

米国の大学におけるスポーツアドミニストレーターとしての アスレチックディレクターの機能

松尾博一¹⁾, 松元 剛¹⁾

The function of athletic director in an american institution as a
sports administrator

Hirokazu MATSUO¹⁾, Tsuyoshi MATSUMOTO¹⁾

Abstract

The purpose of this study was to obtain useful materials in examining the function of the Athletic Director of a university in Japan. Currently, interest in university sports is increasing in Japan. Some universities have established a department to manage competitive sports activities, similar to the role of the Athletic Department in the United States. Moreover, the university that appoints a sports administrator as an operator of sports activities is beginning to appear. In the United States, the Athletic Director is generally appointed as the Executive Director in charge of managing the department. On the one hand, this has been shown, in previous research, to play an essential role at the university. On the other hand, studies have not yet been conducted to investigate what is expected and what function is actually performed by the director in the departments currently established at universities in Japan. Therefore, in this research, we conducted interview surveys with a person who has a rich experience as a sports administrator at a university as well as Athletic Directors at multiple universities in the United States. Then, obtaining useful materials in examining the function of the Athletic Director in a university Athletic Department was tried. As a result of the interviews, it was established that there are four main duties required of the Athletic Director at United States universities. These are: "management and finance," "human resources," "academic management," and "compliance". The details of each duty were explored through the interviews. The function of Athletic Director in universities in the United States covers diverse aspects, and it could be seen as an essential function in the university. In the future, it will be desirable to clarify the current situation of Athletic Directors in Japan, compared with the function of their counterparts in the United States, which was the focus of this research.

キーワード：大学スポーツ，大学スポーツ協会，アスレチックデパートメント，スポーツアドミニストレーター

Keywords: College Sports, UNIVAS, Athletic Department, Sport Administrator

1. 緒言

現在，日本国内において大学スポーツへの関心が高まっている．2016年に閣議決定された日本再興戦略2016（内閣府，2016）において，「日本の大学等が持つスポーツ資源の潜在力（人材輩出，経済活性化，地域貢献等）をいかすとともに，適切な組織運営管理や健全な大学スポーツビジネスの確立等を目指す大学横断かつ競技横断的統括組織（日本版NCAA）の在り方について，文部科学省・スポーツ庁を中心に議論を進め，本年度中に設置に向けた方向性について結論を得る．」という方針が示された．日本版NCAAとは，米国における大学における競技スポーツ活動

の統括組織「The National Collegiate Athletic Association（NCAA）」に倣い，日本国内の大学における競技スポーツ活動を統括して運営することが期待される組織である（松尾ら，2018）．

このような背景から，2016年より文部科学省の主宰する「大学スポーツの振興に関する検討会議（スポーツ庁，2017a）」によって具体的な施策の検討が進められた．その最終報告において，「大学スポーツ資源の潜在力を発揮するための突破口として，運動部活動を含めて全学的にスポーツ分野に取り組む大学や学生競技連盟を核とした大学横断的かつ競技横断的統括組織（日本版NCAA）の創設に向けた議論を進める必要がある．」という提言がなされた

1) 筑波大学体育系 Faculty of Health and Sport Sciences, University of Tsukuba

ことで、日本版 NCAA の創設に向けた機運が高まりをみせた。そして、2017年9月に「日本版 NCAA 創設に向けた学産官連携協議会(スポーツ庁, 2017b)」が発足し、協議の末、2018年7月に「日本版 NCAA 設立準備委員会(スポーツ庁, 2018a)」を設置することで、その設立に向けた具体的な検討が始められた。委員会での議論を経て、2019年3月に「一般社団法人大学スポーツ協会(スポーツ庁, 2019)」が創立され、これまで国内に存在していなかった大学横断かつ競技横断的統括組織としての機能を果たすことが期待されている。

しかし、大学スポーツを統括する組織としての「大学スポーツ協会」が創立されたものの、大学内における運動部活動のマネジメント組織が整備されないままでは、各大学との連携がままならず、協会の機能は限定的なものになることが懸念される。「大学スポーツ協会」の創立に関連する議論が始められた大きな要因の一つに、大学のスポーツ活動があくまでも「課外活動」として位置付けられていることによって引き起こされる問題(スポーツ庁, 2017)があり、大学のスポーツ活動が大学内の組織として正式に位置付けられていないために責任体制が不明確となり、結果として会計の不透明性や不測の事故や事件発生への対応が遅れるといった問題の原因となることが指摘されている(池田ら, 2017)。そのような状況の改善を目指し、「大学スポーツ振興に関わる検討会議 最終とりまとめ(スポーツ

庁, 2017a)」において、大学スポーツにおける競技横断的な統括組織の必要性や大学内にてスポーツ活動をマネジメントする部局の設置、さらには学内のスポーツ活動のマネジメントに中心的な機能を持つ「スポーツアドミニストレーター(SA)」の配置が提唱された。それを受けて、大学におけるスポーツ分野を戦略的かつ一体的に管理・統括する部局の設置や人材の配置を支援し、大学スポーツの活性化や大学スポーツを通じた大学全体の振興を図るための体制整備を目的とした「大学スポーツ振興の推進事業(スポーツ庁, 2018b)」などを通して、大学における運動部活動のマネジメント体制の整備が図られてきた。

一方で、スポーツ庁の調査(スポーツ庁, 2018c)によると、学内に SA を配置している大学は回答した519大学のうち3.3%、今後配置する予定や意向がある大学は3.7%と少なく、運動部活動に主体的な取り組みを行う意思をもった大学数は限定的なものであることが示されている。つまり、「大学スポーツ協会」が様々な施策やガイドラインを策定したとしても、個々の大学におけるスポーツマネジメント部局や SA の存在がない場合、組織の構造上ガバナンスが効かず、施策の実行やガイドラインの遵守等を管理することが困難な現状がある。

米国においては、図1に示したように大学内の競技スポーツ活動をマネジメントする部局であるアスレチックデパートメント(AD)の運営者として SA が雇用されており、特

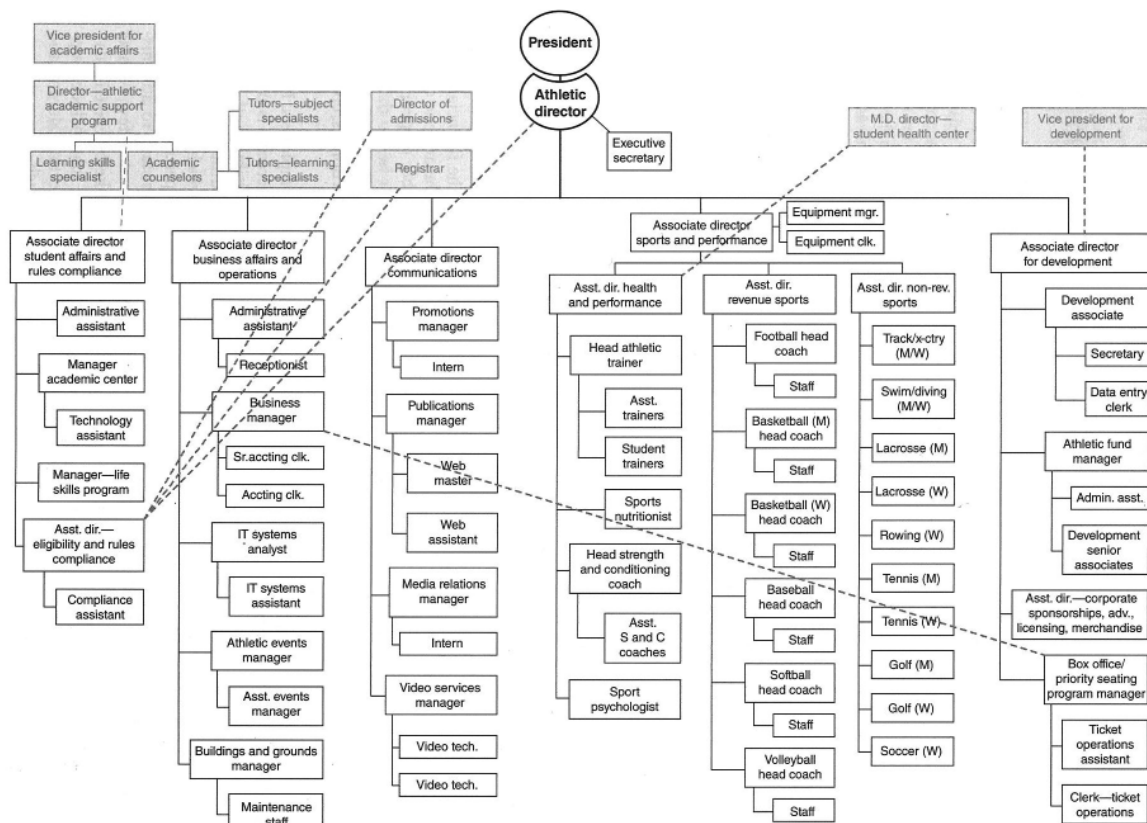


図1. 組織図例：米国の NCAA ディビジョン I における大学スポーツプログラム (Donna & Connee, 2013)

にその責任者であるアスレチックディレクターが、それぞれの大学におけるADの成功に多大な影響を及ぼしている(Thelin, 2004). 大学におけるアスレチックディレクターという役職は、20世紀初頭から大学における専門的な職業として確立し始め、1965年には大学のSA間の連携を促進し、発展させるための「National Association of Collegiate Directors of Athletics (NACDA)」という組織が設立された(NACDA, 2009). 現在「NACDA」には、大学にてアスレチックディレクターを務める者の他に、それに準ずる役職であるアソシエイト・アスレチックディレクターやアシスタント・ディレクターを含み15700名を超えるSAが会員となっており、SAが米国において職業として成立していることを裏付けている(NACDA, online).

アスレチックディレクターの機能は多岐に渡り、業務マネジメントと財政管理(Grimes and Chressanthins, 1994; Yow et al., 2000), 人事(Goff, 2000; King 2005b), コンプライアンス(Shulman and Bowen, 2001)等に責任を持つ. アスレチックディレクターの88%が修士号を、5%が修士号に加えて博士号を取得しており、学士号のみの取得者は7%であったとする報告(Williams and Miller, 1983)や、オンラインでの経歴調査を行なった316名のアスレチックディレクターのうち160名(50.6%)が修士号、37名(11.7%)が博士号の取得者であったという報告(Wright et al., 2011)からも分かるように、大学院での学位取得者が多くの割合を占めており、職業として求められる専門性の高さが伺える. そして、彼らの取得した学位の専攻として多くを占めるのは、「Physical Education」, 「Sport Management」, 「Sport Administration」となっており(Fuchs, 2003), 中には法務博士(J.D.)などの専門職学位を取得している者もいる(Hatfield et al., 1987). このように、米国における大学のADにおいては、アスレチックディレクターに多岐にわたる機能が期待され、それに伴って高い専門性と資質を持った人材が求められている.

日本国内においても、米国におけるADのような競技スポーツ活動をマネジメントする部局を大学内に設置し、その運営者としてSAを配置する場合、当然ながらその管理責任者が必要となる. しかし、国内の大学におけるSAに言及した研究は未だ行われておらず、大学としてADの設置に向かったとしても、SAがどのような役割や働きをする役職であるかが不明瞭なままに人材を登用せざるを得ない状況となっている. 従って、SAが組織の中でどのような役割や働きをしているのかを明らかにすることで、国内の大学においてSAがどのような機能を果たすべき役職であるかを検討する必要がある. しかし、国内には資料が不足しているため、まずは先行事例となる米国でADの管理

責任者であるアスレチックディレクターに求められている機能を整理することによって、国内における大学スポーツの運営者としてのSAのあり方を検討する際の資料を得ることが有用と考えられる. そこで、本研究においては、米国の大学においてSAとしての豊富な経験を持ち、複数の大学にてアスレチックディレクターを歴任した人物へのインタビュー調査から、「アスレチックディレクターとしての機能が大学においてどのように果たされているのかを事例的に明らかにし、日本の大学ADにおけるSAのあり方を検討する際の有用な資料を得ること」を目的として研究を行うこととした.

2. 方法

2.1. 対象

本研究において対象としたのは、NCAAにおいて「Football Bowl Subdivision (FBS)」のビッグ10カンファレンスに加盟する大学にて10年間に亘りアスレチックディレクターを務めた白人男性1名である. 対象者は複数の大学にてアスレチックディレクターを歴任した経験を持ち、大学におけるSAとして高い専門性を有しているものと考えられる.

2.2. 調査内容

先行研究より、アスレチックディレクターには主に「経営・財務に関する機能(Grimes and Chressanthins, 1994; Yow et al., 2000; Laurie, 2012)」, 「人事に関する機能(Goff, 2000; King 2005b; Laurie, 2012)」, 「学業管理に関する機能(Goff, 2000; King 2005b)」, 「コンプライアンス上の責任に関する機能(Shulman and Bowen, 2001; Laurie, 2012)」という4つの機能があるものと考えられる. 本研究においては、上記4つの機能について、大学体育・スポーツに関する研究を専門とする研究者3名による協議に基づき、調査内容として設定した. その上で、米国の大学にてアスレチックディレクターを歴任した人物へのインタビュー調査から、これらの機能が大学においてどのように果たされているのかを事例的に明らかにすることを試みた.

2.3. 調査方法

本研究においては、アスレチックディレクターに求められる能力や役割に関する先行研究(Grimes and Chressanthins, 1994; Yow et al., 2000; Goff, 2000; King 2005b; Shulman and Bowen, 2001; Laurie, 2012)を参考に、アスレチックディレクターが大学において果たすべき4つの機能について問うインタビューガイドを作成し、対面にて半構造化インタビューを行った. インタビュー内容は対象者の許可を得て音声を録音し、記録した音声を

文字起こしした上でそれぞれの機能に関する内容をコード化し分類した。

2.4. 分析方法

分析の際には、定性的データ分析手法の一つである「修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(木下, 2003)」にて用いられる分析ワークシートを使用することによって、コード化の過程を示すこととした。分析ワークシートでは、インタビュー内容の記述を抜粋したヴァリエーション、ヴァリエーションの記述を束ねる上位の概念となる概念名、どのようにデータを解釈したかを示す定義、プロセスで気づいたこと、考えたこと、採用しなかった解釈などを記入する理論的メモをそれぞれ表に示した。

分析結果の信頼性については、大学体育・スポーツに関する研究を専門とする研究者2名によってそれぞれ対象者のインタビュー内容をコーディングし、抽出された概念名及び定義の再現性を確認した(表1)。コーディング結果について大学体育・スポーツに関する研究を専門とする研究者3名による協議を行ったところ、両者のコーディング結果に一定の一貫性が認められたことから、十分な再現性があるものと判断した。

3. 結果と考察

本研究においては、調査内容として設定した「経営・財務に関する機能」、「人事に関する機能」、「学業管理に関する機能」、「コンプライアンス上の責任に関する機能」という4つの機能について、米国の大学にてアスレチックディレクターを歴任した人物へのインタビュー調査から、これらの機能が大学においてどのように果たされているのかを

事例的に明らかにすることを試みた。

3.1. 経営・財務に関する機能

3.1.1. 予算管理 (表2)

「いつも課題となるのはお金の問題であり、予算をどこに使うかということです。いつも誰かがより多くの予算を欲しがっています。」という内容を中心として、SAは予算配分について様々な方面から要求がある中で、何に予算を使い何に使わないかという判断が求められ、特にコーチは常に自分のチームに対するより大きな支援を求める傾向にあるため、予算についての理解を促すために適切なコミュニケーションが重要であることが述べられていた。このような内容から、予算を管理し、適切に配分することによって財政的に持続可能な部局運営を行う機能として「予算管理」が示された。

近年の米国においては、ADの機能が大学全体の経営にとってより重要になるにつれて、金融やビジネスへの専門知識や技能を求める傾向にある(Laurie, 2012)。財務に関わる意思決定はアスレチックディレクターにとって重要な課題となっており、予算配分について様々な方面から要求がある中で、何に予算を使い何に使わないかという判断を行う必要がある。特にコーチは常に自分のチームに対するより大きな支援を求める傾向にあるため、予算についての理解を促すために適切なコミュニケーションが重要と言える。また、寄付によって得られた収入は、通常各チームに分配されるが、各チームにより支出の額には大きな差があるため、どのチームにどれだけ配分するのかといった公平性や正当性の問題も生じる(Mahony, Hums, & Riemer, 2005)。さらに、ADの収入が1米ドル増えた場合、支出として学生アスリートへの奨学金は0.02米ドル増加

表 1. コーディングにおける再現性の検討

分析者A		分析者B	
概念名	定義	概念名	定義
経営・財務に関する機能			
学長との信頼関係の構築	大学の学長との良好な関係性を築くことによって、部局を円滑に運営する機能	学長との連携	学長とのコミュニケーションや信頼関係を築く機能
予算管理	予算を管理し、適切に配分することによって財政的に持続可能な部局運営を行う機能	財政管理	予算が限られている中で適切に配分する機能
資金調達	寄付を中心とした資金調達を行うチームを編成し、部局やチーム運営に必要な資金を調達する機能	資金調達	ADの広報活動を行い、寄付金を集める機能
マーケティング	マーケティングに関する戦略作成や意思決定を行う機能	マーケティング戦略	ADとしてどこに軸をおき、マーケットを展開していくか戦略を立てる機能
人事に関する機能			
人事評価	各チームのコーチと職員に対する人事評価を行う機能	評価	人事評価を行う機能
採用	人材の採用を通して、部局の運営に適切な人材を配置する機能	雇用	各組織に適した人物を採用し配置する機能
学業管理に関する機能			
学業への支援と管理	学生アスリートに対する学業的支援の提供および学業成績の管理をする機能	学業充実の支援	学生アスリートの学業を支援する機能
コンプライアンス上の責任に関する機能			
コンプライアンス管理	コーチや職員が法令や規則を遵守するように監督をする機能	規則の順守	規則に基づいた活動を順守する機能
ジェンダー平等やマイノリティに関する理解と対応	法令や社会的背景に基づいたジェンダー平等やマイノリティへの対応をする機能	平等性の確保	人種や性別に関係なくすべての人に等しく機会を与える機能

する一方で、コーチへの報酬は0.15米ドル増加するといった調査もあり、学生アスリートに還元されていないとの指摘もある (Hoffer, & Pincin, 2016)。これらのことから、アスレチックディレクターが財務に関する重要な機能を担っていることが伺える。

3.1.2. 資金調達 (表 3)

「寄付によって資金を得るには、支援をしてくれる学長や、計画を立て、大学へのロイヤリティや感情に訴えることで多くの資金を集めることのできるディベロップメント・スタッフと呼ばれる専門職員によって構成される良いチームを組む必要があります。」という内容を中心として、計画を立て、大学へのロイヤリティや感情に訴えることで多くの資金を集めることのできる資金調達の専門職員によるチームを編成し、部局やチーム運営に必要な資金を調達することが求められていることが述べられていた。このよ

うな内容から、寄付を中心とした資金調達を行うチームを編成し、部局やチーム運営に必要な資金を調達する機能として「資金調達」が示された。

財源の確保はADを機能させるために不可欠であるものの、試合のチケット販売や大学からの予算配分、およびその他の収入はADの運営に不十分であることが多いため、個人や民間企業からの資金調達はADの財政的な充実にとって生命線となる (Yow, Migliore, Bowden, Stevens, and Loudon, 2000)。その背景には、個人や民間企業からの資金調達は多くのNCAAに加盟する大学ADにとってチケット販売に次いで2番目に大きな収入源であるという実情があり、アスレチックディレクターにはリーダーシップだけでなく資金調達を含むマネジメント能力を有することが求められている (Scott, 1999)。

表 2. 予算管理

概念名	予算管理
定義	予算を管理し、適切に配分することによって財政的に持続可能な部局運営を行う機能
ヴァリエーション	いつも課題となるのはお金の問題であり、予算をどこに使うかということです。いつも誰かがより多くの予算を欲しがっています。 誰かが新しい施設を、また誰かが新しいシステムを、そしてまた誰かが給料の値上げを、飛行機やバス、チャーター機での遠征、コマーシャル、あのホテルの代わりにこのホテルに泊まりたい、2着だけでなく3着セットのジャージが欲しいと言います。いつでも要求があるということです。これは指導者の特性で、あなたがそれを受け入れる必要がある場合や合理的な理由がある際には理解することができます。指導者はより良い支援が得られることでより良いチームにすることができると考えていますので、財政的な面はいつも課題となります。 私がミネソタ大学よりも小さなマイアミ大学オハイオ校にいた際、ミネソタ大学やミシガン大学といった大規模な大学のアシスタントコーチをしていた人材をヘッドコーチとして雇用したことが何度かありました。その際、いつも私は彼らに対して、「ここはミシガン大学ではないからね。」というようなことを言っていました。ミシガン大学には資金が豊富にあり、コーチが必要とするものはなんでも揃っています。しかし私の大学にはそれがありませんでした。だから私は、「全てがあると期待して来ないで欲しい。私たちにはそれをするお金はないから。」と言いました。そして彼らはそれを理解する必要がありました。現実的には飛行機ではなくバスで国中を移動しなければならないといったことです。
理論的メモ	予算配分について様々な方面から要求がある中で、何に予算を使い何に使わないかという判断を行う必要性がある。特にコーチは常に自分のチームに対するより大きな支援を求める傾向にあるため、予算についての理解を促すために適切なコミュニケーションが重要と言える。

※下線の文章は本文への引用文を示している

表 3. 資金調達

概念名	資金調達
定義	寄付を中心とした資金調達を行うチームを編成し、部局やチーム運営に必要な資金を調達する機能
ヴァリエーション	寄付によって資金を得るには、支援をしてくれる学長や、計画を立て、大学へのロイヤリティや感情に訴えることで多くの資金を集めることのできる「ディベロップメント・スタッフ」と呼ばれる専門職員によって構成される良いチームを組む必要があります。資金を集めるためには寄付者に1対1で直接会うことが重要であり、一定の期間を通して直接会いに行くことで関係を構築します。これが「ディベロップメント」と呼ばれる理由であり、人間関係を構築し、ADのビジョンを共有し、そのビジョンに向かってどのように進んでいくのかを共有するということです。うまくいけば、彼らはそれを達成するために支援をしてくれるかもしれません。 寄付者は大学への愛着やその成功の一部に関わっているということ、自身の支援によって変化が生まれているということを感じたいのです。建物に名前をつけたい人もいますし、自分の名前のついた奨学金を受けているアスリートに会いたい人もいます。ですので、あなたはその寄付者がどのような人で何を望んでいるのか、またADに何を与えたいのかを探る必要があります。 ミネソタ大学においては、ADだけで6名のフルタイム職員が「ディベロップメント・スタッフ」として資金調達を行っていました。手紙を送るだけではなく、ドアをノックして周り、多くの人に直接会うことに時間をかけます。とにかくあなたは人々に会い、ADの持つミッション、価値観、ビジョン、情熱を売り込む必要があります。「私たちは何者で、何を目指しているのか」ということをです。
理論的メモ	計画を立て、大学へのロイヤリティや感情に訴えることで多くの資金を集めることのできる資金調達の専門職員によるチームを編成し、部局やチーム運営に必要な資金を調達することが求められている。

※下線の文章は本文への引用文を示している

3.1.3. マーケティング (表 4)

「私は予算の作成, チケットの価格設定, マーケティング戦略の作成といった判断のほぼ全てに関わるように努めました。」という内容を中心に, 調査やマーケティングの専門職員から情報を収集し, マーケティング戦略の作成やチケット価格の設定における意思決定を行い, スポーツ種目毎の社会的関心の高さについても敏感に感じ取りながら判断を下すことが求められていることが述べられていた。このような内容から, マーケティングに関する戦略作成や意思決定を行う機能として「マーケティング」が示された。

Grimes and Chressanthins (1994) は, NCAA において最も大きな予算規模を持つディビジョン I に所属する大学のアスレチックディレクターには, 組織全体の戦略的計画の立案能力やマーケティングの専門知識を持つことが望ましいことを示している。一方で, 近年では大学スポーツのマーケティングをアウトソーシングする事例が増えており (Li & Burden, 2002; Lee & Walsh, 2011), NCAA ディビジョン I に所属する大学の半数以上がマーケティングを外

部委託しているという報告もある。これらのことから, 一部の大規模校を除いて, アスレチックディレクターがマーケティングに関する機能を担っていることが伺える。

3.1.4. 学長との信頼関係の構築 (表 5)

「私は学長と2週間に1度会い, 報告をしていました。また, 学長に対して毎日報告を行う参謀がおり, 毎日学長に活動を報告していました。なぜなら, 学長は大学全体の最高経営責任者であり, かつ AD が外部からの注目を集めやすいことから, 私は学長の認識していない意思決定をするということをしたくなかったのです。」という内容を中心に, 学長と良好な関係性を築くことによって部局の円滑な運営に寄与するという目的や, 重要な決定の際に学長の意思とは異なる判断をしてしまうリスクを回避すること。また, 米国では学長がアスレチックディレクターの任命に権限を持っていることから, 学長との関係性の構築がアスレチックディレクター個人のキャリア形成においても重要な意味を持つことが述べられていた。このような内容から, 大学の学長との良好な関係性を築くことによって部局を円

表 4. マーケティング

概念名	マーケティング
定義	マーケティングに関する戦略作成や意思決定を行う機能
	私は予算の作成, チケットの価格設定, マーケティング戦略の作成といった判断のほぼ全てに関わるように努めました。しかし, 私はこれまでにコーチとしてマーケティングを行った経験はあっても, 教育の中で学んだ経験はないため, マーケティングを専門とするスタッフへの相談や家に帰って調べ物をする必要がありました。
ヴァリエーション	例えば, 私が来年のフットボールのチケットをいくらにするかということを決断するのに, 前回チケットの値上げをしたのがいつだったのか, ビッグ・テン・カンファレンスの中でチケット価格がどの位置にあるのか, それが高いのか低いのか, どの位置にランクしているのかということを知りたいのです。その際にハーバード大学のチームがどのように成功を納めているのか, 競合するマーケットは何か, そういったことに関して質問をし, スタッフに答えてもらいたいです。それが結論を下す手助けとなります。成績の良く無かった前シーズンにチケットの値上げをしていた場合, 恐らく今シーズンにチケットを値上げするのは適切なタイミングとは言えないでしょう。ここ5年間良い成績をあげていて, 価格設定がカンファレンスで中間にあるということは, 値上げをしてみてもいいかもしれないということがわかるかもしれません。
	「Athletic Director」は, 大きなお金が動くことや社会からの関心の高さから, アメリカンフットボールと男子バスケットボールにより多くの時間を費やす必要があります。現在, 日曜日に新聞を開くと女子バスケットボールのことよりもフットボールのことについてより多く書かれているというのが現実であり, その重要性の違いについて理解すべきです。しかし選手は可能な限り平等に扱う必要があります, 難しい課題となっています。
理論的メモ	調査やマーケティングの専門職員から情報を収集し, マーケティング戦略の作成やチケット価格の設定における意思決定を行う。スポーツ種目毎の社会的関心の高さについても敏感に感じ取りながら判断を下すことが求められていると言える。

※下線の文章は本文への引用文を示している

表 5. 学長との信頼関係の構築

概念名	学長との信頼関係の構築
定義	大学の学長との良好な関係性を築くことによって, 部局を円滑に運営する機能
	多くの場合, 「Athletic Director」は大学の学長に報告を行います。これは全てのケースで行われるというわけではありませんが一般的なことです。
ヴァリエーション	私は学長と2週間に1度会い, 報告をしていました。また, 学長に対して毎日報告を行う参謀がおり, 毎日学長に活動を報告していました。なぜなら, 学長は大学全体の最高経営責任者であり, かつADが外部からの注目を集めやすいことから, 私は学長の認識していない意思決定をするということをしたくなかったのです。
	アメリカでは学長が「Athletic Director」を雇用し, 解雇する権限を持っているため, 良い関係を築くということが非常に大切です。あなたはその関係の中で仕事をし, あなたに求めていること, あなたとどういったコミュニケーションを取りたいと望んでいるのか, どんなビジョンを持って欲しいのかを理解することが必要です。
理論的メモ	良好な関係性を築くことによって部局の円滑な運営に寄与するという目的や, 重要な決定の際に学長の意思とは異なる判断をしてしまうリスクを回避するという意識が背景にある。米国では学長が「Athletic Director」の任命に権限を持っていることから, 学長との関係性の構築が「Athletic Director」個人のキャリア形成においても重要な意味を持つ。

※下線の文章は本文への引用文を示している

滑に運営する機能として「学長との信頼関係の構築」が示された。

大学の学長およびアスレチックディレクターに対して行ったアスレチックディレクターの権限に関する調査 (Seidler, Gerdy, and Cardinal, 1998) において、AD のプログラムと関連した学長との権限の住み分けに関する報告がなされている。学生アスリートの学業基準や大学の学修プログラムと競技スポーツプログラムの連携に関わる権限については、学長とアスレチックディレクターのいずれもが保有しており、どちらか一方の判断では決定を下すことはできない。対して、AD の目標設定や予算管理、部局の運営や学生アスリートのリクルートについてはアスレチックディレクターに大きな権限があり、また AD に関わる人事や採用についてはほぼ全面的な権限を保有している。このような背景もあり、アスレチックディレクターは学長との信頼関係を保つことによって適切に AD を運営する機能を果たしていることが伺える。

3.2. 人事に関する機能

3.2.1. 採用 (表 6)

「ミネソタ大学には約 300 名の正規雇用の社員がいて、750 名の学生アスリートがいます。そしてあなたは全ての面に責任を負います。あなたは人を雇用し、彼らはあなたに対してその仕事に関する責任を負います。」という内容を中心に、アスレチックディレクターは全ての職員の雇用に関わり、適切な人材を適切なポジションに配置することによって組織を構築する。また採用の際には、その人物が大学の持つ文化や環境にフィットするか

を見極めることが重要であるため、推薦状や候補者の職歴等をよく検討することが述べられている。このような内容から、人材の採用を通して、部局の運営に適切な人材を配置する機能として「採用」が示された。

AD は複数の競技チームによって構成されており、それらのチームの競技的成功に対して責任を負っていることから、コーチの採用は最も重要な機能の一つと考えられている (Laurie, 2012)。特にそれぞれのチームにおけるヘッドコーチに適切な人材を採用することは、AD 全体として成果を出すことのみならず、その成功に責任を持つアスレチックディレクター個人としての成功のために重要な要素となる (King, 2005b)。また、AD に関わる多様なステークホルダーの集団と向き合うために、アスレチックディレクターには効果的に人材を活用するスキルが重要であるとされている (Goff, 2000 ; King, 2005b)。これらのことから、アスレチックディレクターが人事採用に重要な機能を果たしていることが伺える。

3.2.2. 人事評価 (表 7)

「全てのコーチに対して、評価フォームを用いた評価を行っていました。」、「私はヘッドコーチが試合に敗れた際は、評価の一部として彼らが成功していることを探します。ルールに従っているか、学生たちの学業成績はどうか、学生たちの社会的関わりはどうか、そういったものについても評価を行うようにしています。」などの内容から、AD で雇用している全てのコーチと職員の人事評価について、それぞれのコーチの部下や選手による評価に基づいて判断を下す。その際には勝ち負けだけでなく、コンプ

表 6. 人事評価

概念名	人事評価
定義	各チームのコーチと職員に対する人事評価を行う機能
	全てのコーチに対して、評価フォームを用いた評価を行っていました。私は全方位的な評価を絶大に信じており、それはコーチと共に働いている人もコーチを評価するということを意味しています。「Athletic Director」として、私は毎日コーチと仕事をしているわけではありませんでしたが、備品管理やスポーツ医療、施設管理の担当者、アシスタントコーチなどは毎日一緒に仕事をしています。そのため、私は彼らが彼ら自身の上司を評価するようにしていました。私は彼らがどのように考えているのかを知りたいです。また、学生アスリートにもヘッドコーチに対する評価をさせていました。それによって、ヘッドコーチに対する認識を明らかにしたかったのです。なぜなら、その認識が真実ではないかもしれないからです。
ヴァリエーション	私はヘッドコーチが試合に敗れた際は、評価の一部として彼らが成功していることを探します。ルールに従っているか、学生たちの学業成績はどうか、学生たちの社会的関わりはどうか、そういったものについても評価を行うようにしています。また、どのようにメディアに対応するか、支援者や寄付者への対応といったビジネス的なニーズへの対応についても評価を行います。私の評価では、いくつかの項目について点数をつけ、1年に1度、全てのコーチを評価していました。
	指導者にとっては勝利が最優先で、とにかく勝つことで評価されるということが有りうると思いますが、そういった評価は一貫性を保つことに気をつけるべきです。彼/彼女が勝てない場合にはヘッドコーチを解雇されてしまうかもしれませんが、その他のことを全て適切に行っていた場合には、私は彼らに勝利を掴むためのチャンスをより長く提供しようと努力します。選手たちがヘッドコーチのために楽しんでプレーしていたり、一緒に働くスタッフがそのコーチとの仕事が好きだったりする場合、それは私にとって評価に値するものです。このような評価を全てのスポーツで同じように行い、全ての学生アスリートに対しても調査を行います。私にとってこの評価は「成長」のために行うものです。
理論的メモ	ADで雇用している全てのコーチと職員の人事評価について、それぞれのコーチの部下や選手による評価に基づいて判断を下す。その際には勝ち負けだけでなく、コンプライアンスや学生との関わり方などを含み、総合的かつ一貫性を持って行われる。

※下線の文章は本文への引用文を示している

ライアンスや学生との関わり方などを含み、総合的かつ一貫性を持って行われることが述べられている。このような内容から、各チームのコーチと職員に対する人事評価を行う機能として「人事評価」が示された。人事に関わる課題には、人材の多様性に関する問題も含まれており、NCAAの3つのディビジョンに所属する大学のうち、女性がアスレチックディレクターに就いている大学は25%以下との報告(Taylor & Hardin, 2016)もあり、大学ADにはより男性が多く働いている現状があることから、採用の基準やプロセス、人事評価については慎重な配慮が求められている。アスレチックディレクターは、このような課題についても責任を持ち、コーチを含む職員の評価を行う機能を果たしていることが伺える。

3.3. 学業管理に関する機能

3.3.1. 学業への支援と管理 (表 8)

「彼らは学業の個人指導を受け、自宅で学習を行い、そしてそれを管理されます。結果として彼らは通常の学生が容易にアクセスすることのできないアドバンテージを手に入れ、多くのサクセス・ストーリーが生まれます。おそらく高校のレベルでは十分な学力がなかった男の子や女の子が学位を取得して卒業していくのです。」という内容に象徴されるように、NCAAと大学の基準に基づいて入学してきた学生アスリートに対して個別指導等の学業支援を提供し、教員の監督の下で卒業ができるように継続したサポートと成績管理を行う。また、競技的卓越のみではなく学生アスリートを卒業に導くということが重要視されていることが述べられている。このような内容から、学生アス

リートに対する学業的支援の提供および学業成績の管理をする機能として「学業への支援と管理」が示された。

アスレチックディレクターには、競技スポーツ活動と大学の学修プログラムを結びつける橋渡しとしての機能が期待されており、その一部としてリーダーシップ教育が含まれている(Laurie, 2012)。また、大学スポーツは大学という学術的な機関にて行われる活動であることから、その機能はより教育的なものであるべきとの指摘もある(Curry, 1996; Ellis, 2007; Scott, 1999)。そのため、アスレチックディレクターはスポーツ活動と教育を結びつける責任を担う必要性から、本質的には教育者であることが求められている(Andre and James, 1991)。更に、アスレチックディレクターが大学の学修プログラムに関わる会議に出席し、学生アスリートへのオリエンテーションを実施し、アスリートのための学術方針と基準を設定し、そして全ての競技スポーツ活動参加者への評価プログラムを提供する必要があると考えられている(Laurie, 2012)。

加えて、アフリカ系アメリカ人の学生アスリートの卒業率が、歴史的に白人の多い大学(Predominately White Institution)ではより顕著に低いことや、彼らの卒業率の低さの要因は単純な学力ではなく、学生自身の行動と、教員やアカデミックアドバイザーとのコミュニケーションや授業選択の方法といった周囲のサポートの有無にあることなどが報告されている(Benson, 2000)。これらのことから、アスレチックディレクターは、NCAAと大学の基準に基づいて入学してきた学生アスリートに対して個別指導等の学業支援を提供し、教員の監督の下で卒業ができるように

表 7. 採用

概念名	採用
定義	人材の採用を通して、部局の運営に適切な人材を配置する機能
ヴァリエーション	ミネソタ大学には約300名の正規雇用の社員がいて、750名の学生アスリートがいます。そしてあなたはその全ての面に責任を負います。あなたは人を雇用し、彼らはあなたに対してその仕事に関する責任を負います。そのため、「Athletic Director」は最高経営責任者なのです。おそらくそれが最もいい表現でしょう。成功するための鍵は、あなたの周りに適切な人材を配置することです。それはビジネスをよく知る人材です。私が「Athletic Director」であったときに再三強調して言っていたのは、「採用に時間をかけなさい。」、「適切な人材の採用であるかを確認しなさい。」ということです。
	ただ単に手を挙げた人物や指導者を採用してはいけません。その人材はあなたの大学には適していないかもしれないからです。“もしあなたが適切な人材を得られなければ、競技の試合に負けてしまうだけでなく、学生達はあなたの望むような経験を得られず、競技を引退した後の人生において、あなたが彼らに期待するような成功を収めることができないでしょう。多くの問題がそれには伴います。そのため、私にとって適切な人材を雇用することは非常に大切なことです。彼らを適切なポジションに配置し、成功できるように適切な支援を提供すること。これらが「Athletic Director」として最も大きな課題となります。
	その人物が適切な人材かどうかは確実にわかるものではありません。なぜなら、確実なものなどないからです。しかし、最終的には誤った選択であったとしても、雇用に至るプロセスはいつも正しかったと考えています。そのためには推薦状や候補者の職歴を確認し、できる限りのことを行う必要があります。彼らがどのような成功を収め、どのような欠点があるか、あなたの大学の文化と相性がいいか。これは指導者の世界では非常に一般的な考え方であり、ある指導者は「ここ」では成功するかもしれないが、「あそこ」では成功しないかもしれないということです。場所による文化や環境の違いは指導者の結果に影響を与えます。大学が重要とする価値や、その場所にフィットする必要があります。全ての指導者が全ての場所で成功できるわけではありません。
理論的メモ	全ての職員の雇用には責任を負っており、適切な人材を適切なポジションに配置をすることによって組織を構築する。採用の際には、その人物が大学の持つ文化や環境にフィットするかを見極めることが重要であるため、推薦状や候補者の職歴等をよく検討する。

※下線の文章は本文への引用文を示している

継続したサポートと成績管理を行い、競技的卓越のみではなく学生アスリートを卒業に導くという機能を果たしていることが伺える。

3.4 コンプライアンス上の責任に関する機能

3.4.1. コンプライアンス管理（表 9）

「指導者をコンプライアンスに従わせるようにすることも課題となります。」、「勝利に関してのみでスポーツの結果を測るのは難しいことです。そのため、アスレチックディレクターを支援する学長を必要とし、コーチを支援するアスレチックディレクターを必要とする課題です。なぜなら、ファンや寄付者は勝利を求めるからです。彼らにとって勝利は学業よりも、物事を正しく行うことよりも重要なのです。」といった内容を中心として、コーチや職員が法令や規則を遵守するように監督をし、また勝利以外の面についても適切に評価をすることによって勝利への過度なプレッシャーを緩和するように努めることが述べられている。このような内容から、コーチや職員が法令や規則を遵守する

ように監督をする機能として「コンプライアンス管理」が示された。

大学のアスレチックディレクターは、大学、州、NCAA や米国政府の定めるルールや規則、法令に従った競技スポーツプログラムの運営を監督するため、大学、教職員、学生との協力体制を整える責任がある (Shulman & Bowen, 2001)。また、加盟するディビジョンにて定められた NCAA における最新のルールや規則に関する知識や理解を深め、維持することが求められる (Doherty & Danylchuk, 1996)。Shulman and Bowen (2001)によると、NCAA における各ディビジョンに所属する多くのアスレチックディレクターは、AD における重要な仕事を直接担当していることを報告しており、大学における教育や研究領域のように教員がより大きな裁量で組織に貢献するガバナンス体制とは対照的なものとなっている。一方で、大学の経営陣は競技スポーツプログラムの運営について AD に大きく依存していることから、アスレチックディレクター

表 8. 学業への支援と管理

概念名	学業への支援と管理
定義	学生アスリートに対する学業的支援の提供および学業成績の管理をする機能
ヴァリエーション	私は、ほとんどの大学においてスポーツは、アスリートでなければその大学に入ることのできない学生を受け入れるとても重要なものであると考えています。彼らがアスリートでなければ学業成績がミネソタ大学への入学に不十分であるという意味です。これに賛同しない人もいますが、私はアメリカのほとんどの大学でそうだと考えています。ハーバード大学でもスタンフォード大学でもそうです。NCAAによって定められた最低限の基準と各大学が定める最低限の基準がありますが、各大学の基準は大抵通常の学生よりも低く定められています。
	もしあなたがミネソタ州にいく普通の学生であつたら、学業成績に基づいてミネソタ大学に入学することはできませんが、もし優秀なアスリートであれば入学することができるかもしれません。その基準はものすごく低いわけではありませんが、彼らは優秀なアスリートということで受け入れられます。彼らは学業の個人指導を受け、自宅で学習を行い、そしてそれを管理されます。結果として彼らは通常の学生が容易にアクセスすることのできないアドバンテージを手に入れ、多くのサクセス・ストーリーが生まれます。おそらく高校のレベルでは十分な学力がなかった男の子や女の子が学位を取得して卒業していくのです。
	現在の大学スポーツに関する議論では、我々は最低限の学業基準を持つ必要があると言われています。学生アスリートは毎日チューターからの指導を受けられるので、入学当時に一般の学生に比べて学力的に劣っていたとしても成功することが可能です。教員によって監督され、家でも勉強せねばなりません。もし彼らがよく動機付けされてくれば、私達は彼らの成功を支援できると考えています。ミネソタ大学を見渡すと、私たちの学生アスリートは本当によくやっています。彼らは一般の学生よりも高い卒業率を示していますし、ミネソタ大学は国内でも最も卒業成功率の高い大学の1つとなっています。
理論的メモ	NCAAと大学の基準に基づいて入学してきた学生アスリートに対して個別指導等の学業支援を提供し、教員の監督の下で卒業ができるように継続したサポートと成績管理を行う。競技的卓越のみではなく学生アスリートを卒業に導くということが重要視されていることが伺える。

※下線の文章は本文への引用文を示している

表 9. コンプライアンス管理

概念名	コンプライアンス管理
定義	コーチや職員が法令や規則を遵守するように監督をする機能
ヴァリエーション	指導者をコンプライアンスに従わせるようにすることも課題となります。これにはバランスが必要です。私は、コーチに「学生達はきちんと授業に出席しているし、あなたは彼らを十分に支援しており競技力も高いです。正直に言って私はあなたが負けたというだけですぐに解雇したくはありません。なぜならあなたは全てを適切に行なっているからです。」というようなことを言います。
	勝利に関してのみでスポーツの結果を測るのは難しいことです。そのため、「Athletic Director」を支援する学長を必要とし、コーチを支援する「Athletic Director」を必要とする課題です。なぜなら、ファンや寄付者は勝利を求めるからです。彼らにとって勝利は学業よりも、物事を正しく行うことよりも重要なのです。
理論的メモ	コーチや職員が法令や規則を遵守するように監督をし、また勝利以外の面についても適切に評価をすることによって勝利への過度なプレッシャーを緩和するように努める。

※下線の文章は本文への引用文を示している

の機能は大学全体の中で非常に重要なものとなっている (Shulman & Bowen, 2001).

3.4.2. ジェンダー平等やマイノリティに関する理解と対応 (表 10)

「マイノリティの観点では、アメリカでとても繊細な問題であり、かつ正当なものとみなされていますから、もしあなたが指導者やアドミニストレーターの役職に十分な女性を雇用していない場合、十分なアフリカ系アメリカ人の指導者、アドミニストレーターを雇用していない場合、多くの批判を浴びます。」という内容を中心に、法令や社会的背景に基づいてジェンダーやマイノリティの課題を理解し、適切に機会を提供できるように具体的な施策を行う。また、学生アスリートへの配慮のみならず、部局の職員の雇用の際にも十分な検討が求められていることが伺える。このような内容から、法令や社会的背景に基づいたジェンダー平等やマイノリティへの対応をする機能として「ジェンダー平等やマイノリティに関する理解と対応」が示された。

1972年に制定された男女教育機会均等法 (Title IX) に基づいたスポーツ参加における男女の平等性に加え、昨今ではトランスジェンダーの学生のスポーツ参加に関する議論が行われている (NCAA, 2011)。しかし、NCAA に所属するアスレチックディレクターはトランスジェンダーの

学生の参加に関する問題を理解しているものの、実際に学内においてトランスジェンダーの学生アスリートへの理解を促進させるような取り組みをおこなっている例は未だ限定的である (Bowden & McCauley, 2016)。そのため、アスレチックディレクターは、法令や社会的背景に基づいてジェンダーやマイノリティの課題を理解し、適切に機会を提供できるように具体的な施策を行う。学生アスリートへの配慮のみならず、部局の職員の雇用の際にも十分な検討が求められているものと考えられる。これらのことから、アスレチックディレクターはジェンダー平等やマイノリティへの理解醸造や具体的な対応を行う機能を果たしていることが伺える。

4. 結論

本研究では、「アスレチックディレクターとしての機能が大学においてどのように果たされているのかを事例的に明らかにし、日本の大学 AD における SA のあり方を検討する際の有用な資料を得ること。」を目的として研究を行った。その上で、調査内容として設定した「経営・財務に関する機能」、「人事に関する機能」、「学業管理に関する機能」、「コンプライアンス上の責任に関する機能」という4つの機能について、米国の大学にてアスレチックディレクター

表 10. ジェンダー平等やマイノリティに関する理解と対応

概念名	ジェンダー平等やマイノリティに関する理解と対応
定義	法令や社会的背景に基づいたジェンダー平等やマイノリティへの対応をする機能
	アメリカの大学スポーツにおいて、アマチュア教育機関で行われるスポーツには、1972年に制定された「タイトル・ナイン」という法律が存在します。この法律はスポーツへの適用を前提として設けられたものではなく、その多くのケースとして学業やメディカルスクールといったものにおける性的な平等に基づくものでしたが、スポーツの分野にも大きな影響を与えました。それは非常にシンプルなもので、政府からの資金を受け取っている機関は、それに従って学生に平等な機会を提供しなければなりません。 その大部分は大学スポーツへの影響でした。そしてすぐに大学が男子学生に対して提供している活動について女性に対しても平等な機会を提供する必要があるということが言われ始めました。その際、多くの大学では予算が限られていることから、男女の機会を均等にするために、男子学生のスポーツを削減するということが起こりました。コーチング、住居、学業、設備、スポーツ医療の提供、広告の機会等が平等になる必要があります。ミネソタ大学ではほとんどの場面でそうっており、我々は男女のスポーツで同じ人数の指導者を雇用していますし、学業的支援、設備、遠征費などが平等になるようになっています。
ヴァリエーション	しかし、女性スポーツのほとんどは収益を生み出さないため非常に高額な予算が必要となり、結果として収益性のないスポーツに多額の予算を費やすことになります。これはセンシティブな部分ですが、アメリカのスポーツでは正しいことだと認識されています。最も高い競技レベルでの大学スポーツではビジネス的な部分を忘れることはできませんが、女性が男性と同じように経験を得られるようにしなければいけません。 マイノリティの観点では、アメリカでとても繊細な問題であり、かつ正当なものとみなされていますから、もしあなたが指導者やアドミニストレーターの役職に十分な女性を雇用していない場合、十分なアフリカ系アメリカ人の指導者、アドミニストレーターを雇用していない場合、多くの批判を浴びます。 私が着任して初めて雇用したのは、マイノリティの人材でした。スポーツ活動の運営になんらかの多様性を持たせる必要性から意識的にそうにしたのです。私の最初の雇用はアフリカ系アメリカ人の人材でした。こういったことが教育的な要素を支援していると信じています。あなたがキャンパスで活動をしていて、それ自体が学びとなるような異なる文化に出会いますよね？私にとって異なる文化は「あなたは誰か」、「どのように考えるか」、「どこから来たのか」ということを学ぶ教育的なものです。私たちはそういったことをより必要としています。我々は特に人種という部分で、ミネソタにおいていい仕事をしたと考えていますが、それをコントロールするのは容易ではありませんでした。
理論的メモ	法令や社会的背景に基づいてジェンダーやマイノリティの課題を理解し、適切に機会を提供できるように具体的な施策を行う。学生アスリートへの配慮のみならず、部局の職員の雇用の際にも十分な検討が求められていることが伺える。

※下線の文章は本文への引用文を示している

を歴任した人物へのインタビュー調査から、これらの機能が大学においてどのように果たされているのかを事例的に明らかにすることを試みた。結果として、以下のことが明らかとなった。

1. 予算を管理し、適切に配分することによって財政的に持続可能な部局運営を行う「予算管理」、寄付を中心とした資金調達を行うチームを編成し、部局やチーム運営に必要な資金を調達する「資金調達」、マーケティングに関する戦略作成や意思決定を行う「マーケティング」、大学の学長との良好な関係性を築くことによって、部局を円滑に運営する「学長との信頼関係の構築」が「経営・財務に関する機能」として果たされていることが示された。
2. 人材の採用を通して、部局の運営に適切な人材を配置する「採用」、各チームのコーチや職員に対する人事評価を行う「人事評価」が「人事に関する機能」として果たされていることが示された。
3. 学生アスリートに対する学業的支援の提供および学業成績の管理をする「学業への支援と管理」が「学業管理に関する機能」として果たされていることが示された。
4. コーチや職員が法令や規則を遵守するように監督をする「コンプライアンス管理」、法令や社会的背景に基づいたジェンダー平等やマイノリティへの対応をする「ジェンダー平等やマイノリティに関する理解と対応」が「コンプライアンス上の責任に関する機能」として果たされていることが示された。
5. 一方で、現在国内の大学で設置されているスポーツ運営部局における責任者にどのような機能が期待され、また実際にどのような機能を担っているのかを調査した研究はこれまでに行われていないことから、本研究にて明らかにした米国におけるアスレチックディレクターの機能と比較をしながら、日本国内の現状を明らかにしていくことが望まれる。

文献

- Andre, P., & James, D. (1991). *Rethinking college athletics*. Philadelphia, Temple University Press.
- Benson, K. F. (2000). Constructing academic inadequacy: African American athletes' stories of schooling. *The Journal of Higher Education*, 7(2), 223-246.
- Bowden, R., & McCauley, K. (2016). Leadership Styles of College and University Athletic Directors and the Presence of NCAA Transgender Policy. *Journal of Educational Issues*, 2(2), 267-289.
- Curry, C. B. (1996). A platform for 21st century reform in college athletics. *The Black Scholar*, 26(1), 26.
- Doherty, A. J., & Danylchuk, K. E. (1996). Transformational and transactional leadership in interuniversity athletic management. *Journal of Sport Management*, 10, 292-310.
- Ellis, M. (2007). *The bilateral dimensions of transformational leadership in selected university constituents: An empirical study within the context of institutions of higher education*. (doctoral dissertation). Retrieved from Proquest Dissertations and Theses.
- Fuchs, V. J. (2003). *A comparison of the career paths of NCAA female directors of athletics at Division I, II and III institutions and senior woman administrators* (Unpublished master's thesis). University of North Carolina at Chapel Hill, Chapel Hill, North Carolina.
- Goff, B. (2000). Effects of university athletics on the university: A review and extension of empirical assessment. *Journal of Sport Management*, 14, 85-104.
- Grimes, P., & Chressanthins, G. (1994). Alumni contributions to academics: The role of intercollegiate sports and NCAA sanctions. *American Journal of Economics and Sociology*, 53(1).
- Hatfield, B. D., Wrenn, J. P., & Bretting, M. M. (1987). Comparison of job responsibilities of intercollegiate athletic directors and professional sport general managers. *Journal of Sport Management*, 1, 129-145.
- Hoffer, A., & Pincin, J. A. (2016). The effects of revenue changes on NCAA athletic departments' expenditures. *Journal of Sport and Social Issues*, 40(1), 82-102.
- 池田孝博・小林勝法 (2017) 日本版 NCAA 創設をめぐる国内の動向と今後の課題. 福岡県立大学人間社会学部紀要, 26(1), 1-15.
- Japan Times. (2017) Former Minnesota athletics chief Joel Maturi says Japan can benefit from college sports overhaul. <https://www.japantimes.co.jp/sports/2017/10/16/more-sports/former-minnesota-athletics-chief-joel-maturi-says-japan-can-benefit-college-sports-overhaul/#.XS6b65P7TOQ>. (2019 年 4 月 1 日参照)
- King, B. (2005b). Race for recruits. *Street & Smith's SportBusiness Journal*, 8(30), 19.
- Knight Commission on Intercollegiate Athletics. (1991). *A new model for intercollegiate athletics*.
- 木下康仁 (2003) グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践: 質的研究への誘い, 弘文堂.
- Laurie, M. (2012). *NCAA ATHLETIC DIRECTORS' SELF-PERSPECTIVE OF TRANSFORMATIONAL/ TRANSACTIONAL LEADERSHIP*. The Faculty of the Department of Educational Leadership East Carolina University.
- Lee, S., & Walsh, P. (2011). SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport. *Sport Management Review*, 14(4), 361-369.
- Li, M., & Burden, W. (2002). Outsourcing sport marketing operations by NCAA division 1 athletic programs: An exploratory study. *Sport Marketing Quarterly*, 11(4), 226-232.
- 松尾博一・相澤くるみ・井上雄平・松元剛 (2018) 米国における National Collegiate Athletic Association (NCAA) の歴史の変遷, 大学体育研究, 40, 47-64.
- Mahony, D. F., Hums, M. A., & Riemer, H. A. (2005). Bases for determining need: Perspectives of intercollegiate athletic directors and athletic board chairs. *Journal of Sport Management*, 19(2), 170-192.
- 内閣府 (2016) 日本再興戦略 2016- 第 4 次産業革命に向けて.

- https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/2016_zentaihombun.pdf. (2019年4月1日参照)
- National Association of Collegiate Directors of Athletics. (2009). Profile of the National Association of Collegiate Directors of Athletics. Retrieved from <http://nacda.collegesports.com>. (2019年4月1日参照)
- National Collegiate Athletic Association. (2011). History. Retrieved from <http://www.ncaa.org/wps>. (2019年4月1日参照)
- Scott, D. K. (1999). A multiframe perspective of leadership and organizational climate in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 13, 298-316."
- Seidler, T. L., Gerdy, J. R., & Cardinal, B. J. (1998). Athletic director authority in Division I intercollegiate athletics: Perceptions of athletic directors and college presidents. *International Sports Journal*, 2(2), 36-46.
- Shulman, J., & Bowen, W. (2001). *The game of life: College sports and educational values*. New Jersey: Princeton University Press."
- スポーツ庁 (2017a) 大学スポーツの振興に関する検討会議 最終とりまとめ. http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/005_index/toushin/_icsFiles/afiedfile/2017/03/10/1383246_1_1.pdf. (2019年4月1日参照)
- スポーツ庁 (2017b) 学産官連携協議会とりまとめ資料. http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/016_index/shiryo/_icsFiles/afiedfile/2018/05/29/1405071_001.pdf. (2019年4月1日参照)
- スポーツ庁 (2018a) 日本版 NCAA 設立準備委員会. http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/houdou/30/07/1406742.htm. (2019年4月1日参照)
- スポーツ庁 (2018b) 平成30年度大学スポーツ振興の推進事業選定大学. http://www.mext.go.jp/prev_sports/comp/a_menu/sports/micro_detail/_icsFiles/afiedfile/2018/12/03/1411340_001.pdf (2019年4月1日参照)
- スポーツ庁 (2018c) 平成30年度大学スポーツの振興に関するアンケート調査結果概要. http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop09/list/detail/_icsFiles/afiedfile/2018/05/10/1404336_001_1.pdf. (2019年4月1日参照)
- スポーツ庁 (2019) 発足当初から UNIVAS が提供に取り組む事業 (予定), http://www.mext.go.jp/prev_sports/comp/a_menu/sports/micro_detail/_icsFiles/afiedfile/2019/02/25/1410363_004.pdf. (2019年4月1日参照)
- Taylor, E. A., & Hardin, R. (2016). Female NCAA division I athletic directors: Experiences and challenges. *Women in Sport and Physical Activity*, 24(1), 14-25.
- Thelin, J. (2004). *A history of American higher education*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University.
- Williams, J. M., & Miller, D. M. (1983). Intercollegiate athletic administration: Preparation patterns. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 54, 398-406.
- Wright, C., Eagleman, A. N., & Pedersen, P. M. (2011). Examining leadership in intercollegiate athletics: A content analysis of NCAA Division I athletic directors. *Sport Management International Journal*, 7 (2), 35-52.
- Yow, D., Migliore, R., Bowden, W., Stevens, R., & Loudon, D. (2000). *Strategic planning for collegiate athletics*. Binghamton, NY: The Hayworth Press.

(2019年8月5日受付)
(2019年11月20日受理)

英文抄録の和訳

本研究の目的は、「アスレチックディレクターとしての機能が大学においてどのように果たされているのかを事例的に明らかにし、日本の大学 AD における SA のあり方を検討する際の有用な資料を得ること。」であった。現在、日本国内において大学スポーツへの関心が高まっている。その中で、米国におけるアスレチックデパートメント (AD) のような競技スポーツ活動をマネジメントする部局を大学内に設置し、その運営者としてスポーツアドミニストレーター (SA) を配置する大学が現れ始めている。米国においては、一般的にその管理責任者としてアスレチックディレクターが配置されており、部局運営に重要な機能を担っていることが先行研究において示されている。一方で、現在国内の大学で設置されているスポーツ運営部局における責任者にどのような機能が期待され、また実際にどのような機能を担っているのかを調査した研究はこれまでにない。そこで、本研究においては、米国の大学において SA としての豊富な経験を持ち、複数の大学にてアスレチックディレクターを歴任した経験のある人物へのインタビュー調査から、日本の大学 AD における SA の機能を検討する際の有用な資料を得ることを試みた。米国の大学におけるアスレチックディレクターに求められる機能には、主に「経営・財務に関する機能」、「人事に関する機能」、「学業管理に関する機能」、「コンプライアンス上の責任に関する機能」があり、インタビュー調査を通してそれぞれの具体的な内容を示すことができた。米国における大学のアスレチックディレクターの機能は多岐に渡り、学内において重要な役職となっていることが伺える。今後は、本研究にて明らかにした米国におけるアスレチックディレクターの機能と比較をしながら、日本国内の現状を明らかにしていくことが望まれる。