

スポーツ産業市場を活性化する起業家の人材育成プログラムの開発と実践

—筑波大学未来構想大学講座「プロフェッショナルマネジメント—スポーツで学ぶビジネスとキャリア」(全16単位)より—

Development and implementation of entrepreneurs cultivation program to activate the industrial market on sports

—Mirai Koso Daigaku in University of Tsukuba“Professional Management-study about business and career through sports(total 16 credits)” —

筑波大学 松田 裕雄 新潟医療福祉大学 武田 丈太郎 筑波大学 小俣 よしのぶ
筑波大学 渡 和由 筑波大学 高橋 義雄 筑波大学 岡田 幸彦 福山大学 相原 正道
筑波大学 折笠 愛 筑波大学大学院人間総合科学研究科 濱崎 元直

要旨

スポーツ産業市場が巨大化する欧米の潮流を受け、我が国のそれも一時期急速成長した。しかし潮流とバブルの勢いに乗るだけの成長は近年停滞し始め、スポーツで専門的にビジネスを手掛け、意図的に新たな市場創造や雇用創出を果たせる「起業家の人材¹⁾」の育成が求められている。五輪開催が決定した現在、これは「大学教育界・経済産業界・スポーツ界」三者共通の急務課題となっている。

そこで本研究では、スポーツを最大価値化できる起業家の人材の育成方法に示唆を得ることを目的とし、1) スポーツを通じたマネジメントの教授によって起業家の精神と実務能力を養うプログラムの開発と実践。2) その結果と成果の抽出。3) 三業界の観点からの評価・考察。三つを行った。結果は、競技力だけでなく学問・分野・領域横断を容易に果たすスポーツ固有の価値を生かし、広く多くの人材が集まる環境を如何に設計するかという総論と3つの各論が挙げられた。

キーワード：素材分析 教材開発 教育プログラム
開発 スポーツ固有の価値

Abstract

The Japanese Gross domestic sports product (GDSP) had been growing quickly in response to the expanding sports business markets in the U.S.A and Europe. But recently, this rapid growth, which was reliant on other countries' actions and

the failed bubble economy, has entered a period of stagnation. In this financial environment, and even more so because Tokyo will be hosting the 2020 Olympics, it is necessary to cultivate entrepreneurs who can produce new markets and create jobs through sports business. This is the common task for the University community, business community, and sports community.

The object of this study is to provide a method for training entrepreneurs to manage a sports business. Our mission is the following. 1) Development and implementation of a program which cultivates the entrepreneur spirit and skill by teaching the method of management through sports. 2) The extraction of the result and the accomplishments from the above training. 3) And finally, the evaluation and consideration from the perspective of sports administration, university education, and economy industry.

The result is one general remark which it is important to build the interdisciplinary environment and three details which is based on it.

Key words : raw materials analysis, teaching materials development, cultivation program development, sports proper value

1 問題と目的

1.1 体育・スポーツ産業における市場の動向

世界最大のスポーツイベントであるオリンピック（以下「五輪」）のもたらす社会・経済的効果が極めて大きいことは周知の事実である。谷山（2014）によると、2012年ロンドン五輪では、開催までの9年間で英国の国内生産の約2パーセントにあたる約320億ポンドの生産額を示しており、五輪開催の経済規模の大きさが伺える。

その五輪が2020年に東京で開催される。これは、日本の体育・スポーツ界（以下「スポーツ界」と一括する）²⁾にとって、雇用と市場の創出など新たな産業創造、或いはスポーツ庁設置など新たな制度設計に向けた千差一隅の機会となることはいうまでもなく、社会・経済的効果は極めて大きい。しかし日本は、1964年東京五輪の後こそ、スポーツ少年団全国組織を根付かせ、青少年スポーツ育成に大きな持続的社会的効果をもたらしたが、1972年札幌、1998年長野と過去3回の五輪を開催してきたものの、経済面での持続的効果は認められていない。それはスポーツ産業の市場規模（これを以下「スポーツ市場」と呼称する）とその従事者の数からも顕著に読み取ることができる。

日本生産性本部のレジャー白書（2013）によると、余暇市場³⁾は図1のように1996年をピークに2012年まで減少しており、スポーツ部門も1992年をピークにして2011年まで減少し、以後は横ばいで推移している。2012年の国内余暇市場に占めるスポーツ部門は6.0%であった。また、スポーツ部門は、①スポーツ用品、②スポーツ施設・スクール、③スポーツ観戦に分けることができ、①は1兆9,910億円で50.9%、②は1兆7,880億円で45.7%、③は1,360億円で3.5%という内訳であった。このように、余暇市場の縮小と連動するようにスポーツ部門は縮小しており、余暇市場におけるスポーツ部門の割合は小さい。また、スポーツ部門の内訳は、①スポーツ用品と②スポーツ施設・スクールがほぼ全体を占めているのが現状である。

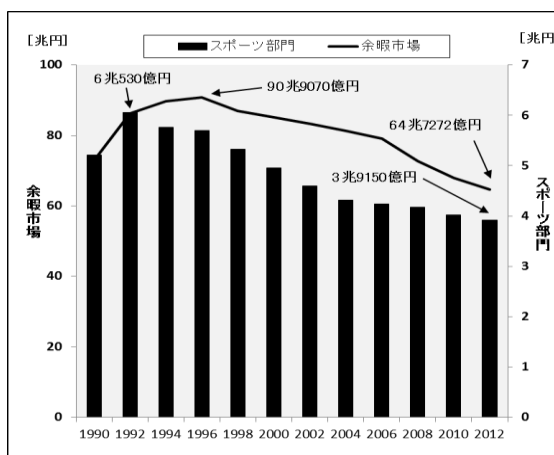
1.2 体育・スポーツ産業における雇用の動向

笹川スポーツ財団のスポーツ白書（2014）では、スポーツ産業の従事者数を分析している。それによると、2012年度の従事者数で最も多いのがゴルフ場で約12万人、続いてスポーツ用品小売業が約8万人、フィットネスクラブが約7万人、スポーツ・健康教授業が約6万6千人であったが、これらの従事者数は2009年と比較するといずれも減少している。

しかし、産業界においてスポーツ系ナレッジを有する起業家的人材を積極投与し、スポーツの価値で新市場開拓を打ち出すような企業は希であり、むしろ企業スポーツ撤退を背景に、多くの企業がスポーツ関連事業から疎遠になっているのが実態であり、こうした従事者減少に拍車をかけている。

その他に、トップスポーツ選手の雇用問題も挙げることができる。海外プロスポーツの隆盛もあり、近年の高度職業化を背景にトップスポーツ選手の数が増加しているが、その一方で引退後のキャリアに関する問題が表出している。大崎企業スポーツ事業研究助成財団実施した調査（2010）では、約7割の選手が引退後の生活に不安を感じ、さらにセカンドキャリア形成への関心や意識も持っているという結果が出ており、トップスポーツ選手の多くが引退後の不安を抱えながら現役時代を過ごしていることがわかる。

図1 余暇市場とスポーツ部門の推移



1.3 体育・スポーツにおける大学教育の動向

我が国において、体育・スポーツ系の教育プログラムを設置する大学は、1990年頃から大幅に増加している。及川ら（2008）は、大学における体育・スポーツ系の教育カリキュラムは1987年から2007年までで、学科・コース数は2.75倍、定員数は1.99倍、志願者数は1.72倍、合格者数は1.69倍に増加していると述べている。特にスポーツビジネス・マネジメント系学科は、2003年から2007年までで学科・コース数は12倍、志願者数は2.72倍の増加を示すと分析している。

また、河合塾のスポーツ・健康科学系の学びに関する報告（2010）では、スポーツ・健康科学系学部・学科に対して実施した卒業後の進路についてのアン

ケート調査結果を分析している。それによると、回答大学 44 校の半数以上で、スポーツに直接携わる仕事に就いた者が 2 割未満であった。また、スポーツ・健康科学系学生の就職率は悪くないが、専門性や学びを活かした就職は狭き門であるとも指摘している。

このように、体育・スポーツ系分野の大学が増加し、それらへの進学率は高まっているが、専門性や学んだ知識を活かした就職が難しいのが現状である。このことは、前述したスポーツ産業への従事者数減少を背景とした受け皿となる企業や団体の少なさにも起因しているといえる。

1.4 研究目的

欧米のグローバル戦略のもと、世界のスポーツ産業市場が急速に巨大化する中、確かに一時期我が国のスポーツ消費も急激な高まりをみせ、スポーツ国内総生産額（GDSP）⁴ は急速成長した。しかし図 1 に示すように、嘗ての我が国のレジャー産業同様、欧米文化の模倣と国内バブルの潮流に乗るだけの成長では持続的成長は望めなかった。これはすなわち、スポーツ固有の価値で経済産業をマネジメントし、持続的成長をもたらすことのできる人材が育っていなかったという見方もできる。上述してきた問題を解消し、スポーツで我が国固有の持続的経済成長をもたらすには、スポーツで専門的にビジネスを手掛け、意図的に新たな「市場創造」や「雇用創出」を果たせる「起業家的人材」の育成が求められるのではないだろうか。

このような観点で、スポーツ界、経済産業界及び大学教育界の三業界を外観してみると、人材育成・輩出を最終成果とする大学教育界と、人材雇用・活用で成果達成を重ねて行く経済産業界、そして双方に関わるスポーツ界、この三業界に「人材の発掘・育成と市場・雇用創出の目的整合的な好循環関係」が成立してないということが挙げられるであろう。

こうした原因が、大学教育界の人材教育力不足にあるのか、或いは産業界の事業創成力不足にあるのか、という論争はさておき、総じて三業界共通の課題は「市場・雇用創出」であり、共通の解答は「人材の発掘・育成」にあると考えられる。すなわち、我が国のスポーツにおける産業性は、途上段階にあり、新たな市場・雇用創出に至る程の新成長分野には達しきれていないが、一方で現在の日本の大学教育界、スポーツ界、経済産業界には、その産業性を

高め、スポーツで市場創成を手掛ける高度専門職業人を発掘・育成していくプログラムも確立されていないということが伺える。

そこで本研究では、スポーツを最大価値化し、新たな雇用・市場創出に貢献しうる起業家的人材の発掘・育成プログラムのあり方に示唆を得ることを目的とし、大学教育界・経済産業界・スポーツ界を繋ぐ人材発掘・育成方法についてひとつの方向性を見出したい。

2 仮説設計図と研究方法

2.1 仮説設計図

本研究では、プログラム構築にあたって、カリキュラム設計図、稼働体制、展開計画を予め立案し、これらを基本的な仮説設計図として準備し、実践の中で絶えず修正していくことで実施した。なお、本設計図作成にあたっては、既に先行実践研究として、平成 15 から平成 21 年の間に著者が実施してきた実践型地学連携教育プログラム⁵ における松田ら（2003～2009）の活動内容を基盤に、平成 17 年に文科省の「特色ある大学教育支援プログラム」に採択された「アート・デザイン教育による 3C 力の育成」⁶ における渡ら（2005）の現在に至るまでの活動報告、及び起業家教育プログラムの第一人者である各務らの展開する東京大学のアントレプレナープログラム⁷ を参考に作り上げた。

2.1.1 カリキュラム設計図

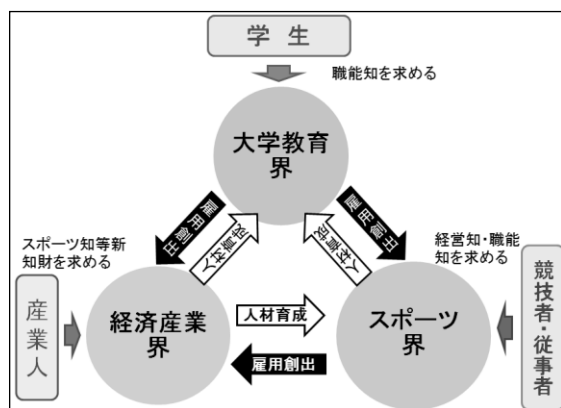
上述した三業界の状況を図 2 のように整理し、プログラムの実施概念とした。その上で教育理念は、「GOOD SPORTS GOOD FUTURE！（良きスポーツの普及で良き未来の実現を）」と掲げ、スポーツの普遍的価値や現代社会の課題を理解し、スポーツで新しい雇用と市場を創造できる人材の育成を目指すものとした。また教育内容は、「スポーツを通したマネジメントの教授によって起業家的精神と実務能力を養うこと」とし、表 1 のように 3 つの階層で構成し、学生自身に教育、雇用機会、ネットワークを提供していくプログラムを目指すものとした。

レベルⅠではスポーツの多様な価値を理解することから柔軟な発想力を養い、レベルⅡでは体験型ケーススタディと知識学習を通じて実務力を養い、レベルⅢでは企画立案から成果達成までを一気通貫で手掛けることで実行力を養うものとした。

表1 カリキュラム設計図

科目名	レベルⅠ (1・2学期開講全22講：各1単位)	科目名	レベルⅡ (1～3学期集中授業・3単位)	科目名	レベルⅢ (1～3学期集中授業・3単位)
目的	スポーツで起業・事業化するとは何かを伝え、起業家的精神やスポーツ・ビジネスへの関心を高める	目的	スポーツで起業・事業化することを実務体験させ、スポーツ・ビジネスの展開に必要な精神、知識と技術を教授していくこと	目的	スポーツで起業・事業化の企画実践を通じ、「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」の理念を学習し、社会的責任能力とマネジメント能力の大切さを教授していくこと
授業形態	大学、産業界、スポーツ界におけるスポーツ・ビジネスの専門家による講義及び討論	授業形態	大学、産業界、スポーツ界における専門家との演習（講義・討論・発表・実習）	授業形態	事業の企画実践及び成果報告発表
受講生の到達目標	1. スポーツの普遍的価値を理解し、スポーツを通じた発想力を豊かにすること 2. 自らビジネスサマリーを策定できるようになること（年度最終挑戦課題）	受講生の到達目標	1. 現場体験実習、グループワーク、専門講義を通して確かな実務力を身につけること 2. 自らビジネスプラン（事業計画書）を策定できるようになること（年度最終挑戦課題）	受講生の到達目標	1. スポーツ・ビジネスを展開していくために必要なマネジメントスキル及び様々な人との接し方等姿勢を体得し、総合的な実行力を身につけること。 2. 自ら策定したビジネスプランの成果を達成すること。

図2 産業界の状況図



2.1.1(1) レベルⅠ（基礎座学）カリキュラム

レベルⅠは基礎座学として位置づけ、当事者登壇型のケースメソッドを用いる。受講生は予め配布されたケースを読み込み、課題に答えて事前提出する。授業当日はケース当事者を講師として招聘し、受講生への、より深い学びの提供を意図する。講師は1・2学期併せて16名を招聘し、受講生は最大16回に渡り同様の作業を繰り返す。

また、講師任用については下記のように設定する。任用基準については、第1にスポーツ界、産業界及び大学界のいずれかの専門家であること、第2に起業家的精神を持つ文武両道家であること、第3にスポーツの価値を異分野の価値と融合させることで起業・事業化を図ってきた実務実績を持っていること、第4に上記実績を生かし、スポーツの価値を複数の異分野の観点から語れることである。任用方法については、講師の専門は表2で示される産業領域別と表3で示される融合分野別・経営全般の職能別に分類し、バランス良く招聘する。また成功ケースだけでなく失敗ケースも対象とした人事で受講生により

表2 産業領域別分類表

領域	内容
スポーツ用品産業	ウェア、シューズ、用具、機器等各種スポーツ用品の製造
スポーツサービス・情報産業	スポーツメディア産業等
スポーツ施設・空間産業	球技場、スキー・スケート場、ゴルフ場等施設・空間を提供
スポーツ関連流通産業	メーカー直営店等
施設・空間マネジメント産業	テニス・フィットネスクラブ等のクラブ・スクールビジネス
ハイブリッド産業	プロスポーツを核とするスポーツエンターテインメント産業

表3 融合分野別・職能別分類表

融合分野	職能	主な職種
競技	経営・財務・会計・総務・人事・法務・マーケティング・企画・広報・営業・生産・物流・IT・環境・安全・衛生・品質・労働・福祉・国際・地域・社会・文化・芸術・健康・都市開発・メディア・教育・教養・行政・大学・飲食	個人事業主（プロ選手・コーチ）、プロチーム経営者（CEO、GM）、アスリートマネジメント企業 五輪、W杯等国際イベントディレクター、広告代理店企業他 プロモーター、旅行代理店企業経営者他 スポーツ製品産業企業経営者他 個人事業主（プロダンサー、スケーター）、総合エンターテインメント企業、劇団経営者他 プロトレーナー、地域クラブ経営者他 土地開発系企業、施設建設企業経営者、ジム・スクール・劇場・アリーナ経営者他 報道、スポーツライター、広告代理店、番組制作他 個人事業主（プロ選手・スポーツ＆ビジネスコーチ、コンサルタント）スクール等経営者他 パブリックビジネス（PPP・PFI等）専門家他 スポーツを系大学経営者（国内外）他 飲料メーカー及び飲食業系企業経営者他

幅広い知見を与えて行く。なお各分類における項目は随時増加させていく。

2.1.1(2) レベルⅡ（体験演習）カリキュラム

レベルⅡは現場実務体験型ケーススタディと専門講義を組み合わせた手法で実施する。対象はレベルⅠの単位取得者とする。まずは、共通専門講義として法務、財務、会計学、ビジネスプラン策定法に関する基礎的知識等を教授することで、体験におけるビジネス的観点を定めていく。その上で実際に希望する実務体験（日常業務もしくは事業、イベント）に参加する。体験実習の最後には体験先に対し、報告及びビジネス提案のプレゼンを実施する。そして最後に修了試験として履修者全員に独自のビジネスプラン策定を課し、コンペ形式で発表会を実施する。

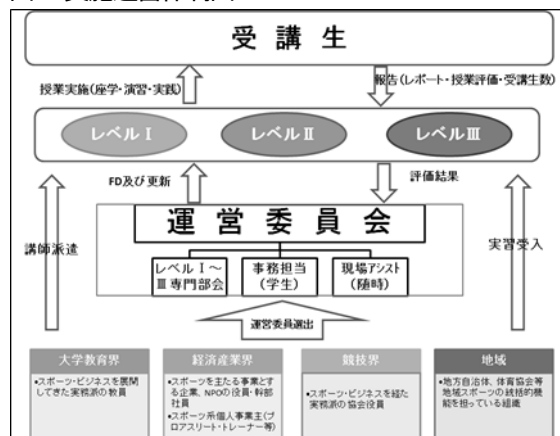
また、講師人事と受け入れ機関については、基本的にレベルⅠに関わる組織及び講師を中心に招聘する。国内機関と海外機関を対象に選定し、学生を単

なる労働資源としてではなく、教育対象として接しながらも実務体験、実務的任務を与えることのできる箇所を選定対象とする。

2.1.1(3) レベルⅢ(企画実践)カリキュラム

レベルⅢは企画実践とし、メンターを配置した手法で実施する。対象はレベルⅠ、Ⅱの単位取得者とする。ビジネスプラン策定から制度設計、制度稼働、事業実践、成果検証までを手掛け、実際に事業を単年度で起こす。取組み方は大きく以下の3つに類型化される。第1が独自のプランニングで起していく形式、第2が地域スポーツ統括組織から既存の主催事業や事業開催権を委託してもらう形式、第3がスポーツ系組織(民間、公益法人その他)の展開事業の一部を委託してもらう形式である。実施チームにはメンターが配置され、アドバイザーとしての機能を果たす。そのメンター及び協力機関は、レベルⅠ及びⅡにも関与した組織、また活動の舞台が地域になるため、地元資源を対象とする。

図3 実施運営体制図



2.1.2 カリキュラム稼働体制

図3のとおり、スポーツでビジネスを実現し、新たな価値を創造してきた大学、産業、スポーツ界、そして地域の専門家で構成する講師陣によって運営委員会を設置して実施する。運営委員会は、授業改善を主導し、優れたカリキュラムを常に開発、改定していく。運営資金は、大学からの本プロジェクトへの教育経費、研究系外部資金、そして本プログラムの社会還元事業で賄っていくものとする。上述したプログラムと併せた本プロジェクト概要図が図4になる。

2.1.3 展開計画

本プロジェクトは平成19年より平成25年の間で実施する。平成19年より平成25年の間でレベルⅠを、平成24と25年度でレベルⅡを、そして平成25年度にレベルⅢを筑波大学学内授業として実施しながら開発していく。なお平成26年度以降は、学内で開発したものを学外実践し、その収益を再度学内開発に費やすという実践的な循環型継続プログラムに発展させていくことを目的に、最終年度である平成25年度には、レベルⅠにおける知財を公開講座として学外実施することを狙う。その主な対象は図5のようにスポーツ知財を求める産業人や経営知・職能知を求めるスポーツ業界人(セカンドキャリアを考える選手、協会等各種競技組織職員、トップクラブや総合型地域クラブ職員)、そしてスポーツ・キャリアに関心のある他大学の学生とする。

図4 プロジェクト概念図

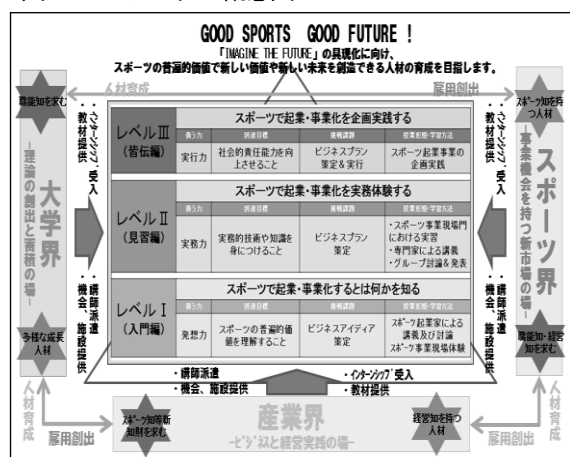
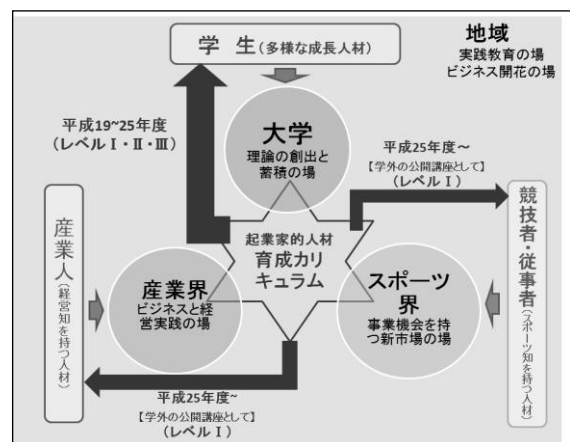


図5 プログラム展開計画図



2.2 研究方法

上述した仮説設計図を運用実施した結果と成果に

について、独自の指標にて分析し、これらに考察を加えていくことで、今後のプログラム構築への総合的な示唆を導出していく。結果については以下の3点について明らかにする。第1が実践されたプログラムの実態についてで、カリキュラムの具体的内容や実施した教授法を指す。第2が実践された稼働体制の実態であり、組織体制、構成員及び協力支援団体で示す人的資源体制と、外部資金獲得状況で示す資金体制を指す。第3が受講者受講状況で、受講者数及び受講者属性を指す。

また、成果については以下の2点について明らかにする。第一が教育上の成果である。これは、教授についての教員評価に関するものと受講生の学習についての自己評価に関するものの2種類とする。前者に関してはマークシート式で回答する大学自体が公式に実施しているものを扱い、後者に関しては独自のものを扱い、受講生に自らの学習した内容を3つ以内のキーワードで毎授業後に記述してもらうことで実施した。第二が研究上の成果である。これは、プログラム構築における教材及び教授法開発を巡って明らかになったものや新たな研究課題を指す。

これらの明らかになった事実に対し、スポーツ界、大学教育界、そして経済産業界、特に経済産業界はスポーツ産業とサービス産業と2つの分野に絞り、それぞれの観点からの評価と考察を加え、最終的な知見の導出へと結び付けていく。

3 結果と成果

3.1 実践したプログラムの実態

3.1.1 開講の形態と展開

大学内実施講座は図6に示す通りとなった。概ね予定通りの年次計画構築することができたが、レベルI講座の学外社会還元化は、平成23年度にこのような事業化を支援する全学的公募で採択された為、前倒しで着手し、平成23年度から学内講座と並行して産学連携講座「勇者の鼓動」という名称で実施した。

一方学内講座は、全ての講座を「プロフェッショナルマネジメント・スポーツで学ぶビジネスとキャリア」という名称で括り、学部や研究科を超えた筑波大学未来構想大学講座という新しい枠組みの中で実施された。レベルIのみが選択必修科目の中にも位置づけられ、大学院生と学群生全員が受講できる特異な形態となった。その他は自由科目となった。

図6 実施プログラムのカリキュラム全図

プロフェッショナルマネジメント ・スポーツで学ぶビジネスとキャリア		
レベルⅢ (皆伝編)	スポーツで起業・事業化を企画実践する	
	特設自由科目キャリア科目群 浪浪の覚醒 → 市場を創出し「ビジネス」を実践する 前期・後期通年全30時間・3単位(レベルⅠ及びⅡの単位取得をえた全学群生対象)	
レベルⅡ (見習編)	スポーツで起業・事業化を実務体験する	
	国内実習版 特設自由科目キャリア科目群 王国の息吹・国内編 → 価値を創出し「ビジネス」を実践する 前期・後期通年全30時間・3単位 (レベルⅠの単位取得をえた全学群生対象)	海外実習版 特設自由科目キャリア科目群 王国の息吹・海外編 → 価値を創出し「ビジネス」を実践する 前期・後期通年全30時間・3単位 (レベルⅠの単位取得をえた全学群生対象)
レベルⅠ (入門編)	スポーツで起業・事業化するとは何かを知る	
	基礎座学版 大学院共通科目キャリアマネジメント科目群・総合科目 勇者の鼓動 → 未来を創出し「ビジネス」を実践する 前期・後期通年全30時間・3単位 (全学群生及び大学院生対象)	体験実践版 共通科目体育・自由科目 賑わいの創造 → 地域を創出し「ビジネス」を実践する 前期・後期通年全30時間・3単位 (全学群生及び大学院生対象)

3.1.2 各講座における学習過程と教授法

3.1.2(1) レベルI

図6のとおり当初計画にあった基礎座学版のものに加え、体験実践版を増設した。後者に関してはこれまで著者が体験のみを目的に実施していた実習をプログラム全体に後付けで設置したものであるため、本稿ではその記述については省略する。前者については、図7に示す通り、仮説設計図で設計した通りに実施できた。但し年数を重ねて実施していく中で、設定した学習目標をより正確に達成していく為の教授法や教材内容については、常に改編を繰り返し、最終的には図8のような学習概念を構築した。一人の講師(勇者)から、ビジネスモデルとキャリアモデルを学び取り、其々の構築されたモデルの水面下にどのようなマネジメントがなされていたのか?についてレポート、講義、ディスカッション、対話、発表を通じて自宅学習と150分の講義時間で学習していくという教授方法をとった。なおビジネスモデルとキャリアモデルは共通の様式を用い、勇者及び受講生共にそこに落とし込むことで共通理解と認識を図った。

また学習教材として各勇者(各回の講師)と共に作成したオリジナルのケース集も40を越える蓄積となった。講師名と共にケース題名一覧が表4となる。各ケースに設置されている課題では、必ずビジネスモデルを抽出する課題、キャリアに関する課題、そしてビジネスアイデアに関する課題の3つを設置し、より効果的な学習目標達成へ取り組んだ。なお、課題の事例は図9のとおりである。これはボランティア運営型の市民ダンスクラブを独自の手法でマネジメントすることで、事業化し会員数2000人近くにまで拡大した大学発ベンチャーのダンススク

図7 レベルⅠ学習過程図



図8 レベルⅠ学習概念図

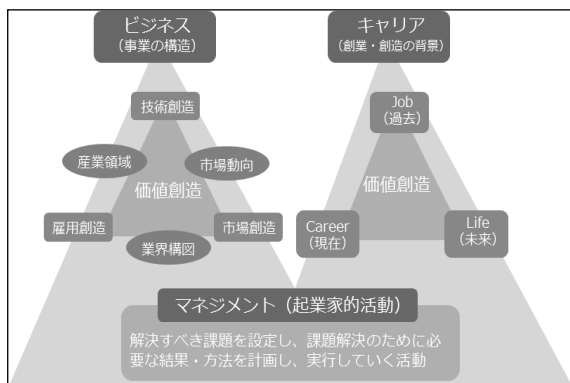


図9 レベルⅠケース内課題

【課題】
本ケース最大の特徴は、一介の大学の学生による社会貢献活動が非営利活動法人と営利活動法人の2つの会社で事業展開するよう規模にまで成長したことにある。これを踏まえ、以下2つの課題に答えよ。

課題①
(1) 営利法人と非営利法人との相違(機能や利便性)について、簡潔に説明しなさい。
(2) 林田が地域で展開するビジネスモデル(2つの法人格を有した展開手法)を総合的に整理し、図示しなさい。
またそもそも両法人が必要なる理由、そして両者がそれぞれどのようなメリット・デメリットを補完し合っているのかについて、簡潔な説明を加えること。
※図については、各法人のビジネスモデルを其々明確にした上で、それぞれがどのような補完関係を有しているのかを図示するとよい。

課題②
本ビジネスの成功要因について、幾つか端的に箇条書きにし、それぞれについて簡潔に詳細を説明せよ。

課題③
自分が遊びに行く際(有料)、どこから情報を得て、どんな動機で行動を起こすかについて考え、多くの人が参加したいと思う有料のイベントを企画しなさい(認知→同意→行動の仕掛けを考へる)。

図10 レベルⅡ学習過程図

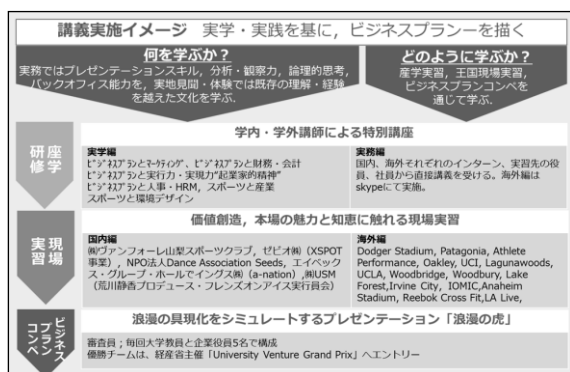


表5 2013 ビジネスプランコンペ概要

授業内容		ビジネスプランコンペ参加チーム
浪浪の虎編	10/9	浪浪の虎1次予選審査結果発表 最終グループ決め ・株式会社NaviSPO(社長:野本圭介) 事業名:大会・講習会の提供によるナビゲーションスポーツ普及と「生きる力」の推進 ・FWS(社長:荒川雅弘) 事業名:夕食から健康を!~Good Dinner Good Health~
	11/10	修了報告会兼浪浪の虎 ・株式会社AMS(社長:渡辺祐太) 事業名:障がい者スポーツにおけるマッチングビジネス ・株式会社リンクフランス(社長:堀康祐) 事業名:民間受託によるイベントの運営・イベントのプログラム提供

ール社長の勇者の回で受講生に課した課題である。

3.1.2(2) レベルⅡ

図6のとおり当初設計を変更し、国内編と海外編と2つの講座(各3単位)を設置し、学習過程も図10のような形となった。まずは履修者全員で実学編と実務編の二種類の共通講義を受ける。前者は上述の設計通りであるが、後者は、各実習先講師による各事業領域や業界の市場動向についての講義である。その後に国内か海外か、また国内であれば2箇所の実習先を決定し、其々の実習先で予め用意された達成型・成果型任務にあたる。ビジネスプラン策定は、その全実習終了後に全履修者参加型で実施した。第一次コンペで全履修者参加の個人戦を実施し、審査員書類審査の下、上位4名を仮想の社長として選出。その後各社に、その他履修者が一人一社任意で入社し、社長の描くプランについて全員で肉付けして、団体戦としてプレゼン型の最終戦を審査員及び全実習先担当者集合の前で行う。この時実習先での学習報告会も同時実施する。事例として2013年実施の様子を表5、6、7で示す。そして表8がレベルⅡにおいて開発してきた実習プログラムの一覧である。

3.1.2(3) レベルⅢ

図11の通りとなった。つくば市という地域を舞台に、メンターに著者、本学芸術系教員、つくば市体育協会事務局長、ゼビオ側役員合計4名をつけて、定期的な合同協議会を開催しながら実施した。基本的には学生が、大学、体育協会、地域、ゼビオ側(ゼビオドームという国内最大級の床面積をもつ超大型スポーツ量販モールがつくばに立地する)の有する資源を有効活用して、地域に新しい価値を創造していくというのが趣旨である。活動におけるテーマ設定や活動中の課題探索や解決も全て学生が行う。平成25年度新規開講で行ったチーム(4名)は資本金10万円を元手に「スポーツ鬼ごっこ」という新スポーツ種目の普及と市場化にテーマを設定し、最終的に有料イベントへ集客し、事業化を図っていくという成果を目指して活動した。結果として1500名の子供たちに普及活動と事業展開を行なうことができ、事業終了後にも、新たなクラブができる等市内に普及と習慣を残したのは大きな成果であったといえる。

表4 レベルⅠ ケース教材概要と登壇勇者

勇者	ケース名及び概要
荒木重雄、前沢賢（日本野球機構特別参与・参与補佐侍ジャパン事業部担当）	「野球の明るい未来のために・・・」代表聲設けが目指す成果とマネジメント-侍ジャパンのビジネス・マネジメントモデル プロ・アマ融合型の普及・強化・育成体制を熟く野球行政は世界で初の試み。トップチーム侍ジャパンの事業性も重要であるが、本来目的は、特殊な歴史的経緯により、統制が取れていない現在の野球界全体を系統的に再編成し、環境・構造全体を変革するという極めて高度なマネジメント力を有する試みである。
石元龍太郎（㈱スポーツITソリューション代表取締役社長）	21世紀の豊かなスポーツ環境をITで実現する！－広告代理店発ベンチャー企業のマネジメント－ 電通発ベンチャー企業として、ITを通じたスポーツコミュニティ活性化に挑戦する。従来のITソリューションとは異なり、もう一歩踏み込み、顧客のコミュニティ活性化に繋がるIT提案を武器に市場に参入。クラウドファンディング事業も手がけ、これまで潜在的であったニーズをITで呼び起こし事業化している。
星野佳路（㈱星野リゾート代表取締役社長）	ヒトが最大の資源！運営力の達人が日本の観光をヤバくする！－文化を産業にする価値創造マネジメント－ 破綻寸前の老舗温泉旅館を地元資源を活性化する運営力で再生し、オリジナルのブランドを確立。自社を所有と運営に分割させ、不動産信託市場に別荘参入した手法は観光業界で初の試み。
河野博明（㈱野沢温泉代表取締役社長）	地域－体型－貴型ビジネス－総合型スノーリゾート「㈱野沢温泉」のマネジメント－ 元アルペンレーサー、バブル経済崩壊後、市場規模が縮小し、19億円の累積赤字を抱えた村営スキー場を民営化。改革の後、2年で黒字化、世界中からスキーヤーを呼び込む国際観光地へ成長する。
朝日健太郎（NPO法人日本ピーチ文化振興協会理事長）	新たなピーチライフを創造する事業展開－朝日健太郎のキャリアマネジメント－ 従来国土保全の為に共有地、或いは取得権益権による寡占市場であった海岸・海辺を娯楽の地、観光の地として新たな海辺文化を創造している。元スーパースターが挑むキャリアチェンジに学ぶ。
北谷賢司（エイベックス・インターナショナルホールディングス・リミテッド代表取締役社長）	エンタテインメントビジネスとプロモーター-ドクターKのビジネスマネジメント エンタテインメント業界において日本で従来から蔓延る情緒的、因習的、属人的商習慣を払拭し、東京ドーム取締役としてビジネス化・産業化していくマネジメントを日本と比較で実証。
望月美佐緒（㈱ルネサンス執行役員）	フィットネスビジネスの新たな成長戦略-㈱ルネサンスの事業展開と望月美佐緒 既存のビジネスモデルを堅守しながらもHRM強化と戦略性強化で更なる成長展開を選げるルネサンスのマネジメントと望月のビジネス及びキャリアマネジメント
前澤賢（㈱ディー・エヌ・エーススポーツマーケティング室室長・事業取締役）	プロ野球球場ビジネスのイノベーション-北海道日本ハムファイターズの経営戦略- 企業スポーツを事業化するマネジメントを展開し新しいビジネスモデルを構築した前沢のビジネス・キャリアマネジメント
白石康次郎（海洋冒険家）	壮大なチャレンジ-プロヨットレーサー白石康次郎－ 1レース3億円以上の経費がかかるヨットレース。費用対効果の見込めない遠征を価値化していく白石のキャリア・ビジネス一体化のデュアルマネジメント
山本雅一（㈱スポーツビズ代表取締役社長）	スポーツで価値を創造する企業－株式会社スポーツビズの発祥と事業－ アスリートマネジメントビジネスを起業する山本のキャリアとそのビジネスモデルが展開する成長戦略。
中村孝昭（ゼビオ㈱常務執行役員）	スポーツの国を創ろう－中村孝昭のキャリアとビジネス観－ 小売業としての変わらないビジネスモデルを堅持しつつも新たな成長戦略でマーケティング事業を矢張り前に打ち出すゼビオ㈱のマネジメントと推進者中村のキャリアマネジメント
山谷拓志（㈱リンクススポーツエンタテインメント元代表取締役社長・現公益財団法人日本バスケットボール協会新リーグ運営本部副本部長兼COO）	プロバスケットボール球団で地域に価値創造－株式会社リンクススポーツエンタテインメントの創業－ 企業スポーツリーグにあって、唯一自ら市場を創造しそこに雇用を作りだしていたリンク栃木の推進者山谷のビジネスマネジメント。
石川慎之助（㈱つくばFC代表取締役社長）	サッカーで地域に多様な価値を創造する組織－株式会社つくばFC&NPO法人つくばフットボールクラブの発祥と事業－ 地域のサッカー熱を事業化し雇用と市場を創造していった石川のビジネスマネジメント及びブレーディングチーム手法のモデル
石坂有紀子（㈱サウスウインズ）	高度競技者としての起業家－石坂有紀子のデュアルキャリア－ プロアスリートでありながらも起業家である石坂のキャリアマネジメントと地域フィットネスビジネスのマーケティングマネジメント。
山下修作（公益社団法人日本プロサッカーリーグ アジア戦略室室長）	アジア圏域の底上げを目指すリーグのマーケティングマネジメント－アジア戦略室長 山下修作の挑戦－ 商圏をアジアスタンダードで考えるリーグの新たな事業展開。これを推進する山下のマーケティングマネジメント。
三浦中広（エイベックス・グループ・ホールディングス㈱執行役員）	総合エンタテインメント企業がスポーツで創造する世界－avexの挑戦－ 障がい者アスリートマネジメントを企業スポーツとして進めるエイベックス社のコミュニティ・マーケティングマネジメント。
ディーター・ハーベル（リーボックジャパンブランドプレジデント）	ディーター・ハーベル-アディダスジャパン(㈱)-リーボックジャパン ブランドプレジデント－ トリーニングシューズ市場とフィットネス市場にポジショニングするリーボック社のマーケティングマネジメントと事業戦略。
荒木重雄（㈱スポーツマーケティングラボラトリー代表取締役社長）	「戦いを略す」戦略で臨んだ1000日改革 荒木重雄 千葉ロッテのスタジアム運営をビジネス化したマネジメント様相とビジネスモデル及び荒木のキャリアマネジメント。
早野忠昭（一般財団法人東京マラソン財団事業局長 東京マラソンレースディレクター）	東京がひとつになる日－東京マラソン・プロデューサー早野忠昭 参加応募率10倍の東京マラソンのビジネスモデル。ロイヤルカスタマーからカススタマーまでの精密な会員制度によるマーケティング展開とコンセプトから創り上げるマネジメント。
村里敏彰（㈱スポーツユニティ代表取締役社長 元全日本スキー連盟常務理事）	国際的でマネジメントするスポーツとは－村里敏彰の世界観－ オーストリア国家検定を有するフリーランサーから事業化を進めた経緯及びツウリズム×レッスン×競技会を中心としたビジネスモデル。
鳥羽賢二（びわ湖成蹊スポーツ大学教授、元㈱サントリースポーツプロモーション推進部部長）	スポーツの価値で高める企業成果－アスリートビジネスマン鳥羽賢二－ 企業スポーツ×社会貢献で新たな打開策を打って出たサントリー社のマネジメント。企業の可能性と限界が明確になる。
鈴木岳（㈱R-body project代表取締役社長）	起業家的トレーナー－鈴木岳が育む業界再活性のシズ－ トレーナー×フィットネス。双方の業界課題を両者の強みを掛け合わせることで克服したビジネスモデル。21世紀の主流となりつつある。
青木義人（エイベックス・プランニング&デベロップメント㈱代表取締役社長）	文化を産業にしていこう起業家・青木義人－四位一体モデルが育むダンスの新しい未来－ 普及・強化・育成に雇用と市場を創造したパフォーマンス系では初の「文化産業」モデル。緻密な戦略とフレームワークからの学びは極めて大きい。
吉田国夫（公益社団法人日本プロサッカーリーグ広報室室長）	転職が天職を創る－Jリーグ広報室長 吉田国夫の試み－ 既に20年前究定時のJビジネスモデルも行き詰まりを見せる中、新成長戦略を考案する広報室のマーケティングマネジメント及びメディアから転職してきた吉田のキャリア展開。
萩原次晴（スポーツキャスター）	競技の価値から新たな自己創造－スポーツキャスター、萩原次晴の試み－ 五輪選手からスポーツキャスター、そしてその後はアウトドアスポーツのツアーマネージャーとして自らのキャリアを今なお積み上げている常に発展途上のマネジメント
林田祐樹（NPO法人DanceAssociationSeeds理事長）	ダンスで価値を創造する起業－ダンスは地域ビジネス！筑波大学発ベンチャーの進化－ 大学発ベンチャーとして地域普及活動と育成活動を事業化することに成功することのできた事例。ダンス雇用界の手本モデル。
大淵隆（㈱北海道日本ハムファイターズスカウトディレクター）	高校教師からプロ野球スカウトディレクターへ－大淵隆の進化と組織・チームマネジメント－ HRM×プロ野球球団 人が最大資源となるサービス産業の究極のマネジメント。また大淵の産業界→教育界→産業界の稀有なキャリアマネジメント
星野正（創設したま観光コンベンションビューロー-さいたまスポーツコミッションスポーツ事業担当副参与）	国内初・スポーツコミッション創設にあたって－さいたま市スポーツコミッション基本計画の背景概要－ 教育委員会管轄のスポーツを観光と絡めて独立させた形でスポーツコミッションの事業モデル。ハードを多く持つさいたま市がソフトを如何にマネジメントするかに関する戦略。
半田裕（Office Strategic Service㈱代表取締役社長、元アディダスジャパン㈱スポーツプロモーション&イベントディビジョンマネージャー、元㈱ナイキジャパン・スポーツマーケティングディレクター）	スポーツとグローバル戦略－半田裕のキャリアとビジネス観－ 大手二大スポーツメーカー双方のマーケティングを担当した半田氏のキャリア及びマネジメントマインド。
畑中みゆき（プロスキーヤー）	独立起業の精神で生きた究極のプロスキーヤー－畑中みゆき－ ノンメダルではあるが自らの強みを最大限に生かしたスクール事業のビジネスモデル及びアスリートがビジネスを展開する上でのキャリアマネジメント。
今手義明（㈱ドーム専務取締役兼執行役員）	理念重視型企業がスポーツで創造する世界－ドームの挑戦と進化－ 米国ブランドを日本へ輸入し日本人向けに展開することで成功したブランドマネジメント及びビジネスマーケティング。
諸橋友良（ゼビオ㈱代表取締役社長）	“ここを動かすスポーツ”のマネジメント－改革の鬼！諸橋友良の挑戦と進化－ 小売りを主体としたビジネスでありながらもスポーツ活動の根幹に関わる分野にリーチをかけていく360度方位のマーケティングマネジメント。また諸橋自身のM&Aを中心とした社内改革マネジメント。
轟嘉駿（サンフランシスコジャイアンツ日本支部コーディネーター）	アカデミックキャリアからのスポーツ・ビジネスマネジメント－轟嘉駿の熱き野球魂－ HRM×MLB 人が最大資源となるサービス産業の究極のマネジメント。また轟嘉のアカデミックキャリアで挑戦する現場マネジメント。
荒川静香（プロスケーター）	自らの意欲を高めるとは－荒川静香－ 金メダルの価値を最大価値化していくセルフマーケティング及びセルフマネジメント。アイスショーのビジネスモデルと独自のブランドアイデンティティ推進戦略
上西葉子（㈱電通スポーツ局）	NHKスポーツ報道記者から電通スポーツ局へのキャリアチェンジ－上西葉子の挑戦－ 苦境に立たされる大相撲が震災慰問巡業という新しいマーケティングを試みることで新たな展開を見出していく。また上西のスポーツ記者から広告代理店へ転向していくキャリアマネジメント。
藤本隆宏（俳優）	努力の天才！不屈の闘志でキャリアデザイン－水泳選手から舞台役者、そして俳優へ－ 五輪選手から俳優へ。14年間の苦節の末に勝ち取った一大ドラマでの出演。アスリートとしてのキャリアを俳優としてのキャリアに活かしていくセルフマネジメント
海野一幸（㈱ヴァンフォーレ山梨スポーツクラブ代表取締役社長）	クラブ経営と地域密着の神髄－ヴァンフォーレ山梨 海野社長の奮迅－ 破綻寸前のJ1クラブに新しいビジネスモデルを構築することでV字回復。更にJ1リーグに押し上げることで山梨県に新しいブランドアイデンティティを構築。そのマーケティングマネジメント。
他、皆川賢太郎（プロスキーヤー）、萩原健司（北野建設）、中田久美（プロバレーボールコーチ）、佐伯美香（プロビレーサー）、徳野涼子（NPO法人ピーチ文化振興協会理事）、橋本正吾（NECグリーンロケッツチームディレクター）、小田切孝也（柏レイソル事業部長）、小田勝美（㈱ブレイザーズスポーツクラブ取締役）、平山素子（プロダンサー）	

表 6 2013 国内編現場実習概要

実習先	目的	取組内容	ミッション
ヴァンフォーレ甲府 【例ヴァンフォーレ山梨SC】	地域発トッププロ球団ビジネスにおけるマネジメントについて、心・知・体で学習する。	①HGの事前、当日、事後運営の流れ会得 ②地域密着事業の日常マネジメント ③HG事業におけるスポット活動	ホームゲームにて夏祭りブースを考えよ！ ホームゲームにて満員大作戦ブースを考えよ！ ホームゲームにて水曜平日ナイターゲームの特別企画を考えよ！
XSPOT by XEBIOグループ 【ゼビオ編】	スポーツ小売ビジネスにおける新しいマーケティング・マネジメントについて心・知・体で学習する。	①マーケティングからビジネスへと繋げていく一連の流れを体得 ②マーケティングイベントを活用した現場活動における動きを体得	①緑区スポーツフェスへ協力する際、我々はブース出店をする。このブースの出店内容をXSPOTスタッフと協議し、計画立案せよ。 屋外開催で確定。実施する曜日・年齢層などからおスメの商品を選定せよ。 ②キリンカップ開催時、小売業である我々は商品販売による売上目標をクリアしなければならない。開催当日の個店売上「20万円」を達成せよ。
NPO法人 Dance Association Seeds 【例D-Lite編】	ダンススクールビジネスのビジネス・マネジメントについて、心・知・体で学習する。 夏休み子供ダンス教室-まつりつくば出演-	①地域発ダンススクールの経営現場を知る ②価値提供の現場における立ち居振る舞いを体得する ③スタッフとして顧客目線の価値提供をする	①子ども達と一緒に、まつりつくばを盛り上げよ！ ②子ども達の一生の思い出となるものを創作し、子ども達にプレゼントせよ！
a-nation island & a-nation stadium Fes 【イベントクス・グループ・ホールディングス編】	国内最大規模の夏フェス！ライブビジネスにおけるビジネス・マネジメントについて心・知・体で学習する	①a-nation islandにて展開する「デジタルチケットサービス」の効果検証 ②a-nation stadium Fesにてライブビジネスの現場の実地体験	①デジタルチケットサービスの効果的検証をし、有効な報告を出す！ ②ライブ現場におけるFC業務にて
フレンズオンアイス実行委員会 【例ユニバーサルスポーツマーケティング編】	アイスショービジネスにおけるビジネス・マネジメントについて、心・知・体で学習する。	①FOIを取り巻くさまざまなステークホルダーについて理解する ②出演者、顧客、ステークホルダーの好関係維持向上の為の立ち居振る舞いを習得する ③イベント運営におけるエクスキュージョン業務を習得する	現場で都度起きる！！臨機応変に対応し、着実に遂行せよ！！

表 7 2013 海外編現場実習概要

実習先	目的	取組内容	ミッション
マンハッタンビーチ	開講式	ビーチバレー	時差ボケを直す！
patagonia本社	パタゴニア社の製品に対するこだわり、労働環境について知る	会社ツアー	ビジネスモデルの検証
UCLA	アメリカ有数の大学から学ぶ。大学スポーツ・施設・環境から知見を得る	大学ツアー	ビジネスモデルの検証
WMG	スポーツメディア企業の業務、スポーツビジネスを包括する企業を知る	ヒアリング	ビジネスモデルの検証
ドジャースタジアム	米国においてスポーツがどのように根付いているのを感じる	スタジアムツアー	ビジネスモデルの検証
オークリー本社	オークリーのアイウェア製品がなぜ支持されているのか知る	会社ツアー	ビジネスモデルの検証
IOMIC	米国におけるスポーツ用品市場について知る。村井氏のキャリアに触れ、魂を熱くする	ヒアリング	ビジネスモデルの検証
Athletes Performance(LA)	世界中のエリートアスリートに選ばれるトレーニングジム。そのビジネスモデルに迫る。	ヒアリング・施設見学	ビジネスモデルの検証
アーバイン市役所・アーバイン市内	スポーツコミュニティ創造の事例について知る	市長表敬訪問・施設見学	ビジネスモデルの検証
ロングビーチ州立大学	米国における大学スポーツの実態について知る	女子バレーボール試合観戦「Long Beach State VS U.C.L.A」	試合を盛り上げる！
アーバイン市内（Woodbridge, Woodbury）	安心・安全なコミュニティ創造の事例に触れる	ヒアリング・施設見学	ビジネスモデルの検証
Lake Forest	安心・安全なコミュニティ創造の事例に触れる	施設見学	ビジネスモデルの検証
UCI Athletic Department	米国大学スポーツのビジネスモデル・教育に触れる	ヒアリング・施設見学	ビジネスモデルの検証
UCI	米国における大学スポーツの実態について知る	バレーボール女子試合観戦「UCI VS Xariver」	試合を盛り上げる！
ローズボウルスタジアム	米国のスポーツ文化に触れる	テールゲートパーティー体験・アメリカンフットボール観戦	試合を盛り上げる！
UFCジム	米国のスポーツジムビジネスについて知る	フィットネスクラス体験	ビジネスモデルの検証
Angel stadium of Anaheim	米国プロスポーツ文化に触れる	MLB試合観戦「Angels VS Mariners」	試合を盛り上げる！
Angel stadium of Anaheim	米国プロスポーツを支える人を知る	ヒアリング	ビジネスモデルの検証
UCI REC center	スポーツアクティビティを通じた人間教育について考える	ヒアリング・施設見学・イベント体験	ビジネスモデルの検証、現地学生3名以上とコミュニケーションを取り目的的に到達せよ、現地学生と交流せよ

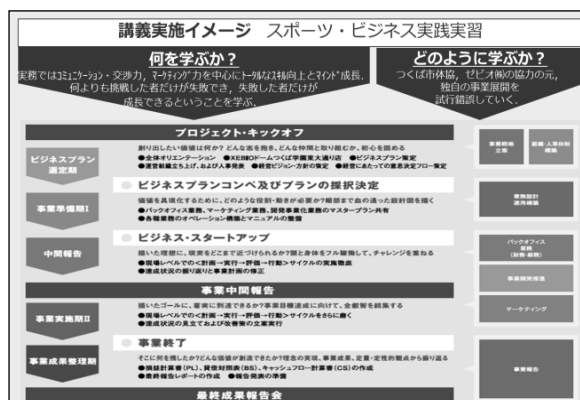
3.1.2(4) 学びの回収

全レベルで共通実施したことは、各学習目標に対する自己の学びへの定性的な評価である。各レベルとも講座修了時に全員に課した。

レベルⅠでは、全勇者を通じ、ビジネスモデル、ビジネスマネジメント、キャリアモデル、キャリアマネジメント、そしてスポーツの価値について各項目においてそれぞれ全講座を通過して自らが学習したことは何かについてレポート作成を設定した。

レベルⅡでは、実習先に行く前に各グループ何を学習してくるのか？を明確にし、帰還後にその一つ

図 11 レベルⅢ学習過程図



一つに対し、明確な回答を整理して最終報告会にて発表することを設定した。一方で実習とビジネスプラン策定とで実務実学を通じて経営資源について学習した内容をレポートにて整理することを課した。

レベルⅢでは、通年の活動を通じ、下記五つの観点からの自己評価と考察を設定した。1) スポーツで起業・事業化を企画するというビジネスの観点。2) ステークホルダーとの連携、身近な資源のマネジメントの観点。3) 社会に価値を創造するマーケティングの観点。4) コミュニケーション・交渉力のスキルの向上という観点。5) 組織・人事体制の構築というチームビルディングの観点。

表 8 レベルⅡの実習プログラム一覧

①	地域発トッププロ球団ビジネスにおけるマネジメントマネジメントについて、心・知・体で学習する。 (Jリーグ球団 ヴァンフォーレ甲府)
②	スポーツ小売ビジネスにおける新しいマーケティング・マネジメントについて心・知・体で学習する。 スポーツ小売業の新たなマーケティングモデル-日産スタジアム近接 X S P O T の事業展開- (ゼビオ株)
③	ダンススクールビジネスのビジネス・マネジメントについて、心・知・体で学習する。 (NPO法人Dance Association Seeds)
④	夏休み子供ダンス教室-まつりつくば出演- (NPO法人Dance Association Seeds)
⑤	国内最大規模の夏フェス！ライブビジネスにおけるビジネス・マネジメントについて心・知・体で学習する。 a-nationを題材に- (株)エイベックス・グループ・ホールディングス株&エイベックス・グループホールディングス株)
⑥	大学ベンチャープロ球団経営のヒューマンリソースマネジメント (NPO法人つくばユニテッドVOLLEYBALL)
⑦	参加型市民スポーツイベントマーケティングにおけるマネジメント手法 (FLV実行委員会)
⑧	アイスショービジネスにおけるビジネス・マネジメントについて、心・知・体で学習する。アイスショービジネスとマネジメント-荒川静香プロデュース フレンズオンアイス実行委員会の事業展開 (株)ユニバーサル・スポーツ・マーケティング)
⑨	米国西海岸地域におけるスポーツビジネスマネジメント学習ツアープログラム-ロサンゼルスを中心に- (Athletes'Dream Management Inc)
⑩	大学スポーツビジネスのマネジメントに関する学習プログラム-施設空間ビジネスに着目して-, (University of California Irvine)
⑪	計画的な一体型開発地域における住環境とスポーツ環境融合型ビジネスマネジメント教育実習プログラム (Lake Forest II Master HomeOwners Association [Lake Forest市内Occidental Petroleum Corporation社開発地域])
⑫	計画的な一体型開発地域における住環境とスポーツ環境融合型ビジネスマネジメント教育実習プログラム (Wood Bridge Village Association及びWood Bury Village [Irvine City内Irvine Company開発地域])
⑬	米国カリフォルニア州アーバイン市におけるスポーツ行政マネジメント学習プログラム (Irvine City)
⑭	アジアにおけるプロスポーツビジネスの創造過程について学習する。 (Chonburi Foot Ball Club)

3.2 稼働した運営体制

図 12 が意思決定及び現場組織図、図 13 がプロジェクト全体の協力支援体制と展開活動の相關図である (図 13 の中に記載されている協力機関は一部である)。本プロジェクトを進めていくにあたっては、筑波大学リサーチグループ「スポーツ産業人育成プロジェクト」という産学連携型の研究チームを立ち

図 12 稼働体制 (運営組織)

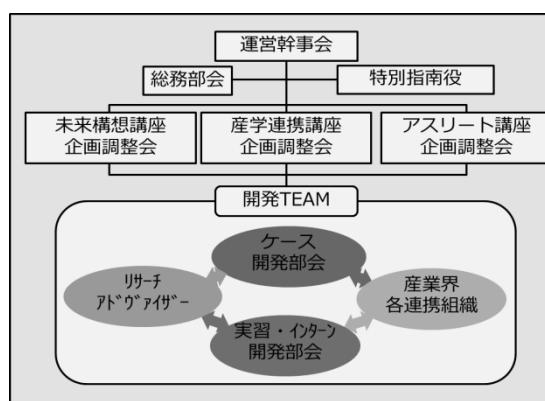


図 13 プロジェクト協力体制



表 9 資金獲得状況

年	プロジェクト名
2011	『未来構想大学講座「プロフェッショナルマネジメント-スポーツで学ぶキャリアとビジネス」』採択 (筑波大学重点教育戦略推進等経費)
2011	『スポーツビジネスを活性化させる起業家の人材育成プログラムの開発と実践』採択 (筑波大学産学連携プロジェクト「アスリート・教育及び知財教育支援プロジェクト」)
2011	『スポーツアスリートの職能・人的ネットワーク・雇用機会を拡大・拡充させる教育プログラムに関する研究』受注 (筑波大学共同研究費「(株)スポーツビジネス」及び合同会社アスリート)」
2013	『スポーツ産業市場活性化及び雇用創出に寄与する起業家の人材育成プログラムの開発』採択 (日本学術振興会科学研究費助成事業「挑戦的萌芽研究」)
2013	『最先端スポーツ・環境デザイン集積地を活用したビジネスマネジメント教育-米国「バ」ン市及びUCIを拠点として-』採択 (筑波大学研究戦略プロジェクト採択経費)
2013	『スポーツ実技指導を通じたマインドセット教育の効果的質的向上に関する研究』受注 (筑波大学共同研究費「フアンクリ・コグニティブ(株)」)

上げて実施した。このチームの構成は、まさに三業界から構成されており、特に大学界の構成員は体育、芸術、経営、キャリアと学際的なスタッフを揃えた。このリサーチグループが素材分析・教材開発・プログラム開発における研究を推進し、図 12 に示す通り、大学の講座向け (未来高層大学講座)、社会人講座向け (産学連携講座)、そしてアスリートの講座

向け（これは未だ実施には至っていない）と三つのベクトルへの還元を試みた。

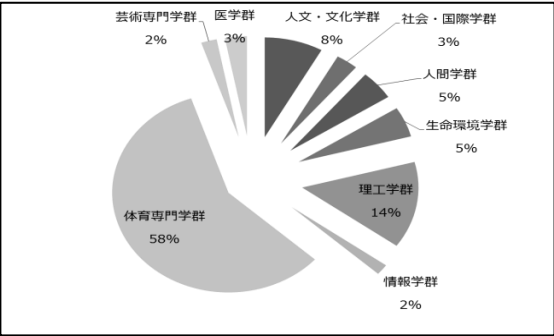
人員について。リサーチグループと事務スタッフで併せて 15 名程度が核となり実施した。現場にて学生指導にあたった指導者は、レベルⅠのオムニバス講師からレベルⅢ講師まで一年間で 40～50 名程の人数で稼働させていく一大プログラムとなった。これらの予算確保は、プログラム実践等教育活動面では主に内部資金獲得、教材開発等研究活動面では主に外部資金獲得や自主事業でまかなってきた。その予算総額は 3 年間で 2000 万円程度となった。なお、表 9 が資金獲得状況の年表となる。

3.3 プログラム受講状況

レベルⅠについて。学内学生向に実施したものは表 10 と図 14 のとおりである。7 年間で約 650 名、これに大学院生約と聴講生も含めると約 1000 名の学生が受講した。内訳はやはり体育の学部生が大半を占めており、理系と文系はほぼ同じくらいの割合で受講しているのが分かる。なお、平成 23 年度までは 1 コマ 1 単位で実施していたが、24 年度からは教育効果を高める為、2 コマ連続 2 単位に切り替えた。これにより本来の学部必修科目との被りで物理的に受講できない学生が大幅に増えてしまった。特に体育学群の学生にとって履修しづらいものとなった為、最後の 3 年間における体育学群生の占める割合は 20%にも満たない状況となり、他学群生の方が圧倒的に多い受講構成となった。

学外社会人向に実施したものは表 11 の通りである。3 年間で 163 名の方々が受講され、サービス業に従事する方々が多く受講された。しかし普段スポ

図 14 レベルⅠ受講者の所属（学内版）



ーツに関わる仕事をされている方々は少なかった。また受講者の男女比は約 7 対 3、平均年齢は 40 歳であった。

レベルⅡは二年間の実施で、初年度は 21 名、次

図 15 レベルⅡ受講者の所属

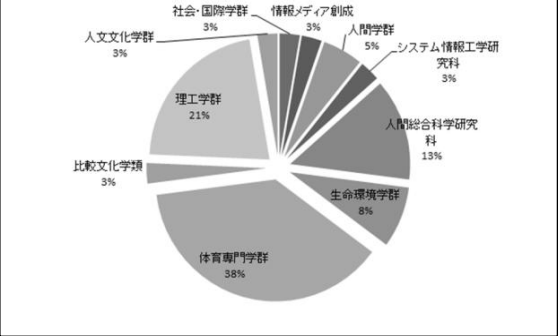


表 10 レベルⅠ受講者数の年次推移（学内版）

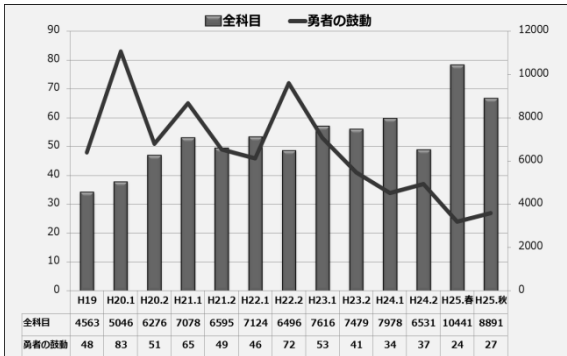


表 11 受講者数と属性の変遷（学外版）

業種	2012	2013	2014	合計	割合
飲食・宿泊	0	0	0	0	0%
公務	0	1	1	2	1%
医療・福祉	4	1	0	5	3%
卸売・小売	4	0	1	5	3%
金融・保険	3	1	3	7	4%
建設・不動産	2	4	4	10	6%
製造	4	7	0	11	7%
競技連盟・協会	6	4	2	12	7%
情報通信	9	6	5	20	12%
教育・学習支援	7	9	6	22	13%
サービス業	24	21	24	69	42%
計	63	54	46	163	100%

年度は 16 名の合計 37 名であった。所属の内訳は図 15 の通りとなった。こちらも初年度と次年度で大学全体が開学以来継続してきた三学期制を二学期制に切り替えることで学生の夏季休暇の時間の過ごし方が大きく変化し、必ずしもインターン先との都合調整ができとはいえない状況となっていた。そのため受講者数に少なからず影響が出ていた。

レベルⅢは、ⅠとⅡを受講した学生限定のものとして実施したため、初年度は 4 名のチームで事業を実施した。

3.4 教育上の成果

受講人数の最も多いレベルⅠは、学内外共にマークシート式授業評価アンケート調査を実施し、その結果を成果とした。学内実施のレベルⅠは、大学全

体が全 50～80 科目約 6000～8000 人を対象として実施する大規模アンケート調査を活用した。この調査では、約 14 項目にわたって学生へ設問が設けられ、各項目を 6 段階で評価する。そのうちの下記四つの項目における合計ポイントで学生の授業満足度にするとしてされている。各項目 6 段階のうち 5 以上を付けた学生が各講座受講生の内何%を占めるか、そしてその各項目の平均値で全実施科目のランキングをつけるという行事が学内では行われている。その結果が表 12 である。本講座は、ほぼ毎年上位 1 位か 2 位にランキングしていることがわかる。また、レベル I 学外実施版における結果は、図 16、17、18 に示すとおりとなった。いずれも 90%以上の数値が維持されていることがわかる。

一方、レベル II 及び III に関しては、レポートにより自らの学びの分析と授業への評価を行った為、その定性的データを定量的には分析できていない。しかしレベル III 受講生 4 名からは、1 年間を通じた学びのキーワードとして、「レベル II においては、University Venture Grand Prix にてファイナリスト進出を果たし、学生であればスポーツ関連の職場へ進む人材、社会人であれば起業を果たしていく人材の出現など一定の顕在化した成果が散見され始めている。

3.5 研究上の成果

本取組における研究活動は、素材の分析研究、教材の開発研究、教育プログラムの開発研究と 3 つを

表 12 レベル I 授業評価結果（学内版）

SDP実施年度及び 学期	アンケート 項目	満足 度 全 科 目 平 均 値	[4]	[6]	[7]	[9]	[10]	[11]	満足度平均 (7)[9][10] (11)の割合	回答数	受講者数
			私はこの講 義に大変的 中である と感じた。	授業内容が 非常に面白 く、学ば ずにはい られない。	この授業の 内容はよく 理解でき た。	授業内容が 非常に面白 く、学ば ずにはい られない。	この授業に よって、新 しい知識や 考えが得 られ、さら に深く勉強 したくなっ た。	私にとって この授業は 非常に有意 義である。			
19年度	1位	52	91.7%	97.9%	95.8%	97.9%	97.8%	97.9%	97.4%	48	48
20年度1学期	1位	53	95.8%	98.6%	97.2%	97.2%	97.2%	94.4%	96.5%	72	83
20年度2学期	1位	51	97.7%	95.5%	97.7%	97.7%	95.5%	100.0%	97.7%	44	51
21年度1学期	2位	55	100.0%	98.0%	98.0%	98.0%	100.0%	96.1%	98.0%	51	65
21年度2学期	1位	54	100.0%	97.6%	100.0%	97.6%	97.6%	97.6%	98.2%	41	49
22年度1学期	1位	55	100.0%	97.2%	97.2%	100.0%	100.0%	100.0%	99.3%	36	46
22年度2学期	2位	58	98.2%	100.0%	100.0%	98.4%	100.0%	98.2%	98.7%	56	72
23年度1学期	2位	58	94.3%	100.0%	100.0%	98.1%	96.2%	96.2%	97.6%	53	53
23年度2学期	1位	57	97.6%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	41	41
24年度1学期	1位	57	100.0%	97.5%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	8	34
24年度2学期	1位	58	95.8%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	24	37
25年度春学期	11位	80	95.2%	100.0%	95.7%	95.2%	95.2%	95.2%	92.8%	21	24
25年度秋学期	6位	86	95.8%	100.0%	95.8%	91.7%	95.8%	91.7%	93.8%	24	27

下段の数字は全科目平均値を示す。

図 16 レベル I 受講者評価（受講により新しい知識・知恵・人脈が獲得でき、更に深めくなった）
循環的に実施していくことで進めてきた。

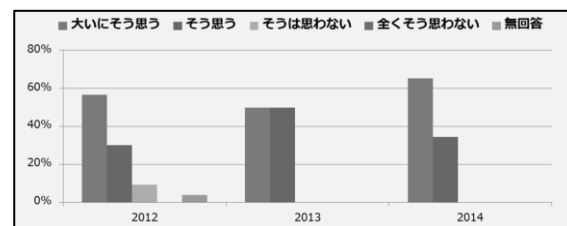


図 17 レベル I 受講者評価（自分自身への学習効果として感じる項目（複数回答あり、回答者数に対する%）

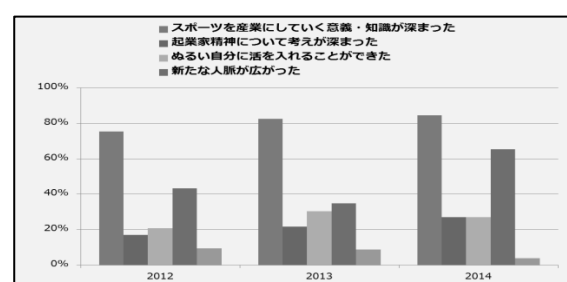


図 18 レベル I 受講者評価（総合的な満足度）

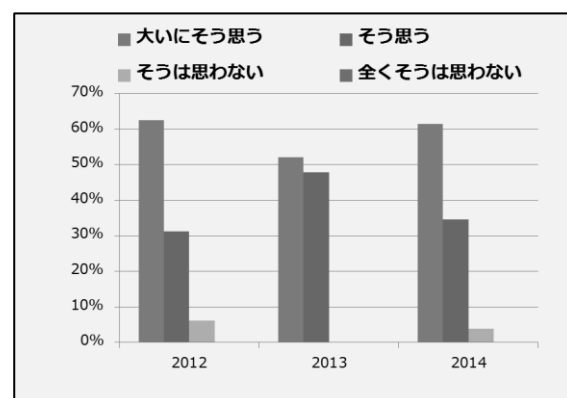
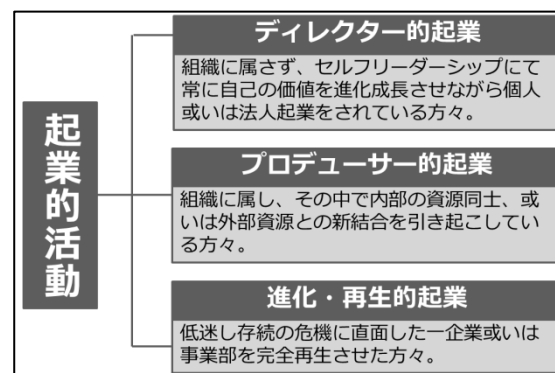


図 19 起業家的人材の活動系統



3.5.1 素材分析研究

本取組では、素材とは起業家的人材そのものであり、事業構造そのものである。前者をキャリアモデルとし、後者をビジネスモデルとした。一連の分析を通じ、キャリアに関しては、そのタイプが図 19 のように類型化できた。またビジネスモデルについては、二つのモデルが多かった。ひとつは顧客ビジネス、製品ビジネス、インフラビジネスの三つが共存するモデルで、Osterwalder and Pigneur (2012) が唱えるアンバンドルモデルである。スクール系に多く、一般的な教授ビジネスと併せて学習プログラムの製品化や指導者ライセンスの認定事業、そして所有するハードの運用と三位一体のビジネスである。もうひとつは、プラットフォーム上に同時に存在する複数の顧客グループを繋合わせることで価値が創出されるモデルで、同じく Osterwalder and Pigneur (2012) が唱えるマルチサイドプラットフォームモデルである。消費者、投資家、協力提携者等複数の収益構造が組織全体の収益を支えているモデルである。大型小売、トップリーグ、球団等に多い。

マネジメントについては、以下 3 つが共通項として抽出された。1) これまで属人的、慣習的、暗黙知であったものを組織的、制度体系的、形式知化する作業をされているということ。2) 文字通り重厚長大産業の余暇・余剰的成果として位置づけられていたこれまでのスポーツ産業の設定成果に、定量的にも定性的にも明確な成果を設定する作業を行っているということ。3) ヒューマンリソースとローカルリソース（社会関係資本、人口資本、自然資本、人的資本）にウェイトをおいていること。4) 独自の価値を有無出していく独自の仕組み、すなわちプログラムマネジメント及びその価値を提供していく独自の仕組み、すなわちシステムマネジメントを徹底開発し、コモディティ化を防止していく活動を展開していることである。5) スポーツをビジネスにするためにマネジメントするのではなく、スポーツを通したマネジメントでビジネスをするということ。またスポーツでキャリアをマネジメントするのではなく、スポーツを通したマネジメントでキャリアを構築していくということ。

3.5.2 教材開発研究

提供したい教育プログラムに併せて素材を体系的、類型的に整理してアウトプットしていくのが教材開

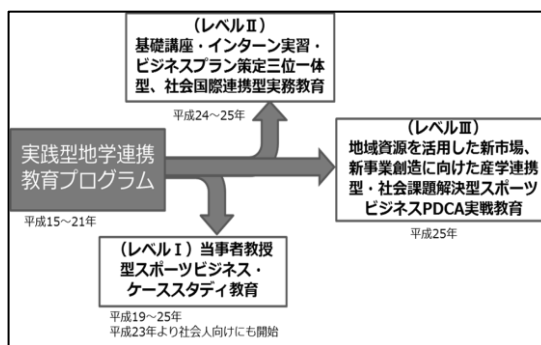
発の活動となる。本研究における成果物は、表 5 及び表 9 にて提示したスポーツビジネス・ショートケースとインターシッププログラム及び独自の選考過程と発表形式、評価・指標を有したスポーツ版ビジネスプランコンペが挙げられる。

3.5.3 教育プログラム開発研究

ひとつは、「プロフェッショナルマネジメント」全体で、ひとつの体系的に学習するプログラムが構築されたことが挙げられる。著者が平成 15～21 年の間に先行実施してきた旧プログラムは、産学連携ではあるものの、事業成果を上げていくことを教育成果にした体験、実務、実践重視の授業であり、学生が体系的に学習するシーケンスは存在していなかった。しかし本プログラムは旧プログラムを 3 分割させ、自ら事業成果を挙げられる力を身につけていくことを教育成果にした実学、実務、体験、発表、討論、講義、演習が融合したものへと変革を遂げた。

もうひとつは、レベル I 限定ではあるが、学生向けだけではなく、一般社会人向けにもプログラムを開発できたこと、更には引退アスリートのキャリア構築向けを専門に、本取組の素材分析と教材開発を背景とした大学発ベンチャーが一社立ち上がったことは大きな研究成果であったといえる。

図 20 プログラム制作の過程



4 評価と考察

4.1 スポーツと大学教育という観点から

4.1.1 スポーツを通した大学教育という観点

我が国の大学体育教育の歴史的変遷を受けると、これまでのスポーツを通した大学教育の教育目標は、人格形成、健康増進、普及振興の三つであり、おおよそ競技力向上に興味のある一部の学生の高い向上心しか寄せ付けないものであった。しかし本取組で

は、スポーツでありながらも競技とは普段関わりのない学群から多くの学生を集めると同時に、彼らに対し松田ら（2003）や渡ら（2005）の展開してきたプログラムにおける教育効果に追加して、ビジネスマネジメントやキャリアマネジメントに関するナレッジをも提供できたことは評価すべき点であり、従来のスポーツを通じた教養教育のあり方に一石を投じたものとなったのではないだろうか。

4.1.2 大学教育を通じたスポーツ起業家の人材育成という観点

我が国ではこれまで「スポーツ」は、競技と同義で捉えられてきた。いわゆる金メダリストを育てるノウハウを有する人材、すなわち競技マネジメントを行う人材育成は盛んであった。更に言えばいわゆるスポーツ系大学・大学院の果たす役割は殆どその一点にあったといっても過言ではない位に特化していた。このことは、よく言えば聖域、悪く言えば運動しかできない競技者の閉鎖空間として存在していたということは否めない。アスリートのセカンドキャリア問題などはその最たる象徴であろう。

現在スポーツ・ビジネスと言われる専攻も確かに存在するが、残念ながらそれらも飽くまで競技と結びついた権利・契約ビジネスについての知識を蓄えるに過ぎないものに留まっており、スポーツ固有の価値がもたらすビジネスやキャリアについて学習するものではない。

本取組ではスポーツが有する競技以外にも存在する固有の機能を理解し、ひとつの産業、ビジネスとして如何にマネジメントしていくかについて体系的に学習できるような環境づくりを行ってきた。

スポーツ科学を中心に経営、経済、起業、社会心理、社会学、文化人類学との融合、対話の中で教材、教授法、カリキュラム化構築を図っていくこと、「座学・体験・実践・就職」までの一気通巻のものを目指すことに従来の専攻プログラムとの異なる特色があったと言える。無論まだまだ素材の分析、教材開発には多くの余地が残されているとは言え、大学教育を通じてスポーツ産業人育成への取組が成されたことは、そのこと自体が産業界、スポーツ界双方にとって意義深いことであるといえる。

4.2 スポーツと経済産業という観点から

4.2.1 サービス産業

島国である我が国の資源の乏しさは悠久の時代からの課題であり、サービス分野の社会経済的な重要

性は以前より問われてきていた。しかし労働人口の7割は占めるサービス分野の生産性は一向に向上せず未だに製造業の10分の1程度で停滞している。一方学術的には、世界的にサービス研究の蓄積が進む中、我が国においてもその重点化が進む傾向にあり、サービス産業生産性協議会やサービス学会の設立、2014年には筑波大学にて日本初のサービスサイエンス学位プログラムが立ち上がるなど、ようやく次世代のサービス産業人を専門的に育成していく傾向が顕在化し始めた。

そのような中、本取組みは、我が国発の高等教育サービス・イノベーションとして位置づけられるのではないだろうか。特に評価できるのは、1）三段階に分かれたカリキュラムが、岡田（2010）で発見された”成功するサービス”の開発論理（効果性のサイエンス、効率性のサイエンス、統合のアート、仮説検証とサービス進化）に近い活動がなされており、サービスとしての教育プログラムの質が高いという点。2）広範囲且つ大規模な産学連携体制で上記プログラムを運用しているなど、ドイツ語圏のサービス生産論⁸⁾という外部生産要素（企業が所有権を有しない外部資源）を戦略的・積極的に活用している点。の二点である。一方で、学問として体系化され学位プログラム化されていない点より、本取組みには英語圏のサービス・マネジメント論という戦略的サービスビジョン（Heskett,1986）における持続可能な運営戦略の面で限界があると考えられる。今後は岡田・堀（2014）が実証的に明らかにしたサービス原価企画の防御効果を参考にしながら、持続可能な運営体制の構築を行うことが求められる。

4.2.2 スポーツ産業

本取組では、スポーツ産業のサービス分野において新しいサービスを創造した起業家から事例を直接講義されるだけでなく、研究者の視点からビジネスモデル構築のポイントを抽出し、事前に起業家のキャリアと実現できたビジネスについて時系列に理解できる資料をも作成した。これらの具体的な事例研究を中心としたセミナー形式の授業は、受講生から得たアンケートからも明らかなように、起業をめざす学生にとって貴重な情報となっていた。

原田（2007）は、我が国のスポーツ市場規模について、バブル崩壊後の長期化する不況によって毎年数%程度の収縮状態にあり、余暇支出の回復には時間がかかるとしている。また平田（2011）は、家計

調査年報を用いた分析で、消費支出に占めるスポーツ支出の割合は2004年以降サービス（スポーツ観戦料とスポーツ施設使用料の合計）において増加していることを明らかにし、スポーツ消費が「モノ」から「サービス」へと変わったとしている。しかし笹川スポーツ財団（2014）は、総務省の経済センサスを用いてスポーツ関連産業における従業員数が2012年度の従業員数は2009年度と比較してほとんどの産業で減少していることを示している。このことからスポーツ産業の雇用にはつながっていないことがわかる。我が国のスポーツ産業は、少子高齢化による健康に対する需要の拡大に伴い、具体的なニーズを満たすためのサービス化が求められている。

またサービスの高度化がそれに必要なモノづくりを誘発すると考えられる。現在、わが国ではスポーツのサービス分野において、意図的に新たな「市場創造」や「雇用創出」を果たせる「起業家の人材の育成」は急務であると言える。

このような観点より、創業主であるケースの張本人が必ず学生と対話していくことが主軸にある本取組は極めて魅力的であったといえる。

5 結語

先行的取組を含めると足掛け約10年間に渡る本取組を通じたスポーツ産業活性化に寄与する起業家的人材の発掘、育成に向けた示唆の総論としては、競技力の価値だけではなく、学問・分野・領域横断を容易に誘発するスポーツ固有の価値を生かし、プログラムの提供側も含め、広く多くの人材を発掘育成していける環境を如何に設計するかということが挙げられるのではなかろうか。

この総論に基づき、各論として以下三項目を掲げることで研究の結びとしたい。1) スポーツをマネジメントしていく素材よりも、スポーツを通して何かをマネジメントし、ビジネスやキャリアを構築している素材を対象としていくこと。2) 素材分析、教材開発、プログラム開発といった研究実践活動と教育実践活動とが一気通貫で、一体化した運営が必要であること。3) 専門の学位を発行できる域にまで学問的に体系化し、持続可能なものにしていくこと。

【注釈】

- 1) 起業家的人材とは、狭義の起業家だけでなく「起業家的精神（挑戦心・創造性・探究心）」と「起業家的資質・能力（自己責任、判断力、地域理解、実行力）」を有する人材（東北経済産業局『平成

13年度アントレプレナーシップ教育プログラムの普及に関する東北的モデル検討調査）

- 2) ここでは「スポーツ界」には、ナショナルリーグ組織とその所属チーム、学校教育の一環である体育、競技を統括していく競技団体（例えば都道府県単位或いは種目別の各種協会や連盟組織）、競技団体に登録するチーム、民間の商業スポーツクラブ、地域のスポーツクラブ、企業等の運動部やサークル、一般のスポーツ実施者全般まで全てを包含した意味で使用する。
- 3) 余暇市場は、①スポーツ部門、②趣味・創作部門、③娯楽部門、④観光・行楽部門に分類される。
- 4) GDSPとは、1年間に国内生産されたスポーツ用品とスポーツサービスの付加価値総額である。（平成20年経済産業省近畿経済産業局『関西スポーツ産業のポテンシャルと今後の方向性について』）
- 5) 松田、都澤らは、地域活性の一環として、つくば市・筑波大学による地学連携事業の中に位置づけて誘致した「東西インカレバレーボール男子王座決定戦（大学男子の全国ベスト4によるファイナルマッチ）」の実施運営を学生と地域住民が協働でプロデュースするイベントとして4回連続4年間実施し、教育、社会、経済と三つの効果を狙った。活動は学生にとって単位履修科目として認定され、結果として4年間で履修生は500名を越え、3万人の来場者、1億円の経済波及効果をおこし、その後のつくば市におけるプロバレーボール球団設立への大きな基盤を担った一大事業となった。その後も継続して球団のホームゲーム運営をするなど活動は平成21年まで続く。なおこの時の授業名は「地域を創るスポーツ・デザインプロデュース」である。
- 6) 筑波大学芸術専門学群が、アート・デザイン（美的、機能的、社会的価値を創造・表現しようとする人間の活動および所産）を通してコラボレーション力、コーディネート力、コミュニケーション力向上を目的に、活動の現場を地域やキャンパス内に設定し、環境改善に向けあらゆる課題に産学連携、学問横断型で進めていくプログラム。現在まで継続実施されている。
- 7) 各務らは東京大学産学連携本部事業化推進において2004年より学生起業家育成教育プログラムとして「東京大学アントレプレナー道場」を主催し2015年までに既に1000名を超える学生が受講している。
- 8) ドイツ語圏のサービス生産論における外部生産要素の議論については、岡田（2005, 2006）を参照されたい。

【謝辞】

本研究は、科学研究費補助金助成「挑戦的萌芽研究」及び筑波大学産学連携推進プロジェクト採択研究の一環として実施した。この場を借りて深く御礼申し上げたい。

【参考文献】

Clark, Tim Osterwalder, Alexander and Pigneur, Yves (2012)『ビ

- ジネスモデルYOU』翔泳社
- 原田宗彦 (2007) 「進化するスポーツ産業」『スポーツ産業論第 4 版』杏林書院、p3
- Heskett, J.L. (1986) *Managing in the Service Economy*, Boston: Harvard Business School Press
- 平田竹男 (2011) 「スポーツ係数でみる 1993 年以降のスポーツ産業の変遷に関する研究—品目別・年代別・世帯主収入五分位階級別スポーツ支出の推移—」『スポーツ産業学研究』21 巻 2 号、pp.133-139
- 広瀬一郎 (2008) 「スポーツ産業界におけるビジネスマネジメントナレッジの整理及び人材育成の課題」『体育・スポーツ経営学研究』22 巻 1 号、pp.35-45
- 河合塾 (2010) 『スポーツ・健康科学系の学びに関する報告』
- 経済産業省近畿経済産業局 (2008) 『関西スポーツ産業のポテンシャルと今後の方向性について』
- 松田裕雄 (2007) 『21 世紀つくばスタイル・スポーツ』のプロデュース—2007/08 V・チャレンジリーグ男子茨城大会～ホームつくばの陣～つくば市市長公室市民提案型つくばスタイル事業交付金事業実績報告書』つくば市市長公室
- 松田裕雄・荒木祐亮・佐々木総理 (2005) 『Official Report of 2005 Touzai Incolle —繋ぎの神髄—』東西インカレ実行委員会
- 松田裕雄・細田真萌・澤田悠太・高橋健太郎・堀憲佑 (2014) 『筑波大学未来構想大学講座自由科目キャリア形成科目群「浪漫の覚醒—市場を創るスポーツビジネス実戦実習—」報告書』筑波大学
- 松田裕雄・都澤凡夫 (2003) 『2003 東西インカレバレーボール男子王座決定戦 in つくば大会報告書』東西インカレ実行委員会
- 松田裕雄・都澤凡夫 (2004) 『大会報告書—2004 東西インカレバレーボール男子王座決定戦 in つくば—』東西インカレ実行委員会
- 松田裕雄・都澤凡夫 (2008a) 『07/08V・チャレンジリーグ男子茨城大会ホームつくばの陣』07-08V リーグ in つくば実行委員会
- 松田裕雄・都澤凡夫 (2008b) 『21 世紀つくばスタイル・スポーツ』のプロデュース—地学連携スポーツイベント及びネットワークの開発—2008 東西インカレバレーボール男子王座決定戦 in つくば Official Report of 2008 Touzai Incolle 冒険の書 (筑波大学社会貢献プロジェクト支援経費報告書)』2008 東西インカレ実行委員会
- 日本生産性本部 (2013) 『レジャー白書』
- 及川征美・平田竹男 (2008) 「日本の大学におけるスポーツ産業学の取り扱いの変遷と今後—体育・武道・スポーツを名称に含む大学・学部・学科・コースの変遷—」『スポーツ産業学研究』18 巻 1 号、pp.87-94
- 岡田幸彦 (2005) 「Corsten サービス・マネジメント論に内在する生産論的思考とその意義に関する考察」『産業経理』65 巻 3 号、pp. 118-127
- 岡田幸彦 (2006) 『サービス組織の原価管理論』2005 年度一橋大学大学院商学研究科博士論文
- 岡田幸彦 (2010) 「サービス原価企画への役割期待—わが国サービス分野のための研究教育に求められる新たな知の体系の構築に向けて—」『会計』177 巻 1 号、pp. 63-78
- 岡田幸彦・堀智博 (2014) 「サービス原価企画の実態分析」『会計』185 巻 6 号、pp. 82-94
- Osterwalder, Alexander and Pigneur, Yves (2012) 『ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書』翔泳社
- 笹川スポーツ財団 (2014) 『スポーツ白書—スポーツの使命と可能性—』
- 千賀康利 (2002) 「教養教育としての体育—運動生理学の立場から—」『大学創造』12 号、pp.36-43
- 総務省 (2009) 『経済センサス』
- 総務省 (2012) 『経済センサス』
- 谷山智彦 (2014) 「オリンピックの経済波及効果の検証 ロンドンオリンピックはどのようなインパクトをもたらし、何を残したのか」『知的資産創造』5 月号、pp.18-29
- 渡和由、貝島百代 (2006) 『Art Design produce2006』筑波大学芸術専門学群