

スポーツ学再考  
ースポーツビジネスマネジメントの立場からー  
吉田政幸<sup>1)</sup>

Reconsidering Sport Study: A Sport Business Management  
Perspective  
Masayuki YOSHIDA

Abstract

The literature suggests that the field of sport business management belongs to sport study and consists not only of sport-oriented theoretical findings from an academic perspective, but also of unobservable knowledge and industry experiences from a practical perspective. The purpose of this paper is to (1) define the field of sport business management as an academic discipline and as a practical field, (2) explain the link between the sport industry and sport management education specifically at the university level, (3) provide a deeper understanding of the unique aspect of sport business management in relation to sport study that includes sport philosophy, history, and sociology, and (4) identify the current roles of sport business management based on Chalip's (2006) six managerial topics in contemporary society. This study builds a conceptual foundation based on previous research in divergent disciplines that are helpful for addressing some new insights and challenges in the field of sport business management. The conclusions derived from the study provide numerous starting points of research, education, and practice in the management of sport-oriented businesses.

Key words : sport study, sport business management, the sport industry, sport management education

---

1) 競技スポーツ学科

## 1. はじめに

藤井 (2004) によると、スポーツ学 (sport study) とは科学的知見に加え、現代科学によって未だ説明のつかない「現場における経験知」をも含めた知識体系であり、運動科学 (Kinesiology)、体育学 (physical education)、健康科学 (health science)、スポーツ科学 (sport science) の更に上位概念として位置づく抽象度の高い学問領域として理解することができる。この定義を基礎とし、著者が専門とするスポーツビジネスマネジメント領域をスポーツ学の下位概念として捉え、「スポーツビジネスマネジメントに関して蓄積してきた科学的知見に加え、スポーツ産業界の実務担当者の経験知も含めた学問的知識体系」と定義することができる。本稿は、この定義で示すスポーツビジネスマネジメントに関して更に理解を深めるために、スポーツビジネスマネジメントに関連する主要な国際学会 (i.e., North American Society for Sport Management: NASSM, European Association for Sport Management: EASM) で活発に議論されてきたスポーツマネジメントの学術的な独自性に関する見解を紹介し、それらを現場の経験知や人文社会学的な哲学や思想を含めたスポーツ学の認識と照らし合わせることで、スポーツ学におけるスポーツビジネスマネジメントについて考えたい。

## 2. スポーツビジネスマネジメントとは

### 2-1. 専門領域としてのスポーツビジネスマネジメント

スポーツビジネスマネジメントという概念は、その名の通りスポーツ、ビジネス、マネジメントという三つのキーワードから構成される (図1)。ジレ (1952) やカイヨワ (1990) のスポーツの定義を踏襲すると、スポーツとはルールによって統制された遊戯的、身体的、競争的、かつ技術的活動として捉えられる。次にビジネスについては、この場合、公

益性のあるスポーツという文化的活動を産業化させる営みを指し (仲澤, 1999), 具体的にはスポーツ活動, スポーツ用品, スポーツ施設, その他スポーツ関連グッズやサービスの生産と市場への供給を通じて営まれる営利事業である。三つ目のキーワードのマネジメントは、スポーツという文化的活動を産業化する際に求められる専門能力を示しており、組織論, マーケティング, 経済学, ファイナンス, 法学, 広報などの専門性の総体である (Chelladurai, 2001; Slack, 1998)。

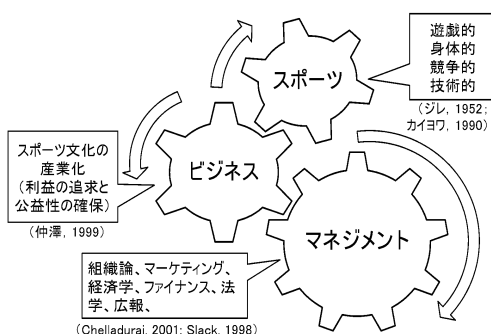


図1 スポーツビジネスマネジメントを構成する主要概念

スポーツビジネスマネジメントを定義する際に注意しなければならない点として、この場合実践的な定義と学術的な定義の二種類があることが挙げられる。すなわち、今日のスポーツ組織が将来に向けて存続するために欠かすことのできない組織的機能を、実践的あるいは学術的に捉えた概念がスポーツビジネスマネジメントである。実践的には、スポーツや運動に関する営利事業を行う組織の管理運営がスポーツビジネスマネジメントであり (Chelladurai, 2001), その際に必要とされる専門性の観点から、スポーツ活動やそれに関係するプロダクト (モノおよびサービスを含む) を中心に扱う組織の事業計画, 人材の組織化, 経営資源の管理, 予算策定, 事業評価に関する一連の能力と定義される (Parks and Quarterman, 2003)。一方で、NASSMの定義によると、学術的にはスポーツビジネス

マネジメントを、スポーツ、運動、ダンス、遊びなどに関連する営利事業の管理運営業務やそれに関するマネジメント論を理論的かつ応用的に体系化した知識の集合と定義することができる (NASSM, 2011)。このNASSMの定義は、スポーツビジネスの実践に関する知識を理論的に蓄積することがスポーツビジネスマネジメントにおいていかに重要であることを示唆しており、スポーツ学が含めようとする「現場の経験知」の真理を突き止め、科学的な説明を加えようとする試みによってこの分野の研究が動機付けられることが理解できるだろう。

## 2-2. 大学教育とスポーツ産業

スポーツビジネスマネジメント領域の研究者は、様々なスポーツ競技団体やスポーツ関連企業とそこで陣頭指揮を執る経営者を育成するための知識を生み出す責任があり (Slack, 1998)、もし仮に学問領域としてのスポーツビジネスマネジメントがスポーツビジネスの専門家を十分に輩出していないなら、この領域の存在意義は著しく危うい状況にあると言わざるを得ない (Weese, 1995)。スポーツビジネスマネジメントという学問領域はその学術的成果の実践的な有効性が試される分野であり、他のスポーツ学領域に比べ、現場における経験知を科学的知見へと変換する作業に対する期待が高い。これは急速に変化する社会情勢の中にスポーツ産業が存在し、そこで活動するスポーツ経営者は効率的かつ効果的な経営手法をスポーツビジネスマネジメントの論理に求めることに起因するだろう。現場担当者と研究者の連携が極めて重要な分野の一つが、スポーツビジネスマネジメントである。

図2は北米（アメリカ、カナダ）の大学でスポーツマネジメントプログラムを開講する大学を対象に、カリキュラム内容を調査した結果明らかになった主な専門領域を示している (Brassie, 1989; Slack, 1998)。それによる

と、組織論、マーケティング、ファイナンス、法学、広報などのビジネス関連の授業に加え、スポーツ史、スポーツ哲学、スポーツ社会学などのスポーツの文化的・社会的背景に関する科目も含まれることが明らかとなった。特にこの傾向は、運動科学、体育学、レクリエーション、ツーリズムなどとともにスポーツビジネスマネジメントを設置する大学に多くみられ、一方、経営学部でスポーツビジネスマネジメントを教える大学ではスポーツの文化的素養に関する授業が必ずしも整っているとは限らないようである (Brassie, 1989; Slack, 1998)。

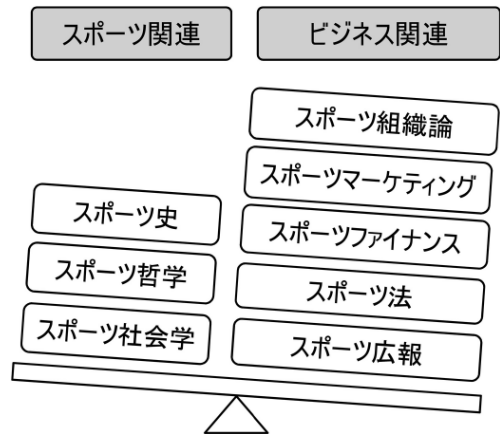


図2 スポーツビジネスマネジメントのカリキュラム (Brassie, 1989; Slack, 1998)

わが国においても、スポーツマネジメントコースが全国各地で乱立する中、体育スポーツ系学部の中で開設されるスポーツビジネスマネジメントと経営学部や経済学部の中で開設されるスポーツビジネスマネジメントの違いが議論されるようになった。これら二つのプログラム間の相違点は、Brassie (1989) や Slack (1998) が指摘するように、スポーツの文化的設立過程について理解を深める授業が整備されているか否かと、もう一つはスポーツマネジメントという学問領域自体の独自性について教える概論科目が開講されているかどうかである (松岡, 2007)。

ところが、体育スポーツ系学部がスポーツ

の文化的側面の理解をスポーツビジネスマネジメントの中にも求める一方で、スポーツ産業界が求める人材の資質の主な条件の中には、人文社会系の知識があまり含まれないようである(図3, DeSensi et al., 1990; Slack, 1998). これは、スポーツ関連企業が契約を取り付け、売上増加に貢献できる人材(いわば即戦力)を求める傾向にあることを示しており、その場合、スポーツの文化的・社会学的理解の重要度は決して高くない(Slack, 1998).

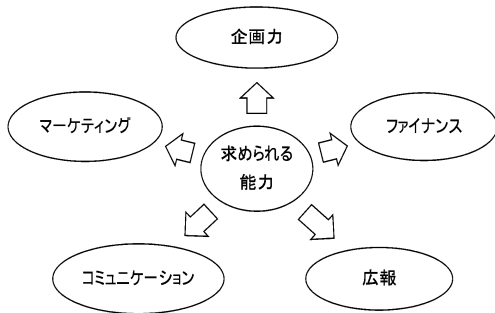


図3 スポーツ産業界で求められる人材  
(DeSensi et al., 1990; Slack, 1998)

しかしながら、今日のスポーツビジネスに山積するドーピング、選手獲得における裏金、施設建設と環境破壊、スポンサー向けのテレビ番組作りとルール変更などの問題の多くは、スポーツの文化的、社会的、倫理的理解の欠如によって生じる場合が大半である(Lumpkin et al., 2003). スポーツにおける利他的な価値観(フェアプレー、スポーツマンシップ、道徳心、公共性)と利己的な価値観(勝利至上主義、営利主義、資本主義、個人主義)のバランスが崩れ、ビジネスとしての経済発展を過度に追及した際に、こうした問題の多くは引き起こされる(Lumpkin et al., 2003). 今こそ、スポーツビジネスの専門家一人ひとりにスポーツの文化的側面(中核的要素)を破壊しない方法でスポーツを産業化させるバランス感覚が求められており、この調整力を養うためにはスポーツの人文社会学的知識の獲得が避けられない(仲澤, 1999).

このように考えると、体育スポーツ系学部で開講するスポーツビジネスマネジメントに関連する授業は、経営学部と比べるとビジネスとしての側面(特に経済、金融、会計など)が弱いものの、スポーツの文化的側面を含めた充実したプログラムであるといえよう(図4).

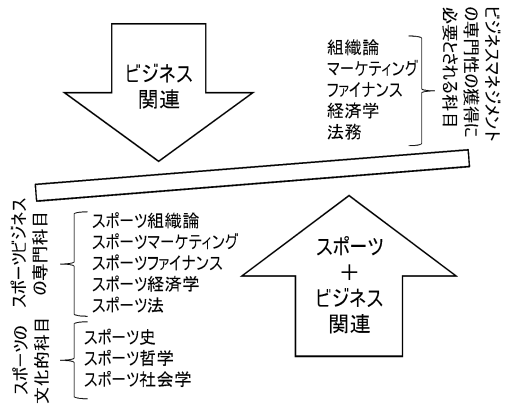


図4 産業界からの要請と大学教育のギャップ  
(Brassie, 1989; Slack, 1998)

### 3. スポーツビジネスの専門家がマネジメントすべき6つの実践トピック

ここまで、専門領域としてのスポーツビジネスマネジメントが、現場における実践的なビジネスと強く結びついた分野であり、スポーツという文化活動を産業化させる際にはビジネス関連の知識と併せて、スポーツの文化的・社会学的知識が必要であることを説明し

健康増進	・健康医療機器、サプリメント、ダイエット ・健康医療サービス(エクササイズ、フィットネス、健康教育)
公共サービス	・教育(学校体育、地域スポーツ) ・スポーツ政策(普及、強化、スポーツ医科学)
経済発展	・観光(スポーツイベントの開催、リゾート開発) ・製造業(スタジアム建設、インフラ整備)
共同体意識	・スポーツフランチイズ(地元スポーツチーム、都道府県体協・競技団体) ・地方自治(都道府県・市区町村レベルの地方行政)
国家威信	・中央競技団体(JOC、日本体育協会、加盟団体) ・マスコミ各社(テレビ、新聞)
環境対策	・環境保全(環境教育、環境保全活動) ・省エネ・節電(リサイクル、自然エネルギー)

図5 スポーツビジネスの専門家がマネジメントすべき6つの実践トピック (Chalip, 2006)

た。このようにスポーツビジネスマネジメントのカリキュラムの枠組みについてはBrassie (1989) や Slack (1998) の研究報告を基に特定できたが、一方で今日のスポーツビジネスマネジメントが独自性を発揮するために、その焦点を具体的にどのような産業領域に合わせるべきかという疑問については継続的な議論が必要である。この問題に関連して、Chalip (2006) は現代社会においてスポーツという文化活動が産業化される際にマネジメント機能が特に求められる6つのトピックを紹介している (図5)。

Chalip (2006) の説明によると、(1) 健康増進、(2) 公共サービス、(3) 経済発展、(4) 共同体意識の形成、(5) 国家威信の発揚、(6) 環境対策を挙げており、これらの領域は今日の体育スポーツ系学部がその下に位置づく学科やコースを構成する際の分類と共通する点が多い。例えば、2003年に開学したびわこ成蹊スポーツ大学のトレーニング健康コース (e.g., 健康増進)、学校スポーツコース (e.g., 公共サービス)、スポーツビジネスコース (e.g., 経済発展)、地域スポーツコース (e.g., 共同体意識の形成)、コーチングコース (e.g., 国家威信の発揚)、情報戦略コース (e.g., 国家威信の発揚)、野外スポーツコース (e.g., 環境対策) で展開される教育研究活動は、Chalip (2006) が紹介する6つのトピックと見事に一致しており、新しく設立されたスポーツ専門大学が、時代のニーズに答えながらコースを編成していることがわかる。

Chalip (2006) のタイポロジーに関連してもう一つ重要な点は、スポーツビジネスマネジメントが直接的に関連する経済発展以外の5つのトピックにおいても、その機能を発揮すべきということである。すなわち、体育スポーツ系学部の所属学科・コースの教育研究トピックの、ビジネスマネジメントを担う領域がスポーツビジネスマネジメントであり、今日幅広い分野との連携が期待されている。この連携こそが、スポーツ学におけるスポー

ツビジネスマネジメントの最大の特徴であり、経営学部スポーツビジネスマネジメントと大きく異なる点である。この連携を可能にするためには、まずは汎用性の高いスポーツビジネスマネジメントの理論を構築していくことが不可欠である。松岡 (2010) は、応用学としてのスポーツビジネスマネジメントにおいて、普遍的な基礎が欠落した研究や教育を繰り返し続けることは、学術領域としての価値を低下させるとことにつながると指摘している。マネジメントの理論に触れず、スポーツ現場の旬な事例の紹介や特定イベントに関する調査報告書の発表などは、時代が過ぎると陳腐化していく運命にあり、学術的な価値は乏しい。Chalip (2006) が提唱する6つのトピックにおいて機能する汎用性の高いスポーツマネジメント理論の構築がまずは求められる。

#### 4. 結論

21世紀に入ってから10年が過ぎ、市場の国際化、科学技術の発展、地球環境の変化がますます進行している。この転換期において、市民が以前にも増して「より良い社会の実現」を目指し、環境保全、国際平和、民主化政策などを中心として倫理的な問題に関心を寄せるようになってきている。このような状況の中、これまで大々的に注目されることのなかったスポーツビジネスを巡る諸問題が、以前にも増して取り立たされるようになってきている。このことは現代社会でスポーツビジネスにかかる期待が、スポーツ文化を尊重した形での産業的発展であり、スポーツ文化を歪めてまで富を追求する利益搾取ではないことを意味しているものと考えられる。わが国のスポーツビジネスマネジメントにおいても、時代を反映した論理を構築する必要がある。そのためにはスポーツの文化的側面の理解を深めながらスポーツビジネスマネジメントに関する理論を演繹的に導出していくとともに、スポーツ産業界の実務担当者の経験知

の理論化も帰納的に図りながらバランスの良い学問的知識体系へとまとめ上げていかなければならない。このように考えると、スポーツの文化的側面と産業的側面を学術的に調和させた分野がスポーツ学におけるスポーツビジネスマネジメントということになり、そこで築いた論理を実践に応用する術を学生たちに教えることが、スポーツ学の中のスポーツビジネスマネジメント教育であろう。

### 引用文献

- 1) Brassie, S.P. (1989) Guidelines for programs preparing undergraduate and graduate students for careers in sport management. *Journal of Sport Management*, 3: 158-164.
- 2) ロジェ・カイヨワ (Caillois, Roger) 著, 多田道太郎・塚崎幹夫訳 (1990) 遊びと人間. 講談社学術文庫: 東京.
- 3) Chalip, L. (2006) Toward a Distinctive Sport Management Discipline. *Journal of Sport Management*, 20: 1-21.
- 4) Chelladurai, P. (2001) Managing Organizations for Sport & Physical Activity: A systems perspective. Holcomb Hathaway Publishers: Scottsdale, AZ, USA.
- 5) DeSensi, J.T., Kelley, D.R., Blanton, M.D., and Beitel, P.A. (1990) Sport management curricular evaluation and needs assessment: A multifaceted approach. *Journal of Sport Management*, 4: 31-58.
- 6) 藤井英嘉 (2004) 「スポーツ学」考: ターミノロジー (術語学) の視点. びわこ成蹊スポーツ大学研究紀要, 1 (創刊号): 7-28.
- 7) ベルナール・ジレ (Gillet, Bernard) 著, 近藤等訳 (1952) スポーツの歴史. 白水社, 文庫クセジュ: 東京.
- 8) Lumpkin, A., Stoll, S.K., and Beller, J.M. (2003) *Sport Ethics: Applications for Fair Play* (3rd ed.). McGraw Hill: New York, USA.
- 9) 松岡宏高 (2007) 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.
- 10) 松岡宏高 (2010) スポーツマネジメント概念の再検討. *スポーツマネジメント研究*, 2 (1): 33-45.
- 11) 仲澤真 (1999) スポーツ産業の動向. 池田勝・守能信次編 *スポーツの経済学*. 杏林書院: 東京, pp.21-41.
- 12) North American Society for Sport Management (2011) NASSM Purpose. <http://www.nassm.com/InfoAbout/NASSM/Purpose> (2011年12月12日アクセス).
- 13) Parks, J.B. and Quarterman, J. (2003) *Contemporary Sport Management* (2nd ed.). Human Kinetics: Champaign, IL, USA.
- 14) Slack, T. (1998) Is there anything unique about sport management? *European Journal for Sport Management*, 5 (2): 21-28.
- 15) Weese, W.J. (1995) If we're not serving practitioners, then we're not serving sport management. *Journal of Sport Management*, 9:237-243.