

SANNO SPORTS MANAGEMENT

SPORTS MANAGEMENT RESEARCH CENTER, SANNO UNIVERSITY, JAPAN

Vol.

09

FEATURE 「スポーツを魅せる」
Make sports
more attractive



SANNO UNIVERSITY

マネジメント理論と実践を柱に ビジネスプロフェッショナルを育成

産業能率大学は、世の中で実際に役に立つ能力を育成する実学教育を根幹としています。
社会人・職業人としての基本的な能力やビジネスの実務知識とスキルを身につけ、
また、主体性を持つ自立したビジネスパーソンとしての教養を養うため、
「真剣に取り組む力」「実行する力」「深く学ぶ力」に焦点を絞りカリキュラムを設計しています。
また、コンサルティング機関である総合研究所と連携し、
ビジネスの最新情報や最先端の動向を教育に取り入れるべく企業や団体との提携に取り組むなど、
産業界に最も近い大学として学外とのコラボレーションを積極的に進めています。



CONTENTS

FEATURE「スポーツを魅せる」

- 03-08 01 **湘南ベルマーレの新スタジアムから
日本のスポーツ文化に新しい風を**
株式会社湘南ベルマーレ 代表取締役会長 真壁 潔 氏
スポーツがつなぐ新しい街
株式会社横浜 DeNA ベイスターズ 広報部 河村 康博 氏
“カーニバル” が生み出すビーコルの魅力
横浜ビー・コルセアーズ 球団代表 植田 哲也 氏

09 02 SANN0 スポーツマネジメントのあゆみ

10 03 SANN0 SPORTS TOPICS 2016

RESEARCH REPORTS

- 11-12 04 **独自データで振り返るスポーツ 2016**
ー DeNA 躍動、タカマツベア金、三大関の綱取りー
- 13-14 05 **スポーツにおけるエンターテインメント戦略～Bリーグへの応用性**
- 15-16 06 **性格分析を用いたプロ野球ファン心理研究**
- 17-18 07 **スポーツクラブの運営研究**
スポーツを支えるスポーツボランティアとはーその現状と課題ー
- 19-20 08 **「産業能率大学運動部サポートプログラム～リーダーシップ養成プログラム」構想案について**
- 21 09 **産業能率大学 アスリートキャリアプログラムについて**
- 22 **研究員紹介**

巻頭言

スポーツ選手の情熱あふれる巧みなプレーは、いつもファンを唸らせ、忘れることのできないシーンとしてファンの心に刻み込まれてきた。こうしたスポーツの魅力は、新たな感動や異次元体験を求めるコアファンの期待を増幅させ、ファンを次の観戦行動へとつなぎとめていく。しかしその一方で、情報や経験知をあまり持たないライトファンにとっては、こうした側面は理解し難く、必ずしも観戦者間で共有し得るとは限らないため、スポーツの魅力に対して消化不良を引き起こす場合も見られる。価値観の多様化が進み、スポーツ観戦者、特に競技場に足を運んで試合観戦する人達が伸び悩む今日、どのプロスポーツ組織、チームもコアファンからの下支えだけに頼る経営が許される状況にはない。そこで、各組織やチームが取り組んでいるのが、多様な人達が競技場に訪れた際にも、その時間、空間を楽しんでもらえるような施設のあり方である。さらには、各チームが地域密着を掲げている今、施設があることによって、人々が集い、交流できる場所としてのランドマーク的な存在となることも重要な課題である。

今号の特集では、プロサッカーチームの湘南ベルマーレ、プロ野球チームの横浜 DeNA ベイスターズ、そしてプロバスケットボールチームの横浜ビー・コルセアーズが、ファンの多様化するスポーツへの関わり方を具現化する場所としての競技場を、どのように捉え、どのような空間として演出しようとしているのかをまとめ、新たなスポーツの魅せ方について考えた。

所長 中川 直樹

湘南ベルマーレの新スタジアムから日本のスポーツ文化に新しい風を

インタビュー・文：西野 努



湘南ベルマーレ

代表取締役会長 真壁 潔 様

スタジアムのあり方について



「クラブと地域にとってスタジアムの理想のあり方は、街中にある、365 日稼働していることです。フランスでいくつかスタジアムを観てきましたが、チーム以外の地域の人々がスタジアムの諸室をつかっていました。それがあべき姿だと思っています。研修会とか、勉強会とかやっていますし、ホテルやレストランが併設されていたりします。マラガ近郊での 4 部リーグクラブの競技場（マルベリャ）では、5,000 ～ 6,000 人収容の古いスタジアムですが、クラブオフィスだけでなく、レストラン、美容院とかも入っていて、街中の便利な場所にありました。マラガにある 4 万人のスタジアムは、中東のファンドが出資して造ったそうです。スペインのスタジアムは天候のせいもあり、屋根がないのですが、まったく問題がないようでした。リヨンの新しいスタジアムは、ユーロ用に造った 6 万人のスタジアムは、VIP 向けの部屋が多数あり、集金できるようになっています。個々の場合は、土地が市の所有で、上物（スタジアム）がクラブの所有です。ピッチだけではなく、施設として諸室も地域の人々によって使われている。研修だったり、勉強会だったり、それこそレストランも営業している。様々な世代の人々が利用できるスタジアム。

1 つポイントが、陸上競技用のトラックがあるかどうか。陸上トラックを配備すると、観戦時のスタンドからの距離だけでなく、たくさんある種目の備品をスタジアム内で管理保存しなければならないというスペースの問題も生じます。サッカーとラグビーであれば、それこそバーとゴールがあれば済む。お金を稼ぐスタジアムにするためにも、陸上競技は分けるべきだと思います。」

建設費についても日本では様々な制約がある

「日本の銀行はスタジアム建設にお金を貸してくれません。また、土地は行政が持っていて、行政が建設して、クラブが利用料を支払って使うという仕組みになっています。建設費で言えば、南長野のスタジアムは 75 億。吹田スタジアムは 140 億。今、ヨーロッパでははじめての仮設スタンドを活用する計画では、15,000 人から 18,000 人のスタジアムが 60 ～ 70 億円ですることになっています。例えば、土地だけは行政に何とかしてもらい、toto やその他の助成金・寄付金、スポンサー企業からの出資等で 30 億円程度調達できれば、残りの 30 ～ 40 億をクラブの自助努力でなんとかすることも十分可能だと思っています。現状のようにスタジアムを、利用料を支払って借りるとすれば、年間億単位で利用料がかかります。それくらい払うのであれば、仮に音楽のコンサートや他のトップリーグのチームの試合を誘致するなどして、2 億稼げるスタジアムにするとすれば、金利も含めて、クラブだけで 30 億円程度はなんとかできると思います。湘南ベルマーレは、2001 年につぶれかけましたが、それから 18 年間で 200 億円以上の売上を積み上げてきました。例えば、その金額（30 ～ 40 億）をスポンサー



吹田スタジアム



Parc Olympique Lyonnais
リヨン市中心から12キロに位置する、2016年1月に完成したスタジアム

からの出資等や助成金等を活用して調達し、365日そのスタジアムで商売することにより、十分に回していけると考えています。横浜DeNAベイスターズは、スタジアムを買収するという投資を行いました。集客やスポンサーセールスに大きな影響を与えると思われます。今までは、スタジアムというものは行政しか造ってきませんでしたが、ベイスターズの事例は大資本が付いて初めて実現したものです。我々は、自分たちの努力でこの自前のスタジアムが実現できていると思っています。」

湘南スタジアム研究会とはどのような組織なのか？

「湘南ベルマーレの評議員でもある湘南エリアの海側にある5つの地域（大磯・小田原・平塚・湘南・藤沢）の商工会議所の会頭が中心になって、スタジアム候補地をリストアップし、スタジアム建設の実現に向けて議論をしています。」

スタジアムは今後どのようなあり方であるべきか？

「人が集まる場所と言えば、ディズニーランド等のテーマパークだったり、ショッピングセンターだったり、流行で人気のある街だったりする。湘南ベルマーレも湘南エリアもこのままではじり貧になる可能性が高い。そこでは、ベルマーレとスポーツというテーマに人が集まる場所をつくり、地域の価値を生み出すことができるのがJリーグとJリーグクラブです。サッカースタジアムが地域の宝物になる可能性があります。」

FEATURE「スポーツを魅せる」

例えば、湘南エリアだからこそ、音楽のコンサートを開催すべきですし、地下には駐車場を備え付けて、車だけではなく、ロードレース用の自転車やサーフボードもおけるスペースを作れば、利用の幅も広がってきます。そのように、サッカーの試合日以外にも様々な人がスタジアムを利用し、出入りするようになることが理想です。」

指定管理者となってスタジアムを運営するメリットは？

「自由裁量でビジネスができるということが最も大きなメリットです。他のJリーグクラブが指定管理に乗り出さない理由は、手続き・入札等の手間や地域行政との関係づくりが大きなハードルになっていると思います。ベルマーレは地域における指定管理を5カ所で行っていますし、積極的な地域との関係性づくりも積み重ねてきました。」

また、神奈川県では、小田原アリーナ（5,000人収容）以外に、県西に大きなハコモノ（スポーツ施設）が存在しません。

また、今までのことは国体が基準となっていて、予算組みも行政とゼネコンが行っているため、コスト感覚が排除されています。

指定管理制度や、スタジアムの自主建設は、ガンバ大阪の吹田スタジアムが一石を投じてくれました。次の一手は、我々が目指す、18,000～20,000人収容のサッカー専用スタジアム建設し、年間を通じて自主運営して、採算ベースに乗せていく事です。我々が成功すれば、それが地方都市へも伝播し、日本のスポーツ界を変えていけるきっかけになると信じています。」



Estadio Municipal de Marbella
スペインの4部リーグに所属するマルベリャFCのホームスタジアム



Shonan BMW スタジアム スタジアム内観

スポーツがつなぐ新しい街

インタビュー・文：椎野 睦

1. 「THE BAYS」とは？

横浜 DeNA ベイスターズが提唱する横浜スポーツタウン構想のパイロットプログラムとして運営を開始した複合施設です。スポーツとクリエイティブをテーマにカフェやショップの他、新たなスポーツ産業を生み出す拠点として「THE BAYS」（ザ・ベイズ）から新たな賑わいを創り出していきます。

——内装はとてもモダンな雰囲気なのに、建物自体はとても歴史を感じますね（本ページ下の写真）

もともとは横浜市が管理していた市の有形文化財にもなっている歴史のある建物でした。横浜市はここをうまく活用してくれる企業を募集したのですが、そこでうちが「スポーツとクリエイティブを融合した新しい場所を作ります。」ということ提案し、運営することになりました。

この施設の運営を任された大きな理由は、ここの2階に設けた『CREATIVE SPORTS LAB』が大きいです。法人や企業に向けたシェアオフィスなのですが、単純なシェアオフィスではありません。「新しいスポーツにかかわる産業を生み出す創出拠点」にしたいと思っています。たとえば入居いただく「世界ゆるスポーツ協会」さんですと、新しいスポーツの楽しみ方、野球でいえば野球人口が減っている中で新しい野球のルールを創ってもらったりして、子供たちに気軽に野球を楽しんでもらい、そこから本格的な野球に移行してもらおうとか、そういうスポーツの新しい形を共同開発したりしています。もちろん、野球に限らず、様々なスポーツにかかわる新しい産業を生み出すことを目指しています。

——その他のフロアには？

地下1階には体験型スポーツの拠点としてフィットネススタジオなどを完備した『ACTIVE STYLE CLUB』、1階は野球要素を加えたカフェとショップ Boulevard cafe 「&9」（アンドナイン）、Lifestyle shop 「+ B」（プラスビー）が入っています。

2. 「コミュニティボールパーク」化構想と「横浜スポーツタウン構想」

——「スタジアム」ではなく「ボールパーク」というのは？

2011年にDeNAが球団を買収し、「コミュニティボールパーク」化構想を提唱しました。

ボールパークはもともとアメリカの考え方です。ス



株式会社横浜 DeNA ベイスターズ
広報部 河村 康博 様

タジアムは「箱の中で野球をやる」「観客は野球を観に来る」という文化です。一方ボールパークは「野球を中心とした日常生活でみんなが足を運ぶ場所」という、公共の公園（パーク）という文化なんですね。僕らも野球を中



心に関心が薄い人にも他のスポーツに興味がある人にも来てもらえるような場所にできないかなということを継続してやってきました。「コミュニティボールパーク」には、ただのボールパークではなくて、コミュニケーションが生まれるような場所となり、多くの人たちが交流できるような場所にしたいという意味が含まれています。

——スタジアムが「野球を」とすると、ボールパークは「野球も」という認識でしょうか？

そうですね。そこで、もう1つ外に出られるようなフェーズとして新たに打ち出したのが「横浜スポーツタウン構想」です。スポーツを中心としながら、街をもっと活性化したい、ボールパークという公園とスタジアムから一歩外に出たいというのが横浜スポーツタウン構



©YDB

想であり、その中核施設（拠点）に「THE BAYS」を
とを考えています。野球はどちらかというと観るスポー
ツというイメージが強いのですが、「観る」と「やる」
の両方を実現できる施設と文化を創りたい。新しいス
ポーツの形やあり方を創造していきたいと思っています。

したがって「+B」のBはベ이스ターズのBではな
く、野球（Baseball）のBです。野球をより違和感
なく楽しんでもらうために、野球に興味がない人でも
日常生活に野球の要素をちょっと加えたライフスタ
イルを楽しんでもらいたいというテーマがあります。
これまで横浜スタジアムにて展開していた Lifestyle
shop「+B」は「THE BAYS」に移転しました。移
転理由としては、ベ이스ターズファンだけでなく、野球ファンや野球
に興味のない方にも楽しんでもいただける店舗である「+B」は「THE
BAYS」のコンセプトとよりマッチすると考えたためです。

3. 「スポーツを通して街と文化を創る」ということ

横浜という街は特徴的です。海沿いに人が多く賑わいがあります
（赤レンガ、大さん橋、みなとみらい等）。海沿いの賑わいから横浜ス
タジアムや横浜文化体育館のある方に縦の軸をスポーツで引き、賑わ
いをつくっていきたいと思っています。

——TOB のときに示されたスタジアムの絵は、まさにそれを表して
いた絵ということでしょうか？

そうですね、実際にあの絵の通りにスタジアムを改修する、ボー
ルパークが横浜という街や賑わいとつながっていくことを示していま
した。今は 28,966 人しか入らないスタジアムですが、2020 年には
6,000 席くらいキャパシティを増やせる改修を目指しています。

——ドームは考えないのですか？（本ページ右上イラスト）

考えていないです。それは明確です。ドームによる屋根があるこ
とのメリットとデメリットありますが、僕は屋根がないことによる
メリットをとりたいと思っています。

野球というスポーツはもともと空の下でやるスポーツですし、お
客さんにとっても天気の良い日は星空の下で野球を観るというのがい
い。やっぱりビールもそっちの方が美味しいし。それがあつた種、野球
の原風景だと思うのです。またそれが結果論的には他球団との差別化
にもなります。

海風があつたり、潮の香りがあつたり、花火があつたり、街との
シンクロもその方が大きいと思います。ドームにしてしまうと街との
親和性がどうしてもとれなくなってしまうので、そこが横浜スポー
ツタウン構想でも提唱していますが、街とどう近づいていけるか、街に
情報を発信し、街から情報を得られる関係でいたい。

ドームにした方がコントロールできることが増えるので、たとえ
ば雨天時の観客の減少なども抑えることができるとは思いますが、でも
やっぱりコントロールできないところでの魅力というのはすごく大き
いですね。



©YDB

4. 伝統について

——新しいもの、クリエイティブな発想、次の野球ということを考えて
いくわけですが、伝統ということについてはどのようにお考えですか？

もともと 2011 年に新しい会社・球団が立ち上がった時に、コー
ポレートアイデンティティとして、「継承と革新」ということを挙げ
させてもらいました。革新は新しい球団だからできることが沢山ある。
僕は新しい会社・球団になって 5 年ですが、その前は長い歴史が
あるわけです。球団として、スタジアムとして、古き良き伝統はきち
んと継承していこうという思いです。横浜スタジアムという場所は
ルー・ゲーリックや、ペーブ・ルースがプレーしていたとか、日本で
初めてのナイター試合が行われたとか、沢山歴史があるわけです。も
ちろん古いだけで残って悪いものは改修して新しくすればいい。しか
し良いものはそのまま残したいと思います。それは大洋球団にしても
ベ이스ターズにしてもそうです。往年の名選手をイベントに招いたり、
そのグッズを販売したりというのもその一環です。それは新しいファ
ンの皆さんと昔からのファンの皆様の両方を大切にしたいという思い
からでもあります。

5. 最後にこれからの横浜 DeNA ベ이스ターズの 魅力を教えてください。

まずなんといっても、チームの成績に期待して欲しいです。「いつ」
と明言するのはむずかしいですが、優勝も期待できると思います。ま
た選手 1 人ずつが立ってきていますし、応援に応える活躍をする選手
が増えてきましたので、選手ごとの活躍も楽しみにしてもらえたらと
思います。

それから、野球以外の色々なエンターテインメントをこれからも
用意しますので、野球がわからない人でも、あまり肩肘張らずに一度、
来てもらえると魅力を体験してもらえらると思います。

あとはより一層魅力的な街になるように、皆さんの日々の生活に
魅力的なものが提供できるようにやっていきたいと思っています。私
たちだけではできないことも沢山あるので、皆さんとコミュニケー
ションを図り、ご一緒できるものは沢山ご一緒しながら、より良い街
と文化を創っていければと思います。

“カーニバル” が生み出すビーコルの魅力

～横浜ビー・コルセアーズの挑戦～

インタビュー・文：木村 剛

1. bj リーグから B リーグへ

—— 今季から B リーグがスタートしたわけですが、bj リーグの時代とどのような差を感じていらっしゃいますか。

昨シーズンと行っていることは大きく変わっていないのですが、おかげさまで bj リーグの頃よりも大勢の観客にご来場いただいています。また、CS を中心に TV 中継され、スマホを使ってリアルタイムに試合を見られるようになったことで、露出に関しては大きく変わってきました。まだ最終的なデータではないのですが、現時点（3月10日現在：筆者注）で観客数は 1.5 倍を超えていますし、1 試合平均の入場者数も約 1,200 人増えています。また SNS のフォロワー数も Twitter や Facebook はほぼ倍増、Instagram に関しては 7 倍を超えています。

—— 露出が増えたということで、どのような変化を感じていらっしゃいますか。

bj リーグは地域密着型のビジネスモデルでした。地元の横浜を中心に地道に活動してきた。それが今回、B リーグとなってあらゆる露出が増えたことで注目していただけるようになった。初めてバスケットを見て、『バスケットって面白い』、『ビーコルってかっこいい』という方が増えてきたように感じます。

—— マネジメント的にはどのような変化があったと感じていますか。

確実に集客は増えるということで、まずスタッフ人員を増やしました。1,500 人のお客様を相手にするのと、3,000 人のお客様を相手にするのでは、根本的に違ってきます。また、それに対応できるような組織体制を整備しました。あと、大きく変わったといえるのは試合会場がほぼ固定されたということで変わったことがあります。B リーグでは全試合の 80% をホームアリーナで行うことになっています。昨年までは神奈川全域でということで、座間や平塚など横浜以外の様々なところで試合を行ってきましたが、今年からはほとんどの試合を「横浜国際プール」で行うことになりました。昨シーズンは試合会場が異なるため、難しかったのですが、このことで、試合の演出や物販、飲食などの部分でかなり色々な試みを実施できるようになりました。



横浜ビー・コルセアーズ球団代表

植田 哲也 様

—— これまで、本学とビー・コルセアーズと共同で 5 年間観客アンケートを実施してきましたが、その結果のなかで最も着目すべき点は、初めてプロ・バスケットを観戦した人が多く、そしてその多くの人が「面白い」「また来たい」と回答してくれたことでした。一度見に来るきっかけさえあれば、リピーターになってくれる可能性が高いということかと思いますが。

その通りだと思います。その意味で、B リーグの開幕は、そのきっかけにはなってくれたと思いますし、現実にもそうなっています。それだけ見に来てくださるお客様が増えたことは大変ありがたいのですが、これをうまく維持していく（また試合に来ていただく）こと、さらに、これまでバスケットを見たことがない、触れたことがない層にどのようにアプローチしていくかが課題です。そのために今シーズンは様々な試みを実施してきました。

2. B リーグでの新しい挑戦

—— 具体的にはどのような新たな試みをされてきたのでしょうか。

これまでバスケットを見たことのないお客様に来ていただくためには、その壁を壊すことが必要です。その 1 つがアイドル／歌手による演出です。avex と提携し、アイドルを招聘することで、いつもはバスケットを見に来ない層に到達することが出来ました。アイドルを見たくて来た人も、バスケットは面白いということを知ってくれた。殻を破ったかなと思います。また会場づくりにおいても、これまでにない「カーニバル会場」づくりに取り組んでいます。今回、会場が固定されたことで、これまででは考えていてもできなかった試みを実現することが出来ました。会場奥のスペースでは、飲食ブースに加え、avex の「360° 3D ミニシアター」、「シュートチャレンジコーナー」などを設け、来場者の方々に楽しんでいただきました。飲食も大幅に見直し、品目を増やすだけでなく、地元横浜の特色をもったフードを集め、相手チームの地元の食材を使用したメニューの開発なども行い



ました。この「会場グルメ」もお客様に楽しんでいただけたと思います。

会場外でも、地域や企業とのコラボレーションを積極的に進めたのも今シーズンの特徴かと思います。

ホームアリーナがある横浜市都筑区との地域貢献活動／地域活性化活動についての基本協定や、日本郵便(株)南関東支社との業務提携を締結しました。これをベースとして、小学校に選手が訪ねて行ったり、チア（B-ROSE）が地域でのイベント活動に参加したり、都筑区での「ビーコルカップ」の開催なども実現することが出来ました。また、2018年の2月にはセンター北に、ビーコルセンターがオープンする予定で、ここもチームとブースターの皆さんが触れ合える新たな場になってくれると思います。

3. 産学共同の取り組み

——ビー・コルセアーズには、本学とのインターンシップや、講義（『スポーツ・マーケティングリサーチ』）の開発にもご協力いただいています。こうした産学協働プロジェクトについてはどのように位置づけていますか。

学生の皆さんは、若い目線から面白い指摘をしてくれます。そこで我々が気づくことも多々あります。もちろん、企画として足りないところや、実現不可能なものもありますが、これまでにない思い切った提案をしてくれます。それを修正して何か観客の人にも楽しんでもらいつつ、学生の皆さんにも楽しみながら学んでもらう。そこでビー・コルセアーズを利用してもらえれば、我々も嬉しいです。その意味で、Bリーグは色々楽しいと思えることを一緒に作り出していける余地はたくさんあると考えています。



今季の講義では、ホームゲーム専用のフォトブロップのアイデアを頂きました。SNSを活用したプロモーションはBリーグでも非常に重視していて、チームでも対策を考えていたので、早速製作して活用しました。今後も、もっと学生の皆さんに関わっていただき、スポーツ・ビジネスについて学んでいただきながら、ユニークで面白いイベントを企画し、実現していければと考えています。



4. 今後の課題

——最後に、今後の課題とこの冊子をご覧になった方々にメッセージをお願いします。

Bリーグはまだ始まったばかりで、やることはたくさんありますし、正直、課題はあり過ぎるくらいあって、ここでは語りつくせません。ですが目の前にある課題を一つひとつクリアしていくことで、乗り越えられると思っています。だんだんやり方もわかってきて、スタッフのスキルも向上してきているので、これまでにない新たなこともいくつか計画中です。選手、スタッフ一同、力を合わせて質の高いエンターテインメントを提供しますので、試合会場に足を運んでいただき、是非一度プロのバスケットをご覧いただければと思います。

インタビュー総括

Bリーグは、始まったばかりで未知数の部分が多くあり、多くの伸びしろがあります。ですが、他のスポーツやエンターテインメントとの競争もあり、注目を集めている今だからこそ、人気を定着させるためにはその活動は重要です。2020年の東京オリンピックを見据え、いかにその地位を確立していくか、ここ3年の活動がBリーグの未来を左右するのではないかと考えられます。

02

SANNO スポーツマネジメントのあゆみ (2004-2015)

産業能率大学は、湘南ベルマーレ、横浜 DeNA ベイスターズ、横浜ビー・コルセアーズと提携関係を結び、情報マネジメント学部の授業科目の共同開発や研究活動を行ない、大学の行事や活動への協力など、数々の取り組みを展開してきました。本学のスポーツマネジメントの今日までの取り組みについて紹介します。

2004

4月 『スポーツビジネス実践講座』開講
6月23日 SANNO サンクスデー開催

2005

7月13日 SANNO サンクスデー開催

2006

4月 スポーツマネジメント科目2科目を開講
6月21日 SANNO スペシャルデー開催
10月 サッカー強化・人材育成プロジェクト開始
10月 湘南キャンパス第1・第2グラウンド改修

2007

1月 横浜ベイスターズと提携
2月1日 サッカー部監督に坂下博之氏が就任
4月 情報マネジメント学部にスポーツマネジメントコースを開設
4月 横浜ベイスターズとの共同授業『スポーツ企画プロジェクト』開講
6月27日 湘南ベルマーレ・SANNO スペシャルデー開催
8月14日 産業能率大学 スペシャルゲーム開催
10月 スポーツマネジメント研究所設置
10月 女子ビーチバレー部発足 川合麻氏がヘッドコーチ就任
12月16日 湘南キャンパスにビーチバレーコート竣工

2008

1月 湘南ベルマーレ・沖縄キャンプにて選手・コーチ陣を対象とするキャリア支援プログラムを実施
4月7日 ビーチバレーコート開設記念式典開催
5月 産業能率大学 collaboration with 湘南ベルマーレ スポーツ教室スタート
6月25日 湘南ベルマーレ・SANNO スペシャルデー開催
8月30日 産業能率大学 スペシャルゲーム開催
11月 サッカー部 関東2部昇格への初挑戦

2009

6月21日 SANNO スペシャルデー開催
8月 第21回全国ビーチバレー 大学男女選手権大会で準優勝(溝江選手・大原選手)
8月18日 産業能率大学 スペシャルゲーム開催
10月18日 神奈川大学 サッカー秋季リーグ出場
11月14日 ビーチバレーフェスタ 2009 開催

2010

5月 女子ビーチバレー部溝江選手・石田選手平成22年度日本バレーボール協会ビーチバレー強化委員会強化指定選手に選出
5月16日 SANNO サンクスデー開催
8月 第22回全国ビーチバレー大学男女選手権大会にて準優勝(大原選手・中村選手)
10月16日 ビーチバレーフェスタ 2010 開催
11月 女子ビーチバレー部 溝江選手 第16回アジアオリンピック評議会 アジア競技大会出場
11月 サッカー部 関東大学サッカー大会出場

2011

5月29日 湘南ベルマーレ 産業能率大学スペシャルデー開催
7月 女子ビーチバレー部関東大学ビーチバレー選手権大会で優勝(小林選手・石田選手)
8月 女子ビーチバレー部 第26回ユニバーシアード競技大会出場

2012

8月 女子ビーチバレー部 FIVB ビーチバレージュニア世界選手権出場(石田選手)
9月11日 SANNO スペシャルゲーム 2011 開催
10月15日 ビーチバレーフェスタ 2011 開催
11月 サッカー部 関東大学サッカー大会出場
12月18日 ビーチバレー SANNO オープン 2011 開催
6月9日 湘南ベルマーレ 産業能率大学スペシャルデー開催
8月12日 女子ビーチバレー部 全国ビーチバレー大学男女選手権大会で初優勝(中村選手・石田選手)
9月29日 第21回よこすかカレールーゲーム・産業能率大学スペシャルゲーム開催
10月20日 SANNO CUP 2012 開催
11月 サッカー部 関東大学サッカー大会出場
11月30日 女子ビーチバレー部第2回アジア大学ビーチバレー選手権大会(溝江選手・石田選手)

2013

12月4日 横浜ビー・コルセアーズと提携
1月26日 横浜ビー・コルセアーズ産業能率大学スペシャルゲーム
4月 サッカー部監督に加藤望氏が就任
5月25日 湘南ベルマーレ 産業能率大学 スペシャルデー開催
8月11日 女子ビーチバレー部 全日本ビーチバレー(清水選手・中丸選手)大学男女選手権大会準優勝
8月27日 産業能率大学スペシャルゲーム開催
10月13日 SANNO CUP 2013 開催
10月21日 ビーチバレー SANNO オープン 2013 開催
11月24日 サッカー部 関東リーグ2部昇格!

2014

3月21日 サッカー部 越智選手がU-19日本代表候補選手に選出
5月31日 湘南ベルマーレ 産業能率大学 スペシャルデー開催
6月15日 2014FIFA ワールドカップブラジルパブリックビューイング開催
8月9日 産業能率大学スペシャルゲーム開催
8月10日 全日本ビーチバレー 大学男女選手権大会優勝(沢選手・足立選手)
9月21日 第3回 SANNO オープン開催
10月18日 SANNO CUP 2014 開催
11月9日 Sports Policy for Japan 2014 にて小野田ゼミが優秀賞受賞
11月15日 サッカー部関東リーグ2部残留決定

2015

5月25日 湘南ベルマーレ 産業能率大学スペシャルデー開催
6月28日 産業能率大学スペシャルゲーム 2015 (SHONAN COOL FES)
8月9日 ビーチバレーボール・ジャパン・カレッジ 2015 鈴木・石坪ペア 優勝
10月18日 SANNO CUP 2015 開催
10月25日 湘南ベルマーレ 産業能率大学×自由が丘スペシャルデー 開催
11月15日 サッカー部神奈川県リーグから再スタートへ
12月5日 第4回ビーチバレーボール SANNO オープン開催
12月25日 横浜ビー・コルセアーズ 産業能率大学スペシャルゲーム

03 TOPICS 2016

本学関係者が一同に集い、観客数は1万人を超え、大盛況だったが、0-1で惜敗。



日本代表出場（18位 石坪 ※ペアは卒業生の鈴木（クロス・ヘッド所属））



スポーツ企画プロジェクトの履修者たちが、イースタン・リーグ公式戦でのイベントを学生自らの手でプロデュース。今年度は、おいでよ！パレスタ☆ガーデンと題し、今期最多の入場数を記録。



スポーツマネジメント研究所主催のスポーツボランティア研修会に参加した本学学生たちが現場で活動した。



「イベントプロデュース」履修者が、「笑顔の花を咲かせよう！」と題して、ビーチバレーコートで小学生の大会を実施。2016年は競技性を重視した大会運営とし、白熱した試合が繰り広げられた。



5/21

産業能率大学スペシャルデー
2016 開催
J1 湘南ベルマーレ VS ベガルタ仙台

4/23

第40回 総理大臣杯 全日本大学
サッカー選手権大会
予選 優勝
神奈川県

関東予選のプレーオフを勝ち抜き、関東予選に進出するも1回戦で敗退。



7/13-17

第8回世界大学ビーチバレー
ボール選手権大会
（開催地 エストニア共和国）

7/28-31

第27回全日本ビーチバレー女子
選手権大会 5名出場

（4位 足立 / 沢目 ※大学生ペア歴代最高位、13位タイ 柴 / 田中(ANA)、29位タイ 石坪 / 鈴木（クロス・ヘッド）・吉田 / 増子（フリー））



8/3

産業能率大学スペシャルゲーム
2016（おいでよ！パレスタ☆
☆ガーデン）を開催

8/5-7

第28回全日本ビーチバレーボール
大学男女選手権大会 3連覇

（優勝 石坪 / 柴、3位 足立 / 沢目）



12/4

湘南国際マラソンのボランティア
に本学学生が約70名が参加

10/15

サッカー部
神奈川県リーグを全勝にて優勝

関東大学リーグ参入戦に臨むが、最終戦で惜敗し昇格ならず。2017シーズン昇格に向け再スタート



10/16

SANNOCUP 2016
「笑顔の花を咲かせよう！」開催

12/10

横浜ビー・コルセアーズ産業能
率大学スペシャルゲーム開催
B・LEAGUE横浜ビー・コ
ルセアーズ VS シーホース三河

本学関係者を含む3,710人が観戦。試合は残念ながら83 - 87で敗れたが、後半は何度もリードが入れ替わる接戦で大盛況であった。



独自データで振り返るスポーツ 2016 - DeNA 躍動、タカマツペア金、三大関の綱取り -

情報マネジメント学部 准教授 **小野田 哲弥**

本研究所では、2種類の「全国1万人Webアンケート」を恒例で実施している。一つは、様々なジャンルを対象に毎年5月に行う選好調査であり、もう一つはオリンピックの開催ごとに実施している大会前と大会後の意識調査である。

2016年度のスポーツ界は、本学が提携する横浜DeNAベイスターズが初のクライマックスシリーズ進出を果たした。また、リオデジャネイロ・オリンピック（リオ五輪）で日本代表が過去最多のメダル^(注1)を獲得し、大相撲では平成29年初場所後に稀勢の里関の横綱昇進が決まるなど、例年以上に話題性の多い1年であった。それらを本研究所実施の独自調査データをもとに振り返る。

県内人気 No.1 球団に上りつめた DeNA

昨年度の報告^(注2)においても述べた通り、親会社が代わった2012年度以降のベイスターズ人気の伸びは凄まじく、観客動員数の増加率では、「カープ女子」で知られる広島東洋カープさえも凌ぐ。だが東京都に隣接する神奈川県において、さすがに「球界の盟主」こと、読売ジャイアンツの人気をも上回るとは誰も予想できなかったに違いない。

球団が2015年度末に神奈川県内のすべての子どもたちを対象に実施した72万個のキャップ配布などが功を奏し、2016年5月に実施した本研究所のアンケートにおいて、県内(N=743)で初めて首位を獲得した(図1)。若年代では埼玉県と千葉県も地元球団の西武とロッテがトップとなってきたものの^(注3)、全世代の総合値で巨人を上回った首都圏球団は横浜DeNAベイスターズが初である。

横浜ベイスターズ時代の2007年に業務提携を交わして以来、コラボレーション授業『スポーツ企画プロジェクト』を展開してきた本学としても、この結果には感慨深いものがある。

当該授業の担当教員の一人である筆者も、この球団人気を追い風に、当該授業もより特色あるアクティブラーニングとして発展させていきたいとの思いを新たにしているところである。

「予言する消費者」モデルへの確信

あるジャンルの専門家を「目利き」と捉えてインタビューを実施、あるいはアーリーアダプターの志向性を参考にするなどして、その後の普及を予測するマーケティングモデルは以前から存在していたが、ビッグデータ時代が到来した今日、より定量的かつ高精度の予測を期待する声が高まっている。

その系譜を「予言する消費者」研究^(注4)と呼ぶならば、本研究所で五輪のたびにリリースしている「ブレイク予測」もそれに属する。大会前に「知る人ぞ知る有望選手」を公表するこの試みは、2014年ソチ五輪時の経験をもとに改良が図られた^(注5)。その改良とは、データの安定性を確保するために、知名度(認知率)を閾値として用いることにある。

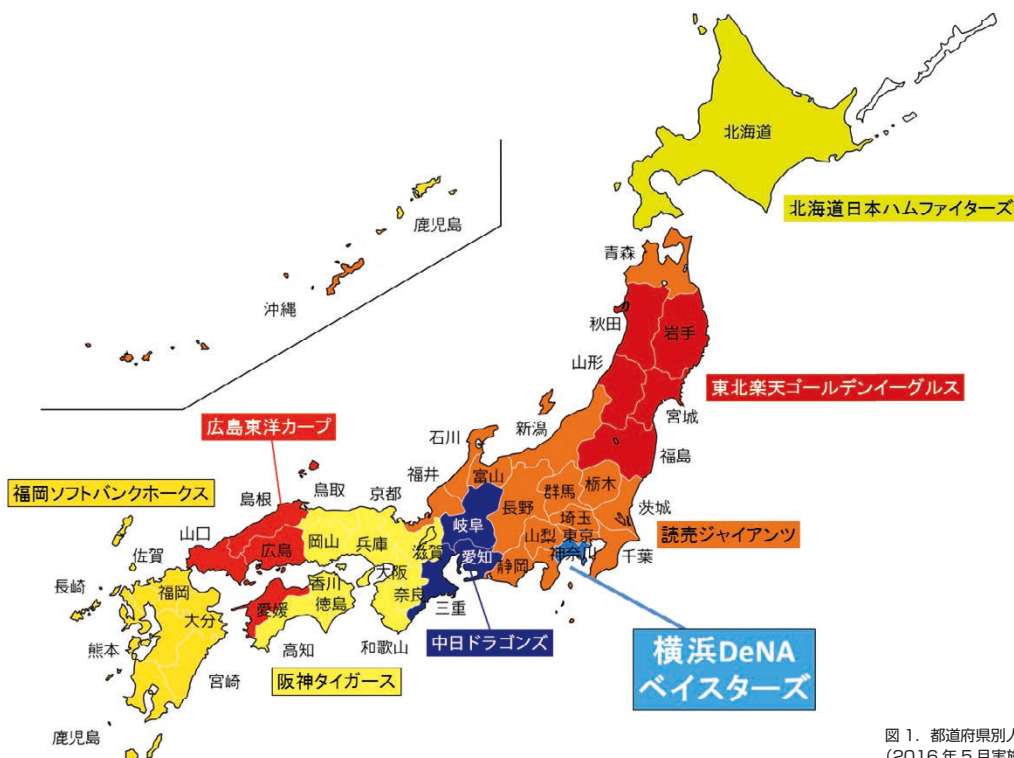


図1. 都道府県別人気 No.1 プロ野球団
(2016年5月実施「全国1万人Webアンケート」をもとに作成)

表 1. リオ五輪開催前のブレイク予想値トップ 10 (認知率 5% 以上の選手限定)

順位	選手名	競技種目名 (複数の場合は最高位)	知名度	金メダル予想率		ブレイク予想値 (B)-(A)	結果 (最高位)
			認知率(A)	全体	認知者内(A)		
1	松友美佐紀	バドミントン(女子ダブルス)	6.8%	1.66%	24.4%	17.6%	金メダル
2	高橋礼華	バドミントン(女子ダブルス)	7.0%	1.66%	23.9%	16.9%	金メダル
3	ペイカー茉秋	柔道(男子90kg級)	6.0%	1.33%	22.1%	16.1%	金メダル
4	登坂絵莉	レスリング(女子フリースタイル48kg級)	10.8%	2.84%	26.3%	15.5%	金メダル
5	奥原希望	バドミントン(女子シングルス)	9.0%	2.18%	24.3%	15.3%	銅メダル
6	海老沼匡	柔道(男子66kg級)	12.8%	3.33%	26.1%	13.3%	銅メダル
7	中村美里	柔道(女子52kg級)	14.8%	3.73%	25.2%	10.3%	銅メダル
8	池江璃花子	競泳(女子100mバタフライ)	22.3%	7.07%	31.7%	9.3%	5位入賞
9	山室光史	体操(男子団体)	13.0%	2.86%	22.1%	9.1%	金メダル
10	金藤理絵	競泳(女子200m平泳ぎ)	6.4%	0.95%	14.8%	8.4%	金メダル
(参考) 11	田知本遥	柔道(女子70kg級)	8.2%	1.17%	14.3%	6.1%	金メダル

2016年のリオ五輪にこの手法を適用し、「認知率 5%」以上の上位選手をリストアップした結果が(表 1)である。驚くべきことに、「タカマツペア」として日本中を歓喜させたバドミントン女子ダブルスの高橋礼華・松友美佐紀ペアをはじめ、上位 10 人中 9 人までもが実際にメダリストに輝いている。

2008年にスタートした本研究所の五輪調査もリオ大会で 5 回目を数えた。すでに論文が採録された事前期待・事後満足比較^(注6)に加え、今回の分析でモデルへの確信がより深まった「予言する消費者」に関しても、精緻化を図って論文投稿を目指したい。そして、2018年の平昌(ピョンチャン)大会を経て、いよいよ迎える 2020年の東京オリンピックに、当該研究の集大成を持って来られるよう研鑽を積みみたい。

稀勢の里関を奮起させた二大関の快挙

“Truth is stranger than fiction”(邦訳: 事実は小説よりも奇なり)とは英国詩人バイロンの名言だが、2016年から 2017 年にかけての大相撲には、まさにこの言葉が当てはまる。2016 年は、琴奨菊関による「日本出身力士“10 年ぶり”の賜杯」によって幕を開けた。その反響を写し取った調査結果が(表 2)のランキングである。少なくとも 2016 年春時点で最も横綱の地位に近かった関取は、間違いなく琴奨菊関であった。

そのブームに忸怩たる思いを抱いたのが、同じく日本出身大関の 2 人であったことは想像に難くない。次に結果を出したのが秋場所における豪栄道関であり、彼もまた「日本出身力士“20 年ぶり”の全勝優勝」をやったのけた。そして真打登場である。優勝経験が一度もないまま年間最多勝を飾った稀勢の里関は、明くる 2017 年初場所でも念願の初優勝を果たし、ついに「日本出身力士“19 年ぶり”の横綱」を射止めたのである。彼は横綱昇進後の大阪場所においても連続優勝を果たす。満身創痍で迎えた優勝決定戦は、2001 年の貴乃花関を彷彿とさせる名シーンとして大相撲史に刻み込まれることとなった。

前節において「データによる予見」について触れたが、このような“人間くさい”意地や闘志が、予期できない感動のドラマを生むところにスポーツの醍醐味がある。AI(人工知能)への過度な傾倒に対するアンチテーゼをも含むのがスポーツであり、その警鐘を肝に銘じ、今後ともスポーツマネジメント研究に精励したい。

表 2. 応援する大相撲力士トップ 10 (2016 年 5 月時点)

順位	番付	しこ名	支持率
1 位	大関	琴奨菊	17.3%
2 位	大関	稀勢の里	14.0%
3 位	横綱	白鵬	13.9%
4 位	前頭十五	遠藤	9.1%
5 位	関脇	勢	6.2%
6 位	大関	豪栄道	5.7%
7 位	横綱	日馬富士	5.1%
8 位	前頭七	豊ノ島	4.9%
9 位	前頭二	逸ノ城	3.5%
10 位	大関	照ノ富士	3.1%

注 1 2016 年リオデジャネイロ大会のメダル総数の 41 個は、2004 年アテネ大会の 37 個、2012 年ロンドン大会の 38 個を上回り史上最多であった(金メダル数 12 個は歴代 4 位の記録)。なお競技種目数が異なるため単純な比較はできないが、1964 年東京大会の金メダル数は 16 個(アテネ大会と同数 1 位)、メダル総数は 29 個(歴代 5 位)である。

注 2 小野田哲弥(2016)「プロ野球新規ファン獲得の要因分析 - 最新トレンド「女性 & 若年層」に着目して -」『SANN0 SPORTS MANAGEMENT Vol.08』pp.15-16.

注 3 小野田哲弥(2016)「プロ野球フランチャイズが若年層に浸透」『産業能率大学スポーツマネジメント研究所研究員コラム』<http://smrc.mi.sanno.ac.jp/column/700/>.

注 4 筆者が属する日本マーケティング・サイエンス学会において最初に「予言する消費者」というフレーズが用いられたのは、水野誠(2005)「予言する消費者たち - 需要を先取りする顧客の発見 -」『マーケティング・サイエンス 14(1)』pp.107-108 においてである。

注 5 小野田哲弥(2014)「「ブレイク予想」と「タレント発掘」への挑戦 - スポーツ分野におけるデータマイニングの可能性と課題 -」『SANN0 SPORTS MANAGEMENT Vol.06』pp.17-18.

注 6 小野田哲弥(2009)「社会的「期待 - 一致 / 不一致モデル」に基づく北京オリンピック日本代表選手の評価類型」『スポーツ産業学研究 19(2)』pp.185-196.

05

スポーツにおけるエンターテインメント戦略～Bリーグへの応用性

経営学部 准教授 木村 剛

近年、スポーツの観戦者数は、頭打ちの傾向にある。特に若年層のスポーツ離れは深刻で、IOC もすでに対策を取り始めている。スポーツ離れを防ぐ方法はいくつか考えられるが、そのキーワードの 1 つとなるのがエンターテインメントである。スポーツは元来、人々を楽しませる要素を持っているものである。この素材の魅力をさらに引き出し、観戦している顧客をいかに楽しませ、より高い満足につなげていくのか。本稿では、こうしたスポーツとエンターテインメント戦略の関わりについてそのポイントを整理し、今季開幕した B リーグへの応用可能性について考察する。

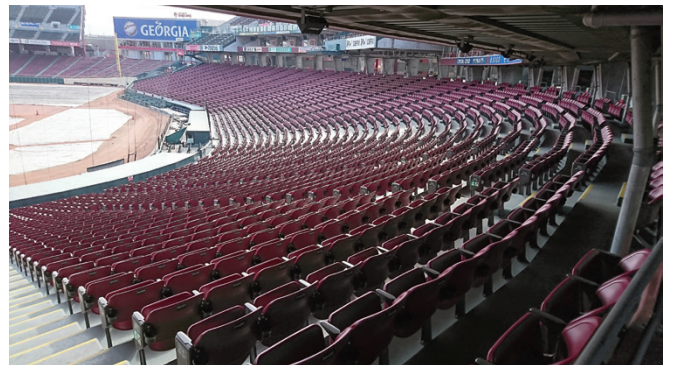
1. スポーツとエンターテインメント

スポーツとエンターテインメントは、密接に結びついている。スポーツが生み出す歓喜は最高のエンターテインメントの 1 つであり、それはオリンピックやワールドカップの盛況ぶりを見ても明らかである。しかし、ここで取り上げたいのはスポーツ自体が持っているエンターテインメントの力ではなく、そのスポーツの魅力を最大限に引き出し、多くの観客を引きつけ、観客の満足度を向上させるための「エンターテインメント戦略」である。応援しているチームや個人の成績が良ければファンは満足するであろうが、それだけで観客の最大限の満足を引き出すことは難しい。試合会場に何度も足を運び、グッズを購入し、さらにはそのスポーツを自身でもやってみようと思わせるような工夫や仕掛けを含めたエンターテインメント戦略が求められている。換言すれば、これは観客を引きつけ、囲い込むマーケティング戦略に他ならない。いかに満足度を高め、その熱気を維持していくのか。それこそがプロ・スポーツが、ビジネスとして成立していくためのベースとなる。そこで本稿では特にプロ・スポーツにおける観客を引き付けるためのマーケティング戦略に焦点を当て、考察してみたい。

2. MAZDA Zoom - Zoom スタジアム広島

プロ野球で 2016 年にリーグ制覇を果たした広島東洋カープは地元の熱狂的な応援で知られている。「カープ女子」という存在は流行語にもなった。しかし、こうした地元の熱狂は広島という球団が強かったから、または熱心な一部のファンが存在していたことで一方的に生み出されたものではない。歓喜や熱狂を増幅させ、盛り上げていく仕組みが、現在の人気を生み出してきた。ここで大きな役割を果たしてきたのが、「MAZDA Zoom-Zoom スタジアム」である。このスタジアムは他の球場に先駆けて多くの工夫を施し、観客を引きつけることに成功した。旧広島市民球場の老朽化に伴い、2009 年に竣工されたこの球場は、これまでの球場にはない、様々な仕掛けが施されており、日本の「ボールパーク」の先駆けともなった。広島駅から歩いて 10 数分という立地にある同球場は、球場に向かう道すがら、現役選手の横断幕や過去に活躍した有名選手の記念プレートが並べられ、歩いて球場に向かうときも飽きさせない。入口に立つと、真っ赤な椅子が目に入ってくる。そこが満員になるとそこは特別な空間となり、それだけで来場者を圧倒する。その他にも、寝そべて野球を観

戦するシートや、B B Q をしながら観戦できるシートなど変わったシートも準備されている。球場に併設されたスポーツジムからは、ランニングマシンに乗りながら球場を一望することも可能である。また外野の一部が切り取られたようなところがあり、走っている新幹線を見ることが出来る。これらの工夫は全て計算されて作られたものであり、こうしたエンターテインメント性の高さが観客の高い満足につながっている。



3. 顧客を巻き込む仕組みづくり

広島のような試みは、実は海外の多くの有名クラブやチームが行っていることでもある。では顧客の満足度を高め、熱狂的なリピーターを育成していくためにはどうすればよいのだろうか。ここでは、観客を囲い込み、リピーターに誘導するための施策について、試合の現場だけでなく、その前後の取り組みから整理してみよう。

(1) 試合観戦前の取り組み

プロ・スポーツの運営サイドが試合観戦前に行う取り組みとしては、主に、会場設備の整備、強いチームづくり、事前プロモーション、ファンクラブの育成などの要素が考えられる。観戦において、先ず求められるのは試合の面白さである。とりわけ好きな選手の活躍や応援するチームの勝利が観客の満足度を高めることは言うまでもない。その意味において、活躍する選手の育成・獲得と共に強いチームづくりを目指すことは不可欠の要素となる。次に、スタジアムや会場のハード・ソフトに関する諸要素も大きなテーマとなる。建物・施設としての機能はもちろんのことであるが、清掃の実施、会場の立地や最寄り駅からの案内の有無・内容、入場・退場の際の管理、会場運営などで不満を持つ観客は少なくない。会場のトイレの数や喫煙所など設備に対する不満や係員の接客態度などに関する不満もある。こうした課題について非常に評価の高い東京ディズニーリゾートは、キャスト（従業員）の教育を徹底することによって、接客技術（接客技術）を高めるとともに、顧客（入園客）の不満を収集し、設備の改善に活かしている。スポーツの領域でもこうした心配りは必要であり、まだまだ他のエンターテインメント産業から学ぶべき点は多い。

(2) 試合観戦中の取り組み

次に、試合会場に足を運んでくれた観客をいかに楽しませ、その満足度を高い水準で維持することを目的とした観戦当日の取り組みである。スタジアムでもアリーナでも共通して言えるのは、会場が閉鎖された空間であり、試合空間の提供側は自ら意図した演出を展開することができるという点である。重要なのは観客をいかにのせていくかということにある。ここでの具体的な取り組みとして挙げられるのは、試合の前後に行われるイベントや選手との触れ合いなどである。例えば、マスコットやチアリーダーの応援、サイン会や握手会、記念グッズ販売などは、コアなファンの形成に資するだけでなく、エンターテインメント力を高めることに繋がる。こうした演出の巧みさはアメリカのプロ・スポーツが際立っている。趣向を凝らしたイベント、十分に訓練されたチアのショーなど、レベルの高い演出が満載である。観客は、試合そのものに加え、会場に足を踏み入れることで、それに付随するさまざまな楽しみに対する期待も抱いている。スポーツ観戦は試合や競技だけで構成されているのではなく、それに付随する各種のエンターテインメントの集合体であることを強く意識する必要がある。

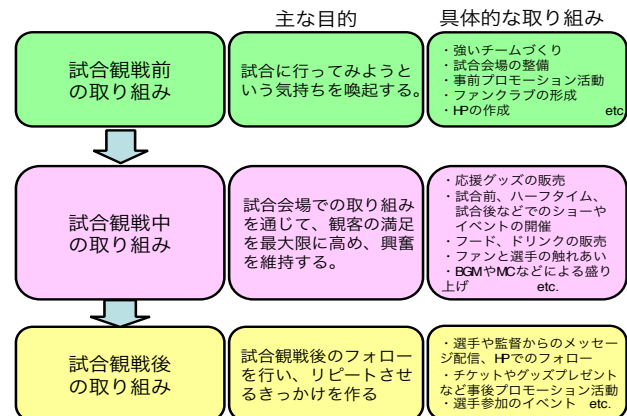
(3) 試合観戦後の取り組み

最後に、試合観戦後に行うべき取り組みについて考えてみよう。観客数を安定的に確保するためには、より多くのリピーターの獲得が不可欠である。そのためには、試合を観戦した時の気持ちを喚起し、また観に行こうという気持ちを起こさせる取り組みが必要となる。試合場で購入した応援グッズなどは、次の試合でも活用できるので、これもリピーター獲得の一翼を担っているといえる。より具体的には、試合会場の熱気と高揚感を思い起こさせ、チームとの一体感や親近感を感じさせ、次の試合に行くきっかけを与えることが重要なテーマとなる。例えば、チームがTV番組を提供し、選手からファンにメッセージを出したり、次の試合の見所を紹介し直接ファンに呼びかけたり、イベント開催の告知を行うといったアプローチがこれにあたる。

また、選手や試合について、ファン同士が語れるようなカフェやミュージアムなどを、チームが運営し、公認している場合もある。

そこでは、過去の試合の名シーンが流れ、ファンが直接チームに意見を送り、それに対するコメントが返ってきたりする場も設けられている。最近では、登録しておく、試合後に選手や監督から、PCや携帯などにメールが配信されるなどといったサービスを展開しているチームも少なくない。当然これらの試みは、次の観戦へと繋がることとなる。

試合観戦時だけでなく、試合観戦前、試合観戦後の取り組みが連動し、正のスパイラルが生まれることによって、観客満足もそれに伴って高まっていくことになる。



4. プロ・バスケットでのエンターテインメント戦略とその可能性

プロ・スポーツはエンターテインメントであるが故に、コンサートやテーマパーク、映画や演劇などといった他のエンターテインメント産業と競合状態にある。さらに世界的にスポーツの観客動員数が頭打ちになっていることから、プロ・スポーツにおけるエンターテインメント戦略の充実も不可欠である。既にわが国でもNPBやJリーグは徐々にではあるがそれを実践してきている。ファンサービスやイベントの充実、プロ・スポーツの世界において、待ったなしの状況となっている。

今季(2016-17シーズン)から始まったBリーグにおいても、こうした観客を巻き込む仕組みづくりは不可欠である。むしろ新リーグで注目を集め、盛り上がりを見せている今だからこそ、初めてバスケットを観戦した観客がリピーターになってくれるような仕組みや仕掛けが不可欠となる。ただでさえ、エンターテインメントが多様化し、スポーツ観戦にお金をかける顧客は限られており、これを他のスポーツや他のエンターテインメントから奪い取ることが出来るような戦略がなければBリーグの発展は望めない。Bリーグが、プロ・スポーツの一角として生き残っていけるか否かは、ここ2、3年の動きが勝負となる。バスケットボールの魅力を最大限に引き出すエンターテインメント戦略の開発が求められている。

06

性格分析を用いた プロ野球ファン心理研究

情報マネジメント学部 准教授 椎野 睦

「スポーツ企画プロジェクト」とは、本学と横浜 DeNA ベイスターズとのコラボレーション授業であり、「産業能率大学スペシャルゲーム」と題してプロ野球イースタン・リーグ公式戦における集客とイベント運営を学生自らの手でマネジメントするものである。2016 年のスポーツ企画プロジェクトでは昨年に引き続き、性格分析を用いたコンテンツをプロデュースすることとなった。その機会を通じて、ファン心理の分析を行うと共に、コミュニケーション能力の向上や人間理解の深化を目的とし、学生による性格分析とフィードバックカウンセリングを実践した。本稿では、その取り組みと結果を報告する。

1. 経緯と背景

産業能率大学スペシャルゲーム 10 年目となる今回は、芝生の外野席を開放してイベントを中心に開催することから「ガーデン」をテーマとして開催された。

本企画は球場内コンコースにおいて質問紙法性格検査であるエゴグラム（Egogram）を用いて、学生による性格分析とフィードバックカウンセリングを希望された来場者に実施した。



2. 性格検査 —エゴグラム（Egogram）—

エゴグラムとは、1950 年代にアメリカの精神科医 E.Berne と弟子の J.Dusay が考案した理論をもとに作成された自我状態を測定できる性格分析（質問紙法）であり、簡易精神分析ともいわれている。今回使用した SGE（Self Glowing up Egogram）は、中部労災病院心療内科部長の

芦原らによって作成されたものであり、5 因子 50 項目から成り立っている。これは標準化されており、医療機関を中心に様々なシーンで使用されている（桂ら, 1999）。

エゴグラムでは、自我を 5 つの状態に分類し、その自我状態のあり方によって性格を分析するものである。5 つの自我状態は、① Critical Parent（道德感・責任感・理想・良心・使命感・批判・倫理観などの心的機能を果たす、厳しい親の心）、② Nurturing Parent（保護的・優しさ・共感・同情・救援・保護・受容など、子どもの成長を促進するようなやさしい親の心）、③ Adult（合理性・論理性・客観性・計画性等、感情に支配されない客観的な大人の心）、④ Free Child（自由奔放・天真爛漫・素直・創造的・積極的・感情表現が豊か等、感情的で快感を求める自由な子どもの心）、⑤ Adapted Child（順応性・協調性・適応性・服従・忍耐等、依存的で消極的な従順な子どもの心）の 5 つに分けられる。それぞれの自我状態の高低を分析することで、総合的に性格を解釈する（以下①～⑤の自我状態をそれぞれ CP、NP、A、FC、AC とする）。

3. スター選手との相性分析とファン同士の交流促進

また『横浜 DeNA ベイスターズオフィシャルイヤーマガジン 2015』（株式会社横浜 DeNA ベイスターズ, 2015）において、選手たちが自身の性格を解説している箇所を参照し、各選手の優位な自我を分析し、そして、来場してエゴグラムを受けていただいた方の性格がどの選手と相性が良いか、類似しているか等をフィードバックし、コアファンに満足していただけるためのイベントを実施した。さらに、エゴグラムが 5



つの自我状態から性格を理解することができるという性質を活用し、各自自我状態にフィットした5色のアクセサリーを用意し、エゴグラムを受けられた人に配布した。それによりファン同士が一目にどのような性格か理解することができ、ファン同士の交流を促進するイベントを実施した。アクセサリーは「ベ이스ターズ」「湘南」ということから「貝」を使用した。そしてナイトゲームだったので、夜間でも目立つように貝に蛍光塗料とキラキラした装飾を施した（すべて学生手作り）。

4. 結果と考察

エゴグラム（性格分析）は、以下の4種類を用いて実施した。

- ①成人用エゴグラム（高校生以上）：
TEG（東京大学式エゴグラム）
- ②中学生用エゴグラム：
AN-Egogram（小児 AN エゴグラム）
- ③小学校高学年用エゴグラム：
AN-Egogram（小児 AN エゴグラム）
- ④小学校低学年用エゴグラム：
AN-Egogram（小児 AN エゴグラム）

各年代ごとの参加者と性別の内訳は Table 1 および Table 2 の通りである。

Table 1. 年代別参加者数

年代	男	女	合計
10歳未満	10	8	18
10代	30	6	36
20代	8	9	17
30代	1	7	8
40代	3	9	12
50代	3	2	5
60代	0	1	1
合計	55	42	97

Table 2. 性格検査別参加者数

性格検査	男	女	合計
小学年（低）	7	8	15
小学生（高）	19	1	20
中学生	10	1	11
成人	19	33	52
合計	55	43	98

※ TEG 実施女性 1 名が年代の回答を拒否

Figure 1 には、各年代の自我状態（平均値）を示す。各年代の特徴を概観してみると、まず 10 歳未満および 10 代の自我状態が全体的に同様のパターンを示していることが伺われる。A が一番高く、次いで NP、そして相対的に CP と AC が低い傾向に伺われる。これは論理的で合理的であり、感情的というよりは冷静に観戦に来ている性格であることが伺われる。一方、20 代と 30 代以降の大人の参加者が同様のパターンを示していることが伺われる。NP と FC が相対的に高く、A が一番低い。これは論理性や合理性、損得ということよりも自身が野球観戦を楽しもうとする気持ち

やファーム選手をあたたく見守ろうとする気持ちや同伴者（たとえば同伴の子どもなど）への思いやりの気持ちが強いと考えられる。特に大人（20 代以降）と子ども（10 歳未満）の A の高低差が大きいことは大変興味深いところである。

また大人は、相対的な AC の低さから、我慢をしたり、従順に場のルールや流れに従う傾向が低いことも特徴として伺われた。

つまり、「大人っぽい子供（現実的で論理的な子供）」と「子どもっぽい大人（非論理的・非合理的で、従順に我慢することが得意ではなく、自分が楽しんだり、他者のためになる行動を起こしたりする大人が多いという可能性が示唆された。

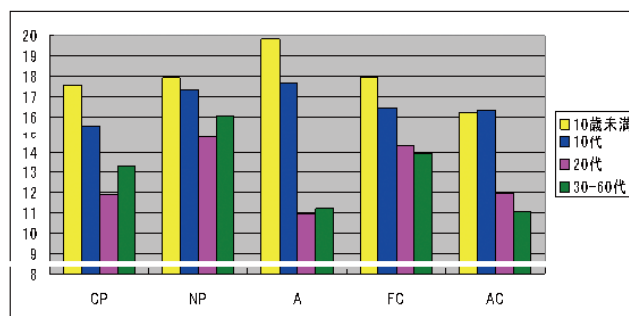


Figure 1. 各年代の自我状態平均値

5. まとめと展望

今回の産業能率大学スペシャルゲームは、平塚球場（バッティングバレー相石スタジアムひらつか）で開催された横浜 DeNA ベ이스ターズのイースタン・リーグ公式戦においてシーズン最多観客動員数を記録した。そして本イベントも、その後のアンケート調査で高評価をいただいた。

昨年に引き続き、今年度もプロ野球ファン心理の構造を分析したが、質問紙法による性格検査の限界を今後も考えていきたい。今回は質問紙法と並行して投影法形式の性格検査も行ったが、1 回あたりの検査時間がとても長く、実施件数が極めて低かったので掲載を割愛した。今後は、様々な角度からファンの性格を把握し、プロスポーツ業界の発展に寄与する研究を行うことができると考えている。

<参考・引用文献>

桂 龍作・芦原 睦・村上 正人 1999 自己成長エゴグラムのすべて チーム医療
横浜 DeNA ベ이스ターズ 2015 横浜 DeNA ベ이스ターズ 2016 オフィシャルイヤーマガジン メタ・プレーン



スポーツクラブの運営研究

スポーツを支えるスポーツボランティアとは —その現状と課題—

情報マネジメント学部 教授 **中川 直樹**

スポーツクラブは、「するスポーツ」の提供拠点の一つとして捉えられているが、これからはスポーツを通じた活動の楽しみ方を広げるために、「支えるスポーツ」としてのスポーツボランティアの楽しみ方も提示していくことが求められている。地域創生や共助社会の実現を模索する現代において、スポーツに携わる人達のネットワークがこうした活動の足掛かりとなることが期待されている。

スポーツボランティアとは

Volunteer とは、ボランティアに携わる人や活動のことである。ボランティア活動は、自発性、公益性、無償性に基づく活動とされる。さらに、今日では先駆（先見、創造、開拓）性と継続性を加えて5原則としている。

スポーツボランティアとは、地域におけるスポーツクラブやスポーツ団体において、報酬を目的としないで、クラブ・団体の運営や指導活動を日常的に支え、また、国際競技大会や地域スポーツ大会などにおいて、専門的能力や時間などを進んで提供し、大会の運営を支える人のことをいう（文部科学省 2014）。スポーツボランティアは役割とその範囲から、大きく三つに分類することができ、不定期的な「イベントボランティア」、定期的な「クラブ・団体ボランティア」、トップアスリートやプロスポーツ選手による「アスリートボランティア」がある。本稿では、国際大会や地域大会などのスポーツイベントを支える「イベントボランティア」について論じてみたい。

スポーツボランティアの現状

我が国で初めてスポーツイベントのボランティアを募集した大会は、1986 年神戸にて開催されたユニバーシアード大会である。その後、日韓ワールドカップや東京マラソンなどでの活動を通じて、次第にスポーツボランティアの存在が市民権を得るようになってきている。さらには、NPO 法人日本スポーツボランティアネットワーク（JSVN）等によってスポーツボランティアやリーダー養成の研修会が行われ、修了証やライセンスの発行が行われるなど、育成プログラムも確立されてきている。笹川スポーツ財団「スポーツライフに関する調査」（2012 年）による報告では、我が国におけるスポーツボランティアの実施希望率は全体で 14.8%であることが報告されているが、一方で、過去 1 年間で実際にスポーツボランティアを実施したのは全体の 6.7%であることが報告されている（「スポーツライフに関する調査」2016 年）。

ロンドンオリンピック・パラリンピックの成功を支えたスポーツボランティアには大会ボランティアと都市ボランティア（観光・交通案内や競技会場周辺の案内などを行う）とを合わせて約 7 万 8 千人が参加し、それぞれを「Games Maker」、「London Ambassador」と呼び、誇りを持って活動したことが伝えられている。さらに 2016 年に開催されたリオデジャネイロ大会においても、大会ボランティアをはじめとした約 5 万人のボランティアが楽しい大会の雰囲気醸成に貢献したと言われている。一方、2020 年に開催される東京大会では大会ボランティアと都市ボランティアとで約 9 万人の参加を想定している。

内閣府が 2015 年に 1,873 人を対象に実施した調査では、東京大会へのボランティア参加意向は 22.7%であった。笹川スポーツ財団の調査（2014 年）によると、過去 1 年間にスポーツボランティアを実施し

た者の 66.1%が東京大会への参加を希望し、実施しなかった者でもその 25.3%が希望しているという結果が得られている。また、NHK 放送文化研究所の調査（2016 年）によれば、対象全体の 15%がボランティアとしての参加意向を示し、特に 20 代男性が全体と比較して統計的に高い参加意向を示していることを報告している。さらに笹川スポーツ財団「青少年のスポーツライフ・データ 2015」での報告によると、10 代のスポーツボランティア実施率が 15%に到達したことを報告している。こうした報告の一方で、笹川スポーツ財団の「スポーツライフに関する調査 2016」では、過去 1 年間にスポーツボランティアを行ったことが「ある」と回答した者は全体の 6.7%で、2010 年に 8.4%と最高値となってから減少傾向にあることも報告されている。

スポーツボランティアへの期待

2020 年の東京大会が近づくにつれて、スポーツボランティアへの関心が高まっているが、スポーツボランティアの協力による大会の成功を目指すことは言うまでもなく、同時に、オリンピックレガシーとして、その体験が国民のスポーツボランティア活動の活性化や多様なボランティア活動との連携の足掛かりとなり、共助社会の実現を推進することが期待されている（藤沢市、2016 年）。特に、ボランティア活動に対する関心の低い若年層に向けては、ボランティア活動において社会貢献や自己実現につながる場や機会を提供することで、次世代のボランティア育成を図る好機として捉えられている。

スポーツボランティア養成への課題

笹川スポーツ財団「10 代スポーツライフに関する調査」（2012 年）によれば、10 代のスポーツボランティア活動のきっかけは、「先生や指導者に言われた」とする回答が最も多く（64.7%）、「自分の意思で」とする回答（26.0%）のおよそ 2 倍である。つまりは、10 代のスポーツボランティア活動のきっかけはいわゆる動員であり、受動的な参加動機が起因であることが予想される。したがって、10 代をはじめとする若年層にスポーツボランティア活動を浸透させていくためには、その年代向けへの情報を発信デザインされた教育プログラムが必要とされるが、現状は近年となって着手されたばかりの状況である。

本学におけるスポーツボランティア養成

本学においては、2015 年より JSVN からの協力を受け、スポーツボランティア研修会を学生向けに開催している。この研修会では、スポーツボランティアについて理解を深め、さらにはその活動の楽しみ方を知ること目標としている。そして、研修会修了者には修了証が発行され、湘南

国際マラソンや横浜マラソンなどのマラソン大会や湘南ベルマーレ等のプロスポーツの試合会場で活動をしている。まだ数名ではあるが、スポーツボランティアリーダー資格を取得し、実際の現場においてリーダーとしての活動経験を積む学生も出てきている。

図1は、2016年5月に本学にて開催したスポーツボランティア研修会でのアンケート調査結果である。研修会への参加目的としては「ボランティア活動に興味がある」が最も多く、図2の活動してみたいスポーツイベントとして最も回答の多かった2020年の東京大会を意識した行動であることが分かる。また、次に地元開催である湘南国際マラソンでの活動を挙げた回答が多く、ボランティア活動に興味を持つ学生は具体的な活動のイメージを描いていることが推察された。

学生の考えるスポーツボランティア活動への期待

スポーツボランティア研修会受講者に対し、湘南国際マラソン大会における給水活動のボランティア活動への参加を促している。ボランティア参加にあたり、学内における「学内説明会」やボランティア事務局関係者を交えての「ボランティア活動振り返りの会」、大会主催者による「ボランティア準備会」というプログラムを設定している。そのプログラムの中で、ボ

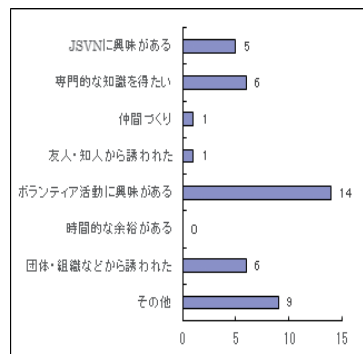


図1. 研修会への参加目的

ランティア実施前に「活動に対する期待はどのようなことか」についてアンケートにて質問し（回答は一人3つまでとし、49名が回答）、さらに実施後には、「実施前に期待していたことが実現できたか」について質問した。

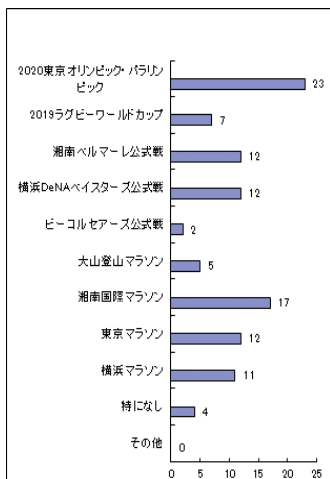


図2. 活動してみたいスポーツ大会・イベント

その結果をまとめたのが図3である。スポーツボランティア活動に対する学生の期待は、自分が「達成感・充実感を得る」、「ボランティア活動を楽しむ」、「ボランティア活動から学ぶ」に大別された。そして、当日には「ランナーへの給水活動をしっかり行う」ことや「ボランティア間の連携やコミュニケーションをしっかりと図る」ことで「達成感・充実感を得る」ことができたようであった。また、「ランナーを応援」し「ランナーの姿から元気をもらう」こと、「他のボランティアとの出会い」や「馴染みのない人達とのチームワーク発揮」によってボランティア活動を楽しめたと感じたようであった。さらには、ボランティア活動を通じて、「ボランティアとは」、「大会開催の意義」、「大会運営方法」および「リーダーシップ」等について学べたようである。そして、これらの期待が実現された背景には、当日に大会主催者やボランティアリーダーが「分かりやすい説明や楽しめる環境づくり」を行い、「スムーズな作業を行えるようしっかりと準備」をしていた影響が大きいと回答していた。

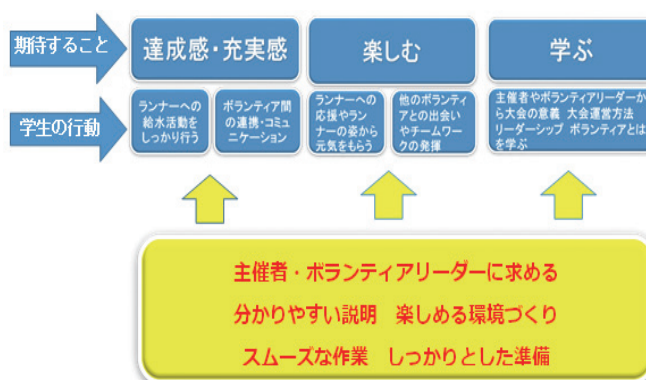


図3. スポーツボランティア活動に対する学生の期待

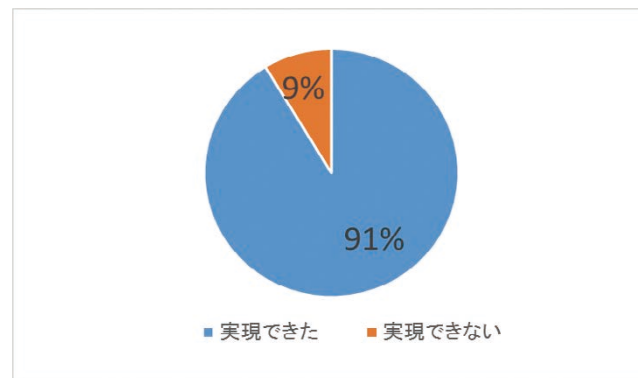


図4. スポーツボランティア活動に対する期待の実現度

スポーツボランティア活動を楽しむ

内田ら（2008）は、スポーツボランティアへの参加意思と継続意思を規定する要因について分析している。その中で、参加動機を構成する因子として、「気晴らし」、「大会支援」、「自己実現」、「依頼」および「奉仕」を抽出している。そして、組織サポートが充実し（ボランティアマネジメント）、業務内容の評価から自己効力感が高まった結果得られた活動に対する満足感が、参加継続を助長するためには重要であることを報告している。本研究においても、「達成感・充実感を得る」、「ボランティア活動を楽しむ」、「ボランティア活動から学ぶ」ことを期待した学生が、大会主催者やボランティアリーダーさらには大学からのボランティアマネジメントを受け、満足度の高い活動（図4）を行えたものと評価された。つまり、人的資源としてのボランティアが活動を楽しみ活動を継続させるためには、内藤（2007）が示すように、ボランティアマネジメントをする側が、ボランティアの内発的動機だけに頼るのではなく、参加者の抱く動機、ニーズ、条件等を把握・分析するマーケティング志向のアプローチを行う重要性を確認する結果となった。

今後に向けて

スポーツボランティアという文化を定着させ、次世代に引き継ぐためにも、活動の楽しみを創造する上でのボランティアマネジメントのあり方について検討していきたいと考えている。

参考文献

- 内田 佑介 スポーツ・ボランティアの継続参加意思を規定する要因に関する研究 早稲田大学大学院スポーツ科学研究科修士論文（2008）
- 内藤 正和 大学生におけるスポーツ・ボランティア活動へのニーズに関する研究 愛知学院大学心身科学部紀要 第3号：21-29（2007）

「産業能率大学運動部サポートプログラム～リーダーシップ養成プログラム」構想案について

経営学部 准教授 齊藤 弘通

「学生アスリートの学修支援やキャリア支援、人間的成長支援の充実化」など、大学運動部をめぐる一般的な課題を踏まえ、本学スポーツマネジメント研究所では、現在、「運動部サポートプログラム」を構想し、本学運動部員をサポートするための具体的なプログラムを検討中である。本稿では、こうしたサポートプログラムの1つとして構想中の「リーダーシップ養成プログラム」案について概略を紹介する。

1. はじめに

公益社団法人全国大学体育連合は、「大学^(注1)スポーツ振興に関する全国大学体育連合の取り組み状況と課題」の中で、大学運動部を取り巻く現状の問題の1つとして、「ユニバーサル化による多様化、活動の低迷」を挙げ、学生アスリートの学修支援やキャリア支援、人間的成長支援の充実化が課題であるとし、学修支援プログラム、ライフスキルプログラム、リーダーシッププログラムなどの「デュアルキャリア支援プログラム」の開発の必要性を提言している。

こうした流れを受け、本学スポーツマネジメント研究所では、「産業能率大学 運動部サポートプログラム」を構想し、今後、図1のような各種プログラム群を整備・運用していくことを検討中である。

筆者はこのうち、「大学運動部員としての教養プログラム」に位置づけられる「リーダーシップ養成プログラム」の企画・開発を担当している。本稿では、リーダーシップ研究の流れを概観しつつ、現在検討中である当該プログラムの概要を紹介する。

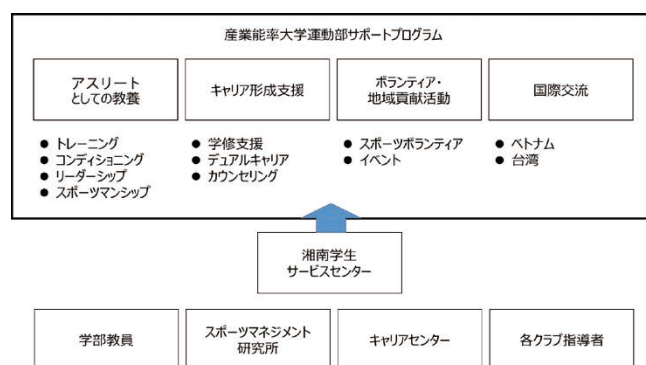


図1：産業能率大学 運動部サポートプログラム構想案

2. リーダーシップ研究の類型

リーダーシップ研究は社会心理学や、経営学の一領域である組織行動論（組織の中の人間の行動を研究対象とする）において長く検討されてきた歴史があり、リーダーシップの定義や概念は研究者の数に匹敵するほど存在するとされる（淵上, 2009）など、

これまで膨大な数の研究蓄積がある。

こうしたリーダーシップ研究を大まかに分類すると、リーダーシップを発揮する上で必要となる個人的な資質や特性、能力（例えば知能、責任感、決断力、熱意、勇気、誠実さ、自信など）を明らかにしようとする試み（資質論・特性論）や、リーダーの内面的な特性ではなく、効果的なリーダーシップを生むためにリーダーがとるべき行動に着目しようとする試み（行動論）、リーダーとフォロワーの関係性や課題の性質、リーダーに与えられている権限の強弱、リーダーが直面している問題状況など、リーダーを取り巻く状況によって最適なリーダー行動のあり方を検討しようとする試み（条件適合論）に区分される。

他方、こうしたリーダーの持つ資質や行動特性等を研究対象とする方向性から、近年では「リーダーの資質や能力は適切なリーダーシップ経験を通じて培われるものである」という前提に立ち、リーダーシップを開発するための介入のあり方について検討しようとする「リーダーシップ開発研究」も注目を集めている。

3. 経験の付与と内省を通したリーダーシップ開発

こうした「リーダーシップ開発」に係る研究の中に、主に企業組織に勤務するミドル・マネジャーやトップを対象に、彼らがリーダーシップに関わるどのような経験（イベント）から、どのような教訓（レッスン）を得ているのかを整理・分析したものなどがある（金井・古野, 2001、金井, 2002 など）。そこではリーダーシップの開発に向けて、「成長を促す“一皮むける”経験」にどのようなものがあるのか質的に調査され、例えば、「新規事業・新市場のゼロからの立ち上げ」、「悲惨な部門・業務の改善と再構築」など、「困難な課題に直面せざるを得なくなった経験」や「ラインからスタッフ部門・業務への配属」、「初めての管理職経験」など、「これまでとは異なる環境に身を置かなければならなかった経験」が挙げられている。

こうした従業員の成長を促す経験に関して、松尾（2006）は熟達研究者のエリクソンらの知見を踏まえ、担保すべき経験の質として、①課題が適度に難しく、明確であること、②結果についてフィードバックがあること、③何度も繰り返すことができ、失敗を修正する機会があることを挙げている。

一方で、経験から多様なことを学び取り、成長できる者がいる

反面、同じ経験をしていてもそこから何も学び取れない者もいる。このことを踏まえ、松尾（2006）は、経験を通して学習・成長していくには、当事者が経験から学習する能力も必要であることを指摘し、「経験から学習する能力」を開発することの必要性を述べている。

経験したことを学習へとつないでいく際、「経験学習モデル」（Kolb, 1984）と呼ばれるサイクルを回していくことが有用とされる。これは、「経験」を通じて人が学習していくプロセスをモデル化したもので、図2のとおり、「経験→内省→概念化→実践」の4つの段階から構成される。

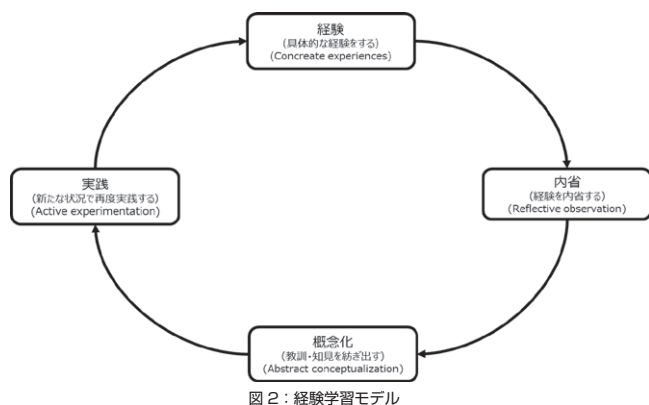


図2：経験学習モデル

このモデルでは、個人が、何らかの状況で様々な具体的経験をし、次に、その経験を振り返って内省・省察し、そこから教訓や自分なりの知見を紡ぎ出し（概念化）、その教訓や自分なりの知見をまた新たな状況で実践するというプロセスを継続的に繰り返すことが「学習」であるとしている。

これを営業スタッフの事例で説明するならば、例えば、営業担当のAさんは顧客に新商品を説明するという実践を通して、様々な成功体験や失敗体験を積み（経験）、あるタイミングで「どのような時に商談が成功し、どのような時に失敗しているのか」など、その時々を経験を内省し（内省）、この内省の中から、効果的な商品説明方法に関する独自の仮説を作り（概念化）、その仮説に基づいた商品説明方法を新たな顧客に対して試行してみる（実践）というイメージになる。

このプロセスにおいて最も重要なのは、「経験そのものよりも、経験を解釈して、そこからどのような法則や教訓を得たかということ」（松尾, 2006, p.62）であり、個人の振り返りや内省を効果的に促す介入のあり方を検討することも必要となる。

4. 「リーダーシップ養成プログラム」の概要

上述の通り、リーダーシップ開発においては、当事者が成長するための良質な経験の付与と当事者が「経験」から教訓や知見を導き出すための介入が必要となる。

この点を踏まえ、現在構想中の「リーダーシップ養成プログラム」では、大学運動部学生のリーダーシップ開発に向けて有用と考えられる活動機会（ショートプロジェクト）を複数回提供するとともに、学生がプロジェクト活動を振り返る機会を設け、振り返り（内省）を通じて自分なりの教訓や知見を紡ぎ出すことを重視したいと考える。

学生に提示するショートプロジェクトのテーマ（課題）は、大学運動部の練習に支障がでないよう適切な配慮をしつつ、彼らにとって「適度に難しい」レベルに調整する。具体的には、大学生活や運動部での活動を題材とした、彼らにとって「身近な問題」を取り上げ、チームでその問題解決が図れるようなプロジェクトテーマを設定する。

なお、プロジェクト活動を進める過程で、個々の学生がリーダーシップを発揮する際に土台となるプロジェクトマネジメントスキルや問題解決技法、論理的思考のスキル、コミュニケーションスキル等については随時研修を実施し、知識・スキルの獲得とプロジェクトでの活用を連動させていく。

また、前述の通り、1つのプロジェクトが終わる度に、そのプロジェクト実践を通して得た経験を振り返る機会を設け、プロジェクト過程で個々の学生に「自分がリーダーシップをどの程度発揮できていたのか」を複数のディメンジョンからアセスメント（自己評価・他者評価）させるとともに、リーダーシップを効果的に発揮する上で必要となる教訓や知見を言語化させていく。図3はこうしたプログラム全体の骨子を図解化したものである。

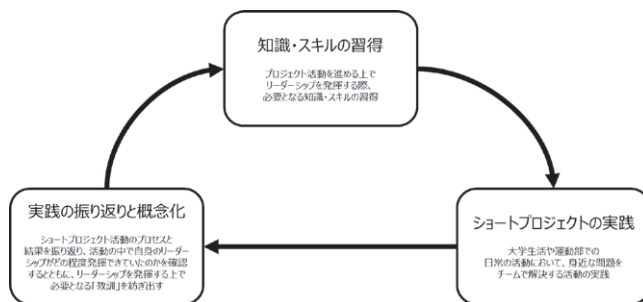


図3：構想中のリーダーシップ養成プログラムの骨子

5. 今後の課題

本稿で述べた「リーダーシップ養成プログラム」案は、まだ大まかな方向性が整理された段階に過ぎない。今後、大学運動部学生のリーダーシップ開発のためにどのような経験をどのようなタイミングで付与することが効果的なのか、プロジェクト実践の振り返りの際に、どのような項目（ディメンジョン）でリーダーシップの発揮度合いをアセスメントさせるのかなど、検討すべき課題は多く残されており、2017年度は具体的なプログラムの検討とトライアルを目標に活動を進めていきたい。

参考文献

- 金井壽宏・古野庸一（2001）「「一皮むける経験」とリーダーシップ開発 知的競争力の源泉としてのモデルの育成」『一橋ビジネスレビュー』季刊 2001 年 SUM.49 巻 1 号, pp.48-67, ダイヤモンド社。
- 金井壽宏（2002）『仕事で「一皮むける」 関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』光文社新書。
- Kolb, D.A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New Jersey: Prentice-Hall.
- 淵上克義（2009）「リーダーシップ研究の動向と課題」『組織科学』43(2), pp.4-15, 白桃書房。
- 松尾睦（2006）『経験からの学習 プロフェッショナルへの成長プロセス』同文館出版。

（注1）http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/005_index/shiryo/_icsFiles/afieldfile/2016/06/13/1372051_02.pdf 参照。

スポーツマネジメント研究所では、2017年2月よりサッカー部の一部学生（1年生17名）を対象に、運動部サポートプログラムの一環としてアスリート向けキャリアプログラムを開催している。主な目的は、スポーツ推薦等で入学してくる学生達に、サッカーをプレーすることだけでなく、アスリートとしての教養を身につけてもらい、また、国際交流や地域のボランティア活動等にも関わりながら、自身のキャリアについて主体的に考えてもらうことである。

また、このプログラムは、スポーツマネジメント研究所が企画運営しているが、学内の教職員も関わり、たくさんの大人の目を注ぎながら、学生生活とその後の進路決定をサポートしていこうというものとなっている。

狭き門であるプロサッカー選手

スポーツ推薦で大学に入学する学生選手達はだれもがプロのサッカー選手になりたいという夢（目標）を持っている。しかし、その夢（目標）を実現できるのは一握りの学生であり、それ以外の学生はサッカー選手以外の道を選択し、それでも前向きにキャリアを進めていかなければならない。

毎年、100～120名の選手が高卒や大卒の新人としてJ1～J3のクラブと統一契約書を交わす。それと同時にほぼ同数の選手がクラブを離れ、プロ選手を引退していく。平均引退年齢は、26～27歳とされているが、最近ではJ3もあり、その下のアマチュアリーグでプレーすることを選択することも可能であるし、海外にプレーの機会を求める選手も数多くいる。そういった点では、プロとしてプレーする機会は増えてはいるが、狭き門であることは変わりがない。

プロサッカー選手に求められる資質

プロサッカー選手として長年活躍するために必要な資質をJリーグで調べたところ、そのトップ3に傾聴力・伝達力・忍耐力が挙がったそう。心・技・体ばかりが協調されがちだが、実は、その3つの能力を支える、人間力が最も大切となることがわかる。

スポーツとの関わり方

また、サッカーとの関わりは選手になれなかった時点で終わるわけではなく、一生、様々な形で関わり、楽しんでいけるのがスポーツの醍醐味である。その関わり方についても、世の中には様々なスポーツ（サッカー）に関わる職業があり、サッカー選手以外にもたくさんの選択肢があるということを知っておくことも重要となる。



アスリートキャリアプログラムで学ぶ事

このプログラムは、Jリーグがアカデミー選手向けに提供している＜Jリーグ版よのなか科＞をベースとしている。プロサッカー選手になるためにも、プロサッカー界のこと（お金がどう回っているのか？どんな職業があり、どんな人が働いているのか？等）をすることは重要なことである。また、最終日には、自分のキャリアプランをプレゼンテーションすることで、自分の3～5年先のキャリアについても考える仕組みとなっている。

加えて、その運営スタイルも特徴があり、一方的に講義を受けるスタイルではなく、学生参加型の運営方法（アクティブラーニング）で楽しく考え、学ぶことができる。

このプログラムを通じて、まずはプロサッカー界についての理解を深めてもらいたい。そして、自分たちの立ち位置（学生サッカーという立場）も理解し、サッカー選手になるためにはどんな努力が必要であるかを明確にして、日々の練習に取り組んでもらいたい。また、数年後にサッカー選手という選択肢がなかったとしても、大学4年間で経験したことを糧に、前向きにサッカーと関わりながら社会人としてのキャリアを進んでほしい。

また、何よりも重要なことは、産業能率大学サッカー部が強く魅力的なチームとなることだ。このキャリアプログラムを通じて、サッカー部員である学生達が人間力のある、魅力あふれる部員（学生）となり、サッカー部の強化と魅力向上に貢献してもらいたい。

	第1回 2月23日	第2回 4月14日	第3回 6月2日	第4回 6月30日	第5回 7月7日
タイトル	関係者紹介 コース概要の紹介 アイスブレイク	産業能率大学サッカー部 について考える	Jリーグの理念と経営 について考える	プロサッカー選手という職業 からキャリアについて 考える	サッカー界で働く人々の 意志・役割・能力について 考える
実施時間	90分	90分	90分	90分	120分
プログラム協力者	小泉達典 副学長 亀木和子 情報マネジメント学部 学部長 中川直樹 スポーツマネ ジメン研究部長			鈴木 寛 （SC相模原選手、サ ッカー部OB）	産業能率大学 サッカー部OB 小泉達典 副学長
狙い	○このアシスト支援プログラム立ち上げの経緯や目的について理解すること。 ○関わる人を知ること。 ○チームメイトについて知る。	○産業能率大学サッカー部について考える ・大学サッカー界での立場 ・大学、サッカー部内での立場 ・今後のあるべき姿等	○産業能率大学の理念について考える。 ○産業能率大学サッカー部のミッションやビジョンについて考える ○組織の経歴について考える	○学生がそこにいるプロサッカー選手という職業について考える ○サッカー界で働く人々のキャリアについて考える ○なぜサッカーという職業は特別な職業なのか？ ○キャリアという言葉について学ぶ	○大学卒業後のキャリアデザインシートを完成させて、プレゼンする。

「意志」「役割」「能力」の関係は？

自分が大学生活でどうありたいか
自分が大学生活で目指していること



今日のゴール

産業能率大学サッカー部
現状とあるべき姿を
考える。

研究員紹介

Staff

■ 研究所長



中川 直樹

産業能率大学
情報マネジメント学部 教授

■ 研究員



西野 努

産業能率大学
情報マネジメント学部 教授

■ 研究員



木村 剛

産業能率大学
経営学部 准教授

■ 研究員



小野田 哲弥

産業能率大学
情報マネジメント学部 准教授

■ 研究員



椎野 睦

産業能率大学
情報マネジメント学部 准教授

■ 研究員



齊藤 弘通

産業能率大学
経営学部 准教授

■ 客員研究員



川合 俊一

日本ビーチバレーボール連盟
会長
株式会社・プロス代表

■ 客員研究員



川合 庶

産業能率大学
女子ビーチバレー部 ヘッドコーチ
産業能率大学
情報マネジメント学部 兼任講師

■ 客員研究員



水谷 尚人

株式会社 湘南ベルマーレ
代表取締役社長
産業能率大学 客員教授

■ 客員研究員



中島 靖弘

NPO 法人湘南ベルマーレスポー
ツクラブ トライアスロンチーム
ヘッドコーチ

■ 客員研究員



植田 哲也

横浜ビー・コルセアーズ 代表

※研究員肩書きは2017年4月1日現在のものです

SANNO SPORTS MANAGEMENT

Vol.09

Editor in Chief

中川 直樹 Naoki NAKAGAWA

Editorial Staff

西野 努 Tsutomu NISHINO

木村 剛 Tsuyoshi KIMURA

小野田 哲弥 Tetsuya ONODA

椎野 睦 Makoto SHIINO

齊藤 弘通 Hiromichi SAITO

河原 行雄 Yukio KAWAHARA

植竹 紀太 Tadahiro UETAKE

SANNO SPORTS MANAGEMENT Vol.09

2017年（平成29年）5月発行

< 編集 / 発行 >

産業能率大学 スポーツマネジメント研究所

〒259-1197 神奈川県伊勢原市上粕屋 1573

TEL:0463(92)2211

©The SANNO Institute of Management. All rights reserved.

SANNO SPORTS MANAGEMENT

SPORTS MANAGEMENT RESEARCH CENTER, SANNO UNIVERSITY, JAPAN

