport Management Conference, University of Bern, 2017.
4) Takuya Tsukamoto: The Sport Management Development Process in Japanese Educational Institutions: Challenges in Developing Sport Management Personnel, the 2nd World Association for Sport Management (WASM), Lithuanian Sports University, 2017

補足資料 4 メディア掲載記事一覧

1. 筑波大学 TIAS と MESGO の業務提携に関するプレスリリース 2016 年 9 月 19 日

＜報道関係各位＞

2016 年 9 月 19 日
国立大学法人　筑波大学
つくば国際スポーツアカデミー

＜ Sport for Tomorrow 推進事業 ＞

TIAS と MESGO、パリで調印式＆記者会見

筑波大学 TIAS と MESGO が業務提携。日本でも講義！

～ヨーロッパを代表するスポーツマネジメント大学院が TIAS と調印へ～

※MESGO: The Executive Master in European Sport Governance

2016 年 9 月 19 日、つくば国際スポーツアカデミー（Tsukuba International Academy for Sport Studies：以下 TIAS）と、ヨーロッパを代表するスポーツマネジメト大学院プログラム「MESGO」(学位名 Executive Master in European Sport Governance) はフランス・パリにおいて提携を交わし調印式をとり行った。

MESGO は幹部職員に向けたスポーツマネジメントの 9 つの教育プログラム「セッション 1」から「セッション 9」からなり、各セッションは世界 9 か所を移動しながら講義されるというユニークな形式をとっている。この 9 月から最初の「セッション 1」がパリで開かれ、最終の「セッション 9」は基本的にはオリンピック・パラリンピックの開催都市で行われることになっている。2016 年 2 月はブラジルのリオで行われ、2018 年 3 月は東京で開かれる予定である。今回の筑波大学・TIAS との調印によって、2018 年 3 月に初めて日本での東京での講義が実現する運びとなった。

MESGO はまさにこの 9 月から新しい新学期がスタートを切った。2018 年 3 月に東京で講義は行われ、TIAS は東京での講義を全面サポートする。今回の調印はその契約と今後の両者の関係をより深めるために開かれた。ヨーロッパと日本が協力して質の高い国際的なスポーツマネジメント人材を育成し、スポーツ経営人材プラットフォームの構築に挑戦するためだ。

調印式は、パリ郊外ブルゴーニュの森の湖に浮かぶ小島のレストランで開催。TIAS からは高橋義雄准教授(TIAS スポーツマネジメントディレクター)、塚本拓也主任研究員(TIAS 海外事業広報戦略ディレクター)が出席。MESGO 側からはジャン・クリフトフ・ブレイラット(MESGO と提携しているリモージュ大学法務部長、弁護士)やジャン・ブリハウルト(ヨーロッパ・ハンドボール連盟会長)と 100 名近い国際スポーツ組織の幹部、大学関係者、学生が出席した。

最初にブレイラット氏から「心から今回の調印を、そして TIAS を歓迎します」、ブリハウルト氏からも最大級の賛辞が送られた。それを受けた高橋氏から「私たちの大学院はつくば国際スポーツアカデミーといい『TIAS』と呼ばれています。日本で初めて英語で講義されるスポーツ系大学院です。2018 年 3 月に東京で MESGO に協力できることを大変光栄に思っております。

日本や東アジアは 2018 年から 2022 年にかけて多くの注目を受けます。それは大きなスポーツイベントが行われるからです。ラグビーワールドカップ、夏季オリンピック、冬季オリンピックそして神戸で開催されるワールドマスターゲームです。スポーツイベントの開催地は、これからは BRICS 諸国、東アジアそして東南アジアに移行していくでしょう。私は質の高いスポーツマネジメント人材が必要で、修了生たちがスポーツの運営や組織を良くすると心から信じております。

2. 筑波大学 TIAS と MESGO との共同セッションの開催報告に関するプレスリリース（日本語版）

2018 年 3 月 7 日

＜報道関係各位＞

平成 30 年 3 月 7 日
国立大学法人　筑波大学
つくば国際スポーツアカデミー

NEWS RELEASE

つくば国際スポーツアカデミー（TIAS）
欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOと共同セミナーを開催

「スポーツの未来」に向け国内外の有識者が活発な議論を展開
世界 9 都市を巡るセッションの最終回を東京で開催

開催日：2018年3月6日（火）／会場：筑波大学東京キャンパス文京校舎

つくば国際スポーツアカデミー（Tsukuba International Academy for Sport Studies：以下、TIAS）は、ヨーロッパを代表するスポーツマネジメント大学院プログラムである MESGO（Executive Master in Sport Governance）と共同で、3 月 6 日（火）筑波大学文京キャンパスで「The future of Sport（スポーツの未来）」をテーマとした講義やディスカッションを開催しました。

MESGO は欧州サッカー連盟（UEFA）が中心となって運営するスポーツマネジメント大学院で、全 9 セッションの教育プログラムから構成されます。各セッションは世界 9 か所を移動しながら講義されるというユニークな形式をとっており、「セッション 1」は 2017 年 9 月にパリで開かれ、この度、最終の「セッション 9」が東京で開催されることとなりました。本セッションは 2016 年 9 月に MESGO と業務提携した TIAS が、アカデミックパートナーとして全面協力することにより実現したものです。

3 月 6 日（火）筑波大学東京キャンパスにて開催されたセッションでは、真田久教授（筑波大学／TIAS アカデミー長）に加え、藤江陽子氏（スポーツ庁審議官）、大塚眞一郎氏（国際トライアスロン連合副会長）、境田正樹氏（日本バスケットボール協会理事）、高橋オリバー氏（日本コカ・コーラ株式会社東京 2020 ゼネラルマネージャー）、田中ウルヴェ京氏（IOC マーケティング委員、国際水泳連盟アスリート委員）と、国内外のスポーツシーンを牽引するキーパーソンが登壇、プログラム参加者が議論に加わるとともに、スポーツ関連団体・企業も聴講席に迎え、スポーツの課題と未来についての論議を深めました。

本セミナーにて、開会挨拶を行った真田久教授（筑波大学／TIAS アカデミー長）は、日本の近代スポーツや体育教育の発展に大きく貢献してきた筑波大学で、日本における初めての MESGO のセッションが行われることに大きな喜びと感謝の意を表し「スポーツの振興と発展により日本および世界に貢献していきたい」という熱い思いを語りました。

基調講演を行った藤江陽子氏（スポーツ庁審議官）は、日本政府が推進する Sport for Tomorrow の取り組みを紹介し「本日のテーマでもあるスポーツの未来を考えるときに、科学的な分析に基づく振興やスポーツの社会的な役割という意味で、大学や学術機関などが重要な役割を果たしていくと考えられ、本セッションのような交流の機会が生まれ

3. 筑波大学 TIAS と MESGO との共同セッションの開催報告に関するプレスリリース（英語版）

<ATTN: Members of the Press>
NEWS RELEASE

20 March, 2018
Tsukuba International Academy for Sport Studies (TIAS)
University of Tsukuba

Tsukuba International Academy for Sport Studies (TIAS)
Holds Joint Seminar with Europe's Leading Sport Management Programme MESGO

- Lively Discussions on "the Future of Sport" by Distinguished Representatives of Domestic and Global Sport Scenes; Session Spanning across 9 Cities to Culminate in Tokyo -

Tuesday, March 6, 2018 / University of Tsukuba, Tokyo Campus

On Tuesday, 6 March, Tsukuba International Academy for Sport Studies (TIAS) held a joint seminar with the Executive Master in Sport Governance (MESGO), Europe's leading sports management programme, including lectures and discussions on the future of sport.

MESGO, a master's programme for sports management operated primarily by the Union of European Football Associations (UEFA), comprises nine sessions each in a different location. Each session being held in one of nine different cities around the world, Session 1 was held in September 2017 in Paris, and the ninth and final session was held in Tokyo. Having partnered with MESGO in September 2016, TIAS provided full cooperation in the hosting of the final session.

Taking the podium at the session held on 6 March at the University of Tsukuba Tokyo campus were University of Tsukuba Professor and TIAS Chairman Hisashi Sanada and key figures giving impetus to both domestic and international sports scenes, including Yoko Fujie, Director-General of Japan Sports Agency; Shinichiro Otsuka, Vice President of the International Triathlon Union; Masaki Sakaida, Executive President of the Japan Basketball Association; Oliver Takahashi, Tokyo 2020 Olympic Games General Manager of Coca-Cola (Japan) Co.; and Miyako Tanaka-Oulevey, IOC Commission member of Marketing and an athlete committee member of the International Swimming Federation (FINA). They engaged in discussions with the programme participants of TIAS and MESGO. Representatives of sports-related organisations and corporations also attended the event, deepening the significance of the deliberations on the current issues as well as the future of sport.

In his opening remarks at the seminar, Prof. Sanada expressed his great gratification at the fact that it was the first session by MESGO to be held in Japan, particularly in light of the tremendous

4. 「TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院 MESGO とセミナー共催」のリリース転載掲載数

タイトル　ＴＩＡＳ、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院ＭＥＳＧＯとセミナーを共催
配信日　2018/03/07 00:13

#	報告日	媒体名	記事タイトル	URL
1	2018/03/13	JFA. ｊｐ	MESGO「セッション9」にて田嶋会長が講演 | JFA|公益財団法人日本サッカー協会	http://www.jfa.jp/news/00016393/
2	2018/03/07	Impress Watch Headline	Watch Headline-PRワイヤー--国内-TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催	http://www.watch.impress.co.jp/headline/docs/kyodonews/domestic/1110147.html
3	2018/03/07	毎日新聞	プレスリリース:TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催(共同通信PRワイヤー) - 毎日新聞	https://mainichi.jp/articles/20180307/pls/00m/020/501000c
4	2018/03/07	奈良新聞	共同通信PRワイヤー|奈良新聞WEB	http://www.nara-np.co.jp/prw201803061615.html
5	2018/03/07	茨城新聞クロスアイ	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催|共同通信PRワイヤー|茨城新聞クロスアイ	http://prwire.ibarakinews.jp/201803061615_1
6	2018/03/07	ZDNet Japan	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催 - ZDNet Japan	https://japan.zdnet.com/release/30236192/
7	2018/03/07	CNET Japan	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催 - CNET Japan	http://japan.cnet.com/release/30236192/
8	2018/03/07	ZAKZAK	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催 - zakzak	http://www.zakzak.co.jp/eco/news/180307/prl1803070001-n1.html
9	2018/03/07	SANSPO.COM	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催 - 芸能社会 - SANSPO.COM(サンスポ)	http://www.sanspo.com/geino/news/20180307/prl18030700200001-n1.html
10	2018/03/07	SEO TOOLS ニュース	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催|SEOTOOLSニュース	http://www.seotools.jp/news/id_prw_201803061615.html
11	2018/03/07	SankeiBiz	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催 - SankeiBiz(サンケイビズ)	https://www.sankeibiz.jp/business/news/180307/prl18030700020001-n1.htm
12	2018/03/07	47NEWS	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催	https://www.47news.jp/economics/prwire/1900481.html
13	2018/03/07	Fresheye ニュース	ＴＩＡＳ、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院ＭＥＳＧＯとセミナーを共催	https://goo.gl/KRMepe
14	2018/03/07	Google ニュース	ＴＩＡＳ、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院ＭＥＳＧＯとセミナーを共催	https://goo.gl/5YsQj6
15	2018/03/07	インターネットコム	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催(プレスリリース 提供元:共同通信PRワイヤー)	https://pressrelease.internetcom.jp/release/2136916.html
16	2018/03/07	デーリー東北新聞社	共同通信PRWire	http://feature.daily-tohoku.co.jp/web2/prw/prw.html?info=01&rid=20180306161
17	2018/03/07	伊勢新聞	共同通信PRワイヤー【国内・詳細】 - 伊勢新聞	http://www.isenp.co.jp/prw-kokunai?releaseid=201803061615
18	2018/03/07	高知新聞	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催|高知新聞	http://www.kochinews.co.jp/article/165558/
19	2018/03/07	徳島新聞WEB	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催 - 徳島新聞社	http://www.topics.or.jp/press/news/2018/03/PRwire201803061615.html
20	2018/03/07	minyu-net（福島民友）	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催:福島民友新聞社 みんゆうNet	http://www.minyu-net.com/prwire/PR201803061615.php
21	2018/03/07	東京バーゲンマニア	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催 : 東京バーゲンマニア	https://bg-mania.jp/other/prwire/2018/03/07245414.html
22	2018/03/07	宅ふぁいる便	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催/宅ふぁいる便	http://c.filesend.to/ct/kyodonews/body.php?nid=201803061615
23	2018/03/07	MIYANICHI e PRESS（宮崎日日新聞）	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催 共同通信PRwire - Miyanichi e-press	http://www.the-miyanichi.co.jp/special/prwire/detail.php?id=201803061615
24	2018/03/07	SHIKOKU NEWS（四国新聞）	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催 | 国立大学法人筑波大学つくば国際スポーツアカデミー | プレスリリース | 四	http://www.shikoku-np.co.jp/prwire/detail.aspx?id=201803061615
25	2018/03/07	千葉日報オンライン	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催 | 千葉日報オンライン	https://www.chibanippo.co.jp/prwire/481038
26	2018/03/07	新潟日報モア	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催|プレスリリース|新潟日報モア	http://www.niigata-nippo.co.jp/release/detail.php?id=201803061615
27	2018/03/07	みやビズ	共同通信PRワイヤー: TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催 - みやビズ	https://miyabiz.com/special/prwire/detail.php?id=201803061615
28	2018/03/07	J-CAST ニュース	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催 : J-CASTトレンド	https://www.j-cast.com/other/a05_prwire/2018/03/07322941.html
29	2018/03/07	ジョルダンニュース！	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催 - ジョルダンニュース	http://news.jorudan.co.jp/docs/news/detail.cgi?newsid=PW201803061615
30	2018/03/07	株式会社共同通信社	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催 | 株式会社共同通信社	https://www.kyodo.co.jp/pr/2018-03-07_1729491/
31	2018/03/07	Response（レスポンス）	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催 - Kyodo News PR Wire|レスポンス(Response.jp)	https://response.jp/release/kyodonews_kokunai/20180307/43086.html
32	2018/03/07	RBB TODAY	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催 - Kyodo News PR Wire|RBB TODAY	https://www.rbbtoday.com/release/kyodonews_kokunai/20180307/254074.html
33	2018/03/07	AGARA紀伊民報	AGARA 紀伊民報	http://www.agara.co.jp/prw/?m=0&i=201803061615
34	2018/03/07	DietClub（ダイエットクラブ）	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催 - Kyodo News PR Wire | ダイエットクラブNEWS - 運動や食事などを含	https://dietclub.jp/news/release/kyodonews_kokunai/20180307/34332.html
35	2018/03/07	京都新聞	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催 : プレスリリース : 京都新聞	http://www.kyoto-np.co.jp/press/20180307/article/201803061615
36	2018/03/07	AFP BBNews	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催 写真1枚 国際ニュース:AFPBB News	http://www.afpbb.com/articles/-/3166377
37	2018/03/07	下野新聞SOON	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催|下野新聞「SOON」	http://www.shimotsuke.co.jp/prwire/2018/03/07/201803061615
38	2018/03/07	Jタウンネット 東京都	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催 - - Jタウンネット 東京都	http://j-town.net/tokyo/other/a01_prwire/2018/03/07256920.html
39	2018/03/07	河北新報ONLINE NEWS	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催 | 河北新報オンラインニュース	http://www.kahoku.co.jp/release/201803061615.html
40	2018/03/07	福井新聞ONLINE	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催 | 共同通信PRワイヤー | 福井新聞ONLINE	http://www.fukuishimbun.co.jp/articles/-/302363
41	2018/03/07	沖縄タイムスプラス	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催 | プレスリリース | 沖縄タイムス+プラス	http://www.okinawatimes.co.jp/articles/-/219038
42	2018/03/07	StartHome	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催 | StartHome	http://home.kingsoft.jp/news/pr/prwire/201803061615.html
43	2018/03/07	Asahi Shimbun Digital＆M	TIAS、欧州を代表するスポーツマネジメント大学院MESGOとセミナーを共催 - 共同通信PRワイヤー企業リリース - 朝日新聞デジタル&M	http://www.asahi.com/and_M/information/pressrelease/Ckprw201803061615.html

5. 筑波大学 TIAS と MESGO との共同セッションの開催報告に関する配信（JFA の公式ホームページに掲載） 2018 年 3 月 13 日

3月8日(木)、田嶋幸三 日本サッカー協会会長がJFAハウスで行われたMESGO「セッション9」の講義の中で講演を行いました。