

筑波大・テンプル大との共同研究から見る「日本版アスレチックデパートメント」設置と「日本版NCAA」への道。

昨今「日本版NCAA設立」という言葉が徐々に聞かれるようになってきた。政府が掲げる「日本再興戦略 2016」では、スポーツ産業の推進が官民戦略プロジェクトの一つとして提示され、「第2期スポーツ基本計画」における施策目標として「大学スポーツの振興」が掲げられた。大学スポーツは今、かつてない注目を集めている。

そんな中、スポーツ先進国アメリカの事例にならった「日本版NCAA設立」に関するニュースが散見されるようになった。だが、それらに触れる限り「日本版NCAA」という言葉が独り歩きし、大学スポーツ商業化への懸念ばかりがクローズアップされるなど、論点の外れた議論となっている印象が拭えない。

筑波大、テンプル大そして株式会社ドームの3者は2016年よりパートナーシップを組み、日本初の試みとして「日本版アスレチックデパートメント」に関する共同研究を行ってきた。そしてこの3月29日、「Japan College Sport Research Project・米国大学における学生競技者に対する教育マネジメントの現状分析～日本版大学体育局（AD）モデルの構築に向けて～」と題し、ここまでの研究結果を発表。今回はその内容に基づき「日本版アスレチックデパートメント」の果たす役割と運営モデル、そして、その先に目指す「日本版NCAA」設立の真の狙いについて伝えていきたい。

■スポーツが大学にもたらすベネフィット

筑波大学は日本初の動きとして、4月1日付で「スポーツイノベーション開発研究センター（R&D Center for Sport Innovation）」の設立を発表した。同センターが担うのは「日本版アスレチックデパートメント」の設置と、将来的な「日本版NCAA」の創設サポート。産学官連携、国際連携、地域連携による研究開発の推進を図りながら大学スポーツを活性化し、スポーツアドミニストレーターを育成。米国テンプル大学と連携し、欧米と比べて極端に人材育成が遅れているスポーツアドミニストレーター分野において、広く総合的な視野を持った国際的な人材を育成する。これらの施策により、学生の教育と持続的な日本の成長を支援していく。

筑波大が設置を目指す「アスレチックデパートメント（Department of Athletics）」とは、会計、マーケティング、広報、施設、学生支援など、大学運動部の運営全般をマネジメントする学長直轄の組織だ。ベンチマークはもちろん、アメリカの大学スポーツだ。では、なぜ日本の大学にアスレチックデパートメントが必要なのか。プロジェクトの背景を理解するには、まずはスポーツが大学にもたらすベネフィット、そして課題について、しっかりと認識する必要がある。テンプル大のダニエル・ファンク教授は以下のように語る。

「大学スポーツの発展は学生アスリートのみならず、その他の学生や卒業生、そして大学全体にも多くのベネフィットをもたらします。例えば大学スポーツチームが活躍し、メディアへの露出が増えると、必然的に大学の知名度や評価も高まる。アメリカでは、大学のブランディングにおいてスポーツが果たす役割は大きく、アメリカンフットボールや男子バスケットボールチームが優勝した翌年は、大学への入学者が2～8%増加するというデータもあります。さらには大学スポーツを通じ、在学生や教員、卒業生が一体感を共有。大学への帰属意識やプライドを醸成し、大学スポーツへのサポートや寄付金の増加も期待できるでしょう。

また、ベネフィットは大学関係者に留まるものではありません。大学周辺の地域との連携を促進し、大学と地方自治体、地元企業がWin-Winの関係を築くことにもつながります。そして当然ながら、学生アスリート個人の人的成長も期待できます。このように、大学スポーツプログラムは大きなベネフィットをもたらしてくれます。

しかし、アメリカにおける大学スポーツの運営には、アスレチックデパートメントの組織・人材マネジメント、財務状況、学生アスリートの学業成績といった課題も多々あります。中でも議論の中心となっているのが、大学スポーツの商業化とアマチュアリズム、大学スポーツの教育的側面のバランスでしょう。商業化とはすなわち、アスレチックデパートメントの収入増を意味します。それは大学に経営の安定をもたらす一方、大学はスポンサー企業へのベネフィットを考慮した運営を求められ、結果的に成果主義が助長される。試合におけるフェアプレー精神の欠如やコーチという職業の不安定性などにつながる可能性もあります。

つまりアメリカにおける大学スポーツプログラムは、学生アスリートおよび大学全体にさまざまなベネフィットをもたらす一方、運営面における課題も多くある。それを、しっかりと認識せねばなりません。

今、日本は少子化の影響を受け、大学入学人数が減少傾向にあります。大学間での競争が確実に激化する中で、スポーツプログラムを活用することは、大学のブランド向上や差別化という点で間違いなく有効です。そのため、今後大学スポーツを発展させるには、大学スポーツのミッション、社会的な組織としての役割を十分に理解するとともに、過剰な商業化による弊害も考慮しながら仕組み作りを行っていくことが重要と考えています」

■日本の「体育会」がはらむ問題点

それに対し、わが国の現状はどうなっているのか。まず日本の大学スポーツでは、競技ごとに各学生組織連盟が存在し、大学横断的かつ競技横断的統括組織が存在しない。それにより、地域間の横のつながり、他種目とのつながりが見受けられず、『見るスポーツ』としての環境整備・計画などの不十分さが大きな問題点となっている。そして、それらの問題点や改善点の共有もできていない。そのような状況ゆえ、競技横断的なアスレチックデパートメントが設置され、産学官連携、国際連携、地域連携による研究開発が進んでいくことのメリットは非常に大きい。

日本の大学スポーツが抱える大きな問題が、体育会の「任意団体」という社会的ステータスに起因する。今、日本におけるあらゆる「部」は、社会的義務や責任を負わぬ任意団体。部の活動は「課外活動」である。そのため、学生アスリートの負傷や彼らが起こしたトラブルなどの責任は大学にない、という曖昧な状態が続いており、部の活動資金の用途・運用も不透明なことが多い。会計基準も申告義務もなく、チームグッズやチケットなどを販売しても消費税を納めず、チーム名義の銀行口座も作れない。部の通帳の名義は「X X大学監督X X」となっているが、口座はあくまでも個人のもの。預金は名義人の個人資産である。

「日本の大学スポーツは、参加資格において学生および指導者に規則がなく、誰もが自由に参加できる自主的活動。ゆえに、さまざまな観点におけるリスクマネジメントの希薄さは、拭いきれない現状にあるといえます」（松元准教授）

■日本版アスレチックデパートメント設置へのプロセス

筑波大学は今後、どのようなプロセスを経てアスレチックデパートメントを設立し、大学スポーツの活性化を図っていくのか。筑波大学の取り組みについて、共同研究を行った米国テンプル大学のジェレミー・ジョーダン上級准教授は語る。

「今回の発表は、アメリカの大学をモデルとした日本版アスレチックデパートメントの設置提案です。もちろん、アメリカのシステムをただ日本に埋め込んでも、決して上手くはいきません。アメリカの大学におけるアスレチックデパートメントの運営には、良い部分と悪い部分がそれぞれある。アメリカのシステムの中で上手くいっているモデルを、日本に合った形に変えて、段階的に導入していくことが大切です。

アスレチックデパートメントは、あくまで大学自体のブランディングと密接に連携した組織であり、最終的に大学のアカデミック・ミッションを支えるものでなければなりません。そして大学内外で、産学連携を含めたさまざまな形で戦略的パートナーシップを組んでいく必要があります」

今回の発表では、日米で実施した大学スポーツの歴史や現状に関する調査結果を踏まえ、日本におけるアスレチックデパートメントの組織作りを4つのステージに分けて提案している。まずアスレチックデパートメントは、学長直轄の組織として設置。そして「暫定アスレチックディレクター (Transitional Director of Athletics)」を中心に、組織ミッションやビジョンの作成など、組織の基礎作りを行っていく。その後、正式にアスレチックディレクター (Director of Athletics)、副アスレチックディレクター (Associate Athletic Directors) を任命し、アスレチックデパートメントのさらなる組織化及びスポーツプログラムの拡大を図っていく。

Stage 1 :

- ・学長直轄の暫定アスレチックディレクターの設置
- ・アスレチックデパートメントのミッション、ビジョン、目標の作成
- ・関係団体との戦略的パートナーシップの締結

Stage 2 :

- ・アスレチックディレクターの任命
- ・渉外担当 (External Operations) / 内部業務担当 (Internal Operations) 副アスレチックディレクターの任命
- ・スポーツプログラムの選定と管理体制の構築

Stage 3 :

- ・スポーツプログラム担当 (Sport Administration) 副アスレチックディレクターの任命
- ・渉外および内部業務担当副アスレチックディレクターの担当業務への専業

Stage 4 :

- ・継続的なアスレチックデパートメントの拡大に向けたアシスタントアスレチックディレクター (Assistant AD) の設置

また上記の組織作りは①現状把握②アスレチックデパートメントの設置③アスレチックデパートメントの運営と拡大、という3つのフェーズで実行される。各フェーズにおいて、米国テンプル大はアメリカの大学教員や大学スポーツ関係者などでコンサルタントグループを組織。筑波大学アスレチックデパートメント設置に向けたサポートを行っていく。

実施計画フェーズ I : Education

[NCAAおよびアメリカの大学スポーツの現状の把握 (2016年8月~2017年3月)]

アメリカの大学スポーツの現状把握のため文献調査を行い、大学スポーツのベネフィットや財務状況などをまとめた。また、NCAA加盟大学を対象にインタビュー調査を実施。

実施計画フェーズ II : Development

[アスレチックデパートメントの設置・暫定アスレチックディレクターの任命 (2017年4月~2018年3月)]

テンプル大コンサルタントグループが、筑波大学アスレチックデパートメントの設置に向けたサポートを行う。具体的には、計画の作成、スポーツプログラムの選定など。暫定アスレチックディレクターを任命し、大学関係者との関係構築、アスレチックデパートメントの組織作りなどを行う。

実施計画フェーズⅢ: Organization

[アスレチックデパートメントの運営と拡大 (2018年4月~2019年3月)]

アスレチックデパートメントを運営するにあたり、アスレチックディレクターと副アスレチックディレクター(渉外担当、内部業務担当、スポーツプログラム管理担当)を任命し、学生アスリートの学力基準や活動規定などの運営方針を決定していく。アスレチックディレクターは、アスレチックデパートメントへの補助金や学生アスリートへのアカデミックサポートなどについて学内関係者と議論するとともに、さらなる人材の雇用やスポーツプログラムの拡大のため、外部資金の獲得に向けた活動も行う。そして筑波大学および株式会社ドームは他大学に対し、筑波大学を事例としてアスレチックデパートメント導入を促進。カンファレンス創設に向けた活動を行う。

筑波大学におけるアスレチックデパートメントについて、米国テンプル大のダニエル・ファンク教授はこのように語る。

「状況に合わせ、徐々に人員を増やしていくのが妥当です。Stage 4の段階になれば、学生のインターンシップを活用するといいでしょう。将来、スポーツビジネスを志す学生にとって素晴らしい体験学習となりますし、単位に組み込むことも考えられます。今回の発表内容はあくまで一つのアイデアであり、それぞれの大学が規模に合わせて変えることができるモデル。大事なはこのプロジェクトを筑波大学のみならず、考えに賛同する他大学に展開し、大学同士のネットワークを作ることです」

■日本版NCAAの設立は“Institutional Approach (大学主導アプローチ)”

筑波大学、テンプル大学、ドーム。3者がアスレチックデパートメント設置の先に見すえているものが、他大学との連携、そして「日本版NCAA」の設立だ。

NCAAとは「全米大学体育協会 (National Collegiate Athletic Association)」のこと。1906年に前身のIAAUS (合衆国大学間体育協会) として発足し、1910年には現名称に改称され、今に至る。現在、年間で90種目の全米選手権大会を実施し、約1,100の大学の40万人近い選手が携わる巨大組織で、安全管理のガイドライン設定の他、主催試合のテレビ放映権の一括管理なども行っている。

この共同研究が目指すゴールは、筑波大学以外の複数の大学が、アスレチックデパートメントをそれぞれの大学の状況に合わせてカスタマイズした形で設置し、大学同士が連携していくこと。その動きが最終的に、日本版NCAAにつながっていく。

「誤解されやすいのですが、NCAAはあらゆるルールを決め、大学スポーツを牛耳っている存在では決してありません。また、大学スポーツの収益拡大ばかりを目指し、トップダウンで誕生した組織でもありません。NCAAとはあくまで『ボトムアップ型組織』であり、いわば、各大学の意志の集合体。各大学のアスレチックデパートメントが結集し、日本版NCAAを作っていくことに、大きな意味がある。

もちろんこのアプローチは、各競技の学生組織連盟から権限を奪うものでもありません。連盟とは一緒になって、双方の価値を高めていけるように活動していきます。アメリカでも過去に放映権を巡る争いがありましたが、現在は大学とNCAA、そしてカンファレンスがお互いに抑制をかけることなく、一緒になってメディア活動を進めることで、大きな効果を生んでいます」 (ジョーダン上級准教授)

「この試みはボトムアップ型よりも“Institutional Approach (大学主導アプローチ)”という言い方が、しっくりくるかもしれません。なぜならInstitutions (=各大学) が、NCAAという組織そのものだからです。誰かがガバナンスだけを作って『さあNCAAをやりなさい』では、決して効率的に機能しません。それぞれの大学が、それぞれのブランドとアイデンティティのもと、アスレチックデパートメントを作る。そして、共通のミッションや問題意識を持った規模の近い大学同士がグループを形成し、アイデンティティを育てる。それが日本版NCAAへと発展していくのだと思います。

今、時代は大きく変わっています。教育プログラムの供給元である大学の数は増え、入学を希望する学生は減っています。このような状況だからこそ、日本の大学は連携してイノベーションを起こさねばなりません。NCAAを参考にこそすれど、コピーする必要はまったくない。今、NCAA型の大学スポーツ統治システムを持つ国は、アメリカだけです。もし日本がNCAAを参考に、独自の大学スポーツの統治モデルを作ることができれば、それを他のアジアやヨーロッパの国々に輸出できるかもしれない。そんな夢も広がっていきます。

NCAAも100年を超える歴史の中で、さまざまな変化がありました。多くの問題が起こっては、それを乗り越えてきたのです。日本で同じことができないはずがないし、今はまさにチャンス。大学をスタートポイントとしてイノベーションを起こし、アメリカに打ち勝って世界のリーダーになる。そんな可能性だってあると思います」 (ファンク教授)

大切なのは、大学が意志を持って立ち上がり、変化を求めること。われわれは民間企業として、スポーツを通じて大学のレベルを高めるためのサポートを行っていく。そして自社のネットワークを最大活用し、さまざまな大学と情報共有の上、筑波大学に端を発する大学スポーツ改革を日本中に広めることを目指していく。