

日本の大学スポーツ組織におけるガバナンスの問題点
－企業統治の視点による考察－

指導教員名：水越康介准教授

氏名：木村亮太

頁数：25 頁

内容

1. はじめに	3
2. 先行研究（スポーツ組織）	3
2-1. 日本のスポーツ組織の特徴.....	3
2-2. 大学スポーツ組織の歴史と課題	5
3. 先行研究（企業統治）	6
3-1. 企業統治とは	6
3-1-1. 企業統治の仕組み.....	6
3-1-2. 株式会社の組織構造	8
3-2. 先行研究の意義と限界.....	9
4. 事例分析・考察	10
4-1. 日大タックル問題の概要と原因	10
4-2. 組織構造の問題点	15
4-3. 日本版 NCAA による改革	19
4-3-1. 日本版 NCAA の目的と役割	19
4-3-2. 日本版 NCAA の課題	20
5. まとめ・考察.....	21
6. 参考文献・参考資料.....	24

1. はじめに

近年、我が国のスポーツ組織による不祥事が相次いでいる。例えば、2016年のリオデジャネイロ五輪体操日本代表の選手が日本体操協会女子強化本部長からパワーハラの被害にあったと主張し、大きな騒動に発展した。また、日本ボクシング連盟会長による、アスリート助成金の不正流用や独裁的体制も連日ニュースで取り上げられた。このように大学運動部活動の在り方が大きな議論的となっている。その中でも最も世間を騒がせた事例として挙げられるものは、2018年の日本大学アメリカンフットボール部のタックル問題だろう。この問題では、大学対抗の定期戦で起こった悪質プレーがネット上で拡散されたことを発端に、日大アメフト部内の閉鎖的な環境において指導者によるパワーハラスメントが形骸化していたことが明らかになり、最終的に大学としての組織体制が問われるような大騒動に発展するという事態に陥った。この一連の騒動に限らず、日本のスポーツ発展に大きく貢献してきた大学運動部において、スポーツ組織としての「体制」が疑われるような事態が相次いでいる。岡部（2009）によると、大学スポーツ界には、大学の広告塔として選手を利用すること、指導者の指導力の欠如、封建主義的な伝統的体質と選手の人間的未熟さといった問題点が存在しているようである。このような問題の背景にはスポーツ組織としての危機管理能力の低さや倫理性・道徳性の欠如といったガバナンスに関するものが存在するとしばしば言われている。しかし、スポーツ組織のガバナンス体制を構築する必要性が強く求められるようになってきたにもかかわらず、今日までにその研究はあまり進んでいない。そこでまず、日本のスポーツ組織のガバナンスを考えるにあたり必要となる日本のスポーツ組織の組織的な特徴を明らかにする。また、企業統治の先行研究から、企業としての組織構造の理想的なモデルを取り上げる。さらに、日本大学アメリカンフットボール部を一例として、大学スポーツ組織のガバナンス体制と企業統治の体系を比較したうえで、前者の問題点を考察する。こうした研究を通して、特に日本のスポーツの歴史の発展に大きく貢献してきた大学スポーツ組織の体質改善策を見出し、今後の課題や取り組むべきことについて述べていきたいと思う。

2. 先行研究（スポーツ組織）

2-1. 日本のスポーツ組織の特徴

まず、日本のスポーツ組織の組織的な特徴をまとめていこうと思う。早稲田大学スポーツナレッジ研究会（2013）によると、日本においてスポーツは学校教育と企業スポーツという2つのシステムにより守られてきたため、スポーツ組織の「外部」を意識する必要がなく、企業や国がスポーツを支え、メディアがそれを取り上げることは当然だと考えられてきた。この二つのシステムの間には、日本においてスポーツはまず学生の教育的な意味合いが

ら学校スポーツとして取り入れられ、それが盛んになるにつれて社会としての受け皿が必要になり、企業スポーツとしても発展してきたという関係性が存在する（関，2014）。しかしながら、企業スポーツは親会社とその活動に必要な活動資源を過度に依存しているため、親会社からの資金提供が打ち切られた場合、その活動ができなくなってしまうという制度としての弱さがある（大野・徳山，2015）。さらに大野・徳山（2015）は、この二つのシステム含めた日本のスポーツ組織について次のような特質があると述べている。まず一つ目は世間的な価値観との乖離である。わが国のスポーツ組織は、学校、地域社会、保護者、政府から独立し、独自の価値観に基づき外部評価にさらされずに運営をおこなってきた歴史がある。二つ目は同族により組織が構成されていることである。ここでいう同族とは、先輩や後輩など同じ競技を共にこなってきた仲間のことであり、絶対的な上下関係に従い運営がなされている。そして三つ目は権力の集中である。組織における年配者に意思決定権が集中し、組織維持がなされている。

このような特徴を持つわが国のスポーツは学校スポーツをきっかけとして、企業もしくはプロスポーツにまで発展してきた。そのスポーツシステムの中核的な構成員は、企業スポーツ、大学スポーツ、中高スポーツ、中央競技団体の4つに分けられる（大野・徳山，2015）。下の図表1を見てわかることは、わが国のスポーツ組織全体に見られる特徴は、外部との連携体制が弱いということである。また、企業スポーツを除いてはスポーツ組織に対する外部監視弱いことが読み取られるゆえ、閉鎖的な環境の下でスポーツをおこなっていると言えるだろう。企業スポーツは従業員のレクリエーション、中央競技団体は競技者のレベルアップという目的があるのに対し、大学スポーツ・中高スポーツを合わせた学校スポーツは学生の教育という意味合いが強いことがわかる。また、大学スポーツと中高の学校部活動を比べると、前者は主に大学当局から資金提供を受けているのに対し、後者は地方自治体からの資金提供を受けている。このことから、大学スポーツはより大学という独立した組織の中においておこなわれていると言える。このように、大学運動部が内向きで封建主義的な組織文化を持つ理由として、大野・徳山（2015）は運動部による自立的運営、意思決定の集中化による秩序維持原理、運動部員にとって代替的な選択肢が存在しないという三点を挙げている。こうした要因から、近年相次いでいる大学運動部員による数々の不祥事は、運動部員の運動部の組織文化への過剰適応による世間の認識との乖離によりもたらされるとも主張している。

日本のスポーツ組織は以上のような特徴を持つことがわかったが、そのような特徴を持つことで生じる課題については次の項で詳しく述べていこうと思う。

図表1 わが国スポーツ組織の組織的特性まとめ

	企業スポーツ	大学スポーツ	学校部活動	中央競技団体
運営目的	従業員の福利厚生, レクリエーション	学生のスポーツニーズの受け皿, スポーツを通じた学生教育	スポーツを通じた生徒の教育	スポーツの普及, 振興, レベルアップ
運営主体	企業の運動部	大学運動部 (体育会系クラブ)	学校運動部	中央競技団体
主要な資金提供者	親会社	大学当局	地方自治体	政府
主たる経営者	監督	監督, OB 会役員	教員 (顧問)	理事長
権力の集中	監督に権限が集中	監督, OB 会役員に集中	教員に集中	理事, 役員に集中
運営方法	トップマネジメントの監督が運営	監督, OB 会役員が専制的に運営	教員が専制的に運営	役員が専制的に運営
参加者	社員アスリート	運動部員 (学生)	運動部員 (生徒)	競技選手 (アスリート)
外部監視	企業の一部ゆえ強	弱 (自治運営, 内部の凝集性の強さ)	弱 (部活動は教育課程の外に存在)	弱 (元競技者で役員を構成)
外部との連携体制	弱 (親会社とは強)	弱 (内向き)	弱 (内向き, 学校, 部内で完結)	弱 (内向き)

(出所 大野・徳山, 2015, 13 頁 をもとに著者作成)

2-2. 大学スポーツ組織の歴史と課題

ここからは、日本の大学におけるスポーツの歴史とその役割、課題について述べる。山本(2009)によると、日本におけるスポーツの成立は明治時代に欧米人から伝来されたことに由来し、スポーツはまず大学を中心として発展してきた。その後、企業が「福利厚生」「教育訓練」の一環としてスポーツを奨励し、大学の卒業生がサッカーやラグビーなどの協会を設立・運営をおこなうことで企業スポーツの発展とスポーツの大衆化が進んだようだ。そして、オリンピックや世界大会などの開催でさらに急速に発展し、スポーツのプロ化も進んだ。このようにわが国のスポーツは学校や企業を中心に発展してきたため、教育的効果はその

性質に内在していると山本（2009）は主張している。そうした理由から、人格形成や人間形成などの教育的手段としてスポーツが用いられることが多いようである。

近年、日本の多くの大学はスポーツ関連の学部や学科等を設置している。山本（2009）は、その目的はスポーツによる宣伝効果や知名度を上げる影響力を見出し、少子化対策として学生確保による経営の安定化を図ることであると述べている。しかし、このようにスポーツを大学の経営基盤安定化の手段として用いることは中・長期的には必ずしも有効ではないため、長期的なビジョンを持ち、大学の役割を明確化することが重要な課題であるとも主張している。その役割とは、教育的役割・社会貢献という二つの役割である。教育的役割の例としては、大学がアスリートに対して、各大学の基準に沿って他の学生同様に教育活動をおこなうことや、アスリートと研究者としての経験と知識を有した専門家がアスリートを教育することを挙げている。社会貢献の例としては、大学が地域連携をおこなうことで地域の活性化と大学の財源確保の両面を達成し、地域社会とスポーツ文化の発展に貢献することであると述べている。さらに山本（2009）は、大学が打ち出すスポーツ政策は、学生確保、競技力向上、社会貢献等すべてが相互連関することで社会的責務を遂行できると述べている。

また、学生スポーツの課題として、森（2018）はこれまでの学生自治を重要視した自主活動としての体育会組織の運営に問題があり変容が求められているわけではなく、大学組織全体からの視点でのスポーツの位置づけや運営・支援の方法が問われていると主張している。そして、齊藤（2018）は、大学間および競技間を横断するスポーツ組織が存在しないことで引き起こされる、大学スポーツ界全体の組織問題があると指摘している。現在の大学スポーツでは、大会の開催や競技運用などを担う組織が競技種目や地域ごとでばらばらに存在しているため、競技種目間や地域間での連携がしばしば不十分になってしまうようだ。その結果として、大学スポーツは潜在力を発揮できず、全体的な発展と社会への貢献ができないといった問題を引き起こしていると主張している。文部科学省・スポーツ庁は、こういった課題の解決策として日本版 NCAA 構想を提唱しているが、それについては4章で詳しく取り上げたいと思う。

3. 先行研究（企業統治）

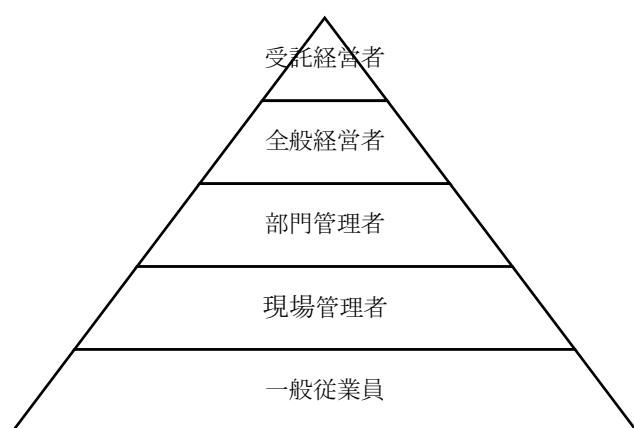
3-1. 企業統治とは

3-1-1. 企業統治の仕組み

この章では、企業統治の仕組みを明らかにしていくとともに、そのような仕組みが形成される背景も考える。はじめに、吉村・田中・伊藤・稲葉（2017）によると、企業統治においては、経営者が目標を遂行してだけでなく、適切に経営がおこなわれているかを監督す

る必要があるようだ。また、企業の仕組みは図表 2 のように、企業は受託経営者をトップとしてピラミッド式に成り立っている。そのような構造となる理由は、企業には様々な利害関係者が存在するからである。ここでいう利害関係者とは、金融市場、労働市場、原材料市場、製品市場、政府、各種業界団体などである（吉村ほか，2017）。企業とは利益確保を目指す組織であるから、多くの利害関係を考慮し運営をおこなう必要性がある。

図表 2 企業の組織構造



（出所 吉村ほか，2017 をもとに著者作成）

吉村ほか（2017）が述べたような企業の組織構造を踏まえた上で、そのようなトップダウン方式を採用していることで生じるコーポレート・ガバナンスの問題は次のように整理できる（三戸・池内・勝部，2018，151 頁）。

- ① 会社は誰の利益を重視して経営すべきか（「会社は誰のものか」）
- ② そのような経営をさせるためには経営者権力をどのように牽制・制御すればよいか（「会社権力のチェック・アンド・バランス」）
- ③ 経営者による権力行使に正当性はあるか（経営者支配の正当性）

この三点から、企業統治をおこなううえで重要視する必要があることは、利害関係者の存在と、経営の仕方や経営者の権力に対する監督であると言することができるだろう。以上を踏まえたうえで、ガバナンス論とは、「制度化した大企業を、経営者が誰のために、どのように動かすかを中心にした議論だ（三戸ほか，2018，151 頁）」と定義される。三戸ほか（2018）は、日本企業の場合、企業の維持・存続を第一義として、ステークホルダーのなかでは株主重視の流れがあると述べている。しかし、株主の力が強くなっているとはいえ、やはり現代企業の統治者は経営者であり、経営者は目的的结果とともに予期せざる随伴的结果をも考

慮に入れた複眼的管理を行う必要があると主張している。

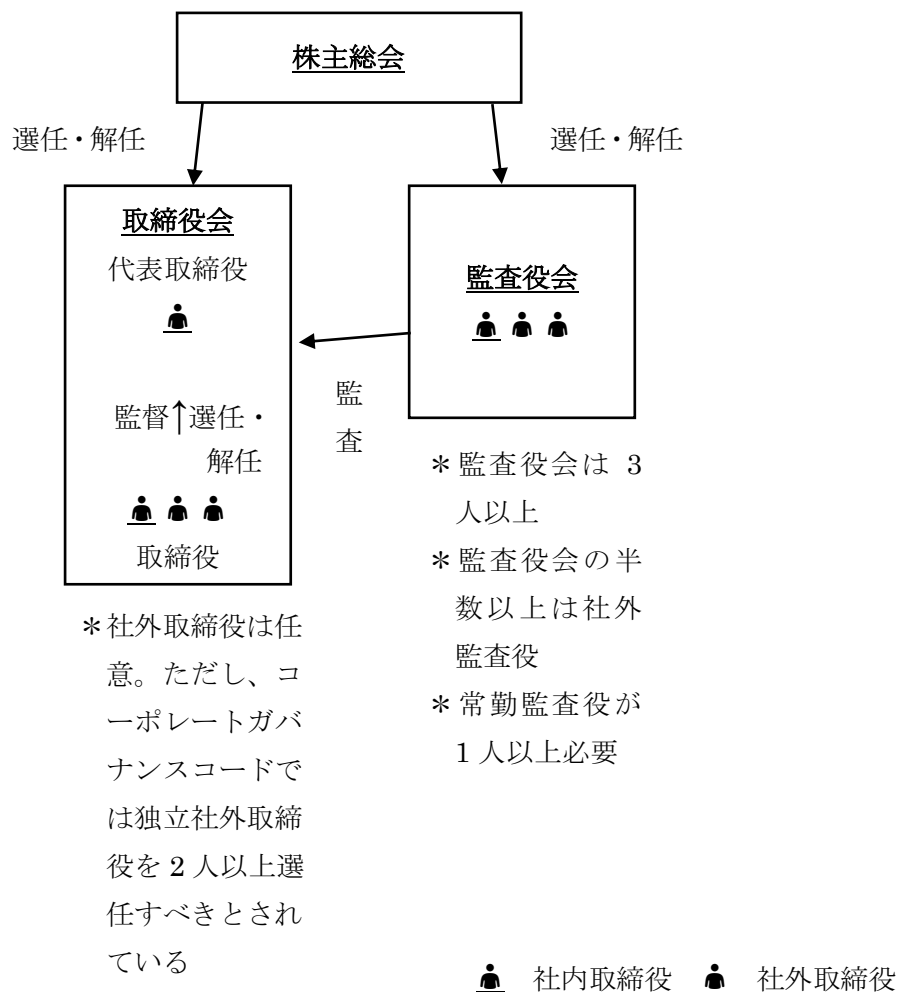
3-1-2. 株式会社の組織構造

ここからはさらに詳しく企業の組織構造を理解するために、ガバナンスを機能させることができる有効な組織構造の例として、企業の組織構造のモデルを取り上げる。中でも日本において最も一般的な会社である株式会社を扱うこととし、株式会社の組織と役割を整理することで、4章で大学スポーツの理想的なガバナンス構造を考えることにつなげていきたいと思う。また、三戸ほか(2018)をもとに、日本の伝統的なタイプである監査役会設置会社を例として説明することにする。

三戸ほか(2018)によると、図表3で示したように、最高意思決定機関である株主総会が株式会社組織の頂点にあり、支配権を掌握している大株主の意見が総会では大きく反映されることとなる。株主総会では、役員報酬や利益配当の決定などの重要事項が審議される。これらの審議内容は会社の経営のあり方を決める最も基本的な事項であり重要であるが、日常の業務執行に関する意思決定まではしえない。そこで、株主総会で選任された取締役によって構成された取締役会が、業務執行に関する意思決定をおこなう。取締役会は、代表取締役の選任・解任、管理職などの選任・解任といった会社の運営に関する重要な意思決定をおこなう。取締役会の役割は、このような業務に関する意思決定をおこなうことと、取締役会が選任した代表取締役を監督することである。代表取締役とは取締役会が決定した方針に従って業務を執行する機関であり、その意思決定と行動が、会社を代表しておこなったものだと対外的にみなされる代表権を持つ人である。これに対して監査役は、取締役会で意見を述べることができるが、そのメンバーではないため議決権を持たない。監査役会は3人以上で構成され、その半数以上は社外監査役、1名は必ず常勤の監査役でなければならない。

以上のように株式会社においては、会社運営における大筋を決める株主総会、株主総会で選任された取締役が業務に関する重要な意思決定をおこなう取締役会、取締役会の業務をチェックする監査役会という三つの機関がそれぞれの役割を果たすことでさまざまな利害関係者との関係調整や会社権力の制御ができるような仕組みになっている。

図表 3



(出所 三戸ほか, 2018 をもとに著者作成)

改めて株式会社の組織構造をまとめると、図表 3 のように株主総会が取締役会と監査役会を選任・解任し、監査役会が取締役会を監査する役割を担っている。このような構造のもと、企業は株主をはじめとするさまざまな利害関係者を考慮し、経営者権力を制御しながら、企業の維持・存続を目指し経済活動をおこなっている。三戸ほか (2018) によると、監査役会設置会社は、日本の伝統的な機関設計のタイプであり、最も多くの企業に採用されている。よって、大規模な組織を効率的に運営することができる最たる例だとみなすことができるため、4 章で大学組織のガバナンスを考えるに当たり、そのモデルとして参考にしていこうと思う。

3-2. 先行研究の意義と限界

ここまで学校教育と企業スポーツという二つのシステムにより成り立ってきたとされる日本のスポーツ組織と、企業統治のモデルについて述べてきた。先行研究において、日本のスポーツ組織は二つのシステムによって守られてきたと主張されていたが、近年その内向的で世間の価値観と乖離した性質が原因と思われる、体育会系の学生アスリートによるさまざまな不祥事が多発している。このことから、そもそも本当にスポーツは学校教育と企業スポーツという二つのシステムによって守られているとすることができるのだろうかという疑問が生じる。つまり、この二つのシステムを整合させることに無理があるのではないかと考えられる。昨今の状況を踏まえると、スポーツは単にこの二つのシステムに守られるのではなく、これらに加えて何か別のシステムによって守られる必要があるように思われる。また、大学運動部において不祥事が多発していることからわかるように、大学組織においてガバナンスが整備されていないことは明らかである。よって、4章では日本のこれらのシステムの機能不全によって引き起こされたわが国の大学運動部の不祥事を例として用いながら、大学スポーツ組織のあるべきガバナンス構造や新たなシステムについて考えていくこととする。

4. 事例分析・考察

4-1. 日大タックル問題の概要と原因

大学運動部活動のガバナンスについて論じるに当たり、前章で述べた先行研究の限界を踏まえ、2018年に起きた日本大学アメリカンフットボール部の悪質タックル問題を事例として扱う。その理由は、学生の教育という大学スポーツにおいて最も重要で無視することができない目的から外れ、指導者の権益や利害関係が絡んだ、日本の社会問題にもなった重大な問題だからである。また、わが国において最大規模の私立大学組織である日本大学のガバナンスを論じることは、日本のあらゆる大学組織のガバナンス問題に通ずるところがあると考えられるからである。この問題を通して日本の大学スポーツのガバナンスのあり方を考えていきたい。

以下の図表4にて事件の経緯を簡単に示しているが、まず、より詳細にこの騒動の一連の流れを説明する。2018年5月6日、日本大学アメリカンフットボール部対関西学院大学アメリカンフットボール部の定期戦において、日大選手による悪質な反則行為があったとして、関東学生アメリカンフットボール連盟は14日、当該選手の対外試合出場禁止処分を下し、指導者を厳重注意した（『日本経済新聞』、2018年5月15日、朝刊、39頁）。これに関して、当該選手は22日に謝罪会見をおこない、悪質行為はコーチを通じた、19日付で辞任した前監督の指示であったと説明した（『日本経済新聞』、2018年5月23日、朝刊、35頁）。そして、前監督は30日付で学校法人の常務理事を辞任し、事実解明のための第三者委員会が31日付で発足した（『日本経済新聞』、2018年6月2日、朝刊、39頁）。また、第三

者委員会は再発防止策として、従来の保健体育審議会を廃止して、「スポーツ推進支援センター（仮称）」を設置し、主要幹部に外部人材を加えてガバナンスを強化するよう求め、理事長や常務理事などが競技部の部長や指導者を兼任することを禁止することも提案した（『日本経済新聞』、2018年7月31日、大阪朝刊、大阪朝刊社会面）。これを受け、11月9日、日本大学は大学本部に運動部活動を所管する「競技スポーツ部」を新設し、学長のガバナンスが直接及ぶような取り組みを公表し、それを観察する組織として外部有識者らで構成される「競技スポーツ部管理委員会」の設置を決定した（『日本経済新聞』、2018年11月10日、朝刊、39頁）。これらについては、図表5で示したとおりである。また、理事らが監督やコーチなどを兼務しないことも盛り込まれた。

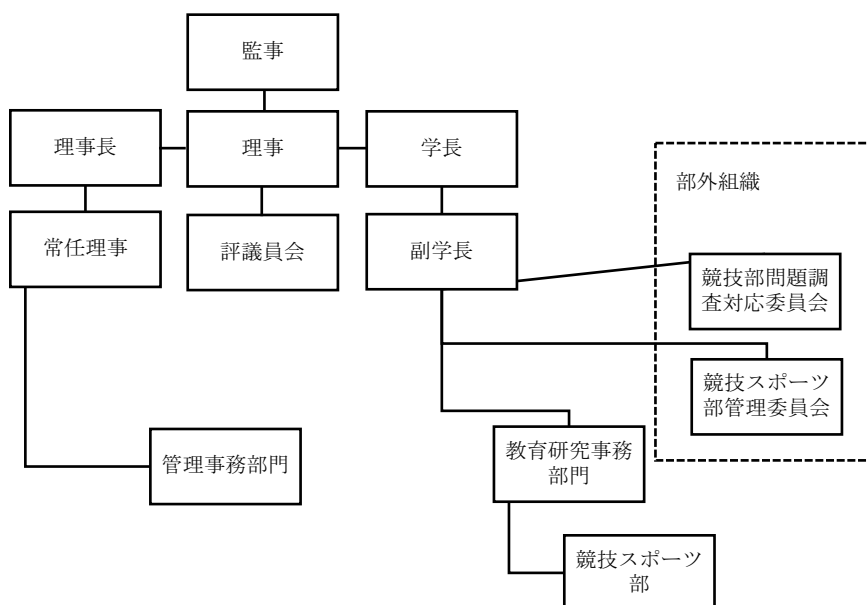
この一連の事件に関してしばしば問題視されてきたことは、アメフト部のガバナンスが機能していなかったことだ。部の活動を監督する第三者的機能は働いておらず、そのため部が大学側から干渉されることなく独裁者とも言える監督が権力を振るっていた状況が見て取れていたようにも思われる。日大アメフト部において指導者がこのような絶対権力を持つ文化は長年にわたり根付いてきた。日大アメフト部元監督の篠竹幹夫氏は「文句をいわず私についてくれば間違いない」という自信をみせるように、典型的な体育会系のカリスマ的な指導方法で絶大な戦果をあげてきたとされている（『日本経済新聞』、1989年1月23日、朝刊、48頁）。しかし、このような指導法を続けてきたことにより、若いコーチや選手の意識の変化に気づかず、親しいOBが独裁運営をいさめても聞き入れなかったという過去がある（『日本経済新聞』、2006年9月15日、夕刊、5頁）。その後監督が交代したにもかかわらず、日大アメフト部において何十年にもわたり指導者が絶対権力を持つ環境はなぜ変わることがなかったということについては次の項で明らかにしたいと思う。このように選手が監督に服従するような状況は今回の事件に限らず、大学スポーツだけでなく日本のあらゆるスポーツ組織にも当てはまるため、今回の騒動は長年わが国に根付いてきたスポーツ文化の問題点が顕在化したものだといえるだろう。

図表 4 悪質タックル問題の経緯

5月6日	日大の守備選手の悪質なタックルで関学大選手が負傷退場
12日	関学大が抗議文を送付したことを発表
17日	関学大が日大からの回答文書を公表し、「誠意ある回答とは判断しかねる」との見解
18日	日大の守備選手が両親とともに被害選手に謝罪
19日	日大の内田監督が関学大の選手らに直接謝罪し、辞意を表明
22日	日大の守備選手が謝罪会見。内田前監督らから相手選手にけがをさせる指示があったと証言
23日	日大が緊急記者会見。内田前監督、井上奨コーチが出席し「指示」を否定
25日	日大の大塚吉兵衛学長が記者会見。大学として初の謝罪
29日	関東学連が理事会で処分を決定。内田前監督、井上前コーチは除名処分
6月1日	日大が理事会で前監督の内田常務理事の辞任を承認。辞任は5月30日付
29日	日大が設置した第三者委が中間報告。内田前監督らの「指示」を認定。日大職員らが事実をもみ消すために部員に圧力をかけたことも明らかに
7月17日	日大がチーム改善報告書を関東学連に提出。問題の原因は内田前監督の圧迫的な指導体制と認定
30日	日大が設置した第三者委が最終報告。大学のガバナンス（組織統治）の機能不全が内田前監督の独裁体制を招いたと結論づけた

(出所 『朝日新聞』、2018年7月31日、朝刊、18頁 をもとに著者作成)

図表 5 事件後に変更された日大組織図



(出所 日本大学ホームページ <http://www.nihon-u.ac.jp/uploads/files/20181109103817.pdf> (2018年11月26日アクセス) をもとに著者作成)

日大アメフト部の問題は日大の体質そのものに起因しているという意見が多い。例えば、2018年8月2日の朝日新聞発行の記事においては、日大のタックル問題に関する第三者委員会がまとめた最終報告書では、タックルの指示を受けた選手に対し、日大の理事らが口止め工作をしていた実態が指摘されたとし、日大は強力なトップの下で、旧態依然の上意下達ばかり通る体質であると述べられている(『朝日新聞』、2018年8月2日、朝刊、12頁)。この日大組織における体育会支配のきっかけは「日大闘争」にあるとも言われている。1968年に起きた、大学当局と学生の闘争において、当局側が体育会の学生に運動を妨害させたことを発端に、その後も学生運動を抑制するため体育会の学生を利用していった結果、中には大学の職員となり運営を担う人も出てきたという(「日大帝国の崩壊 地に落ちたブランド」『週刊朝日』、2018年6月15日号、18頁)。同誌によれば、大学側は各学部の学生が結集しにくいように、キャンパスを全国に散らばらせるなどして、理事長を頂点とする大学本部が、各学部を「分割統治」する組織構造ができあがったという。このようにして学生側の力を弱めるとともに、体育会出身者が多数派を結成し、出世することで人事や予算の面で絶大な力を持ったようだ。

このことから、日大内部において長年にわたり体育会出身者の存在感が増すに連れて、組織全体の中にもいわゆる体育会系気質の、権力者に逆らえないような風潮が広がっていった

のではないだろうかと考えられる。大学側が体育会の学生を利用することは、人格形成や人間形成といった学生の教育上の目的から外れていることは言うまでもない。大学側により学生が不当に利用されてしまう結果を引き起こした原因は、学校教育と企業スポーツという二つのシステムが目指してきた、組織における同一の価値観や一体感の形成という目的だと言えることができるかもしれない。大学職員を登用する際、体育会の学生を優遇するような仕組みを作ることで、体育会の学生が盲目的に大学側に従ってしまうようになり、大学組織の外部を意識することのない、経営者と同一の価値観を持った人々により大学運営がなされてしまう状況が生み出されたのではないだろうか。その結果、世間的な価値観との乖離、同族による組織構成、権力の集中という日本の典型的なスポーツ組織に似た内向的な特徴を、日大は有することになったのではないかと考えられる。

アメフト部の一連の問題を受けて、日本大学は2018年11月9日にホームページにて日本大学競技部の改革について公表し、学長によるガバナンスが直接及ぶ大学本部の教育研究事務部門「競技スポーツ部」や、各競技部の適切な運営及び管理について審議する「競技スポーツ運営委員会」を設置するなど、競技部の改革や再発防止策をまとめた。事件当時、日大アメフト部の前監督は大学経営の中核である常務理事の要職を兼任していたが、この改革により今後は理事が部活動の監督を兼任することはなくなる。今回の改革には、常務理事と部活動の監督の関係性を弱める狙いがあると思われる。日大は年80億円を超える私学助成金を受けているが、もし理事の不祥事や法令違反が発覚した場合、補助金が不交付もしくは減額されるため、これを回避するために前監督の容疑を否認しているのであれば、理事会の責任は大きい（『日本経済新聞』、2018年5月24日、朝刊、2頁）。この点に関しては図表6で示したように、2018年7月31日の朝日新聞発行の記事の中で第三者委員会による最終報告書の骨子として、「当時理事であった井ノ口氏や日大職員によって、関係者に対する口封じという重大な隠蔽（いんぺい）工作があった（『朝日新聞』、2018年7月31日、朝刊、18頁）」とされているように、組織ぐるみで事実を隠そうとしていたことが認められた。補助金の不交付や減額を避けるために隠蔽がおこなわれたのであれば、国も絡んだガバナンスの問題であると言えるかもしれない。そうすると、学校教育と企業スポーツという二つのシステムだけでは対処できない事態である。このように理事会も含めて隠蔽を図ってきたという疑惑が浮上する原因は、日大組織の構造上の問題にあるのではないだろうか。その点については次の項で述べていこうと思う。

図表 6 最終報告書の骨子

<p>■ 事案を招いた背景・原因</p> <p>(1) 内田氏の独裁体制下での指導／選手に一方的に過酷な負担を強いる実態があり、パワハラとも評価すべきものだった</p> <p>(2) 指導体制に対するガバナンスの欠如／保健体育審議会が形骸化し、内田氏の独裁を可能にしていた</p>
<p>■ 日大による事後対応上の問題点</p> <p>(1) 必要な責任体制がとられなかった点／日大の危機管理委員会、危機対策本部などは有効に機能することなく後手に回った。大学側の当事者意識が希薄で、対応を部任せにし、措置の実施などの責任の所在も不明確だった</p> <p>(2) 事実調査の適正性の欠如／当時理事であった井ノ口氏や日大職員によって、関係者に対する口封じという重大な隠蔽（いんぺい）工作があった</p> <p>(3) 対応措置の遅延、ずさんさ／日大の対応は本件試合後約10日を経過してから。その間、当事者である内田氏の意向を反映した、部によるずさんな対応を放置していた</p> <p>(4) 広報の適切さの欠如／しっかりとした説明責任を果たす必要があったが、事後対応の基本的な視点が欠けていた</p>

(出所 『朝日新聞』、2018年7月31日、朝刊、18頁 をもとに著者作成)

4-2. 組織構造の問題点

アメフト部による一連の騒動から見えてきた日大の組織構造上の問題点を、企業統治の視点に立ち、組織図を用いながら考えていく。まず一点目は、アメフト部をマネジメントする立場である監督が、大学法人の常務理事と人事部長を兼任し、大学組織の中でも大きな権力を持っていたことである。監督が部活動だけでなく大学運営においても要職に就いていることで、部内で問題が生じてても大学職員に対して圧力をかけ、口止めをすることができたと考えられる。全監督は保健体育事務局長や人事部長などの役職にも就いていたが、その役職を解き、大学側により部への影響力を排除される結果となった（『朝日新聞』、2018年6月27日、朝刊、27頁）。また、前の項で述べたように、理事の不祥事による大学の補助金減額等を防ぐために理事会として責任逃れをしようとしているとも考えられる。企業統治的な視点から考えた場合、理事会とは株式会社における取締役会であると言えるだろう。取締役会は会社の運営に関する重要な意思決定をおこなう機関である。つまり、理事会は大学の運営に関して、管理職の選任・解任等、人事に関する重要な決定権を持っている。すなわち、前監督が保身を図るためには好都合な立場であったと言える。

二点目は、運動部を統括する責任者である学長よりも常務理事である前監督が理事会において上の立場にいたことである。一運動部の監督が、大学本部直属である保健体育審議会会長を兼任する学長よりも実質的に権力を持っていたと言える。図表 7 で示したように、アメフト部の前監督が大学の理事長に次ぐ常任理事 5 人のうちの 1 人という地位にいたことに対し、学長は総勢 28 名の理事のうちの 1 人でしかなかったのである。これでは学内においてアメフト部外からの監督機能が十分に働かず、監視の目が行き届かない。本来、最低限の学業の上に成り立つはずの大学スポーツが、大学の経営に強く左右される構造になってしまっていた。

それでは、株式会社における監査役会が代表取締役をはじめとする取締役会をチェックしているように、日大においても理事会を監督する機関は機能していなかったのであろうか。そのような機関として、日大には理事の業務執行を監査する監事という機関が存在する。日本大学ホームページによると、日大の監事は 4 名おり、うち 2 名は常任監事である。その常任理事 2 人はいずれも日大の学部長であるが、学部を統括しているのは学長であることを考慮すると、監事より上の立場に学長が、さらにその上に常任理事である前監督がいたことになる。したがって、憶測ではあるが、アメフト部の起こした一連の事件に関して、監事として口出ししがたい状況であったと考えることができる。よって、本来なされてなければならない経営と教学の関係調整がおろそかになっていたという問題点もあるだろう。

この経営と教学の分離について、山本清東京大学名誉教授は、密接不可分である経営（理事長）と教学（学長）の関係調整の重要性を指摘している（『日本経済新聞』、2018 年 8 月 6 日、朝刊、18 頁）。同記事において、山本氏は、学長の上に常務理事が位置し運動部の責任者となる体制は、学長の意思決定やリーダーシップが十分に発揮されにくいと、今回の日大の例のように教学担当ではない理事が監督として運動部を指揮することは、大学の教育特性を踏まえた判断がされにくいと指摘している。日大は「スポーツ日大」を掲げ、学生アスリートの競技力向上を通じた大学ブランドイメージ作りと知名度の向上を目指しているが、この経営上の戦略により本来最重要視されるはずの学生の教育がおろそかになってしまっていることは見逃されるべきではないだろう。これについて、2018 年 7 月 31 日の朝日新聞発行の記事における、悪質タックル問題の第三者委員会勝丸委員長の最終報告では、「大学の部活動が教育の一環としてきちんと組織的に位置づけられていなかった。（『朝日新聞』、2018 年 7 月 31 日、朝刊、18 頁）」とされ、スポーツが教育のもとでおこなわれていなかったことが指摘されている。このことから言えることは、教育の一環として位置づけられていたはずのスポーツが、経営の側に属するようになり、さらに教育と経営自体も分離しなくなってきたため、スポーツと教育・経営の関係において整合性が取れなくなってきたということである。そして、上記の日本経済新聞の記事において山本氏は、日大の問題解決策として次の三つを挙げている。第一は、理事会と学長の関係が組織構造として階層的であると同時に業務内容として相当程度重複する特性を大学関係者が的確に理解することだ。第二は、理事会が経営側の判断のみで決定しないように、構成員が経営・教学に偏らな

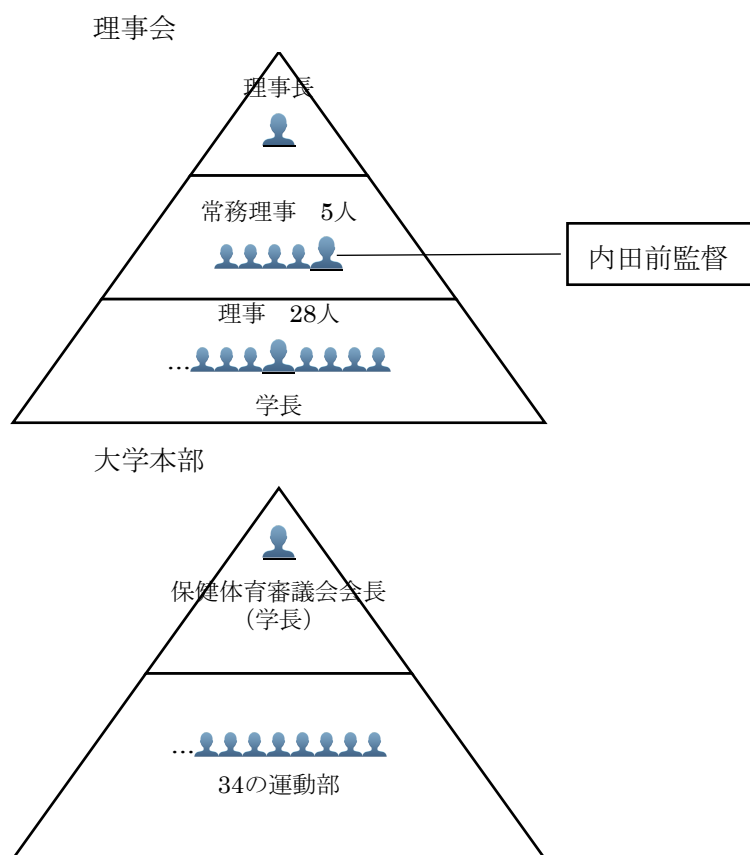
い工夫をするなど、経営と教学の連携・一体的な意思決定を可能にする仕組みを確立することである。第三は、経営の不正や教学の特性を損なう行為の抑制である。そのために、外部理事にコンプライアンス担当や内部統制の役割を担ってもらい、また理事会は教学に関する意思決定を枠組み段階にとどめ学長に委任することで教育研究の自立性を確保する必要があると主張している。

また、経営者による相次ぐ不祥事など、私立大学のガバナンスが問われている状況に関して、東京大学の両角亜希子准教授は不祥事をなくすためには次の三点が重要であると述べている（『日本経済新聞』、2018年7月30日、朝刊、14頁）。第一は、私立学校法の制度的な趣旨を大学側が理解するように改善を図ることだ。評議委員会が形骸化し十分なチェック機能を果たせていないことや、理事と監事との間の独立性の担保の必要性を指摘している。第二は、情報公開のさらなる促進である。私立大学の多様なガバナンスの実態は、専門家の目から見てもわかりづらく、それを理解するための情報も十分に公開されていないと述べている。第三は、意思決定における学内構成員の参加の意義の見直しだ。2015年の学校教育法改正で、教授会は学長から諮問がなければ会で議論しなくてもよいという学長の諮問機関の位置づけとなり、さらに外部理事を増やす議論が出るなどダイバーシティーの確保も重要になっているが、不正防止という観点からは内部者の参加を担保しておくことも重要であると主張している。日大の例を考えると、評議委員会のチェック不足もしくは理事への権力集中により監事が理事から独立していなかったことが原因で、常任理事の不祥事に対して大学側が適切に対処できなかったと考えられる。そして、大学の役員が選ばれた背景・方法・役割などが十分に公開されていないこともあり、さまざまな報道機関が報じているように、多額の報酬が支払われることによる、理事長と役員との不適切な関係性が疑われる状況になっている。よって、一点目と二点目で指摘されているような独立性の担保や情報公開により改善がなされる必要があるだろう。三点目の指摘に関しては、日大においてはむしろ外部理事を増やすなどして、第三者によるチェック機能を充実させる必要があるように思う。

以上を踏まえて、アメフト部を含む、日大組織におけるガバナンスの改善策をまとめてみようと思う。まず、図表 3 で示した株式会社の組織構造を参考に日大アメフト部の構図を考えてみる。株式会社においては、株主総会、取締役会、監査役会という三者が主な構成員を担い、収益の確保を目的として経済活動をおこなっている。これに倣うと日大アメフト部の例において考えなければならない主な関係者は、運営を担う立場である運動部の他に、部の活動をサポートする大学当局やチェック機能を持った部外組織である。株式会社への出資者が株主であるのに対し、図表 1 にあるように、大学スポーツの主要な資金提供者は大学当局である。企業の活動目的は収益の確保であり、それにはさまざまな利害関係者が絡んでいるため、大まかに経営者層、経営管理層、一般社員という三つの階層に分かれ、それぞれの使命を果たすことで役割分担ができる構造になっている。一方、日大アメフト部をはじめとする日本の大学スポーツ組織も同様に、権力を持った監督やコーチを頂点に選手が従

う形となっている。しかし、大学スポーツの活動目的は本来、学生教育をおこなうことであり、大学当局が大学の PR 効果などの利益を享受することができるとはいえ、企業の場合と比べて活動を通じた利害関係を生み出すことは多くはないと言える。したがって、指導者に過度の権力が集中することは望ましくなく、学生が主体となって活動することができる仕組みが必要である。そのためには指導者の大学運営にかかわる権力を抑えるルールと、学生アスリートの活動をサポートする機関が必要である。この二点に関しては、前の項で述べた理事長や常務理事が各運動部の部長や指導者を兼任することを禁止する規則や学長によるガバナンスを強化する競技スポーツ部の設置といった措置がとられることとなった。日大においては最も権力を持つ理事長の力を抑える必要があるため、大学の内外で外部有識者による監督機能が必要であると同時に、不正防止を目的とした学内構成員の発言権の確保もまた重要となるだろう。大学外において大学スポーツ全体を統括する組織に関して、導入が進められている日本版 NCAA については次の項で詳しく述べたいと思う。

図表 7



(出所 『朝日新聞』、2018年5月26日、朝刊、34頁 をもとに著者作成)

4-3. 日本版 NCAA による改革

4-3-1. 日本版 NCAA の目的と役割

第1章で述べたように、日本の大学スポーツはあくまで学生の自主的な活動として発展し、学生やOBが部を運営してきた。このように体育会が大学の管理下にないことが、競技中の危険な事故や指導者や部員による数々の不祥事の要因の一つとなってきたことは明らかである。したがって、部活動の運営を学生やOBに任せておくことはできない状況になってきている。しかしながら、本来部活動の目的はスポーツを通じた学生の教育であり、大学側が過度に介入してしまうと学生の自主性が失われてしまう可能性もある。よって、大学スポーツをおこなうにあたり、「管理」と「自由」という二つの相反するもの間でいかにしてバランスを取ることができるかが大切だと言えるだろう。ここまで述べたことを踏まえると、部活動の監督に権力が集中する事態などを避けるためにその独裁体制を監視し、かつ学生の自主性を損なわずに部活動を取りまとめる立場の組織が必要であると考えられる。その一つとして挙げられあるものが、日本版 NCAA（仮称）だ。NCAAとは、全米大学体育協会と訳され、約1200の大学が参加し、バスケットボールやアメフトなどのスポーツを中心に年間およそ1000億円の収益を上げる、学生スポーツの安全確保と健全化のために作られた組織である（『日本経済新聞』、2018年5月26日、朝刊、2頁）。同記事によると、日本版 NCAA は創設時に200大学と40の学生競技団体の参加を目標とし、まずは「安全安心」と「学業充実」を主要テーマとして、学生スポーツの産業化を目指す。NCAAの役割は、ゲームのルールや学生の参加資格基準等といった、個別の大学では作成できない規則を制度として確立することを通じ、スポーツに参加する大学や学生アスリートの便益を高めることにある（齊藤、2018）。日本の大学には、中学・高校の中体連、全国高体連のような全体の統括組織がなく、競技団体は競技・地域ごとに異なる（『日本経済新聞』、2018年7月2日、朝刊、16頁）。そのため、「大学スポーツ協会」、略称「UNIVAS（ユニバス）」と定められた日本版 NCAA を設置することにより、大学スポーツ組織を取りまとめ、大学のガバナンスとコンプライアンスを強化する。この新組織は大学が責任を持って部活動に携わる態勢づくりを推進し、指導員の資質向上を目的とした研修会を開催するなど、学生の学業とスポーツの両立を統一的に支援する（『日本経済新聞』、2018年10月23日、朝刊、37頁）。さらに、UNIVASは学生アスリートの競技と学業の両立を促すため、対外試合に出場できる学業成績の基準を設ける制度や、両立する模範的な学生を表彰する制度の導入を検討している（『日本経済新聞』、2018年11月19日、夕刊、10頁）。この組織が大学のスポーツ競技を統括していくことで、近年相次いでいる不祥事の防止につなげていくことが期待される。さらに、上記のような非営利の目的だけではなく、本場アメリカのNCAAがそうであるように、組織として上げた利益を参加大学や地域社会に対して還元するという営利の目的も同様に期待されている。以下の図表8は日本版 NCAA の組織体制と機能をまと

めたものであり、学業充実、安全安心・医科学、事業・マーケティングという大きく分けると三つの分野でその役割を果たすことが求められている。

図表 8 日本版 NCAA（仮称）の組織体制と機能（案）

構成員	大学・学連（大学の競技団体）・企業	
委員会	学業充実	<ul style="list-style-type: none"> ・試合日程調整など学習機会の確保 ・指導者の資質・能力向上 ・成績管理対策・キャリア支援
	安全安心・医科学	<ul style="list-style-type: none"> ・事故情報など情報の集約化 ・ガバナンス体制構築・保険制度の活用 ・ハラスメントや暴力等の相談・対応体制
	事業・マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ・大会レギュレーションの整備 ・チケットグッズ販売の共通サイト構築

（出所 『日本経済新聞』、2018年7月2日、朝刊、16頁 をもとに著者作成）

4-3-2. 日本版 NCAA の課題

以上のように、日本版 NCAA は大学スポーツ組織全体を統括し戦略的に発展させることができると思われる反面、営利化することでさまざまな問題が生じる可能性がある。池田・小林（2017）によると、すでに2000年の初めには米国 NCAA のような大学スポーツ競技の統一組織の必要性が主張されていたが、アマチュアリズムとしての大学スポーツ競技を守る姿勢がとられ、ビジネス化を否定する立場が示されていたようだ。そして、2020年の東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催を控え、大学スポーツ振興や日本版 NCAA 創設に向けた議論は加速してきたようである。このように大学スポーツの営利化に対して慎重な姿勢がとられていたことを踏まえると、そもそも大学スポーツにおいて、営利的側面と非営利的側面を両立させることは可能なのだろうかという疑問が生じる。この問いについて、齊藤（2018）は二つの理由を持って両立は難しいだろうと予想している。第一の理由は、もし営利的側面に軸足を置き、それを積極的に推進した場合、大学スポーツの存立基盤が崩壊する恐れがあるからである。齊藤（2018）はその例として、学生アスリートの活躍に対する報酬が、大学内外において大学スポーツへの支持や関心の低下を招く恐れがあると指摘している。そして第二の理由は、大学の目標・使命を達成するためにスポーツの

営利的側面に軸足を置いてそれを積極的に推進するという手法が、教育環境の充実というもう一つの手法に比べ「費用と便益」という観点から効率的でないからである。大学の目標・使命といえる人材の育成を果たすためには入学者の確保がその出発点であるが、その手段としてスポーツを用いた場合、便益より機会費用が大きくなるため、教育環境を充実させることがより適切であると主張している。また、齊藤（2018）によると、米国 NCAA の抱える課題として、学生アスリートがスポーツ活動に参加する条件として学年ごとにクリアしなければならない学業上の基準が、一般の学生の学修状況を評価する際の基準と比べ緩くなっているというのがあり、学生アスリートが享受できる教育環境の提供に成功しているとは言えない現状がある。さらには、学生アスリートを競技に参加させるために大学の単位を取りやすくするなどの援助をおこなうこともあるようである。UNIVAS はこのような米国 NCAA の課題を踏まえたうえで、競技をおこなう環境を整えるだけでなく、一般の大学生と同水準の教育環境を提供する必要があるだろう。このような取り組みから実現できることとして、池田・小林（2017）は、教育環境の改善や学生支援体制の整備に取り組むことが、大学スポーツの文化性につながると述べている。よって、UNIVAS による新たな挑戦は、日本のスポーツを築いてきた大学スポーツを改善し、スポーツ文化をさらに発展させることができることができるかもしれない。

しかし、準備が進められている日本版 NCAA であるが、現時点ですでに課題が見つまっているようだ。2018 年 12 月 26 日時点で UNIVAS の準備委員会に参加したのは 105 大学 26 競技団体であり、競技団体の数は目標を超えたが、私大では慶大や関学大、国立大では京大などが参加の意思を明らかにしていないようである（『朝日新聞』、2018 年 12 月 28 日、夕刊、9 頁）。また、同誌によると参加を表明している大学の中でも、アスリートの学業成績における公式戦参加基準を設けることで、ユニバスに参加しない大学と同じ条件で戦えなくなるのではないかという懸念があるそうだ。確かに学業成績の基準を設けていない大学のほうがより多くの選手を出場させることができる可能性が高くなるため、競技に参加する当たり基準の有無で不公平が生じるだろう。したがって、今後加盟大学数を増やし、一律の基準を設けることでこの問題の解決していくことが求められる。

5. まとめ・考察

本論の目的は、企業統治のモデルを用いながら日本の大学スポーツ組織のガバナンスについて論じ、大学スポーツ組織の体質改善策を考えることであった。その過程で、2018 年に起きた日本大学アメリカンフットボール部の悪質タックル問題を例に用いて、大学組織の構造における問題点や大学経営と教育の関係性を指摘し、再発防止のための重要点を論じてきた。この議論の中で、先行研究において述べられていた、学校教育と企業スポーツという二つのシステムによって日本のスポーツが守られてきたという前提を否定し、大学スポーツの統括組織の必要性を新たに見出すことができた。さらに、この統括組織である日本

版 NCAA (UNIVAS) の役割と課題についても述べることで、今後の大学スポーツ組織全体のあり方についてより深く考えるポイントを示せたことは、この論文で意義のある点だと思ふ。

それでは、先行研究や問題点を改めて整理したうえで、大学スポーツ組織のガバナンスについて考察する。先ほど述べたように、先行研究の段階では日本のスポーツは二つのシステムによって守られてきたとされていた。しかし、近年大学におけるスポーツの位置づけが変化してきているため、これらのシステムが機能しない状況になっていると考えられる。本来、学生の教育という目的を持つはずのスポーツに対し、岡部 (2009) や山本 (2009) が指摘しているように、学生数の増加を目指して広告・宣伝面における役割を期待する大学が増加し、スポーツの位置づけが教学側から経営側へと移行していると思われる。さらに、日大のケースで見られたように大学経営が教学を過度に干渉する事態にも発展している。このように、大学経営の意向が教学に位置付けられていたスポーツに大きく影響を与え、大学の経営と教学のバランスが崩れることで、大学スポーツにおける学生の自主性を損なう結果へとつながっているのではないだろうか。よって、大学スポーツにおいて不祥事が頻発しているとはいえ、単に運動部への「管理」を強めればよいのではなく、本来の目的に立ち返り学生の自主性を尊重するという「自由」の側面を見直す必要があると思われる。

そのために、大学内部でのガバナンス体制構築に向けては、大学運営の重要な意思決定をおこなう理事会における経営と教学の均整化を図ることでスポーツの教育的意義を担保する必要があるだろう。また、大野・徳山 (2015) が述べているように日本のスポーツ組織は外部との連携体制が弱いという特徴があり、大学スポーツ界全体を取りまとめる組織が存在しないため、設立が迫る UNIVAS による統括に期待が寄せられる。この組織により、大学のコンプライアンスとガバナンスの強化を図るとともに、大学生アスリートのスポーツへの取り組みを支援する。さらに、競技者が対外試合に出場する際に学業成績の基準を設けることで、学生の学業とスポーツの両立を目指す。このようにして大学スポーツの「管理」の側面もまた充実させることが重要になるだろう。

しかし、齊藤 (2018) が指摘しているように、大学スポーツを営利化することで、大学スポーツの存立基盤や学生の教育環境に悪影響を与える恐れがある。それに加えて、UNIVAS に加盟している大学とそうでない大学の間で戦力差が生じるなどの不公平が生じる場合も想定される。今まで非営利的な目的でおこなわれてきた大学スポーツであったが、今後営利化されることで新たな利害関係者が生まれることになるため、別の問題が発生することになると予想されるが、「学生の教育」という大前提を最重要視し、運営していくことが何より求められる。さらに、本場である米国 NCAA の取り組みを参考にした UNIVAS の運営はもちろん大切だが、日本スポーツ史の礎を築いてきた大学スポーツ独自の文化を維持・発展させられるように国を挙げて努めていく必要があるだろう。企業スポーツとの関係としては、UNIVAS がスポンサー企業と関係性を強めることで、大学生アスリートの社会人としてのキャリア支援やそれを通じた企業スポーツの復興が期待できるため、大野・徳山 (2015)

が指摘している近年の企業スポーツの縮小という課題を解決することができるかもしれない。

以上のように学校教育と企業スポーツという二つのシステムに加えて、新たに日本版 NCAA という柱によって大学スポーツを支えることで、大学スポーツ組織のガバナンス体制を強化し、学生の教育とさらなる大学・企業スポーツの発展につながることを期待する。

6. 参考文献・参考資料

[参考文献]

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 卷、1 号、1-15 頁。

大野貴司・徳山性友（2015）「わが国スポーツ組織の組織的特性に関する一考察—そのガバナンス体制構築に向けた予備的検討—」『岐阜経済大学論集』、49 卷、1 号、21-49 頁。

岡部修一（2009）「スポーツに内在する問題について（4）—スポーツ選手の倫理観—」『奈良学園大学奈良文化女子短期大学部紀要』40 卷、41-48 頁。

齊藤裕志（2018）「日本版 NCAA の前途～大学スポーツを考える～」『東洋大学経済論集』、43 卷、2 号、147-185 頁。

関朋昭（2014）「日本の学校スポーツに関する研究—スポーツ経営と勝利至上主義に着目して—」『北海学園大学経営論集』、12 卷、2 号、25-119 頁。

森正明（2018）「大学スポーツに関する研究—一部活動から大学スポーツへ—」『体育研究』、52 号、51-60 頁。

山本順之（2009）「大学におけるスポーツの役割に関する研究—大学スポーツの変遷と発展—」『社会文化研究所紀要』、64 号、81-99 頁。

吉村典久・田中一弘・伊藤博之・稲葉祐之（2017）『企業統治』中央経済社。

三戸浩・池内秀己・勝部伸夫（2018）『企業論』有斐閣。

早稲田大学スポーツナレッジ研究会（編）（2013）『スポーツマネジメント教育の課題と展望』有限会社創文企画。

[参考資料]

『朝日新聞』、2018 年 5 月 26 日、朝刊、34 頁。

『朝日新聞』、2018 年 6 月 27 日、朝刊、27 頁。

『朝日新聞』、2018 年 7 月 31 日、朝刊、18 頁。

『朝日新聞』、2018 年 8 月 2 日、朝刊、12 頁。

『朝日新聞』、2018 年 12 月 28 日、夕刊、9 頁。

「日大帝国の崩壊 地に落ちたブランド」『週刊朝日』、2018 年 6 月 15 日号、18 頁。

『日本経済新聞』、1989 年 1 月 23 日、朝刊、48 頁。

『日本経済新聞』、2006 年 9 月 15 日、夕刊、5 頁。

『日本経済新聞』、2018 年 5 月 15 日、朝刊、39 頁。

『日本経済新聞』、2018 年 5 月 23 日、朝刊、35 頁。

『日本経済新聞』、2018 年 5 月 24 日、朝刊、2 頁。

『日本経済新聞』、2018 年 5 月 26 日、朝刊、2 頁。

『日本経済新聞』、2018 年 6 月 2 日、朝刊、39 頁。

- 『日本経済新聞』、2018年7月2日、朝刊、16頁。
『日本経済新聞』、2018年7月30日、朝刊、14頁。
『日本経済新聞』、2018年7月31日、大阪朝刊、大阪朝刊社会面。
『日本経済新聞』、2018年8月6日、朝刊、18頁。
『日本経済新聞』、2018年10月23日、朝刊、37頁。
『日本経済新聞』、2018年11月10日、朝刊、39頁。
『日本経済新聞』、2018年11月19日、夕刊、10頁。

〔参考 URL〕

日本大学ホームページ <http://www.nihon-u.ac.jp/uploads/files/20181109103817.pdf>
(2018年11月26日アクセス)