

SANNO SPORTS MANAGEMENT

SPORTS MANAGEMENT RESEARCH CENTER, SANNO UNIVERSITY, JAPAN

Vol.

14



文武一道

Only One Road to master both studies and sports



産業能率大学
スポーツマネジメント研究所

CHAMPIONS



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」に焦点を絞リ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

文武一道

- 04 研究員紹介
- 05-07 01 アミノバイタルカップ優勝に見る本学サッカー部の「文武一道」の姿勢
- 08-09 02 社会人の今につながるサッカー部時代の経験
- 10-11 03 凡事徹底
—目標から逆算して先を読む—
- 12-13 04 Jリーグクラブ元職員として
部員のキャリア育成をサポート
- 14-15 05 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の概要

RESEARCH REPORTS

- 16-17 06 プロ野球ファン心理研究
—心理検査を用いた教育実践—
- 18-19 07 観戦の成熟と世代交代
—調査結果で振り返る東京五輪と北京五輪—
- 20-21 08 大学運動部サポートプログラム：
第5期リーダーシップ養成プログラムの実施報告と今後の課題
- 22-23 09 スキーバジテスト受検後のビデオ解説の有無が受検者に及ぼす影響
- 24-25 10 プロ・スポーツにおける下部組織の重要性
～プロ・バスケットボールの視点から～
- 26 11 SANNO SPORTS TOPICS 2021
- 27-30 12 SANNO スポーツマネジメントのあゆみ（2004-2020）

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



木村 剛

産業能率大学
経営学部 教授

■ 研究員



齊藤 弘通

産業能率大学
経営学部 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 教授

■ 研究員



椎野 睦

産業能率大学
情報マネジメント学部 教授

■ 研究員



高瀬 裕也

産業能率大学
総務部秘書課

■ 研究員



駒澤 恵一

産業能率大学
湘南事務部 湘南教務課

■ 客員研究員



行方 剛

行方剛スキークリニック
産業能率大学 客員教授

■ 客員研究員



川合 俊一

日本バレーボール協会 会長
日本ビーチバレーボール連盟
会長
朝日ケイ・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
日本バレーボール協会
ビーチバレーボール事業本部長兼
業務部長
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



西野 努

浦和レッドダイヤモンズ
テクニカルダイレクター

■ 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

※研究員肩書きは
2022年6月1日現在のものです

01

アミノバイタルカップ優勝に見る
本学サッカー部の「文武一道」の姿勢

産業能率大学サッカー部 小湊 隆延 監督

文責：経営学部 齊藤 弘通

本学サッカー部は2021年度、アミノバイタルカップ（関東大学選手権）において強豪校と激戦を繰り広げ、見事優勝を果たした。

本稿では、昨年度のアミノバイタルカップやリーグ戦を振り返りつつ、本学サッカー部の「文武一道」の姿勢について、本学サッカー部の小湊隆延監督にお話をお伺いした。

齊藤：昨年度のアミノバイタルカップ（関東大学選手権）での優勝、改めておめでとうございます。今回の『SANNOSports Management』Vol.14の特集では「文武一道」を取り上げています。文武一道とは、「学問を究めることは武道を究めることにも通じ、またその逆も然りである」という教えですが、その教えの具現化に向けてチームが取り組んだことなどについて、お話をおうかがいしたいと思います。

まず、サッカー部における「文武一道」について監督はどのようにお考えでしょうか？

監督：私は学生がキャンパスでどのような授業をとっているか、全て把握しているわけではないのですが、おそらく、それぞれの授業がその日その日の問題解決であったり、課題解決の力を養うための授業だと思うんです。サッカーも同じで、その瞬間瞬間に起こる問題の解決を自分の持っている技術で乗り越えたり、仲間と協力して局面を開き、課題の解決に向き合うという点で同じなんだということを、常日頃から学生たちに話しています。自分の苦手な授業に向き合ったときに、「ちょっと面倒くさいからいいや」は良くない。サッカーでも強豪チームとの試合や、なかなか習得できない技術に対して、「まあいいや」となってしまうのは自分の描いた良い選手にはなれないと思うんです。向きあっている景色は授業とサッカーでは違うけれども、「問題解決力を身に付け、考え方を整える」という意味では一緒だということを学生たちに気づいてほしいと思っています。

齊藤：自分で苦手だと思っていて科目でも、それを克服していくことと練習で苦手なプレーを克服していくことは似ている部分があるということですね。

そうしたお考えは学生には日頃から伝えていらっしゃるわけですか？

監督：事あるごとに伝えていきます。私は正直あまり勉強が得意

な方ではなくて、サッカー大好きでここまで進んできてしまいました。今振り返るともっと勉強しておけば良かったと思うことが多々あります。サッカー部もそういった学生が多いと思うんですね。サッカーが好きで、どちらかというと勉強は苦手であったり、後回しというか。

私は公務員の仕事をしていたとき、難しい仕事やトラブルの解決に向き合う機会が沢山あり、そこで様々な経験を積んで成長したことを実感しています。だから学生にも嫌なことや難しいことに向き合うことが大事だよと。好きなサッカーのときは、対戦相手が強豪チームで難しい試合でも「まあいいか」という気持ちで取り組んではいないし、みんなそういう時はしっかり向き合っているのだから、普段のキャンパスでの学びでも同じ姿勢でやってほしいし、やるべきだということを伝えていきます。

齊藤：そうした話を学生はどのように受け止めていますか？

監督：今の学生は入学した時には関東リーグに所属しており、関東リーグしか知らない環境の中で育ってきた学生ですから、リーグを降格せず維持することの難しさを肌で感じており、厳しい環境を乗り越えることへの意識は高いのではないかと考えています。毎週行っているミーティングでも、今まで先輩たちがやってきたことをいろいろリニューアルしながら、彼ららしいミーティングを作っているように感じています。例えば海外のサッカーやJリーグの映像で「こういう映像を用意してもらえますか？」と学生側からリクエストされ、私の方で準備することなどもあります。そういうシーンの中から「こういうゲームをしたいよね」とか、「こういうプレーを増やしたいよね」ということを彼らも自分たちで見つけ出しているという感じがします。

齊藤：監督からご覧になって、文武一道を実践していると感じるような選手で具体的に思い浮かぶ学生はおりますか？

監督：今年のキャプテンのS君はリーダーシップがあります。行動もそうですし、言葉もそうですし、他の学生に対しても影響力を与えられる選手ですし、授業の方もしっかり取り組んでいるところが見受けられます。今やっているミーティングではファシリテーターもしっかりやってくれますし、パワーポイントの使い方だったり、プレゼンの仕方だったり、授業で学んだことをしっかり有効活用しながら、取り組んでくれていると思います。

齊藤：逆に文武一道のバランスが悪い学生は、パフォーマンスも悪くなるような感じがあるのですか？

監督：やはり自分に向き合えていないというか、自分の強みや弱みをきちんと理解できていなくて、困難に遭遇したときに弱い自分が出てきて、逃げ道の方に行ってしまう傾向がそういう学生にはあるんじゃないかと思います。好きなことはやるけど、面倒や困難なことにはあまり真剣に向き合っていないという感じがします。

齊藤：そういう学生にはどんな対処アプローチをなさるのですか？

監督：そういう学生には「自分との向き合い方」について話します。結局、自分に負けていると思うので、例えば勉強だったらこのぐらいやっとならばいいとか、明日テストあるけど、この程度でいいとかいうふうに逃げてしまう姿勢がサッカーでも起きてしまっていると。「これくらいでいいんじゃないか」ではなくて、やっぱりそこは「1ミリでも成長する」とか、「1センチでも前に進む」とか、「昨日できなかったことがなんとか今日100%ではないけれど、80%はできるようになった」とか、好きなサッカーでその取り組みができなければ、この先どんな仕事に就いても逃げてしまいます。ということへの向き合い方が大事なんじゃないかということを話しています。

齊藤：なるほど。ありがとうございます。今、スポーツマネジメント研究所として、キャリアサポートプログラムやリーダーシッププログラムを通して、学生たちのサポートをさせていただいていますが、その効果を感じられるようなことはございますか？

監督：私は「いつも決まった人しか発言しない」ミーティングは意味がないよと言っています。ミーティングの中で特定の誰かだけが話しているようなミーティングではなくて、参加している多くの学生から自由に意見が出てきて、議論が巻き起こって、「そういう部分もそうだね」とか「その方向しか見えてなかったけど、そういう角度から見るとそういう見方もあるね」とか、色々な意見を言える学生が増えてきてほしいなと思っています。

リーダーシッププログラムで齊藤先生がおっしゃっているように、リーダー一人が何かを言うのではなくて、リーダーシップを持っている学生がチームの中に多くいて、それが各カテゴリーにもそれぞれいなければいけない。そうした発言ができる学生はリーダーシッププログラムを通じて増えてきていると感じています。

ミーティング中に「ちょっと思い出してごらん。リーダーシッププログラムでどういうことを学んだ？」と問いかけることがあります。そうすると「確かに今の意見の出し合いは、何か杓子定規すぎてよくないよね」ということが、学生の口から出てきたりするようになっています。そういう意味では、非常に有意義な時間を過ごさせていただいているのではないかと思います。

齊藤：キャリアサポートプログラムの方はいかがでしょうか？

監督：大学卒業後、サッカーの道に行ける学生ばかりではありません。キャリアサポートプログラムは、4年間でしっかり自分の強みを理解し、将来自分がどのような道に進んでいくのかを考えるためのプログラムなので、そういう意味では重要で貴重な時間になっていると感じています。

基本的に1年生に実施していますが、色々な仕事に就いたときに役に立つ問題解決力は好きなサッカーで養われるということを入り口のところでしっかり理解して、勉強もサッカーも頑張って取り組んでいくというスタートになればいいなと思うんです。

3年生のときにもう一度同じような機会が作れると更に良い刺激になると思っています。節目節目に、将来をしっかりと考える時間を作っていけたらいいのではないかなと思います。

齊藤：昨年は関東大学選手権優勝という成果が生まれましたが、監督としては「こういうことが実った」といったような実感はございますか？

監督：学生たちが本当によく頑張ったなということが正直な気持ちです。昨年度は前期のリーグ戦の成績が思いどおりにいかず、12チーム中11位でこのままでは降格してしまうという状況でした。この状況で話したことは「アミノバイタルカップで、我々らしさをもう一度思い出すこと。それは愚直に泥臭く闘う姿勢、みんなが一生懸命サッカーに向き合って、1対0でも2対1でもいい、接戦をものにしていく、そういうゲームを取り戻せたらいいね」ということを話しました。関東1部リーグの強豪チームが相手でもひるまずに、挑戦して泥臭く、みんなで戦った結果だと思うので、前期リーグで上手くいかなかったことが逆にこの素晴らしい結果に繋がったのではないかなと思っています。

齊藤：試合を通して成長を感じるころなどありましたか？

監督：対戦相手は初戦が筑波大学、最後の決勝戦は法政大学で、とにかく個々のレベルでは残念ながら相手のほうが上でした。しかし、試合中の局面で1対1を2対1にし、2対2を3対2にし、常に自分たちが守備も攻撃も1人多い状況を作り出すことを目指しました。そのためには、当たり前ですが相手よりも走らなきゃいけないし、仲間を助けなければいけないし、助ける場面に気付かなければいけない。そういうチームとしての繋がりを感じ、試合を重ねるごとに学生たちの成長を感じる試合が続いていきました。

齊藤：文武一道の姿勢が見られたようなところもあったのでしょうか？

監督：トーナメントで試合の間隔が短い大会でしたが、その短い時間の中でも相手の分析をし、試合後には自分たちの振り返りミーティングをしました。限られた時間の中で全員がポイントを押さえ、「相手チームのこの部分の良さを消していこう」、「でもその中で自分たちの強みを出していこう」といったことをしっかり考え、準備してピッチに立てていたと思うので、「考える力」を養うことができ、文武一道にも繋がっていたのかなと感じています。

齊藤：一方で、昨年のリーグ戦の前期は苦戦をされました。リーグ戦の前期・後期を振り返られていかがでしたか？

監督：昨シーズンは前期に苦しい思いをしました。しかし、アミノバイタルカップで自分たちの勝ち方であったり、こうしたら負けないとか、そういう経験を重ねたことで、後期のリーグ戦ではギリギリですけど、残留できるところまで持っていけたという点で、学生の成長を感じた1年でした。それはやっぱり日々の問題解決への向き合い方だったり、アミノバイタルカップでの経験だったり、そういうことが全て最後には良い結果に繋がったのではないかと思います。

齊藤：アミノバイタルカップでの成果が自信に繋がった部分もあるんでしょうか？

監督：学生たちは「こうやれば勝てるんだ」ということをアミノバイタルカップで体感できたと思います。前期のリーグ戦では失点が多かったのですが、トーナメント戦の場合、一発勝負で先に失点してしまうとかなり難しい状況に陥るため、守備をどのように整えチームとしてどのように守るのかとか、奪ったボールをどのように攻撃に繋げていくかということをしっかり整理でき、実際にプレーで表現できたことが自信となり、後期のリーグ戦の成績に繋がったと思っています。

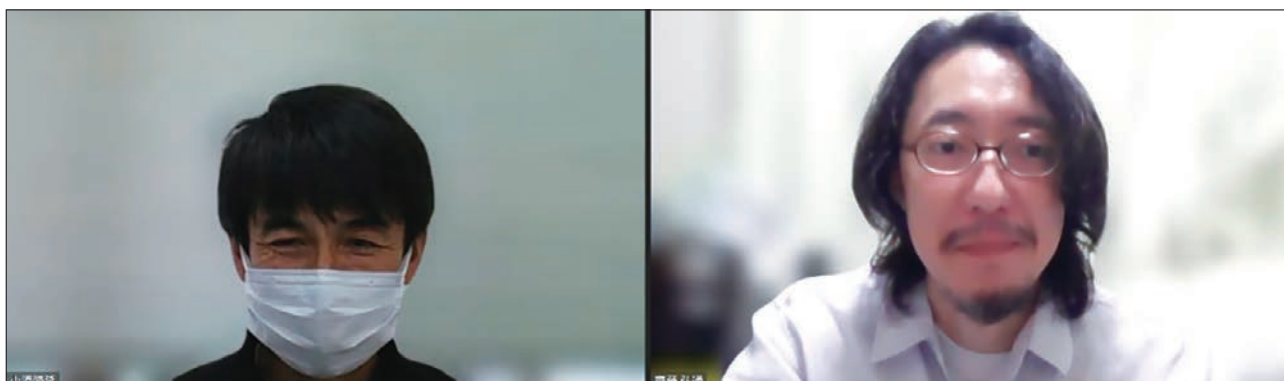
齊藤：最後に今シーズンのリーグ戦に向けた展望や抱負をお聞かせいただければと思います。

監督：やるからには上のリーグへの昇格を目指しています。2位以内に入って昇格するということを、学生たちも一番の目標として取り組んでいるので、まずは1部昇格を目指します。

昨シーズンの終わりに学生主体でミーティングを行いました。「1部に昇格していくチームは初戦3試合をどう戦っていたのか」、「優勝チームの最終的な勝点は何ポイントだったのか」、「なぜ自分達はこの順位で終わってしまったのか」など、その振り返りをしっかり活かして、トレーニングで目的意識を持って取り組むことが一番大切だと思います。日々、目的を理解し目標を見失わずに階段を1段1段上がっていければいいのかなと思っています。

齊藤：本日はお忙しいところ貴重なお話をしていただきまして誠にありがとうございました。

今シーズンのサッカー部の活躍を心より祈念するとともに、スポーツマネジメント研究所としてもキャリアサポートプログラムやリーダーシッププログラムを通して、学生たちのサポートを引き続きさせて頂きたいと思っています。



小湊監督に対するオンラインインタビューの様子

02

社会人の今につながる サッカー部時代の経験

産業能率大学サッカー部 2019年度キャプテン 大場 正輝さん

特集テーマ「文武一道」を体現している卒業生の一人が、2019年度に主将を務めた大場さんだ。彼はサッカー部時代に誰よりも自分に厳しい取り組み姿勢で部員たちの模範となった。そして株式会社リクルートホールディングス就職後には、新人初となる複数の社内表彰を受けた人物でもある。インタビューによりその実像に迫る。

インタビュー・文：情報マネジメント学部 小野田 哲弥

大学進学決定後の不運と3年次の転機

——最初に、本学に進学を決めた理由について教えていただけますか？

大場：将来はプロになることが夢だったので、サッカーの強い関東リーグの大学に進みたいと思っていました。産能大のスカウトの方が毎週のように静岡の高校まで足を運んでくれたのと、練習会に参加して、パスサッカー主体のプレースタイルに惹かれたのが進学の原因です。

——大場さんが進学を決めた時点(2015年夏)では関東リーグ所属だった本学ですが、その後に神奈川県リーグへの降格がありました…

大場：僕自身も高校最後の大会で大怪我をしてしまい、骨を削るような大手術をして、大学1年は丸々リハビリでした。やっと出られた実戦で、今度は膝の靱帯を損傷して、さらに数カ月リハビリが延びました。2年の中盤からようやく復帰できましたが、ブランクが大きくて思うようにプレーできるようになったのは大学3年からです。その時に小湊監督から副キャプテンに指名されたのが、大きな転機でした。そしてその秋にサッカー部も関東リーグへの復帰を果たし、4年次は憧れの関東リーグでキャプテンとしてチームを引っ張ることができました。

感謝を忘れず自分に厳しく

——キャプテンへの足掛かりとなった3年次の副キャプテン指名。抜擢された理由は何だったと思いますか？

大場：全国のユースや有名高校から集まった才能のある選手たちの中で、正直自分は可能性の低い選手で、しかもリハビ

リからのスタートでした。でも、しっかり努力をすれば活躍できることを示したくて、周りがゲームで遊んでいる間も、筋トレや自分のプレー映像を見返したりしていました。

それから、中途半端な態度が大嫌いで、トレーニングルームでふざけている部員に激怒したこともありまして、夜に毎日10km走ったりとか、誰よりも意識高く打ち込んでいた自信はあったので、その姿勢が認められたのだと思います。

——授業への取り組みはどうでしたか？

大場：サッカー部員は周囲に流されやすいので、副キャプテンになってからは、自分が悪い手本にならないように、サボらずにやることを徹底しました。その結果、3・4年は驚くくらい成績もアップしました。

小湊監督が「サッカーができてるのは大学のおかげ」と諭してくれたことも大きかったです。Jリーガーになった時、スポンサー企業や地域に感謝して日々生活することにも通じる考え方なので。

難関企業内定と社内表彰も納得のエピソード

——Jリーガーになる夢は叶わなかったものの、超難関企業のリクルートに就職して大活躍されたと伺いました。まず合格の秘訣について聞かせてください。

大場：Jリーガーになれることを信じて4年夏まで一切就活をやっていなかったのですが、アドバイザーに「気分転換にダメ元でリクルートでも受けてみないか」と言われ、思い切って受験しました。1次はとにかく体育会らしさを前面に出して、極端なくらいの笑顔と元気な声で臨みました。それが受けたのか、奇跡的に2次面接に進めました。

2次面接で内定をもらえたのは「最後に何か質問ありますか？」の逆質問が決め手だったと思っています。入室直後から面接官がしている腕時計がカッコ良くてずっと気になっていたので、「どこのブランドですか？僕も頑張れば将来着けるようになりますか？」と思いのままに尋ねました。そしたら、あとで部長だとわかったその面接官が、とても嬉しそうに話し始めてくれたんです。

——度胸もさることながら、相手の喜ぶポイントを見逃さない、抜群の営業センスを感じさせるエピソードですね。入社後の活躍内容についても是非教えてください。

大場：最後の募集時期だったので、配属先は「じゃらん」とHot Pepperの「グルメ」と「ビューティ」の3つしかなくて、決まったのはグルメでした。担当地域は職人気質のお店が多い古都・金沢で、さらに就職した2020年度はコロナ禍で飲食業界は最も厳しい時期でもあって、先輩たちは次々に辞めるし、最初はどうなることかと思いました。ただ担当者が少なくなったせいで、新人ながら担当店舗を持つことができて、やる気に火がつけました。独自のクーポンを提案したり、カメラマンと写真を撮りに行ってお店のページを更新したり。うまくいってオーナーさんから感謝されると、ますます仕事が楽しくなっていきました。あとは社会人もサッカー部員と一緒に感じました。みんな第一に「どう手を抜くか」を考える。自分はこれまで全力でやるのが当たり前だったので、やれば差がつくと思って、SNSで飲食用のアカウントを開設して、新店情報

をいち早くキャッチして営業をかけるとか、企画書にはより多くの案を提示することなどを心掛けました。

失敗を失敗で終わらせない意識を持とう

——就職後の活躍がサッカー部時代の活動の延長線上にあることがよくわかりました。最後に本学の先輩として、サッカー部員だけでなく、一般の後輩学生たちに対してもアドバイスをお願いします。

大場：まず産能での学び、特にパソコン関係は、社会に出てからメチャクチャ役に立ちます。自分が表彰を受けられたのも、Excelの集計やグラフ、PowerPointを使って提案できたから。なので、授業の課題に真面目に取り組んでいれば必ずいいことがあります。あとは人間なのでミスはつきもの。僕もサッカー時代も社会人になってからも、大きなミスをしてしまったことが何度もあります。その時に不貞腐れて何もしないか、振り返って次に活かせるかでその後に大きな差が出ます。それを肝に銘じてもらえれば、皆さんも成長できるはず。応援しています！



サッカー部主将時代（左）とリクルート時代（右）の大場さん

03

凡事徹底 —目標から逆算して先を読む—

産業能率大学サッカー部 2021年度キャプテン 牧野 恋音さん

本稿では、2021年アミノバイタルカップにおいて優勝を果たした産業能率大学サッカー部のキャプテンである牧野恋音さん（2022年3月 情報マネジメント学部卒業）に、サッカー部を通じて学んだこと、そして学業との両立についてお話を伺った。

文責：情報マネジメント学部 椎野 睦



牧野 恋音さん

仲良くしても流されない強い意志をもつことを心掛けてきました。また自分がどこを目指してサッカーをやっているのかを強く意識することも心掛けていました。「1日1日を無駄にたくない。」「プロになるためにはどうしたらいいか。」そんなことを常に考えていました。最終的には色々と考えるところもありサッカーは大学4年間を一つの区切りとして、卒業後は別の形でスポーツ業界に就職することになりましたが、自分が目指すものを意識しながらサッカーに取り組んできたことはとても有意義だったと思います。

③一番、印象に残っていることは？

色々ありましたが、やはり大学4年生のときに優勝した夏のアミノバイタルカップです。そもそも、サッカー人生の中において『優勝』と言うものを味わえる人ってそんなに多くないと思います。結果的に大学でサッカーをやめる事になりましたが、そのサッカー人生最後にアミノバイタルカップ『優勝』というものを達成できた事は本当に一生忘れないと思います。

④部活を通じて得られたことは？

小湊監督と共に4年間歩み多くの事を学びました。選手の中には今までサッカーしかやってこなかった人も多かったのですが、その中で社会に出た時に「人としての当たり前」にやる事、一人の大人としての常識・知識などを沢山教わりました。特にキャプテンとして沢山のことを言われたし、沢山のことを任せてもらいました。それがサッカーを引退してまだ数ヶ月しか経っていないのですが、既に社会人として活かされています。そのエピソードは沢山ありますが、とくに印象に残っているのは監督がよくおっしゃっていた「凡事徹底」ということです。監督はとても細かい性格の人でした。たとえば「1日10分掃除すれば大掃除はいらない」といったことが象徴的で、何事も日頃からコツコツと積み重ねていくことが大きなことにつながるという教えはとても印象に残っていますし、今も大切にしています。これは個人的な成長のためにも組織運営においても重要なことであると実感しています。

①ふりかえってみて、大学のサッカー部での活動はどうでしたか？

色々な壁がありました。それを自分なりに超えて、成長させてくれたものだったと思います。サッカー部は130人の部員がいてA～Dまでのチームランクに分けられていますが、4年間でその全チームを体験しました。各チームにそれぞれの色があり、色々な人と出会えてとても楽しかったです。

②チームにはどんな人がいましたか？

真剣にプロ選手を目指している人もいたし、そういうのは意識せずにサッカーを純粋に楽しんでいる選手もいました。モチベーションがバラバラな中でサッカーをやることの楽しさと難しさを感じてきました。下位ランクのチームの時は個人が評価される傾向にあると感じていました。なので、腐らず、周りに流されないよう努力してきました。中にはネガティブな発言する選手もいましたが、そういうネガティブな発言をするやつとは

⑤ 勉強とスポーツの両立はどうか？

自分自身勉強がとても苦手で嫌いでした。その中で自分が工夫した事は、各教科の課題は溜まる前にやる事でした。どうせやらないと単位はもらえないし、やらなければならないことがたまってしまうと、いずれはやるものだから逆算して少しずつコツコツやるように心がけていました。これも小湊監督から学んだ事です。毎日コツコツやれば沢山の時間を費やすことにならず節約できると。あと正直に言えば1年生の頃は自主勉強などしなかったのですが、今思えば1年生の頃から自分の人生を逆算してコツコツ自分に必要なスキルを勉強しておくべきだったなと思います。例えば英語の勉強とかは早くやったからって損をする事は絶対無いですし、お金の勉強だったりにしても社会に出てから必ず必要なものなので、1年の頃からやっておけばよかったなと思いました。それが唯一の後悔です。

⑥ 真剣にサッカーをやって勉強もやるのは大変だったのでは？
両立させる秘訣は？

大変でした。サッカーを真剣にやって、キャプテンもやって、勉強もやって。正直しんどかったです。勿論、うまくいかないと感じるときもありましたが、そういうときは、わりきって一旦「何もやらない」という時間を作ることを心掛けてました。「やんなきゃ」「やんなきゃ」という意識に追われているときは、あまりよいパフォーマンスができない。いっそ2・3日何もやらないでリセット／リフレッシュすることを大切にしていました。オンとオフの切替をしっかりつけるというイメージですかね。あと、サッカーは先を読むスポーツなので常に私生活でもそれを心掛けていました。逆算で考え、何がどのように目標に繋がるかを

見通し、役に立つかを考えるようにしてきました。

⑦ 後輩にアドバイスを

1番言いたいのは「毎日をダラダラと過ごすのではなくて、毎日目標を持ち学生生活を送る事」です。それがどんなに小さな目標でもいいと思います。どんな形であれ、卒業後はみんな社会に出ます。その時に日頃からの小さな積み重ねや、日々の努力が必ず社会に出てから役に立ちます。自分には出来ないとか、やっても無駄でしょって思う人もいるかもしれないけど、絶対にそんな事はないです。何かしらの形で返ってきます。自分の可能性を押し殺さないで欲しいです。どの世代にも世界規模で見ればスーパースターは必ずいます。たしかにスーパースターは生まれ持った才能によるところが大きいかもしれませんが、スーパースターになる奴も、皆と同じ人間だから誰にだって可能性はあります。いかに将来なりたいものや、将来やりたいこと、に対して逆算して生活を送れるかが大切だと思います。「将来やりたい事なんかない」って人も、いると思います。それはそれで問題なくて、1日1日の目標を立てて生活を送ればよいと思います。「まずできそうなこと」から少しずつ始めるということが大切かもしれません。0から何かを始めるって怖いかもしれないけど、一歩踏み出したら意外と「行ける」って思えることが人生には多いと思います。

最後に、毎日何かしらの目標を持って過ごすことが大切であることと同じくらい大切なのは自己管理をきちんとすること。自己管理ができない人は他者の管理なんてできないと思います。みんなの活躍を心から期待してます。頑張ってください！



04

Jリーグクラブ元職員として 部員のキャリア育成をサポート

産業能率大学サッカー部 大塚 功太郎 寮監

2013年から本学サッカー部の寮監を務め、Jリーガーをはじめ多くのサッカー部員の生活に寄り添ってきた大塚氏。近年はスポーツマネジメント研究所主催「キャリアサポートプログラム」の協力者として、関わっている。その大塚氏にそれらの活動に懸ける想いについて聞いた。

インタビュー・文：情報マネジメント学部 小野田 哲弥

社会に通用する大人に成長させる使命感

——「寮監」とはどういったお仕事なのですか？

大塚：一言でいえば「サッカー部員と寝泊りする仕事」です。
サッカーというツールを用いて部員を指導するのが監督・コーチの仕事だとしたら、自分はピッチ外の生活指導を任されていると思っています。

——なるほど。その生活指導で心掛けていることは何ですか？

大塚：もう大学生だから「あしろ」「こうしろ」と細かく指示はしません。自分たちで考えさせるようにしています。たとえば、寮内のラウンジに食べ終わった容器が片付けられずに放置されていたら、夜のミーティングで寮生たちに問いかけます。「こういうことあったけど、どう思う？」
放置する者が悪いのは当然として、見て見ぬふりをする者も、それに気づかない者も悪い。それを彼ら自身に気づかせた上で、「じゃあどうすればいいか？」を話し合わせるようにしています。
寮は社会の縮図です。彼らを世の中に出して恥ずかしくない大人に育てることが自分の仕事なので。

異色のキャリアだからこそできるサポート

——大学教員としても見習いたい指導方針ですね。その姿勢や考え方は寮監の選手経験から来ているのですか？

大塚：サッカーを観るのは好きでしたが、選手経験はなく、サッカーは仕事として始めています。大卒後は不動産会社で3

年間働いて、それなりに成果は上げていましたが、2003年にFC東京とレアルマドリッドが対戦するイベントがあり、そこにたまたまお手伝いさせていただくチャンスがあり、アルバイトとして加わりました。

——意外なご経歴に驚きました。その後、今の仕事に就かれるまで、どのようなキャリアを歩まれたのですか？

大塚：FC東京との期限満了後、JFA（日本サッカー協会）の仕事を紹介いただき、バイトとして約1年弱お世話になり、翌年はその縁で、Jリーグに昇格を果たしたザスパ草津（現ザスパクサツ群馬）に運営担当（オペレーションオフィサー）として入り、2年間働きました。
運営担当は、試合はもちろんイベントやサポーターの統制など、運営のすべてを取り仕切る仕事です。Jリーグより各クラブ配置を義務付けられる役職で、大変重要なポストです。その役割を任せてもらえたのは大きな自信と経験になりましたし、次のステップにも繋がったと思います。
その経験を買われて、2007年には社員としてFC東京に戻り、事業部でスポンサー・ホームタウン担当として最前線でマーケティングに携わりました。2009年から4年間、徳島ヴォルティスに勤務し、そろそろ次のステップを模索していたところ、湘南ベルマーレの知人の紹介で、産能大の寮監の話をいただきました。

——華々しいご経歴ですね。それまでのお仕事とはまるで違う「寮監」に戸惑いはありませんでしたか？

大塚：最初はこれまでJクラブで働いていた自分に、一体何がで

きるだろうと思いました。ただ、よくよく考えてみると、大学のサッカーリーグも、お金を取ろうが取るまいが、お客さんを迎え入れる準備が必要な点では共通していて、裏方として自分がやってきた準備の経験が役立つ。

それから、マネージャーをはじめ、Jリーグで働きたい学生も多い。華やかそうに見えますが、日の当たらない、陰の仕事が多いので、実際の経験談や話を聞かせて、「それでもやりたい意志があるか?」と、彼らの本気度を試すこともできます。

文武に通じる人間的ベースの底上げ

——確かにその世界を見てきた人間の言葉は重みが違います。キャリアサポートプログラムにも力を入れていらっしゃる背景が見えて来た気がします。

大塚：人間だれしも自分に甘いところがあります。近い距離で、先輩もいる寮生ならまだしも、寮外生は自分自身で自分をコントロールしなければならない。それは口で言うほど容易ではない。入学前からできる者もいるだろうが、ほんの一握りしかいないのが現状です。

1年生全員が参加するキャリアサポートプログラムには、寮生以外の意識を変えたいねらいもあります。試合でも

仕事でも、評価されなければ、役割を与えてもらえないし、チャンスを掴めない。自分の武器を磨いて、苦手なことも得意なことに変える努力が必要になります。それを自覚すれば授業への取り組み姿勢も変わるはず。

そういう高い意識を部員一人ひとりが常に持っていれば、自ずとチームの成績も上がるし、Jリーガーになれる確率も上がる。仮にプロになれなくても、就活を始めればすぐに内定が決まるし、出世も速い。

その第一歩として、ごみが放置されていたら居ても立っても居られない空気にしたいし、他人に言われなくても自分たちで課題に気づいて、それを解決できる集団にして変えていきたいです。

——まさに今回の特集テーマ「文武一道」に通じる貴重なお話をありがとうございました。



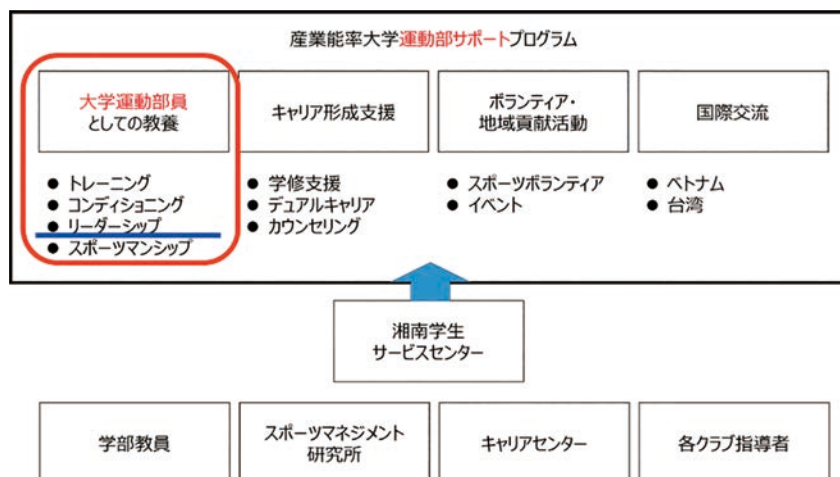
サッカー部員の相談に応じる大塚寮監

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の概要

経営学部 教授 齊藤 弘通

本学スポーツマネジメント研究所では、本学運動部員のキャリア形成や人間的成長を支援するためのサポートプログラムを展開している。

図表1: 運動部サポートプログラム構想



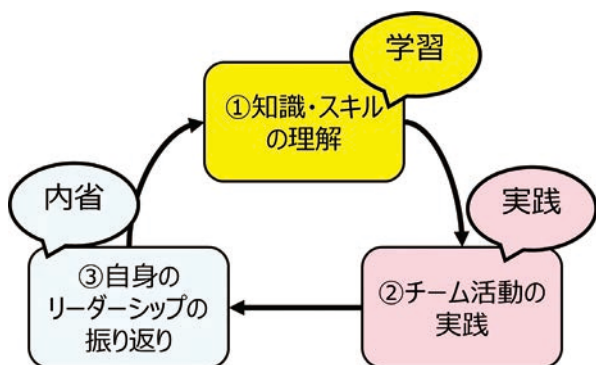
本稿で述べる「リーダーシップ養成プログラム」もその1つとして位置づけられ、筆者は、2017年度から毎年、主に大学運動部の特別強化クラブ（サッカー部、野球部、ビーチバレーボール部、バレーボール部）の中で中心的な役割を果たすことが期待されている学生（主に大学2年・3年次の学生）を対象にこのプログラムを実施している。

当初は対面形式で計8回の研修（1回あたり100分）を実施していたが、2020年度からはオンライン形式で計5回（1回あたり100分）の研修が行われている。本稿ではこの「リーダーシップ養成プログラム」の概要を紹介する。

1. リーダーシップ養成プログラムの全体像

「リーダーシップ養成プログラム」は、大きく、「①知識・スキルの理解・習得」「②チーム活動の実践」「③自身のリーダーシップの振り返り」の3つの側面から構成されている。（図表2参照）

図表2: リーダーシップ養成プログラムの構成



単に、リーダーシップの考え方やリーダーシップを発揮するために必要なスキルを理解・習得するだけでなく、学習したリーダーシップの考え方やスキルを様々なチーム活動で実践し、自身のリーダーシップがどの程度発揮できたのかを都度振り返り（内省）、リーダーシップを発揮する上での教訓や知見を自分の言葉で紡ぎ出すことを目指して設計されている。それぞれの詳細は下記の通りである。

①リーダーシップの学習（知識・スキルの理解）

1つは、リーダーシップの考え方やリーダーシップを発揮するために必要な知識・スキルの理解である。

本プログラムではリーダーシップを「目標達成に向けて、リーダーが他者やチームに与える影響力」と定義し、リーダーシップを発揮する上で理解・習得すべき項目として図表3に掲げた24のリーダーシップ項目を設定し、オリジナルの映像教材やケース教材を用いた演習を実施しながら、これらの項目に関する理解・習得を図っている。

図表3：リーダーシップ養成プログラムで扱うリーダーシップ項目

1	志向 (対自己力)	主体性	どのような状況においても、自らの意志と判断に基づいて、自分事として物事に取り組む。
2		率先力	他者より先に、自ら進んで積極的に状況を改善する行動を起こすことができる。
3		目標達成意欲	人一倍、目標を達成することにこだわり、目標達成に向けて努力を惜しまない。
4		規律性	自らの行動を律して、社会のルールや他人との約束などを守ることができる。
5		前向きさ	自らの能力、知識、信念、判断、行為について自信を持ち、困難に直面しても、現状を打開して、将来、事態は好転すると信じている。
6		多様性受容	どのような相手にも興味を持ち、異なる立場や意見の相手でも、相手を尊重し人間関係を築くことができる。
7		公平性	特定の人をひいきしたりせず、メンバー全員に等しくチャンスや役割等を与えることができる。
8		思考柔軟性	環境変化に応じて、柔軟に当初の方針や方法を変更することができる。
9	思考 (対課題力)	情報収集力	世の中で起っている出来事や事象に関心を持ち、幅広い視野から情報を収集することができる。
10		情報分析力	情報を客観的かつ多角的に整理・分析することができる。
11		先見性	整理・分析した情報を踏まえ、将来起こること(起こりうること)を見通すことができる。
12		課題形成力	世の中で起っている出来事や事象の背後に隠れている原因を考察し、解決すべき課題を発見することができる。
13		構想力	制約条件等を踏まえて、課題を解決するための方法を示すことができる。
14		意思決定力	物事を正しく認識・評価し、適切な行動を選択することができる。
15		目標設定力	目指す姿、ありたい姿を具体的に設定することができる。
16		計画立案	目標の達成に向けて、必要な作業を洗い出し、計画・手順を考えることができる。
17	行動 (対人力)	情報共有	収集した情報を適切に整理して、他のメンバーに共有することができる。
18		問いかけ・確認	未決事項や不明確になっている点などをチーム内に投げかけ、必要な確認を行い、検討を促すことができる。
19		提案	自身が設定・検討した目標や計画、ルール、手段などを、適切なタイミングで、他のメンバーに分かりやすく提示することができる。
20		意見調整	メンバー間の意見の違いを明らかにした上で、意見を集約し、チームとして統一的な方向性を導くことができる。
21		指示・命令	メンバーの能力や理解力などに配慮した上で、分かりやすく明確に担当業務や方針、ルールなどを示すことができる。
22		動機づけ、支援・援助	メンバーに積極的に働きかけ、やる気に満ちた雰囲気やチームをつくることができる。必要に応じて、メンバーを助け、時に作業を代行することができる。
23		資源の最大活用	メンバーの能力や適性、志向性を見極め、メンバーを課題に対して適切に割り当て、能力を発揮させることができる。
24		完遂力	一度取り組んだことは途中で投げ出さず、継続することができる。

②リーダーシップの実践 (チーム活動でのリーダーシップの発揮)

2つ目のプログラム内容は「リーダーシップの実践」である。

ここでは受講者が、研修で学んだ上記のリーダーシップ項目を意識しながらチーム活動に取り組む。チーム活動は、運動部単位で、現在、各運動部の中で問題になっていることを1つとりあげ、その解決策を企画・実行するという、チームによる問題解決活動である。

③リーダーシップの内省 (自身のリーダーシップの振り返りと気づきの言語化)

3つ目のプログラム内容は「リーダーシップの内省」である。

各回の研修での演習や上記のチーム活動の後、自身のリー

ダーシップを振り返り、気づいたことや今後の課題を自分の言葉で書かせ、発表するというものである。

自分のリーダーシップについての気づきを言語化させることで、自身やチームの課題を客観的に把握・分析する力を養うことを目的としている。

2. リーダーシップ養成プログラムのカリキュラムと今後の課題

カリキュラムや演習の内容は毎年、受講者の反応等を踏まえ、アップデートしている。以下は、2021年度に実施した全5回のカリキュラムである。

図表4：2021年度リーダーシップ養成プログラム各回の概要

回数	主な学習項目
第1回	・自己紹介・チームビルディングゲーム ・リーダーとリーダーシップの違い ・リーダーシップとは何か？ ・リーダーシップを発揮するには・・・
第2回	・リーダーシップ項目の理解～①論理性を高める ・ロジカルな指示の出し方 ・問題解決のプロセスと方法
第3回	・リーダーシップ項目の理解～②問いかけ力を高める ・効果的なファシリテーションの方法
第4回	・リーダーシップ項目の理解～③受容性を高める ・メンバーの動機付け ・ソーシャルスタイルに応じた働きかけの方法
第5回	・リーダーシップ項目の理解～④主体性を高める ・主体的な人になるために必要なこと

新型コロナウイルス感染防止対策の観点から、2020年度よりオンラインでの研修実施となっており、研修の実施回数も当初より少なくなっている。現在実施している全5回のオンライン研修だけではリーダーシップについて十分伝えきれているとは言えない状況にある。

こうした研修の機会以外にも、たとえば、リーダーシップについて学ぶための自学自習用教材の活用や、個々の受講者とのOne on Oneでのミーティングの実施など、運動部の学生がリーダーシップについてより深く理解するための教育機会を充実させていくことが今後の課題である。

産業能率大学情報マネジメント学部には「スポーツ・プロモーション」という横浜 DeNA ベイスターズとのコラボレーション授業がある。その授業では「産業能率大学スペシャルゲーム」と題したプロ野球イースタン・リーグ公式戦 1 試合を学生自らの手でマネジメントする。そこで 2021 年の産業能率大学スペシャルゲームでは、心理検査を活用したイベントブースの運営を通じて実践研究を行った。具体的には、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、学生によるオンライン形式での性格検査とフィードバックカウンセリングを実践した。本稿では、その実践研究の取り組みと結果を報告する。

1. 経緯と背景

2021年7月10日に平塚球場（バッティングバレー相石スタジアムひらつか）では「産業能率大学スペシャルゲーム2021（横浜DeNAベイスターズ vs 千葉ロッテマリーンズ：イースタン・リーグ公式戦）」が開催された。本研究はこの産業能率大学スペシャルゲーム開催中のスタジアム内に「湘南心理学研究所」と題したイベントブースを出展し、そこで実施された。

当日はコロナ禍ということもあり、様々な行動制限・人数制限がある中での開催となった。そのような状況から、本研究は球場内コンコースに机とパーティションで設営されたブースに複数台のノート型パソコンを設置し、ZOOMを活用したオンライン形式による性格分析とフィードバックカウンセリングを実施した（図1～2を参照）。

尚、性格検査およびそのフィードバックカウンセリングを行う学生（20名）は産業能率大学湘南キャンパスの教室にスタンバイし、教室からオンラインで性格検査とフィードバックカウンセリングを行った。

2. 性格検査

本研究における性格検査には「主要5因子性格検査（Big Five）」を使用した。主要5因子性格検査は1936年にAllportらによって行われた性格特性の研究に始まり、長い研究の歴史を経て1970年代に日本でも研究がすすめられ、1990年代に性格検査として確立された（村上・村上、2017）。

5つの因子の日本語訳は訳者・研究者によって様々であるが、開放性（Openness）、誠実性（Conscientiousness）、



図 1. 実施風景①



図 2. 実施風景②



図 3. 実施風景③



図 4. 実施風景④

外向性 (extraversion)、調和性 (Agreeableness)、神経質傾向 (Neuroticism) とされることが多く、それぞれのアルファベットの頭文字を並べて「OCEAN」と称されることが多い。本研究でも各因子についてこの名称を使用する。それぞれの因子は下記のような特徴がある(表1)。

神経症傾向以外は、総じて高い方が肯定的な表現をされているものが多いが、高いことによる肯定的な側面と否定的な側面、低いことによる肯定的な側面と否定的な側面との両方があると考えられる。たとえば、神経症傾向などは高いことで神経質さや否定的な感情が生じやすいなどが挙げられるが、これは危機管理能力に通ずるところであり、低すぎることで危機管理能力の低さや鈍感さにつながるということが考えられる。つまり、高低は両価的な意味があると考えられる。そこで本実践におけるフィードバックにおいても、その両価性を意識したフィードバックを行った。

表1. Big Five の特徴 (村上・村上, 2017)

開放性	創造性 複雑性	好奇心 思慮深さ	想像性	芸術性	空想性
誠実性	責任感 組織的	良心的 能率的	勤勉 几帳面	節約的	規律的
外向性	多弁 大胆	勇敢 進歩的	活発	主張的	冒険的 社交的
調和性	温かい 優しい	親切 温厚	協力的 信じやすい	利他的	同情的
神経症傾向	神経質 落ち着きのなさ	嫉妬深さ	心配性	感情的	緊張症

3. 結果

本研究に参加してくれた方は66名(男性30名、女性36名)であった。その「性別×年代」は図5の通りである。また、性別ごとのBig Five各因子の平均値は図6の通りである。

4. 考察

紙面の都合上簡潔に傾向をまとめると、まず参加者の内訳(図5)から、20代の男女が一番多く参加され、次いで50代男女が多く参加されていたことが窺われる。また男女ともに30

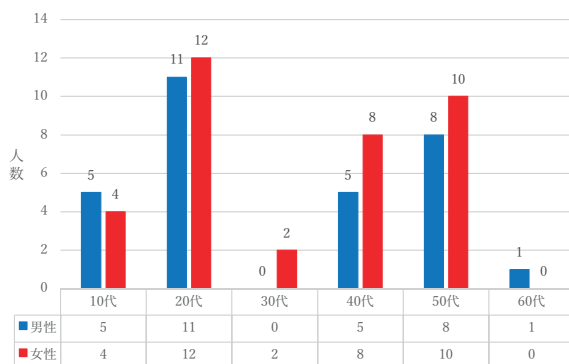


図5. 性別・年代の内訳

代や60代以降は参加者が少なく、10歳以下の参加者も少ないことが窺われる。今回は産業能率大学スペシャルゲームということもあり、20代の大学生やその関係者が多く来場していたことを考慮すると、通常の試合であれば40代および50代の来場者がターゲットになることが推察される。またやや女性の利用が多い傾向にあったのも特徴的であった。

性格因子については、男女の性差間で有意な差は認められなく、男女とも同じような性格傾向をもつ人たちが参加されていたことが窺われた。

各因子については、調和性の高さや外向性の高さが特徴的であり、併せて神経症傾向の低さも特徴的であった。この3点から、社交的であり流行に敏感で、他者と共に楽しむことや協力し合うことへの意識や好奇心が高く、情緒的安定感が高い人達が多かったということが窺われる。もし、本参加者のような来場者をターゲットにしたイベントおよび商品販売を行うのであれば、対人的交流のあるイベントないしはその交流を図ることが期待できるもので、新規性もしくは流行を意識したものであり、参加・購入することで一体感が持てるようなものを提供することは満足度の高いものとして有効であると推察される。また神経症傾向の低さから、スリルや冒険心、チャレンジ精神が求められるようなものも比較的抵抗が少なく受け入れられる傾向にあると考えられる。

5. まとめ

本稿では、ボールパークにおいてオンライン形式の性格検査とフィードバックカウンセリングを行った実践研究を報告した。結果および考察に示されたとおり、本イベントに興味関心を示していただいた方は心の健康度が高い20代、50代、40代の方々であった。そして性格分析からは来場者の外向性の高さや協調性の高さが示された。

近年は横浜DeNAベイスターズが提唱する「Community Ballpark Project」にあるように、来場者にとって野球場で野球観戦以外の付加価値をどのように構築するかが注目されている。本研究がスポーツビジネスの発展に微力でも貢献できれば幸甚である。

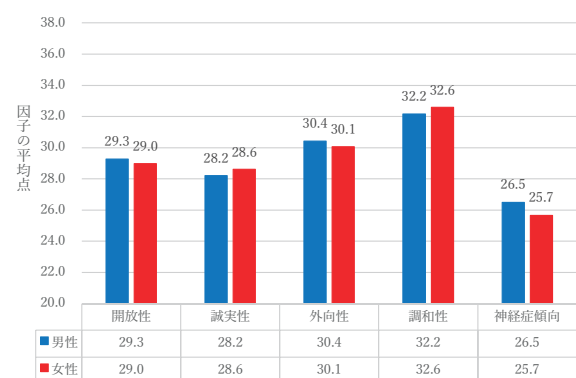


図6. 各性別の Big Five 因子平均点

<引用文献>

村上宣寛・村上千恵子 2017 『主要5因子性格検査ハンドブック 三訂版』 筑摩書房。

2021年度は、同一年度内に夏季と冬季、2つのオリンピックが開催された異色の年度であった。両大会とも無観客で開催されたこともさることながら、2008年から過去6大会で同様の調査を担当してきた筆者としても、これまでの常識が通用しないVUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) 時代、とりわけ外的要因がスポーツイベントに与える甚大な影響を痛感せずにはいられなかった。

東京五輪（2021年7月23日～8月8日）は、開催されるその直前まで、中止・再延期論が根強く、開幕を手放しで歓迎するムードではなかった。半年後に開催された北京五輪（2022年2月4日～20日）においても依然として自粛ムードが続いていた。だがそれ以上に大きなインパクトを与えた出来事は、まだ北京パラリンピックが開催される最中に勃発した、ロシアによるウクライナ侵攻であった。

これまでのオリンピックは、閉幕後もしばらくはその余韻が持続するのが常であった。メダリストや注目競技の特集がメディアを賑わし、それによって五輪で脚光を浴びた競技のさらなる普及が期待された。しかし2022年2月24日以降、北京五輪の感動は冷や水を浴びせられ、世の中の関心はほぼウクライナ問題一色となった。

このように、パンデミックや戦争の記憶が先行する両大会ではあるが、本稿ではあえてその要因は除外し、東京五輪と北京五輪が、純粋にスポーツ観戦として何を残したかについて、独自調査の結果をもとに振り返りたい。

調査概要

東京五輪・北京五輪に限らず、本研究所では開幕直前の「事前調査」と、閉幕直後の「事後調査」を実施してきた。事前調査は10,000サンプル、事後調査はその中から1,000人を抽出して行うインターネットリサーチである。いずれの調査も20歳～69歳を対象とし、総務省統計局の最新人口推計に基づいて、サンプルの構成比が、都道府県別の性別・世代別構成比に等しくなるように実施している。

調査項目の概要は図1に示すように、事前調査では「注目競技」「選手認知」「メダル予想」などを尋ね、事後調査では「視聴競技」「満足競技」「選手認知」「活躍満足選手」「MVP」などについて尋ねている。

調査目的の一つは、即自的な調査によってその当時の日本国民の競技・選手に対する意識をアーカイブとして残すことである。そしてもう一つの目的は時系列変化の捕捉である。同一大会内では、事前・事後調査の結果比較により、大会を通じた選手の知名度向上などを測る。また、大会間では、競技別の関心度や満足度の時代に伴う変化を明らかにする。

本稿では、東京五輪については「知名度上昇」と「MVP」を、北京五輪については過去の冬季3大会との「満足競技ランキング」の変遷を中心に、両五輪が残した意義について振り返る。



図1. 事前・事後調査の主な質問項目

東京五輪が示した新潮流と観戦の成熟化

表1が東京五輪によって知名度が上昇した主な選手の一覧だ。共通点として挙げられるのは「期待以上の活躍を見せた初出場選

手」である。

筆頭の橋本大輝選手を語る上で欠くことができないのは、それまで個人総合2連覇中だった内村航平選手の存在だ。事前調査での知名度1位は内村選手(80.0%)であり、「世代交代」を鮮明に印象づけることになった。

東京五輪では、空手・スケートボード・スポーツクライミング・サーフィングが新たに採用された。これら4競技の選手は必然的に“初出場”となるわけだが、競技自体の新鮮さも相まって一気に知名度を上げることに繋がった。

表1. 東京五輪における知名度上昇選手（上位抜粋）

順位	選手名	競技名	事前調査	事後調査	Pt上昇
1	橋本大輝	体操	5.5%	43.3%	37.8
2	ウルフ・アロン	柔道	16.0%	43.3%	27.3
3	堀米雄斗	スケートボード	3.0%	29.6%	26.6
4	四十住さくら	スケートボード	1.9%	28.4%	26.5
5	入江聖奈	ボクシング	0.9%	26.9%	26.0
6	五十嵐カノア	サーフィン	11.3%	35.8%	24.5
7	川井友香子	レスリング	12.7%	36.2%	23.5
8	大橋悠依	水泳	10.1%	33.2%	23.1
9	西矢純	スケートボード	0.4%	22.9%	22.5
10	開心那	スケートボード	1.0%	20.4%	19.4
11	後藤希友	ソフトボール	0.4%	19.3%	18.9
13	喜友名諒	空手	6.1%	24.9%	18.8
14	清水希容	空手	5.7%	23.7%	18.0
18	野中生萌	スポーツクライミング	10.7%	24.7%	14.0

他方、表2はMVPとしてその名が挙がった主な選手の一覧である。上位5位までを金メダリストが占める点は想定通りだが、金メダリスト以外の選手にも多くの票が集まっている点が興味深い。

具体例としては、闘病生活を乗り越えた池江璃花子選手、快進撃の中心にあり号泣シーンも記憶に残る久保建英選手、陸上1,500mで日本人初の入賞を果たした田中希実選手、大会アシスト王に輝いた町田瑠唯選手、果敢な攻めを讃えられ、ライバル選手たちから抱え上げられた岡本碧優選手らが挙げられる。

以上から、メダルの色だけではなく、各選手のバックグラウンドや各競技固有の世界水準との差を考慮した多角的な評価軸が存在していることが窺える。インターネット中継やSNSコミュニ

ケーションの一般化を背景に、視聴者のスポーツ観戦がかつてないほど成熟化している現状を証明した大会でもあったと総括できるだろう。

表2. 東京五輪MVP投票結果（上位抜粋）

順位	選手名	競技名	最高成績	票数
1	水谷隼	卓球	金（混合ダブルス）	177
2	上野由岐子	ソフトボール	金（女子団体）	141
3	橋本大輝	体操	金（個人総合・鉄棒）	123
4	伊藤美誠	卓球	金（混合ダブルス）	118
5	大橋悠依	水泳	金（個人メドレー2種目）	93
6	池江璃花子	水泳	8位（4×100mメドレー）	45
7	阿部詩	柔道	金（女子52kg級）	38
8	阿部一二三	柔道	金（男子66kg級）	34
9	久保建英	サッカー	4位（男子団体）	32
10	堀米雄斗	スケートボード	金（男子ストリート）	28
11	田中希実	陸上競技	8位（女子1,500m）	24
12	町田瑠唯	バスケットボール	銀（女子団体）	23
16	喜友名諒	空手	金（男子形）	20
17	後藤希友	ソフトボール	金（女子団体）	14
18	大迫傑	陸上競技	6位（男子マラソン）	13
18	石川祐希	バレーボール	7位（男子団体）	13
22	稲見萌寧	ゴルフ	銀（女子個人）	11
24	村上茉愛	体操	銅（女子ゆか）	10
26	岡本碧優	スケートボード	4位（女子パーク）	8
32	谷晃生	サッカー	4位（男子団体）	6

北京五輪で新局面を迎えた競技の世代交代

満足競技ランキングの変遷を取り上げる前に、東京五輪の文脈から、知名度上昇とMVPについて触れておきたい。前者の1位は、初出場で銅メダルを獲得した鍵山優真選手であった（24.2%→54.4%の30.2ポイント上昇）。事前調査の金メダル予想1位の羽生結弦選手（60.0%）の存在、すなわち男子フィギュアスケートへの注目度の高さが知名度上昇を後押ししたことは

言うまでもない。

他方、後者の第1位は、スノーボード男子ハーフパイプで金メダル獲得を果たした平野歩夢選手であった。MVPの投票理由として「ショーン・ホワイトの後継者」「低得点への怒りを最高の滑走で見返した技術と精神力」「二刀流（東京五輪にもスケートボードで出場）を言い訳にせず短い準備期間で仕上げて来たから」等が記述されており、ここでも視聴者の豊富な周辺知識に驚かされる。

本題の競技満足度の時系列推移については、「競技」の世代交代が一つの完成を見せた感がある。表3では、新たな冬季五輪の“顔”としての2競技、すなわち「カーリング」と「スノーボード」に網掛けを施した。スノーボードはウィンタースポーツ経験の上位3競技（北京五輪事前調査より）においてスケートに次ぐ身近な体験型競技となっており、アルペンスキーとは対照的に若年層の経験率が高い特徴がある（図2）。今回過去最高の2位に至らしめた立役者は、上記でもその名が挙がった、2014ソチ・2018平昌と2大会連続で銀メダルを獲得し、今回晴れて金メダリストとなった平野選手に他なるまい。

一方のカーリングだが、競技としての魅力がお茶の間に浸透した契機は2010年のバンクーバー五輪であったと考えられる。同大会の最大の功労者は、本調査のMVPで選手以外にも関わらず票を集めた名解説者の故・小林宏氏かもしれない。「そだねー」が年間流行語大賞となった2018年の平昌五輪において銅メダルを獲得し、人気・実力を兼ね備えた日本代表へと成長。そして今回惜しくも銀メダルながら、ついに競技満足度の頂点に上り詰めた。

2021年度に開催された2つのオリンピックが示した上述の新潮流や世代交代が、文字通り「ニューノーマル」（新常态）として定着するのか、予期せぬ変化が訪れるのか、今後も調査を通じ予断なく注視していきたい。

表3. 冬季五輪直近4大会における全15競技の満足度ランキング

順位	2010 バンクーバー		2014 ソチ		2018 平昌		2022 北京	
	競技名	満足率	競技名	満足率	競技名	満足率	競技名	満足率
1	フィギュアスケート	44.5%	フィギュアスケート	45.1%	フィギュアスケート	60.7%	カーリング	43.4%
2	スピードスケート	27.6%	スキー ジャンプ	36.7%	スピードスケート	59.1%	スノーボード	40.9%
3	カーリング	23.2%	スノーボード	32.9%	カーリング	55.9%	フィギュアスケート	40.2%
4	フリースタイルスキー	14.7%	ノルディック複合	23.1%	スノーボード	34.4%	スキージャンプ	34.2%
5	ショートトラック	12.3%	フリースタイルスキー	19.7%	ショートトラック	33.2%	スピードスケート	30.5%
6	スノーボード	10.7%	カーリング	17.4%	スキージャンプ	27.2%	ノルディック複合	14.3%
7	スキージャンプ	8.8%	アルペンスキー	17.2%	ノルディック複合	23.3%	ショートトラック	11.3%
8	アルペンスキー	5.7%	スピードスケート	12.3%	フリースタイルスキー	15.6%	アイスホッケー	8.8%
9	アイスホッケー	4.7%	クロスカントリースキー	9.3%	アルペンスキー	12.9%	フリースタイルスキー	6.8%
10	ノルディック複合	4.3%	ショートトラック	7.8%	クロスカントリースキー	12.7%	アルペンスキー	5.5%
11	クロスカントリースキー	4.0%	アイスホッケー	6.5%	アイスホッケー	11.4%	クロスカントリースキー	4.1%
12	ボブスレー	2.9%	ボブスレー	3.8%	ボブスレー	5.6%	ボブスレー	1.7%
13	リュージュ	2.7%	スケルトン	2.8%	スケルトン	5.4%	バイアスロン	1.6%
14	スケルトン	2.6%	リュージュ		バイアスロン	4.9%	リュージュ	1.1%
15	バイアスロン	1.2%	バイアスロン	2.0%	リュージュ		スケルトン	1.0%

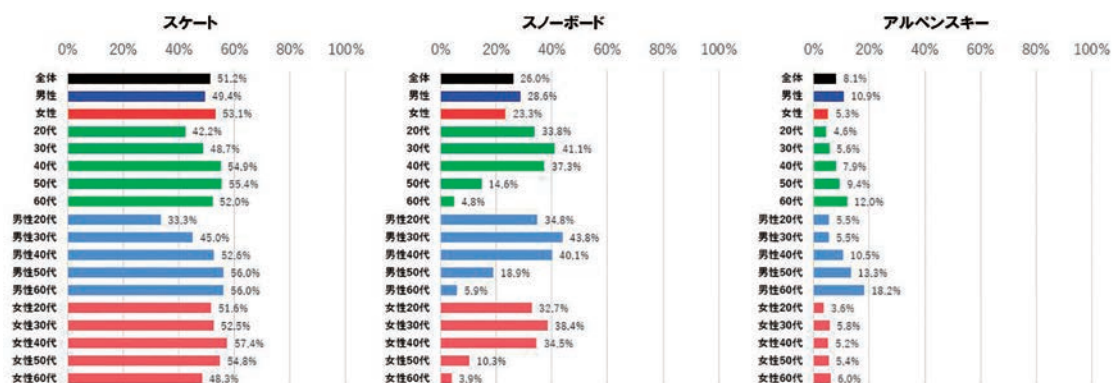


図2. ウィンタースポーツ経験率上位3競技の属性別経験率

大学運動部サポートプログラム： 第5期リーダーシップ養成プログラムの実施報告と今後の課題

経営学部 教授 齊藤 弘通

本学スポーツマネジメント研究所では、本学運動部員のキャリア形成や人間的成長を支援するためのサポートプログラムを展開し、本稿で述べる「リーダーシップ養成プログラム」もその1つとして位置づけられている。

本稿では、2021年度、大学運動部特別強化クラブ部員に対して実施した「第5期リーダーシップ養成プログラム」の概要と今後の課題を述べる。

1. 2021年度の実施概要

筆者は、本学運動部員を対象とした「リーダーシップ養成プログラム」の企画および講師を2017年度より担当している。2021年度も大学の特別強化クラブであるサッカー部、女子ビーチバレー部、バレー部、野球部から選抜されたメンバー13名（2年生12名・3年生1名）を迎え、2020年11月から12月にかけて全5回の研修を実施した。なお、2021年度も新型コロナウイルス感染防止対策の観点から、オンライン会議システム「ZOOM」による研修となった。以下が全5回の研修概要である。

図表1：2021年度リーダーシップ養成プログラム各回の概要

回数	主な学習項目
第1回	・自己紹介・チームビルディングゲーム ・リーダーとリーダーシップの違い ・リーダーシップとは何か？ ・リーダーシップを発揮するには・・・
第2回	・リーダーシップ項目の理解～①論理性を高める ・ロジカルな指示の出し方 ・問題解決のプロセスと方法
第3回	・リーダーシップ項目の理解～②問いかけ力を高める ・効果的なファシリテーションの方法
第4回	・リーダーシップ項目の理解～③受容性を高める ・メンバーの動機付け ・ソーシャルスタイルに応じた働きかけの方法
第5回	・リーダーシップ項目の理解～④主体性を高める ・主体的な人になるために必要なこと

2. 2021年度の振り返り

この「リーダーシップ養成プログラム」は、①リーダーシップの学習（リーダーシップを発揮するための各種知識・スキルを学

ぶ）、②リーダーシップの実践（チーム活動でのリーダーシップの発揮）、③リーダーシップの内省（自身のリーダーシップの振り返りと気づきの言語化）の3つの内容で構成されている。

このうち、①リーダーシップの学習（リーダーシップを発揮するための各種知識・スキルを学ぶ）については、2020年度同様、運動部の中でリーダーシップを発揮する際に、特に有用と考えられる「論理的な指示の出し方」、「ミーティングの効果的なファシリテーションの仕方」、「メンバーに対する動機づけ」、「ソーシャルスタイルに応じたコミュニケーション」について学習した。受講学生の研修の振り返りコメントを見る限り、ミーティングの進め方について学生は様々な課題を感じているようであり、特に「ミーティングの効果的なファシリテーションの仕方」の学習は運動部学生の学習ニーズに合致している側面が強いと感じられる。

②リーダーシップの実践（チーム活動でのリーダーシップの発揮）についても2020年度同様、各運動部の中で問題になっている事象を1つとりあげ、その解決策を考え、実行するチーム活動に取り組んでもらい、リーダーシップを実践する機会とした。受講者たちは研修外の時間も活用し、取り上げた問題の解決策を検討した。

但し、例えばサッカー部が今回挙げた「各カテゴリー間で熱量の差がある」という問題などは2020年度の受講者も取り上げていた問題であり、その他の部が取り上げた問題の中にも過去取り上げられていたテーマが見受けられた。このことは、解決策が実行されていないか、実行されたにもかかわらず、問題解決が図られていないことを意味する。

オンライン研修の制約上、各部の問題解決に筆者が深く介入することは難しい側面があるものの、同じようなテーマの問題が挙がってしまうという状況は改善の余地があり、受講者には、自分たちで挙げた問題の解決を主体的に進める姿勢をより

強く意識させる必要があると思われる。

③「リーダーシップの内省」についても、2020年度同様、各回の研修での演習や上記の問題解決活動の後、自身のリーダーシップを振り返り、気づいたことや今後の課題を学習支援システム「manaba」にアップさせた。

受講者の記述内容については、良かったものを次回の研修の中でいくつか紹介するなどしながら各自のリーダーシップに関する気づきをシェアすることを重視した。

3.リーダーシップ養成プログラムの今後の課題

2017年度からスタートしたリーダーシップ養成プログラムも2022年度で6年目となる。

今後に向けていくつかの課題を述べる。

①研修用教材の充実化

この間、運動部の学生にリーダーシップを理解させるうえで有用な演習用の映像教材を複数オリジナルで開発するなど、研修プログラムとしての充実を図ってきた。例えば、2017年度に開発した「論理的な指示の出し方」「傾聴の仕方」「チームの方針説明の仕方」に関する映像教材や、2019年度に開発した「ミーティングのファシリテーションの仕方」に関する映像教材などである。いずれもプログラムを受講した学生に出演を依頼し、運動部の状況に即したシナリオの教材となっている点に特徴がある。2021年度はこうした教材に新たに「ソーシャルスタイルに基づくコミュニケーションの仕方」に関する映像教材を開発した。ソーシャルスタイルの判定や4つのソーシャルスタイルに合わせたコミュニケーション方略について考えることができる内容となっている。

本プログラムではリーダーシップを発揮する上で理解・習得すべき項目として合計24のリーダーシップ項目（例：「主体性」「率先力」「目標達成意欲」「規律性」「情報収集力」「情報分析力」「課題形成力」「目標設定力」「計画立案力」「情報共有」「提案力」「指示・命令」「動機づけ・支援」等）を設定しており、これらの映像教材はこうしたリーダーシップ項目について学べる内容となっているものの、まだ一部のリーダーシップ項目についてしか演習用の教材が開発できておらず、今後はその他のリーダーシップ項目についても演習用の教材のバリエーションを増やし、研修内容の一層の充実を図ることが課題である。

また、限られた研修の機会以外にもリーダーシップについて学ぶための自学自習用教材や副読本を制作し、研修の事前事後にリーダーシップについて予習・復習ができる教材を整備して

いくことも必要と考える。

②個別支援の必要性

経営学部には所属する筆者にとって、これまで本研修に参加している大学運動部の学生との接点は研修の場に限られていたが、今後は、オンライン会議システムを活用し、個々の受講者とのOne on Oneでのミーティングの機会などを検討し、個々の学生が運動部でリーダーとしての役割を果たしていく際の悩みや相談に対応するような取り組みを試行していきたい。

こうした個別支援を充実させていくことで、本プログラム内で取り組んでいる各部の問題解決活動の質も向上し、受講学生の問題解決力の向上にも寄与するものと考えられる。

③研修受講者以外の運動部学生への浸透

リーダーシップは本プログラムに参加しているような、リーダーの役職に就いている者あるいは近くそうした役割に就くことが期待されている者が発揮すれば良いというものではない。

本プログラムではリーダーシップを「目標達成に向けて、リーダーが他者やチームに与える影響力」と定義し、前述のとおり全部で24項目のリーダーシップ項目の理解・習得を目指している。こうしたリーダーシップ項目は、リーダー役職に就く者のみが習得すれば良いというものではなく、運動部に所属するそれぞれの学生が身に付けておくべきものである。

その意味でも、研修を受講した学生から、その他の学生に積極的に研修で学んだ内容を浸透させていくことができるかは重要な課題であり、②で述べた個別支援の機会を通して、浸透役を担う学生へのサポートを強化していきたい。

2022年度はプログラムも6年目となる。上記で挙げた課題を認識し、大学運動部においてリーダーとしての役割を担う学生にとってより有益な学習機会になるよう努めていきたい。

図表2：プログラムの様子



情報マネジメント学部 教授

産業能率大学 客員教授

中川 直樹
行方 剛

背景

全日本スキー連盟公認スキーバジテストは、プライズテスト、級別テストおよびジュニアテストがあり、技術レベルを知ることによって進歩の喜びを実感し、技術を高めることを目的とする技能テストである（公認スキーバジテスト規程より）。

級別テストには1級から5級があり、公認スキーバジテスト

表1. バジテスト実施要領（1級および2級）

	実技種目	斜面設定
1級	パラレルターン大回り	急斜面・ナチュラル
	基礎パラレルターン小回り	急斜面・ナチュラル
	パラレルターン小回り	中急斜面・不整地
	総合滑降	総合斜面・ナチュラル
2級	基礎パラレルターン大回り	中急斜面・ナチュラル
	基礎パラレルターン小回り	中斜面・ナチュラル
	シュテムターン	中斜面・ナチュラル

基準及び実施要領によってその内容が規定されている。

1級バジテストは、1種目の最高得点を100点とし、4種目の合計が280点以上に達すると合格となる（各種目70点以上が合格点）。また、2級は3種目の合計が195点以上に達すると合格となる（各種目65点以上が合格点）。各種目の得点は3名の公認検定員の平均値とし、小数点第1位を四捨五入することで決定される。

1級および2級のバジテストは検定時の滑りを評価する。すなわち、検定に先立って行われた事前講習で合格基準に達した良い滑りをしていたとしても、検定時の失敗が帳消しにされる訳ではないという意味である。検定の結果（可否）は、例えば1級の場合、パラレルターン大回り70点、基礎パラレルターン小回り69点、パラレルターン小回り70点、総合滑降70点、合計279点のように採点表によって公表され、（受検者はパラレルターン大回り、パラレルターン小回りおよび総合滑降の種目が合格の滑りで、）基礎パラレルターンが不合格であったため、総合評価として1級が不合格となったことを知る。

しかしながら、この評価方法では基礎パラレルターンが69点となった減点要因を知ることはできない。積極的な受検者は、検定員に結果発表後に自分の滑りに対するコメントを求めるのであるが、特に受検者は数時間前の自分の滑りを細部に亘って記憶していることは稀で、コメントを得られたとしても適切なフィードバックとなるかどうかは疑問が残る。

バジテストにおける評価は、アルペンスキーのようにタイム

という絶対的な尺度での評価が行われるのではなく、3名の検定員による技能の到達度や習熟度による評価によって点数が決定される。また、バジテストにおいては、3名の検定員の平均値を採用する3審3採用システムを取り、偏った採点とならないよう対策を取っている。さらに、バジテストを行う検定員は全日本スキー連盟の公認資格を有し、最低でも2年に1度はクリニック（研修会）への参加が義務付けられている。また、目合わせと称して、検定時に最初の数名の採点結果を確認することが多い。

一般に言うテストの目的は、その結果を所定の基準に照らし判定し、適切なフィードバックを行うことで、目標達成度を知り、次なる目標や対策を設定するために行われる。こうした観点から現行のバジテストを見直してみると、確かに点数（定量評価）としてのフィードバックは行われてはいるが、滑りの質（定性評価）としてのフィードバックが十分に行われてきたかという点においては、改善の余地があると言わざるを得ない。自助努力として、検定時の滑りを映像に記録している受検者もいるが、滑りを見直すことはできても正しく滑りの内容を分析できるかは定かではない。こうして見ると、バジテスト受検者に対して、技能習得に向けた適切なフィードバック（課題の提示）を検定員あるいはスキースクールが行う必要があることが分かるが、まだ全体的な取り組みには至っていない。

そこで、今回はバジテストにおける検定時の滑りを映像に記録し、検定員が結果発表前に滑りの目標到達度や克服すべき課題を提示することが、検定全体に対する満足度、検定結果に対する納得度、あるいはスキースクールに対する印象に、解説を行わない通常のバジテスト時と比較して相違が生じるのかの検討を目的にアンケート調査を行った。

調査方法

バジテストに関するアンケートは、新潟県南魚沼郡湯沢町の田代スキー・スノーボードスクールの協力を得て実施した。アンケート調査は2022年1月～5月に全8回設定し、「ビデオによる解説あり」条件と「通常（ビデオ解説なし）」条件で交互に4回ずつ実施した。アンケートへの回答を、1級および2級受検者に検定の結果発表後に無記名方式で任意に行ってもらった（有効回答数103件、回収率は97%）。アンケートは、両条件で共通の質問（全12問で、バジテストの満足度やバジテストの評価に対する納得度、有料のビデオ解説の利用等につい

て)に、「ビデオによる解説あり」条件で1問(今回のビデオ解説は今後のスキー技術向上に役立つか)を付け加えた。アンケートの集計は、「ビデオによる解説あり」条件と「通常(ビデオ解説なし)」条件に分けて行った。

結果

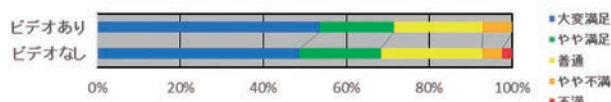


図1. 受検したバッジテスト全体の満足度

「受検したバッジテスト全体の満足度」について、満足と回答(大変満足+やや満足)した割合は、「ビデオによる解説あり」条件で72%、「通常(ビデオ解説なし)条件」で69%となり、3%の違いではなかったが、「大変満足」と回答した割合は、54%と49%で「ビデオによる解説あり」の方が5%高くなった。

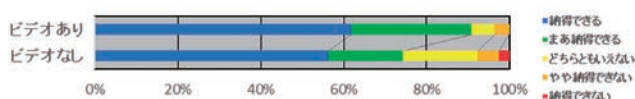


図2. バッジテストの評価に対する納得度

「受検したバッジテストの評価に対する納得度」について、「納得できる」と回答(納得できる+まあ納得できる)した割合は、「ビデオによる解説あり」条件の方が「納得できる」の62%、および「まあ納得できる」の29%で合計91%となったのに対し、「通常(ビデオ解説なし)条件」では74%に止まり、「ビデオによる解説あり」の方が17%高くなった。

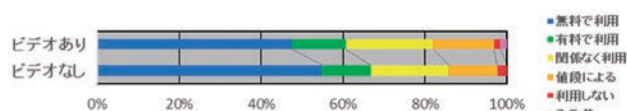


図3. ビデオ解説の利用希望

「ビデオ解説の利用希望」について、「通常(ビデオ解説なし)」条件では、「無料でなら利用する」と回答した割合が55%であったが、「ビデオによる解説あり」条件では47%となった。その一方で、「有料であっても利用する」、「有料、無料関係なく利用したい」および「値段によるが利用したい」という有料サービスを受け入れる可能性があるかと回答した割合が、「ビデオによる解説あり」条件で49%、「通常(ビデオ解説なし)」条件で43%となった。

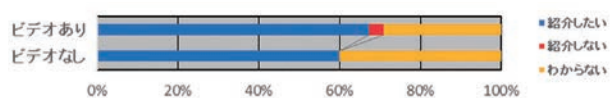


図4. バッジテスト会場として知人等への紹介

「バッジテスト会場として知人等への紹介」について、「ビデオによる解説あり」条件では、「紹介したい」と回答した割合が67%であったのに対し、「通常(ビデオ解説なし)」条件では60%に止まった。

その他、「今後のスキースクールへの入校希望」について質問したが、「希望する」と回答した割合が「ビデオによる解説あり」条件で64%、「通常(ビデオ解説なし)」条件で67%となり、「ビデオによる解説あり」のバッジテスト実施による波及効果を得ることができない結果となった。また、「ビデオによる解説あり」のバッジテスト参加者に対し、「ビデオ解説がスキー技術向上に効果があるか」を質問したところ、96%が「効果がある」と回答した。

考察

今回の調査によって、当初の仮説通り、ビデオ解説を行うことによって受検者のバッジテスト全体に対する満足度やバッジテストの評価に対する納得度が向上することが明らかとなった。この結果は、スキーバッジテストにおいて、受験者はは否判定とともに「なぜ合格点に到達しなかったか」という質的評価を求めていることがわかる。合格するためには「どう練習に取り組めば良いのか」という課題を見出す上で必要となることを反映していると考えられる。モノを価値創造する上で、input-throughput-outputのプロセスの重要性が強調されることがあるが、スキーという運動学習はまさにこのプロセスの反復であろう。スキーインストラクターからの指導やビデオ映像などのinputを得た後に、練習を反復し(throughput)、その成果を滑りで表現する(output)。上達とはこの繰り返しの上にあるものであり、このようにして滑りを創造する楽しみ方がスキーには存在している。したがって、バッジテストにおける質的評価のフィードバックは、こうしたスキーの楽しみ方を助長させる1つの役割を果たしていると考えられる。そのため、「ビデオによる解説あり」条件のバッジテスト受検者において有料でもビデオ映像による解説を利用したいと回答する割合が増えたのでないだろうか。

また、今回の調査では、「バッジテストの全体に対する満足度や評価に対する納得度が上がれば、スキースクールに対する興味・関心が高まるのではないか」という仮説を立てたが、結果的にバッジテスト会場として知人等へ紹介する点についてはポイントが伸びたものの、今後のスキースクールへの入校動機に繋がるという点では影響が見られなかった。しかしながら、バッジテストの受検会場として来場された場合には、新たな顧客を獲得するチャンスともなるので、スキースクールへの興味・関心を持って頂くためにはどのような仕掛けを講じていくべきかを今後検討する必要があると考えた。

謝辞: 本調査を実施する上で、上野理事長ならびに小柴情報マネジメント学部長からご助言ならびにご支援を頂きました。記して感謝の意を表します。

参考文献: 公益財団法人全日本スキー連盟 資格検定受検者のために2022
株式会社山と溪谷社

プロ・スポーツにおける下部組織の重要性 ～プロ・バスケットボールの視点から～

経営学部 教授 木村 剛

1. Bリーグの「将来構想」が示すもの

Bリーグが誕生して6年が経過した。コロナ禍による影響は大きかったものの、これは広く社会全体、スポーツ界全体にもたらされた災禍であり、これを除いて考えると日本のプロ・バスケットボールは遅ればせながら順調に成長してきているといっていよい。44年ぶりのオリンピック出場、世界最高峰のNB A選手の誕生、女子バスケットボールの銀メダル獲得など、その伸長は著しいものがある。かつてJリーグの創設を機にファン拡大と、W杯出場や世界の著名クラブで活躍する選手を輩出したサッカー界と同様の成長の放物線を描きつつある。

このBリーグが次なる戦略を打ち出した。2026年に向けた将来ビジョンである。下図はBリーグが発表した、2026年に向けた将来構想のビジョンである。

この構想では「B.LEAGUEに関わる人々をより幸せにできる存在に」テーマとして、様々なビジョンが示されている。そしてその中核として位置づけているのが、クラブが地域活動に投資できる経営力をつけることである。これまでも本誌ではプロ・チームの経営について考察してきたが、オリンピックを見ても明らかに、近年は既存のスポーツのみならず新たなスポーツの台頭が顕著である。スポーツ観戦者の絶対数があまり伸びてこない中であって、入場料収入を主たる収入源とする「見るスポーツ」の経営環境は厳しさを増しているといっていよい。既存ファンの維持と新規ファンの育成を両立していくことは、どのスポーツでも共通の課題である。その意味で、リーグの運営を健全に保持し続けること、その体制を整備することは、いずれのプロ・リーグでも急務である。米国の状況を見ても、MLB（大リーグ）やNFLですら安泰ではない。時代の変化に合わせてイノベーションを起こすことが求められている。今回、かかる点について、Bリーグの将来構想から、特に下部組織の運営に焦点を当ててリーグ全体としての経営について考察してみたい。

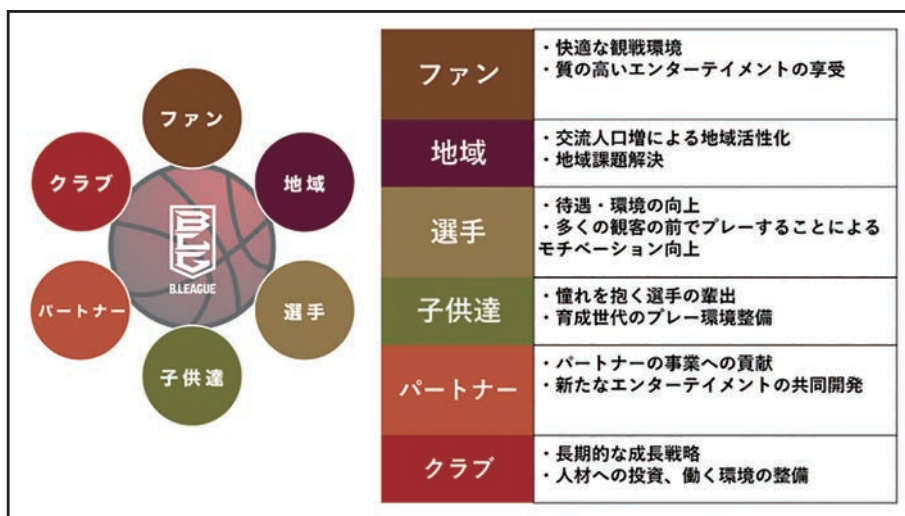
2. 下部リーグの充実がなぜ重要なのか

Bリーグのクラブに限った話ではないが、国内のプロ・リーグにおいて経営が健全なクラブはそれほど多くない。日本の主要プロ・スポーツであるNPB（プロ野球）、Jリーグも同様である。一見すると黒字経営に見えところが多いが、詳しく見ると親会社やメインスポンサーからの補填によって経営が成り立っているところも少なくない。メインスポンサーによるサポートは、現状において安定したリーグ運営には不可欠であるが、その依存度は一定のレベルに抑え、経営の自立性を高めておくことが必要である。

スポーツクラブにおける経営の安定性を考えるとき、その最大の課題として挙げられるのが当該クラブの成績である。全てとは言わないが、原則としてファンを増やすためには勝つことが必要条件であり、チーム強化のためにより多くの予算を割いていくことが必須であった。それを助長していたのが、「昇格降格システム」である。単年度での成績が昇格、降格につながるために短期的なチームへの投資が最優先課題となり、長期的な投資やファンサービスなどへの投資はどうしても後回しになる。こうした状況を鑑み、Bリーグの新構想では2026年シーズンから、単年度競技成績による昇降格が廃止される。その結果として新B1のクラブ数には上限が設けられず、基準を満たしたクラブは参入可能（2026年は18クラブを想定）となる仕組みである。簡単に言えばJリーグのような昇格・降格がBリーグではなくなる。この制度の導入によって、クラブは長期的視野から成長のための投資を行うことが可能となり、それによって、新アリーナ計画の推進につながるとともに地域活性や社会課題解決にも取り組みやすくなるというのがBリーグの考え方である。

また、この将来構想では、現在、B1、B2、B3で分かれているリーグ運営法人を一本化し、新B1から新B3までが一体のプロ・リーグとして発展を目指すとしてされている。この方式がう

図表1. 2026年に向けたBリーグの将来構想



【公式】2026 NEW B.LEAGUE — 将来構想特設サイトより抜粋
<https://www.bleague.jp/new-bleague/vision/2022/4/29> アクセス

まくいのかは未知数だが、新たなフェーズに入ったBリーグがより大きな成長を企図したとき、今回の方針転換は概ね正しいといえよう。リーグが成熟期に入った時には再度の見直しが視野に入ってくるだろうが、これによって経営力のあるクラブが参入してくれることは望ましいし、長期的な視点から各クラブがそれぞれのスタイルを持った柔軟な経営も可能となる。

但し、現段階でもこのやり方はいくつかの課題を指摘することができる。1つは、昇格、降格という重要なコンテンツを手放すことである。昇格・降格はドラマチックで劇的な場面が多く、それ自体が大きな関心と呼ぶ。自分の応援しているチームが昇格できるかどうかの瀬戸際にいる、もしくは降格の危機にあるとなったときファンが駆けつけるきっかけになるし、その劇的な瞬間をマスコミは報道する。昇格降格で悲喜こもごもの姿をファンに見せるのもスポーツの1つの側面といえる。

図表2：Bリーグが掲げる『各ディビジョンのクラブが目指す姿』

- 【新B1】
 - ・世界基準の競技力・アリーナエンターテインメント、地域活性の中心
 - ・ビジネスのグローバル化（世界市場・アリーナ）
 - ・世界標準の経営力（20億～30億円の売上、20%以上の利益率・投資力）
- 【新B2】
 - ・地域において普及・地域活性・社会課題解決ができていく
 - ・現行のB1上位クラブと同等の経営力（8-10億円）
 - ・結果、アリーナや投資の機運を高め、新B1への挑戦準備ができていく
- 【新B3】
 - ・安定した経営ができるプロクラブ（経営安定、地域貢献）
 - ・クラブビジネスの基盤を築く（スポンサー、ファンベース）
 - ・いつでも新B1・新B2に昇格できる経営力をつける

2026 NEW B.LEAGUE ー 将来構想特設サイトより抜粋 <https://www.bleague.jp/new-bleague/format/>

2つ目は新基準についてである。図表2を見て頂いても明らかなように、旧基準に比べて新基準のハードルが下がったわけではない。むしろ逆である。新B1の場合5000人収容のアリーナが必要となり、20億円～30億円の売上が目標となる。2020-21シーズンの決算を見る限り、現B1の営業収集でこれをクリアしているのは千葉ジェッツ（20.4億円）のみである。新B1の基準となる12億円を超えたクラブは、大阪エヴェッサ（15.7億円）、アルバルク東京（14.3億円）、宇都宮ブレックス（14.1億円）、シーホース三河（13.5億円）、琉球ゴールデンキングス（12.8億円）の5クラブであり、他の多くのクラブは5～6億円に留まっているというのが現状である。あと数年でこの条件をクリアするのは容易なことではない。

この厳しさはB2、B3のクラブでも同様である。というより、下部リーグはB1クラブより脆弱な経営状態にあるところが多く、B1のクラブより圧倒的に財務状態は厳しい。また集客力が弱いことに加え、狭い体育館で試合を行っているために入場料収入にも限界がある。実際に筆者も、幾度となくB2、B3の試合を観戦したが、入場者数は限定的でブースターの育成も発展途上にある。グッズや食事の提供などにも問題があり、他のスポーツイベントと比べても魅力に乏しい。経営的な視点から見ると、Bリーグにおいて下部リーグで上位リーグを目指す経営体力を備えたところは数えるほどしかない。下部リーグを盛り上げることは重要だがその道は険しい。

3. 下部組織が持つ役割

では下部組織（下部リーグ）にはどのような役割があるのだろうか。この点について考えるために、他の事例を見てみよう。強力な下部組織の体制を持つ欧州のサッカークラブでは子供の頃から育成する仕組みがあるのは有名な話である。現在リーガ・エスパニョーラで活躍する久保建英選手は、もともとバルセロナのカンテラ（若年育成組織のようなもの：筆者注）育ちで、早くからその才能については注目を集めていた。子供の頃から

育成する仕組みが作られており、競技人口の裾野を広げるだけでなく、当該競技への関心を高め「やるスポーツ」だけでなく「見るスポーツ」としてのビジネスにつなげている。

翻って我が国の他のスポーツの下部リーグはどうであろうか。日本最大のプロ・スポーツであるNPB（日本プロ野球機構）は現在2リーグ（セ・リーグ、パ・リーグ）が存在し、各リーグに6球団が在籍している。支配下登録選手の上限は70名で、一軍、二軍もしくは三軍まで保持しているチームがある。最近では育成枠という制度があり、支配下登録せずに選手を囲い込むことが可能となった。紙面の都合もあり、ここでは詳しく述べないが、この制度にはメリットとデメリットが指摘されている。また野球にはNPBのほか、独立リーグという存在があり、地域ごとに活動しているリーグがある。多くは、地元の自治体や企業から支援を受け、NPBを夢見る多くの選手が所属している。但し、総じて給与は安く、生活は厳しい。ではJリーグはどうか。詳細は省くが、大まかに言うとJリーグにはJ1、J2、J3、JFLといった区分があり、2022年現在、Jリーグには日本国内の40都道府県に本拠地を置く58クラブ（J1：18、J2：22、J3：18）が参加し、JFL（アマチュア）などのカテゴリーに属するJリーグ百年構想クラブが11クラブ認定されている。仕組みとしての体制はある程度整っており、あとは経営面での安定を図ることが必要である。今後、入れ替えのあるJリーグとその道を選ばなかったBリーグの比較については、今後も注視していきたいと考えている。

4. 下部リーグを盛り上げるために

下部リーグを盛り上げるためには、とにかく入場者数を増やすことが不可欠である。最後に現状で考えられる施策について考察してみよう。まず考えられる方策は、トップ・リーグで活躍した著名選手が下部リーグに選手や指導者として参加して活躍できる仕組みを作ることである。若手選手の抜擢だけでは限界がある。もちろんそれが困難なことは過去の事例を見ても明らかであるが、これを実現することで上部リーグと下部リーグとの風通しがよくなるだけでなく、著名選手を見に観客が来てくれることが期待できる。バスケットでは、選手が必ずしもフルに出場していなくても良い。ベテラン選手が果たすことのできる役割はきっとあるはずだ。トップ・リーグでの華々しい引退ももちろん結構だが、これから引退するプロ・バスケットボール選手にはぜひとも業界を盛り上げるために、今後も本リーグで活躍していただきたい。ただそのためにはファンの見方も変える必要がある。著名選手が下部リーグに移ったときに、トップで通用しなくなった、落ちぶれたなどといった見解は持たずに応援する意識を持つ必要がある。さらにそのためには何よりも財務面での安定とサポートが必要だ。スポンサーの獲得、地域との連携を深めるだけでなく、新たな資金調達仕組み、行政のサポートなどについて再構築を図っていくことが必要である。そしてその萌芽はすでに芽生えつつある。沖縄県を本拠にしている「琉球ゴールデンキングス」は地域の強力なバックアップの下、新しいアリーナの建設と入場者数の向上、チームの地域貢献が相乗効果を生み出しつつある。

今回のBリーグの「昇格降格システムの廃止」はこれまでにない取り組みである。この廃止が良いとか悪いとかを論じるのではなく、今はその仕組みを最大限に活かす取り組みが必要だ。2026年に向けての3年間、その後の新たなスタートを切る3年間、今回の試みのメリットが最大限になるようなマーケティングが求められている。今後本研究においても、Bリーグの「将来構想」の推移や各クラブの取り組みについて、客観的に考察していきたいと考えている。

7/15-16 女子ビーチバレー部 第33回全日本ビーチバレーボール大学男女選手権大会 2連覇（山田/オト）、3位（伊藤/野口）



7/25 サッカー部 「アミノバイタル®」カップ2021 第10回関東大学サッカートーナメント大会 初優勝



9/1 サッカー部 2021年度 第45回総理大臣杯 全日本大学サッカートーナメント大会 3回戦惜敗 初の全国ベスト8



12

SANNOスポーツマネジメントのあゆみ (2004-2020)

本学は、湘南ベルマーレ、横浜 DeNA ベイスタ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年

- 4月 『スポーツビジネス実践講座』開講
- 6月23日 湘南ベルマーレ SANNOサンクスデー開催

2005年

- 7月13日 湘南ベルマーレ SANNOサンクスデー開催

2006年

- 4月 スポーツマネジメント科目2科目を開講
- 6月21日 湘南ベルマーレ 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年

- 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 湘南シーレックス 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庶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年

- 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 湘南シーレックス 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
- 11月20日 東京アパッチ 産業能率大学スペシャルゲーム開催

2009年

- 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	湘南シーレックス 産業能率大学 スペシャルゲーム開催
10月18日	神奈川県大学 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年	
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	湘南ベルマーレ SANNOSANKS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年	
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
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	横浜ベイスターズ SANNOSPECIAL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SANNOOOPEN2011開催
2012年	
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回よこすかカレーゲーム・産業能率大学スペシャルゲーム開催
10月20日	SANNOCUP 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年	
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	SANNOCUP 2013開催
10月21日	ビーチバレーSANNOOOPEN2013開催
11月24日	サッカー部 関東リーグ2部昇格！
2014年	
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	横浜DeNAベイスターズ 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「砂にとびこめ！未来をひらけ！」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年	
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	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「思いを伝えあう」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
2016年	
4月23日	第40回 総理大臣杯 全日本大学サッカートーナメント 神奈川県予選 優勝
5月21日	湘南ベルマーレ 産業能率大学スペシャルデー2016 開催
7月13日	第8回世界大学ビーチバレーボール選手権大会（石坪選手、鈴木選手出場）
7月28日	第27回全日本ビーチバレー女子選手権大会5名出場
8月3日	産業能率大学スペシャルゲーム 2016（おいでよ！バスタ☆ガーデン）を開催
10月15日	サッカー部 神奈川県リーグを全勝にて優勝
10月16日	SANNO CUP 2016「笑顔の花を咲かせよう！」開催
12月4日	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
12月10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開催 B.LEAGUE
2017年	
4月22日	サッカー部 総理大臣杯全日本大学サッカートーナメント 神奈川県予選 準優勝
5月27日	湘南ベルマーレ 産業能率大学スペシャルデーを開催
5月27日	バレーボール部 28季ぶり関東2部リーグ復帰
6月17日	サッカー部 神奈川県大学サッカーリーグ・春季リーグ 優勝
7月2日	産業能率大学スペシャルゲーム「七フェスタ（たなふえすた）」開催
7月8日	女子ビーチ 第24回関東大学ビーチバレーボール選手権大会 9連覇
7月10日	女子ビーチ 第24回関東大学ビーチバレーボール選手権大会 9連覇
8月8日	女子ビーチ 国際バレーボール連盟主催ビーチバレーボールU' 21世界選手権大会 2017 小久保莉菜メリーが出場
8月17日	女子ビーチ 第29回全日本ビーチバレーボール大学男女選手権大会 4連覇
10月14日	サッカー部 秋季リーグ 準優勝

10月29日	SANNO CUP 2017「その一瞬にすべてをかける」開催
12月2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を開催
12月3日	湘南国際マラソン大会に本学学生がスポーツボランティアスタッフとして参加
12月16日	サッカー部 浜下 瑛（4年）J2 栃木サッカークラブ 加入決定
12月21日	第36回大山登攀競技大会を開催
2018年	
5月19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7日	横浜DeNAベイスターズ 産業能率大学スペシャルゲーム開催
7月8日	ビーチバレーボール世界大学選手権大会 14位 石坪/柴（21ヶ国32チーム出場）
7月14日	ビーチバレーボールNEXT2018 第1回全日本ビーチバレーボールU23男女選抜優勝大会 若井/山田ペアが優勝
7月15日	第25回ビーチバレーボール関東大学選手権大会本学の10連覇を達成
8月7日	第30回全日本ビーチバレーボール 大学選手権大会 若井/山田ペア準優勝
8月16日	第29回全日本ビーチバレー女子選手権大会に4人の部員が出場
10月20日	SANNO CUP 2018「やってみなきゃはじまらない」開催
11月3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 開催
11月17日	第51回関東大学サッカー大会 昇格決定戦に勝利
12月11日	関東大学サッカーリーグ2部 昇格祝勝会を実施
12月20日	第37回大山登攀競技大会を開催
2019年	
2月12日	サッカー部2018年度プロ入団会見を実施
6月18日-23日	女子ビーチバレー部 FIVBビーチバレーボールU21世界選手権大会日本代表出場（オト恵美里/永島サディア）
6月30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6日-7日	女子ビーチバレー部 第26回関東大学ビーチバレーボール選手権大会 優勝（奥野/山田）
7月7日	横浜DeNAベイスターズ産業能率大学スペシャルゲーム2019「SHONAN De SPINNER」開催
7月20日-21日	女子ビーチバレー部 ビーチバレーボールNEXT2019 第2回全日本ビーチバレーボールU-23男女選抜優勝大会 優勝（奥野/山田）
8月6日-8日	女子ビーチバレー部 第31回全日本ビーチバレーボール大学選手権大会 3位入賞（奥野/山田）
10月26日	SANNO CUP 2019「仲間を信じて突き進め！」開催
11月17日	横浜ビー・コルセアーズ スペシャルゲーム
11月23日	サッカー部 関東大学サッカーリーグ2部に復帰 12チーム中6位で残留
12月19日	第38回大山登攀競技大会 開催
1月28日	サッカー部 産業能率大学サッカー部 プロ入団発表
2020年	
9月5日-6日	女子ビーチバレー部 第32回全日本ビーチバレーボール大学選手権大会 優勝（山田/オト）、4位（伊藤/野口）
12月19日	サッカー部 関東大学サッカーリーグ2部を12チーム中4位の創部史上最高成績で残留
12月6日	湘南ベルマーレ 産業能率大学スペシャルデー実施
1月26日	サッカー部 オンラインでの入団発表を実施

SANNO SPORTS MANAGEMENT

Vol.14

SANNO SPORTS MANAGEMENT Vol.14

2022年（令和4年）7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

