

# SANNO SPORTS MANAGEMENT

SPORTS MANAGEMENT RESEARCH CENTER, SANNO UNIVERSITY, JAPAN

Vol.

15





# 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

### 人間力が育つコーチング

- 04 01 研究員紹介
- 05-06 01 主体的に学ぶアスリートのためのコーチング  
— (CAL: Coaching for Active Learner) —
- 07-09 02 「つなぐ力」
- 10-12 03 目標の共有と個々の自燃
- 13-16 04 ラグビー選手の引退後の  
セカンドキャリアをめぐる課題  
—元・社会人ラグビー選手 中曾紀彦氏へのインタビュー—

### RESEARCH REPORTS

- 17-18 05 プロ野球ファン心理研究  
—心理検査を用いた教育実践—
- 19-20 06 熱狂の内訳と将来展望  
—カタルW杯・WBC2023 調査より—
- 21-22 07 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 (その2)
- 23-24 08 進化するBリーグ  
—「新構想」が描く未来と課題—
- 25-26 09 大学運動部サポートプログラム:  
第6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
- 27-30 10 SANNO スポーツマネジメントのあゆみ (2004-2022)

# 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

公益社団法人  
日本プロサッカーリーグ  
カテゴリーダイレクター  
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  
2023年5月1日現在のものです

## 01

# 主体的に学ぶアスリートのためのコーチング － (CAL : Coaching for Active Learner) －

情報マネジメント学部 椎野 睦



## 1. はじめに

現代は情報化社会と呼ばれて久しく、それはスポーツ界にも大きな影響を及ぼしました。様々なセンシング機器の発展は多くの「見える化」を可能にし、多くのデータを生み出しました。誰もがスマートフォンを所有するようになり、アスリートにとっては多彩なメディアを通じて多くの専門的な知識や映像を手軽にアクセスできるようになりました。さらに、高精度かつ長時間にわたるバイタルデータを測定できる機器（たとえば腕時計型の測定機器）を手軽に所有できるようになり、多くのアスリートがかつては専門機関でしか測定できなかったようなバイタルデータを手軽に測定できるようになりました。またパフォーマンスを撮影し、解析するデジタルコンテンツも手軽に活用できるようになりました。それは指導者にとっても大きな転換期を迎えることになったと考えられ、コーチングの在り方も大きく変わったと考えられます。

## 2. テーラーメイドなコーチングの重要性

現代のような情報化社会となる前までは、指導者は自身の目で選手を見て、そして自身の経験則から指導することが多かったと考えられます。しかし、今は先述の通り多くの専門的な知識が簡単にアクセスできる時代となりました。また多くの多彩なセンシング機器が簡単に使用できる時代となりました。指導者の主観的な認知にもとづき、主観的な知識や経験を伝えるだけでは良い指導者とは言えない時代となったのかもしれませんが。だからといって様々なネットワークを通じて、少しでも多くの専門的な知識を集めればより成長できるというわけではないと考えられます。また様々なセンシング機器を通じて、より多くのデータを入手すればより成長できるということでもないと考えられます。そこから自身の現状にあった知識を取捨選択したり、自身に即したより

良いデータの解釈をすることが望ましい成長のためには必要であると考えられます。なぜならば、専門的な知識や測定されたデータの解釈の多くは客観的であり一般的な知識であると言えます。しかし、その知識が必ずしもその個人にあてはまるということはないと考えられます。

たとえば、私の研究室の学生たちがある実験を行いました。中学・高校と真剣にサッカーに取り組んできて、大学でもサッカー（もしくはフットサル）を真剣に取り組んでいる大学生たちがサッカー実技の競技大会を行いました。種目は①リフティングの持続時間、②ジグザグドリブルタイム、③キックターゲット、④キック飛距離の4種目でした。10人の選手たちは各競技を行う前に「唾液によるストレスレベルの測定」「ウェアラブル機器による自律神経のバランス測定」「心理検査による気分のポジティブ／ネガティブ度と覚醒度の測定」を行いました。また研究室の50名の学生がどの選手が優勝するかを予想しました。そして、パフォーマンスは研究室の他の学生（50名程度）が観戦しているというプレッシャー場面で行いました。「サッカーのキャリア」「事前の練習風景」「事前の心身の状態」から、多くの学生はA君が優勝だと予想し、多くの学生が最下位はB君であると予想しました。結果は多くの学生の予想を裏切り、B君が優勝するという結果となりました。その後の聞き取り調査で、B君は「どうせ自分は誰からも期待されていない。自分は負けてあたり前。自分は昔からそうだ。」と自己否定的な認知状態にあったことを吐露しました。B君の自律神経のバランスは交感神経が有意で緊張感が高く、否定的気分であり、唾液の測定からもストレスの高さがうかがわれました。つまり、一般的な解釈としてB君は自身のベストなパフォーマンスを発揮しにくい状態にあったと考えられます。しかし、B君は練習のときとは一転してハイパフォーマンスを示しました。様々な要因が推察されますが、一見すると否定

的なコンディションに思われるB君の状態でしたが、B君の性格的にこのコンディションは悪いものではなかったと考えられます。つまり、センシング機器から得られたデータを一般的な解釈のままに万人に当てはめるのは妥当ではないことがあると考えられます。それは「客観的測定データが有用ではない」という短絡的な解釈をすることが大切なわけではありません。指導者はアスリート1人1人の性格や特殊性を理解し、その上で客観的な測定値や専門的知識をテラーメイドにコーチしていくことが重要であると考えられます。

### 3. 三項構造関係なコーチングの重要性

テラーメイドにコーチすることが重要であると述べましたが、さらに言えばアスリートは指導者に依存せず、このようなコンディショニングをアスリート自身が主体的かつ自律的にできるようになる「セルフ・マネジメント」ができるような状態になることをサポートしてあげることがより重要であると考えられます。

そのためには「指導する者(甲)」「指導される者(乙)」の二項関係ではなく、「アスリート(A)」「アスリートの心・技・体の状態(B)」「コーチ(C)」の三項構造関係(A,B,C)としてとらえ、AがBを主体的にセルフ・マネジメントできる関係性をCがコーチングしていくということが重要であると考えられます。その過程において、Bを理解するために様々な情報機器を活用していくことが有効であるといえます。また「他の専門家による知見」というのも先述とは異なるBとして位置づけ(B')、C(コーチ)はA(アスリート)と共にB'とAの関係性について検討するスタンスも有意義であると考えられます。

### 4. コーチング・プロセスにおいて大切にしたいこと

情報機器を活用してコーチングするプロセスには、アスリートの状態(B)の「①可視化」「②解釈」「③改善行動」の3つが重要であり、この3つは①→②→③→①・・・とサイクルするものであると考えられます。そして、そのサイクルをアスリートが自分の力で回せるようサポートすることがコーチには求められると考えられます。

「状態の可視化」は、かつてよりアスリートと指導者が自身の「目(アナログ)」でやっていたそれに加え、新しい「機械の目(デジタル)」を加えることを意味します。盲目的に新しいデジタルの目を取り入れるのではなく、見通し/見立てをもってどのような新しいデジタルな目を導入することが望ましいかを検討することも重要であると言えます。

「状態の解釈」は、先述の実験の例にある通り、データによる客観的理解はあくまで一般的解釈であり、万人に必ず当てはまる

画一的な解釈を提供するものではありません。そこにはアスリートの主観的理解や主観的感覚という個別性が作用します。その個別性を共感的に理解することがアスリートにも指導者にも重要になります。つまり、指導者には客観的なデータを解釈するときにはアスリートの主観的な心身の状態に寄り添う「共感的理解」が求められます。

「状態の改善行動」とは、現状により良い変化を生じさせる行動を意味します。その行動は簡単には生じしないといえます。人は単に結果をフィードバックするだけでは改善行動は生じにくく、とくに人は本質的なところを直面化させられると、その苦しさから心身に悪影響が出たり、抵抗したり、否認したり、他人を責めたり、逃避したりすることがあります。アスリートがその解釈を前向きに受け入れられる心理的な安全性を構築し、ポジティブな状態を作ってあげることも変化を生じさせる行動を動機づけるためには大切です。加えて、修正する必要があるのは「行動」や「状態」であり、「アスリート自身」や「人格」ではないという「存在否定」につながらない配慮も大切であると考えられます。

### 5. おわりに

本学(産業能率大学)は、文部科学省「大学教育再生加速プログラム(AP)」の一環で『主体的学習者育成プログラム』を開発しました。このプログラムは主体的学習者を「学習において自ら考え行動できる人」と定義し、「アクティブラーニング(主体的学習)」の重要性を提唱してきました。アクティブラーニングとは「行動的な学び」ではなく「能動的な学び」を指します。文部科学省は「主体的・対話的な深い学び」という言葉が用いられていますが、それはほぼ同義であると考えています。

私はこのアクティブラーニングの考えをアスリートの教育にも取り入れ、「主体的に学ぶアスリートのためのコーチング(Coaching for Active Learner: CAL)」と称し、スポーツマネジメント教育に取り組んでいます。そして、本学の情報マネジメント学部という学部の特性を活かした情報機器を活用したコーチングの在り方も実践しています。このCALはスポーツマネジメント教育にとどまらず、広くビジネスシーンや私生活に援用できるものであり、それはアスリートのセカンドキャリア開発にも有意義であると考えられます。私たちはアスリートのモチマエを理解し、様々な情報を主体的かつ有効に使いこなすことができる人材の育成にこれからも努めていきたいと思っています。

#### 【参照】

「産業能率大学ホームページ

(主体的・協働的学習者育成プログラム)」

[https://www.sanno.ac.jp/teachers/development\\_program.html](https://www.sanno.ac.jp/teachers/development_program.html)



## 02

## 「つなぐ力」

## 産業能率大学女子ビーチバレー部 川合 庶 ヘッドコーチ

2007年に創部された本学（産業能率大学）の女子ビーチバレー部は、2022年度の「全日本ビーチバレーボール大学男女選手権大会」にて優勝し、創部15年目で8回目の優勝、2020年・2021年に続き大会三連覇を達成した。そこで、日本バレーボール協会ビーチバレーボール事業本部長であり、本学女子ビーチバレー部のヘッドコーチを務めている川合コーチに、選手の育成と指導についてお話をうかがった。

インタビュー・文：情報マネジメント学部 椎野 陸



**Q1. 産能大の選手の強さの秘訣はどのようなところにありますか？**

在学生の選手でいうと「自立している」という感じでしょうか。自立するように指導してきたことが強さに繋がっているのではないかと思います。また自立している中にも真面目さがあり、変な言い方かもしれないけど「ちゃんとやっている」という感じでしょうか。歴代と比較してもラントレをはじめ主体的かつ積極的にトレーニングをやっています。OGが練習を見に来て「すごいですね、今の在学生選手は」と驚くような感じです。

あと、今は1人しっかりした子が先頭になり引っ張って、いろいろとやっている。良いリーダーシップを発揮しているのはあると思います。

**>1人のリーダーの強い影響力？**

いや、ただ、それをやりすぎるとみんなからひかれますよね。一時期そういうとき（みんなからひかれる）もありました。

**>どのようにご指導されましたか？**

「人は人だよ」と干渉しすぎずに他者を認めることの大切を教えてきました。研究心もあり向上心もある学生がみんなのためにと浸透させようという意識は大切。しかし、その方針が嫌だなと思う人もいます。自分のペースでやりたいという選手もいるわけです。その辺はうまく介入して考え方は正しいかもしれないが自分だけが正義ではない、無理やりやらせることやおしつけることは望ましくないことを指導してきました。「〇〇が言うことを聞いてくれない」と、いうようなこともありましたが、それはむしろそれを言っている本人が相手の話をきかないから、相手の話を聞くことが足りないからそう感じるのだと指導し、自分のやりたいことばかりをおしつけないことの大切さを説明してきました。どんなに正しいと感じることで、正論を押し付けるだけになってペアがうまくできないのは正論を押し付ける側の課題であるあるわけです。そこをコントロールすることの大切さは伝えてきました。

### > “ペア”の集団を統率することの大変さはありませんか？

それはあります。ただ、別に1つの方針でまとめようとしなくていい。部長やる子は基本的にまじめでいろんなことを部員に押し付けてしまうことがある。「なんで私がやっているのに、みんな〇〇やらないの」みたいな。まちがってはいないのですが、決めつけというか、押し付けは良くない。メンバーの多様性を認めてチームを作っていくことが大切で、それを統率していくことが部長にとっても成長の良い機会となり、成長できる機会であると考えています。

### Q2. 選手を育成する上で、日頃から大切にされていることはどのようなことですか？

「指導者の色に染まらないようにすること」でしょうか。バレーボール（とくに女子）は、強くなればなるほど監督が抱え込む傾向にあるように感じています。外部と接触させないように、とか。昔から。かこいこみが激しくなりがちです。「これがルール」「これを信じてやるんだよ」みたいなスローガンがあって、強い高校からくれば来るほどそれがしみついてしまっている子が多いように思います。まずはそれを1回解き放つようにしているのですが、なかなか放たれない。僕は影響のあることをなるべく発言しないようにしています。そして「僕を頼りにさせない」という方針をとっています。選手はどうしても頼ってしまう。良い意味で「ほったらかし」というか。「自分たちで考えてください」というやり方を大切にしています。それが成長が早いというメリットもあります。指導者が入り込めば入り込むほど、その指導者が考えていることをやろうとしてしまう子が多い。それは能力として伸びていかなくなる。いろんな人と話をさせたり、外部のコーチと交流させたり、僕から離れていく機会を作るようにしています。

### > 「コーチや監督の方針に従って」ではないんですね。

それやると発想ができなくなっちゃうんですね。ビーチバレーって発想力や思考力がないとできないスポーツだと考えています。砂の質、風向き、太陽の角度など、その時々柔軟性とそれに対する思考力がないとできない。そのためには「間違ってもいいから自分で意見をだす」ということがまずは大切だと考えています。ビーチバレーは試合中にその都度、指導者が一言一言指示を出せるスポーツじゃないので、練習のときから選手には自分たちで判断できる力をつけることを心掛けています。

### Q3. 指導していて「苦勞する」「大変」と感じるようなことは、何かありますか？

あんまり僕は人が嫌だなと思うことも嫌じゃなかったりするタイプなので、あんまりないのですが、指導方針や人間関係など競技そのものの以外の要因で競技から離れていっちゃうのはちょっと嫌かな。それで競技を辞められちゃうととても残念に思います。

そういうのをもあって、そのときの選手たちの考えを大切に

しています。だから「伝統を作らない」というのは意識しています。以前はパーソナル・コーチでした。そこからチームの指導になり、当初は「チームの伝統や方針」が選手にとって無用な負荷となってしまうと感ずることがあり、そこは日頃から慎重に考えています。

### > 方針やスローガンといった伝統を作ることが選手を縛りつけてしまう？

伝統は良い面もあるんだけど、ただやっている人はその世代によって異なります。「昔こうだったから」ということが今も必ずしも一致するということはありません。世代によって選手たちの考え方や性格は異なります。そうすると、締めつけすぎてしまうような伝統は、その人らしさがでなくなってしまう。そういう意味で伝統は作りたくないと思ってきました。

### > モチマエ（その人らしさ／強み）がチームの伝統によって発揮できなくなる？

そうですね。みんな体のつくりも違えば考え方も違うわけですから。全員に共通する1つの正解はない。その人その人にとっての正解しかない。私は基礎的な技術もあまり教えません。あまり直さないということ大切にしています。「その人がやりやすい」ということが大事です。もちろん、怪我しそうであれば話は別です。あまりこれが正解だというのは言いたくないし、その人に会った正解を自分で見出させるようにしています。聞かれれば「僕のやり方はこうだよ」と示すことはしますけどね。あとは「こうなったら、こうなるよ」みたいな競技としてのある程度のセオリーみたいなものはあるので、それも教えます。ですが、それは自分の判断なので、変えてもかまわないという方針です。ある程度の一般的なセオリーは伝えるけど、それを守るか守らないかは自分の判断としています。

### > 教えてくれと懇願されることは多いですか？

あまり多くないですね、そこだけは伝統があるみたい（笑）部内で、「僕（川合コーチ）は教えてくれない」という。そこは教えないのが当たり前だからと突き放すこともあります。そして、あんまり影響力を与えないようにすることを心掛けています。



### >指導者の影響力、時代によって変化していますか？

していると思います。そもそも僕らの世代は体罰が当たり前でした。その世代でその時代を生きてきているので別に文句や不満はありません。殴られてもそれが普通だった。今で考えれば、それはあってはならないことです。でも昔はそれが普通だった。影響力は与えないとは言ったけど、でも「人間力がないとこの競技はできない」ということは強く伝えています。この競技に関わらずなのかもしれませんが。ビーチバレーボールは特にそう感じます。「人間力無くして競技力の向上なし」というのがJOC (JAPANESE OLYMPIC COMMITTEE) のポリシーにもありますし。人間力がないと確実にペアや応援してくれる人が離れていきます。

### Q4. コーチにとってのビーチバレーボールにおける人間力とは？

この競技はチームスポーツで「つなぐ」事が大前提にあり、強いチームになればなるほど質の良い「つなぎ」が求められます。質の良い「つなぎ」とは仲間が快適にプレーできる状況を常に考え、今起きている状況に合わせ、相手の気持ちになってボールをコントロールする事を瞬時に判断し実行しなければならないため、いつも相手の立場になって物事を考えるため人として成長しやすいです。また、この競技はミスすると即失点につながる事から、チームメイトのミスに対して寛容になり、そのミスに対応する事もその場で話し合っ解決しなければならない事から問題解決のためのコミュニケーション能力も高まります。なので「相手の気持ちになれる」ということは人間力として重要だと思います。あと「相手のミスに寛容になる」ということや、「ペア共にミスを生じさせないための思考力」「ミスしてしまった後のリカバリーのための思考力」は人間力として重要だと思います。他のスポーツにもペア競技ってありますけど、その多くがシングルスがあつてのダブルスなんですよ。本当に2人だけでやる競技ってなかなかない。そういった意味では特殊な競技です。他の競技は「ダブルスで上手くいかなくてもシングルスで頑張ろう」と切り替えることができるけどビーチバレーはそうはいかない。2人でずっと向き合わなければならない。それゆえに「相手の気持ち」を考えることによって人間力が高まりやすいという側面があると思います。

あと「空気が作れる」ということも重要です。勝っているチームは本当に雰囲気がいい。その「空気が作れる」ことが大事です。極限のところではそれが大事になります。勝つためのムードの高め方。空気の作り方。良いペースになれる空気。その空気を自分たちで作れることが大事です。今のうちのチームはそれができているから強いかもしれませんが。それは2人だけでは解決できないこともあります。この大学にはそれで頼れる人がいるという土壤があるのが大きいです。それが強さに繋がっていることがあります。

### Q5. 最後にビーチバレーボールの魅力とこれからの展望について一言お願いします。

ビーチバレーは「補欠のない競技」です。全員がレギュラーなんです。そこが面白い。自分の調子が悪かったり、怪我したらそれでペアもおしまい。それは責任感が求められ育まれます。また自分にあつた人とペアを組み、自分にあつた大会（レベル等）に出るということも魅力的だと思います。レギュラーにならないことの葛藤も、それゆえの退部もない。それは言い訳にならない。自分が試合に出るための事を考えなければならない。そのために日常生活から調整が必要です。もちろん、補欠をやることから学べることは沢山あります。ただ、競技をやるからには試合に出たいと思います。そういった意味で言えば全員が試合に出れるのはビーチバレーの魅力だと思います。欧米や南米ではかなり盛り上がっていて、強くなれば賞金が自分に入ってくる。仕事として生業をたてることもできる。もちろん、上を目指すだけが良いということではありません。中学生や高校生でもビーチバレーをやれば補欠は無く、自分が主役になれるということを魅力と思ってやってもらえるといいなと思います。

ビーチバレーの展望については、選手を一層強化していくことはもちろんですが、これからはもっと人目のつくところでビーチバレーを展開していきたいと考えています。横浜の赤レンガ倉庫とか、渋谷の宮下パークとか。今年はそういうところで開催を検討しています。また競技の魅力を伝えるだけではなく、より一層「社会貢献」もやっていきたいと考えています。競技だけやるのではなく、環境問題解決や社会貢献を行い、それを発信していきたいと思います。サポートしてくださる多くの方と選手を「つなぐ」ことで、スポーツを通じてより良い社会づくりに貢献できればと考えています。



## 目標の共有と個々の自燃

産業能率大学サッカー部 小湊 隆延 監督



サッカー部員の多くはプロサッカー選手を目指して本学に入学する。しかしプロへの道は極めて狭く、サッカー業界への就職も容易ではないのが現実だ。本学サッカー部の小湊監督は、民間企業・公務員の「二足の草鞋」で選手として活躍し、コーチとしてはジュニアから社会人・プロ選手まで、幅広く指導してきた異色の経歴を持つ人物である。その小湊監督に、コーチングへの意識と、学生に向けたメッセージをうかがった。

インタビュー・文：情報マネジメント学部 教授 小野田 哲弥

### チームでベクトルを合わせる

——今回の特集テーマは「人間力が育つコーチング」です。単刀直入にお聞きします。監督がコーチングとして最も意識していることは何ですか？

小湊：一番は「目標を明確にすること」だと思います。本学でいえば「関東リーグ1部昇格」。みんなでその同じターゲットを見れるかどうか。今朝のWBC（インタビュー当日、侍ジャパンが決勝戦でアメリカに勝利）も「世界一」という高い目標をチーム全体で強く持っていたから実現できたように、「2部残留でいいや」というマインドの選手がいたら達成できないですね。

——チームスポーツであるサッカーは、チーム全体の目標とは別に、各選手もそれぞれの目標を持っているという難しさがあると思いますが…

小湊：当然「俺はこういうサッカーをしたい」という個々の違いがあるわけですが、それを同じベクトルにできれば大きな力に変わっていきます。その全体の目標に対して、各選手がどう自分の「持ち前」を発揮できるかが重要だと思います。

結局、プロを目指していても、チームが良い位置にいないければスカウトに注目されない。だから「関東リーグ1部昇格」から逆算して、何が必要なかを一人ひとりに考えることが大切だと伝えています。

——本学サッカー部は大所帯のため4チーム（A・B1・B2・C）に分かれています。トップチームは目標に直結しますが、それ以外の選手も共感できるのでしょうか？

小湊：Aチーム以外にもIリーグ（「インディペンデンス・リーグ」の略称。日本の大学に所属するトップチーム以外のサッカー部員が参加するリーグ戦）という公式戦があります。

そこで活躍してAチームに上がった選手もいますし、何よりIリーグで日本一になるという目標を持って活動することが、各選手のレベルアップに直結します。ひいてはサッカー部全体の目標である「関東リーグ1部昇格」を後押しすると考えています。

## PDCAサイクルの積み重ね

——目標を一つにというお話でしたが、チームで共有させるために、具体的にはどのような方法を取っているのでしょうか？

小湊：「ミーティング」と「トレーニング」（練習）の両方を大切にしています。シーズン中は週末に試合があるので、週始めのミーティングで、前の試合でうまくいかなかった点、解決すべき問題は何かを全体で話し合います。そしてその克服を平日の練習で行い、試合に備えるという繰り返しです。

できるようになったら、次のできないことをできるように。できたことはより質を高められるように意識して練習に取り組んでいます。

——本番である試合では、必ずしも選手が監督の期待に応えられないケースもあるかと思いますが、その場合、どのようにコーチングされるのでしょうか？

小湊：「なぜそのプレーを選択したのか」「その時何を考えていたのか」は尋ねますが、僕の方から答えを押しつけることはありません。プロでもそうですけど、自分の頭で考えて、修正していくことが重要なので。チームや自分をどうしたいのか。それを言語化、引き出してあげられるように意識しています。

今は試合の映像もありますから、課題のあるシーンを観ながら振り返りつつ、前にできなかったことが改善できたら取り入れて、強みに替えています。

## 日々の努力と諦めない粘り

——冒頭でWBCの話が出ましたが、サッカーでも昨年のカタール大会で日本代表が躍進しました。

小湊：WBCは、短期間でもしっかりと目標設定をして、それぞれの役割を持った選手たちがチーム一丸となって今まで培ってきたものを発揮すれば、目標を達成できることを示した大会で、それは競技やレベルが違って一緒だと思います。

サッカーのワールドカップに関しては、ドイツやスペインに勝つことは簡単ではなく、先制を許した状況だったら尚のことです。WBC準決勝のメキシコ戦もそうでしたけど、不利な状況をいかにチームとして我慢できるか。この時間帯を堪えれば、次に流れが来ることを信じられる。そういう諦めないチームを創っていきたいです。

——WBCではドラマ以上の展開に「野球の神様」といった言葉も飛び出しました。監督も「サッカーの神様」がいると感じた経験はありますか？

小湊：2年前のアミノバイタルカップ優勝がまさにそれででした。リーグの前半戦はこのまま行ったら降格という崖っぷちでした。そんな中、「アミノバイタルカップで優勝したら後半戦に繋がる」という強い思いで、選手とコーチ陣が一つの方角を向いて必死に取り組んだからこそ生まれた結果だと思います。

どこまで行くんだろうという決勝戦のPK戦で最後に決めたのがキャプテンでGKの牧野恋音でした。相手チーム（関東リーグ1部常連の法政大学）のGKが磐田ユースの後輩というめぐり合わせもありましたし、彼が授業の合間を縫って練習しているのも知っていました。あの優勝はこうした一人ひとりの努力とチームの結束力から生まれた結果であり、本当にサッカーの神様は見ているんだなと思いましたね。

## 文武一道と自己分析

——監督のこれまでのご経験を踏まえて、メッセージをいただきたいと思います。まずは本学のサッカー部員に向けてお願いします。

小湊：高卒で仕事をしながらサッカーを続けていた身からする



ホワイトボードでゲームプランを練る小湊監督



と、大好きなサッカーに打ち込める時間があることに感謝して、ひたむきに努力してほしいですね。好きなことでも大変なことや面倒くさいことは山ほどある。それは社会人も一緒。毎年数人しかプロにはなれないですが、好きなことを途中で投げ出してしまいうようでは、他の仕事でもうまく行くはずがない。毎日朝7時からの練習に取り組み続けた自信、チームで高い目標を設定して日々問題解決した経験は、どんな仕事に就いても必ず活きるはずです。

そして特に意識してほしいのは、授業でやっていることはサッカーに結びつくし、その逆もあるということ。まさに「文武一道」。プレゼンの授業で学んだスキルはサッカー部のミーティングで活かせるし、サッカー部でうまく説明できたら、それをグループワークに活かせばよい。経営戦略も企業とサッカーチームを置き換えれば、相手と自分の強み弱みをどう認識するかで通じている。

僕自身、17年間の公務員経験が今に活かしている。例えば住民説明会では、短すぎては伝わらないし、長くても集中できない。ポイントを押さえた過不足ない説明が求められた。市民の方の要望も、実現してあげたくても、予算や条例の縛りがあって全部は実施できない。つまり相互理解が何よりも大切。サッカー部も先生方や他の学生さんの理解があって存在できている。だから、試合だけ頑張って「サッカー部員また寝ているよ」ではダメ。授業にも真面目に取り組んでほしい。そうすれば必ず、プレーをはじめ自分の財産として返ってくるからです。

——最後に、「好きを仕事」にされているお立場から、同じような夢を持つ一般の学生たちに向けたメッセージをお願いします。

**小湊**：結果的に好きを仕事にできていますけど、公務員時代は仕事もサッカーもそれぞれ100%を心掛けていたつもりです。副業なども当たり前の時代になっていますが、やるなら中途半端ではなく、どちらも一生懸命打ち込むことが将来に繋がります。

ただ、趣味と違って好きを仕事にした場合、大好きだったものが嫌いになることだってある。突き詰めることは楽ではなく、むしろ大変だから。そこで重要なのは、その仕事が自分に向いているかどうか。そのためには自分を理解して、自分の強みは何なのか、弱みは何なのかを把握することが大切です。強みが見つかれば、それを活かせる仕事なら好きになっていくと思うし、夢中になって没頭できるはず。

稲盛さん（「経営の神様」と言われた故・稲盛和夫氏）が本に書かれていた「自然」、言い換えれば「自分を鼓舞できる力」があれば、どんな仕事でもやっていけると思います。人に言われたからやる「可燃」も本当の好きではない。自分で燃料を入れて自分で燃えられるようになってください。

——本日はスポーツの枠を超えた、キャリア論や人材育成にも繋がる貴重なお話をお聴きできました。日本代表から勇気をもらったのと同様に、サッカー部の活躍は本学関係者にとって誇りです。「関東リーグ1部昇格」の目標達成を応援しております。ありがとうございました。



試合中に戦況を見つめる小湊監督



試合後に選手を迎える小湊監督（右手前）

#### 小湊隆延監督の略歴

| 年    | 年齢 | 経歴                                                                                       |
|------|----|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1970 | 0  | 長野県須坂市に生まれる                                                                              |
| 1983 | 12 | 3歳上の兄の影響で中学からサッカーを始める                                                                    |
| 1989 | 18 | 長野工業高校土木科を経て土木コンサルタント会社に就職<br>同校卒業生の社会人チーム「長エクラブ」にてDFとして活躍                               |
| 1991 | 20 | 公務員に転職（須坂市職員～2007）<br><b>AC長野パルセイロの前身「長野エルザサッカークラブ」の立ち上げ</b> に携わり、自身も選手としてプレー（～1999）     |
| 2000 | 30 | 公務員を続けながら長野エルザ監督に就任（～2005）<br>就任1年目にして長野県1部リーグ優勝に導く                                      |
| 2002 | 32 | 監督として長野エルザを北信越リーグ初優勝に導く                                                                  |
| 2008 | 37 | 長野エルザの株式会社化に伴い <b>公務員を退職</b> し、朝長野パルセイロ・アスレチッククラブのサッカーコーチに                               |
| 2010 | 40 | <b>AC長野パルセイロ</b> のジュニアユースコーチを経て <b>トップチームコーチ</b> 就任（～2012）、 <b>JFL昇格に貢献</b>              |
| 2013 | 43 | AC長野パルセイロをJFL準優勝（2011・2012）に導いた薩川了洋監督（現SC相模原ユース監督）とともに <b>FC琉球に移籍しヘッドコーチ</b> を務める（～2015） |
| 2016 | 46 | <b>湘南ベルマーレに移籍</b> し、スカウト担当部長、トップチームコーチを歴任（～2017）                                         |
| 2018 | 48 | <b>産業能率大学サッカー部監督就任</b> （現在に至る）<br>就任1年目にして関東リーグ2部昇格に導く                                   |
| 2021 | 51 | 監督として産業能率大学を <b>アミノバイタルカップ（第10回関東大学サッカートーナメント大会）初優勝</b> に導く                              |

## 04

ラグビー選手の引退後のセカンドキャリアをめぐる課題  
—元・社会人ラグビー選手 中曾紀彦氏へのインタビュー—

インタビュー・文：経営学部 齊藤 弘通

「スポーツ選手のセカンドキャリアをめぐる課題」について、横河電機株式会社ラグビー部にて社会人ラグビー選手として活躍され、現在はスポーツ・サプリメントの企画販売を手掛ける株式会社ジャコラ取締役や、スポーツビジネスのコンサルタントとして活躍されている中曾紀彦さんに様々なお話をうかがいました。

中曾さんは2023年3月に産業能率大学大学院総合マネジメント研究科を修了されており、そのご縁から今回インタビューを実施させて頂くことになりました。

## 中曾紀彦氏 プロフィール

1975年生まれ。4歳から鎌倉ジュニアラグビースクールで競技人生をスタート。国学院大学久我山高等学校に進学後、3年時に全国高等学校ラグビーフットボール大会に出場。帝京大学に進学後、4年時に全国大学ラグビー選手権大会に出場。横河電機（株）入社3年目のシーズン中、頸椎損傷により現役引退。2005年に退職後、（株）ジャコラを設立。サプリメントブランド「JUCOLA」をスタート。2020年、（同）東京スポーツギバーを設立。ジャコラ業務との両立により、スポーツコンサルタントとして活動、現在に至る。



中曾 紀彦 氏

**齊藤**：本日はお忙しい中、お時間を頂きましてありがとうございます。また、この度は、大学院でご修了、誠にありがとうございます。今日は、スポーツ選手のセカンドキャリアについてお話をお伺いしたいのですが、中曾さんは、これまでどのようなラグビー人生を歩まれてこられたのでしょうか？

**中曾氏**：はい、兄の影響で4歳からラグビーを始めまして、もうそこからラグビー一筋の人生でございました。中学はラグビースクールですとプレーをしております、高校は国学院久我山に進学し、ラグビーをしておりました。高校時代は全国大会を目指して頑張っておりまして、高校3年のときに全国大会で3位となりました。その後、帝京大学に進学いたしました、大学でもまたラグビー一色の生活でございました。大学卒業後は横河電機株式会社に社員・選手両立型の社員としてラグビーで入社させて頂きました。

国学院久我山  
高校時代の中曾さん

**齊藤**：本当にラグビー一筋の人生だったんですね。横河電機時代は、ラグビーと仕事の両立は大変だったのではないのでしょうか？

**中曾氏**：私がいた会社は、社員・選手両立型の社員であっても優遇しないという方針の会社でしたので、日中は朝9時から17時、18時までしっかり仕事をして、夜19時から21時過ぎぐらいまで練習。お風呂に入って、仕事の遅れを取り戻すために、そのあともう一度会社に戻るという生活をしておりました。それでまた翌日

は9時から仕事で、週末は試合が入るという感じでした。

**齊藤**：すごく大変だったんですね。横河電機時代はどのような仕事をされていたのですか？

**中曾氏**：私は、電気の計測機器を企業の研究所などに営業する仕事をしていました。当時顧客企業が栃木県にありましたので、日中は新幹線で宇都宮まで行って、レンタカーを借りて営業して、夜は本社に戻って練習みたいな毎日でした。

**齊藤**：すごいハードな毎日ですね。

**中曾氏**：同僚には日帰りで韓国に出張して、夜の練習に参加する者もいましたので、ちょっと無茶苦茶な時代だったような気がします。

**齊藤**：横河電機時代は何年くらい選手をされていたのですか？

**中曾氏**：選手としては3年目のときにある試合で頸椎を負傷しました。ほぼもう骨折状態ですね。社員と選手の両立を図っていましたが、やっぱり疲労の蓄積と体に対してのダメージが大きかったのかなと思います。この怪我で選手としての活躍が難しくなりまして、3年で選手としては引退となりました。社会人になってからは選手としては非常に短命でございました。

**齊藤**：怪我による引退は残念な気持ちが強かったでしょうね。

**中曾氏**：そうですね、ラグビーは4歳からずっと続けてきたもの

でしたので、やはり喪失感が大きかったですね。もう私の人生そのものでしたからね。ただ、自分の意識では後悔は何もないんです。仕事との両立というところが非常に厳しかったものですから、もう限界だったってところもあったかと思うので。

**齊藤**：引退後はラグビーとはどのような関わりを持たれたのでしょうか？

**中曾氏**：引退後は、選手のマネジメントなどの後方支援を行うスタッフとして、チームに残っていた期間がありました。選手のリクルートをお手伝いしたりですとか、外国人選手をしっかりとチームになじませるための努力をしたりですとか、やることは結構ありますので、それを終業後にやるといった感じでした。

**齊藤**：そうした後方支援の仕事をするというのは、やはりラグビーとの関係性を持っておきたかったというお気持ちもあったのでしょうか？

**中曾氏**：そうですね。私自身しっかり引退後の準備ができていなかったってところもあったので、なんとなく未練っていうかですね、ちょっとアンビバレントな状態がありまして、どうしても仕事だけの自分と向き合うってところにある種、恐怖というかですね、そういう気持ちもありました。

**齊藤**：そうした時期を経て、その後会社を辞めて、今の会社を立ち上げられたわけですね。離職からその後の起業にかけて、どのような背景があったのでしょうか？

**中曾氏**：やはり目的とかキャリアに対する自分のビジョンを会社の中に見いだせなかったというかですね・・・ラグビーで入れていただいたっていう恩義が大きかったので、仕事はしっかり頑張らなければならないっていう意識はあったのですが、その仕事が、本当に自分がやりたいことだったのかどうかっていうと、正直疑問がありました。どうしてもここで定年退職まで歩いていく自分の姿を想像できなかったんです。

**齊藤**：なるほど。起業についてはどのような経緯があったのでしょうか？

**中曾氏**：引退後に選手の後方支援をしていたときに、チームや選手を強化していくためにいろいろなものをメーカーさんから買っていたんですね。そうしたメーカーさんの中に、怪我をしない体作りや栄養管理の面から、プロテインやサプリメントを営業してくれる健康食品メーカーさんがありまして、私も怪我で引退してしまっているのでもそを強化していくべきだという思いもあり、私自身サプリメントに興味が出てきたんですね。どんなスポーツでも体作りはアスリートにとって大事なので、ここにフォーカスを当てた仕事ができないかということで、無茶ぶりも甚だしいのですが、処方していただけるような先生方をご紹介いただきながら、あるサプリメント商品をそのメーカーさんと一緒に作ってしまったんです。それで、実の兄と共に株式会社ジャコラというプロテ

イン・サプリメントを企画販売する企業を立ち上げたんです。

**齊藤**：なるほど。もう1社立ちあげられた東京スポーツギバーはどのような会社なのですか？

**中曾氏**：これは、スポーツ・プロダクトにおける経営コンサルティングなどを手掛ける会社でして、2020年に設立致しました。スポーツビジネスを行う企業のブランドを強くしていくお手伝いですとか、スポーツ関連の商品を扱う会社のマーケティングコンサルティング、それからスポーツクラブなどの施設に対するコンサルティングなどを行っています。

**齊藤**：なるほど。設立が2020年ということは、設立後、間もなく大学院に通われたのですね。大学院にはどのようなきっかけで入学されたのですか？

**中曾氏**：自分自身の資源に限界を感じ始めてきていたというのがあります。このままだと本当にまずいと。環境が一昔前よりも遥かに速いスピードで変化している中で自分自身がこのままだと取り残されていくという感じもありましたし、何か新しいことにどんどんチャレンジして変革していかなければ、手掛けている事業も上手くいかなくなるといった危機感が大きな理由です。自分にきちんと武器や資源を蓄積していけないととてもじゃないけど、残りの人生を戦いきれないといったところがありました。今モノを売るのが非常に難しい時代ですし、非常に差別化が図りにくい時代ですから、一つの業態だけで勝負していてもなかなか難しいところもあります。これからのことを考えるとやはりしっかりとした形で学ばないといけないと思い、大学院に入学致しました。

**齊藤**：実際、2年間大学院で学ばれていかがでしたか？

**中曾氏**：自分に足りないところが完全にはっきりしました。論理的な思考であったり、何か物事を順序立てて進めていくことであったり、実務だけじゃ駄目なんだということがわかりました。2年間通ってみて、仕事の仕方が強烈に変わりましたよね。今までやってきたやり方と全く違う視点で物事を捉えられるようになりましたし、お客様への提案の場面で使う言葉も違ってきました。経験を経験のまま終わらせるのではなく、しっかり振り返って概念化し、次にアプローチするときには振り返ったことを前提に行動を起こすといった「経験学習」プロセスも回せるようになったと感じます。



インタビュー中の中曾さん

**齊藤**：なるほど。そういった経験学習プロセスのようなものは、選手時代はあまり実践されていなかったのでしょうか？

**中曾氏**：いえ、ラグビーの中では実践していました。選手ですから、試合が終わった後、振り返ったり、次に向けた作戦を考えたりといったことは徹底的にやります。選手としては経験学習プロセ

スをものすごい勢いで回していたんですが、仕事の後ではそれをやらなかったんです。やり方がわからないといいますが、どうしていいかわからないっていうところがありました。試合だと経験学習プロセスを回せるのに、仕事になると、全くそれができない。ここにスポーツ選手のキャリア・トランジションがうまくいくかわからない大きなポイントが隠されていると私は思います。

**齊藤**：なるほど。今回、中曾さんは修士論文として、引退後の社会人ラグビー選手15名を対象としたインタビュー調査をもとに「ラグビー選手の引退後のキャリア発達に関する研究」をまとめられましたが、この研究をされた背景の問題意識を教えてくださいませんか。

**中曾氏**：2つございます。1つは、私自身、ラグビー選手からのキャリア・トランジションをうまく進めていくことができずに非常に苦労してしまったわけですが、同じように現役引退後の喪失感など、苦しい思いを抱えている人たちが絶対にいるんですよね。特に、ラグビー部を所有している企業というのは軒並み一流企業ですから、会社にはずっと雇用していただける可能性がある半面、戦力にならなくなっていく可能性も非常に高い。これから雇用形態も大きく変わっていく中で、「ラグビー選手だった」ということだけでは乗り越えられない大きな壁がいくつも社会には立ちほだかっていますので、そこに対してどうやって向き合っていくべきなのかというところをしっかりと私の視点と経験で書きたかったんです。2つ目の理由は、社会人ラグビーはプロ化が進行していますので、これからはプロ選手として社業を一切行わず、ラグビーだけをフルタイムでプレーしていくことでギャラをもらう選手が増えていくと思います。ラグビーの場合、プロでもギャラはそれほど高くはありませんので、こうしたプロ選手は引退後にどうやって生活をしていくかを考えざるを得なくなるでしょう。そうすると、今後プロラグビー選手の引退後のキャリア・トランジションの問題が発生すると思いますが、そこに関して全く何も準備ができていない状態なんですね。こうしたプロ化をめぐる背景もあり、今回この研究を行いました。

**齊藤**：今回、インタビュー調査をされてみて、どのようなことが分かったのですか？

**中曾氏**：15名の元・社会人ラグビー選手たちにキャリア・トランジションをテーマに聞き取りを行いました。皆さん、社会人ラグビー選手として入社し、引退後も、引き続き同じ会社に勤務している方々で、現在、50歳前後の方々です。分析の結果、11名の事例は引退後のキャリア・トランジションがうまく図れている事例と解釈できるものでした。引退後のキャリア・トランジションがうまく図れている方々には、いくつかの共通点がありました。例えば自分の選手時代の強みは何かを理解していて、自らの強みや、選手としての成功パターンを活かして業務をしている点が挙げられます。自分は何が強くレギュラー選手として活躍できていたのか、他のライバルと比べて自分が秀でていた点は何かを理解し、それを仕事に活かしている点に共通性がありました。ラグビーって15人いたら15人とも役割が全然違うんですね。背の

高い人もいれば小さい人もいて、2mぐらいの選手と160cmぐらいの選手が同じピッチで競技するので、自分自身の体のサイズとか特性などをしっかり自分の中で理解して、どう自分を出していかなきゃいけないのかってところがわかってないと試合に出られないんですね。キャリア・トランジションがうまくいった11名の事例は、こうしたラグビーならではの経験を活かして、自分の強みを分析し、それを踏まえて仕事上のポジショニングをとっていった事例だったんです。また、ラグビーの優位性を活かすという点でも共通性がありました。

**齊藤**：ラグビーの優位性とはどのようなものですか？

**中曾氏**：ラグビーには他の競技にはない、ラグビーだからこそみないなものがあまして、たとえば、競技に対する帰属意識の高さなどはその1つです。ラグビーは世界が狭いことでファミリー意識が強く、必ずラグビーをしている者同士が会うと、すぐ話が盛り上がりますし、お互いに共通する部分があったり、共通の知人が絶対にいるんです。また、皆さんラグビーに対する帰属意識が強いので、「ラグビーやってきた自分に対して恥ずかしくないように生きていきたい。俺はラグビー出身だから」みたいな感覚とか、「ラグビーをやってきたから今の俺がある」、「ラグビーへの帰属意識があるから俺は頑張っているんだ」みたいな感覚があるんですね。それから、ラグビーには自己犠牲の精神があります。自分よりも前に人を出していかないと点が入らないので、自分自身の身を挺しないと競技として結果が出ないスポーツなんですね。得点していくには全員の力が働くことが必要ですから、得点した選手だけがクローズアップされるようなことはありません。その意味で、ラグビーは人との繋がりが重要になるスポーツですし、組織戦略などとも通底するところが非常に多くあるんですね。

**齊藤**：自己犠牲の精神が優位性になるとするならば、仕事でもチームの運営などでラグビー経験者は良いパフォーマンスを発揮できそうですね。

**中曾氏**：そうですね。自分自身の仕事をしっかり果たすことはもちろんなんですが、誰かがピンチだったり困っているときに、知らぬ存ぜぬってことは絶対にしないですし、チームとしての完成度をしっかり協力し合って高めていくことを意識しますね。仕事場面でも、しっかりお互いに手を取り合ってやっていかなければならないと思っています。周りの人たちが困っていて、何かフォローしてあげなければいけない場合には、自ら率先して助けにいくみたいな話は、今回の研究のインタビューの中でも出ていましたね。

**齊藤**：他にキャリア・トランジションがうまくいった11名に見られた特徴などはありますか？

**中曾氏**：過酷な練習を乗り越えてきたので、「仕事上の辛さや大変さなんて大したことない」みたいな感覚も共通して見られましたね。練習がものすごい過酷なんですよ。ですから、あのときの練習の辛さを考えたら目の前の上司なんて別に何てことない

だろうみたいな。骨折ちゃったけど試合出ちゃいます、みたいなこととか、糸が体に入ったまま、包帯をぐるぐる巻きして試合に出ちゃいますとか、一般常識で考えられないようなことが起きる状況なので、仕事の修羅場とかいっても、「ラグビーと比べてどっちが大変ですか」って聞いたら、「いやいやラグビーでしょ」みたいな話なんですよ。

**齊藤**：過酷な状況を乗り越えたことから自己効力感みたいなものが芽生えているんですね。

**中曾氏**：「あのときはこういうことで乗り越えたんだから、今回もこの仕事の状況ではこういうことしていけばいいんだ」、みたいなところは通底しているかもしれませんね。

**齊藤**：逆に引退後のキャリア・トランジションが上手いかなかった人の共通性って何かありましたか？

**中曾氏**：そうですね。資源がしっかり伴っていなかったり、選手時代の成功経験をきちんと仕事に移行できていないというところは非常にあるんじゃないかと思います。選手時代は、筋トレするなどして自分が足りない部分を補う努力をしているのに、仕事になると行動に移せない。学べばできるようになることはいっぱいあるし、学べば次第に自分の強みになって楽しくなってきたりすることって山ほどあるんですけどね。今回私も大学院で2年間学んで、最初は全くちんぷんかんぷんでしたけど、理解できると使ってみたくなるみたいなことはいっぱいありました。それから、ラグビーに対する帰属意識は残しつつも、もう一度、一から自分を全部作り直すみたいな謙虚さみたいなものが必要で、人から何か言われたことについて、しっかり自分のこととして受け止めて肥やしにしていけるタイプなのか、それともちょっと自尊心みたいなものが先に出てしまうタイプなのか、そういったところの違いもキャリア・トランジションがうまくいく、いかないの差として出ているように思いますね。

**齊藤**：スポーツ選手のキャリア・トランジションの難しさって、選手としてピークを迎えているときに、次のキャリアに対する準備をすることが難しいことにあるように思うのですが、いかがですか？

**中曾氏**：そうですね。選手としてピークの段階にあるときに、一方で次に備えて勉強しておくとか、次の仕事の準備をするとか、なかなかやれないですし、逆にコーチングスタッフにそんなことを相談しに行ったら、「選手としての自分にもう見切りをつけてるのか」って思われちゃうんじゃないかと思い、口に出せないっていうところがありますよね。私もこういうところがスポーツ選手のキャリア・トランジションがうまく進まない原因の一つだと思っています。

**齊藤**：選手としてピークを迎える段階で次を見据えた行動をするのはなかなか難しいという状況がある。しかし一方で引退後のセカンドキャリアも見据えてやっていかなければいけないという現実を見たときに、どのようなことをしておけばよいとお考えですか？

**中曾氏**：選手って、自分が選手として伸びていく瞬間を記録してい

ないんですね。記憶には残っていても、人間の記憶ってどんどん消えていくので、きちんとそのときの心境とか、何がきっかけで自分自身プレーヤーとして成長できたのか、結果を残すことができたのか、大一番でこんないいパフォーマンスを出せたのはなぜか、ということをしっかり記録し、残しておくということが大事なんじゃないかなと思っています。研究のときのインタビュー調査でも、当時の心境について「覚えていない」という人が多かったんですよ。でも、選手って成長したきっかけとかターニングポイントみたいなものがあるので、それをしっかり把握しておくことで、仕事の場で同じような状況が現れたときに、当時の心境を振り返って、「今だったらどうするんだ」と考えてみる。こんな感じで当時の心境を現在の意思決定の材料にするといったことをすべきではないかと思っています。

**齊藤**：素晴らしいご提案ですね。ありがとうございます。産業能率大学ではサッカー部や女子ビーチバレー部など、特別強化クラブがありまして、多くの学生が学業とスポーツ選手を両立させています。しかしこうした学生の多くは就職活動で一般企業に入り、大学で競技人生を終えていきます。そうした学生に向けて最後に何かメッセージをいただけますでしょうか。

**中曾氏**：1年生ときから次のことを見据えて動くのは早すぎる部分もありますし、難しいですよ。ただあらかじめやれることを増やしておくということが大切なと感じます。これはもうまさしく今回の大学院での私の学びとも共通します。内発的動機づけって、自分ができるっていう「有能感」と「自己決定感」によって醸成されていくわけですが、それって私自身が本当に感じていまして、やっぱり食わず嫌いだったものが、できるようになると楽しくてしょうがなくなってしまうことってあるんですよ。「できない」ということがすごくいろいろなことの障壁になっていると思うので、大学生のうちにできることをどんどん増やしていくっていうことが大事なんじゃないかなって思っています。学べばできることなんてたくさんあるはずなので。自分らしさとか強みを出したキャリアを作っていくためには、やっぱり自分としての資源をたくさん用意しておいて、それを使いこなせる自分であることが大切になってくるのかなって思います。

**齊藤**：学生への有益なメッセージ、誠にありがとうございます。今日は、中曾さんのこれまでのキャリアや大学院でのご研究から、ラグビー選手のキャリア・トランジションに関する様々な課題や、スポーツ選手がより良いセカンドキャリアを作っていく上で有用なヒントをたくさん頂くことができました。お忙しいところ、誠にありがとうございました。

#### 大学院での修士論文指導教授 産業能率大学経営学部 川並 剛 教授のコメント

本研究は、ラグビー選手のキャリア・トランジションを効果的に進めるための要因を明らかにしているユニークで独自性・新規性の高い研究です。ラグビーに対する帰属意識やラグビーの優位性を活かすことで、現役・引退後のキャリア形成の参考になる実践的な内容と言えます。

(了)

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 2022 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、学生による心理検査（気分と身体の緊張状態を図る検査）とフィードバックとしてのコーチング面接を実践した。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

2022年9月1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2022（横浜DeNAベイスターズ vs 埼玉西武ライオンズ：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を設置し、スタッフはフェイスシールドとマスクを着用して心理検査とフィードバック・コーチングを実施した（図1～4を参照）。

ブースのキャッチコピーは「そうだ、ドキドキしよう。」であった。ここでは来場された方に心理検査を実施するだけではな

く、そこで得られた結果から社会生活（アスリートであれば競技のとき）において自身の能力を遺憾なく発揮し、ベストなパフォーマンスができる心身の状態（良質なドキドキ）をマネジメントできるようになってもらうことを目的としたコーチング面接を学生が実施した。心身のコンディションを整えるための助言（介入案）としては、日常生活において取り組みやすい方法を数多くご案内する以外に、認知の変容を促進する「リフレーミング法」を体験してもらったり、リラクゼーション法としての簡易呼吸法（BMW: Breath Management Work）を体験してもらったりした（図5～6を参照）。

## 2. 心理検査

本研究では体の緊張状態（覚醒度）と心地よさ（快適度）を分析する質問紙法心理検査を実施した。覚醒度は、主に自律神



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

## ここでは、深呼吸を紹介します！

皆さんは普段、  
どのように深呼吸していますか？



「息を吸って吐いて」の順番ではないですか？  
実は、もっと効果的な方法があります。

図 5. 呼吸法案内

経における交感神経の有意さを特徴とする質問項目で構成されており、快適度は、主観的な感情の状態を査定する質問項目で構成されていた。

質問項目は来場者の状況を考慮し、短時間で完結することが重要であると考えられたため10項目で構成され、簡易フィードバックを含めても最短で15分程度で完了するものとした。また、より簡潔に実施することを可能にするため簡易版の検査方法も用意し、来場者によって選択してもらう形式で実施した。簡易版は2つのVAS (Visual Analog Scale) を用いて快適度と覚醒度を測定した。尚、質問項目の内容が理解できない低学年の子どもは簡易版を実施した。

## 3. 結果

本研究に参加してくれた方は103名（男性59名、女性44名）であった。性別・年代ごとの参加者数は図7の通りであった。また心理検査結果の散布図は図8および図9の通りであった。

## 4. 考察

紙面の都合上簡潔に傾向をまとめると、まず参加者の傾向としては20代の男女が最も多く、その他には40代や50代の女

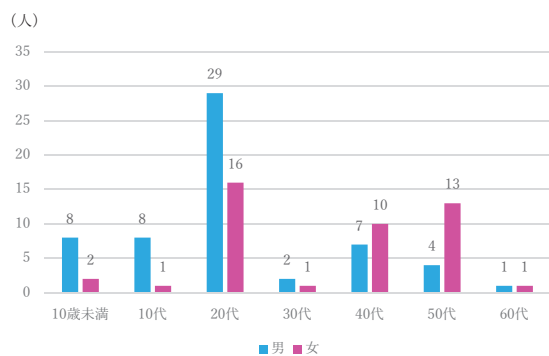


図 7. 参加者の性別と年代

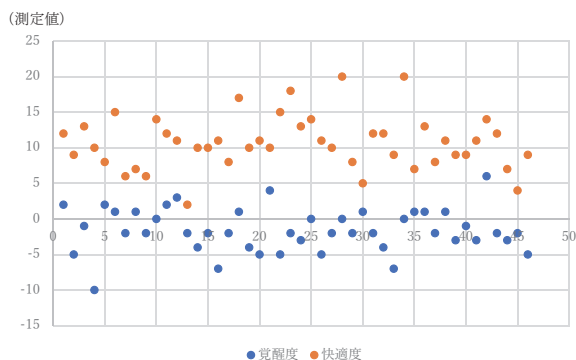


図 8. 散布図 (簡易版)



図 6. BMW 実施法

性が多いことが窺われた。20代については産業能率大学スペシャルゲームということで大学生が多く参加していたことが挙げられる。40代と50代の女性が次いで多かったが、その多くは子どもを連れての来場というケースが多かった。

検査の内容面については、簡易版も標準版も総じて同様の傾向が窺われた。顕著な傾向としては快適度が高く、そして覚醒度が低いということが挙げられる。つまり、多くの来場者が快適にリラックスして野球観戦を楽しんでいるということが推察された。野球観戦というと、興奮してチームを熱く応援しているイメージがあるが、今回の結果からは、興奮せずにゆったりと快適にリラックスして野球観戦を楽しんでいるという様子が示された。

コロナ禍による「応援の規制」や「本検査に興味を示し参加していただいた方」など、様々な要因があり、そういった要因による結果への影響を鑑みると本結果を過度に一般化して解釈することはできない。しかし、得られた結果から球場でのサービスを考えると、今回の参加者のような方が球場来場者に多いようであれば、ゆったりと快適に過ごすことをサポートできるサービスやコンテンツが来場者のニーズとつながる可能性もあると推察することもできる。

## 5. まとめ

本稿では、ボールパークにおける体の緊張状態（覚醒度）と心地よさ（快適度）を分析する心理検査とそのフィードバックとしてのコーチング面接を実施した。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覚醒度が低く、快適度が高い人たちであることが示された。

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。

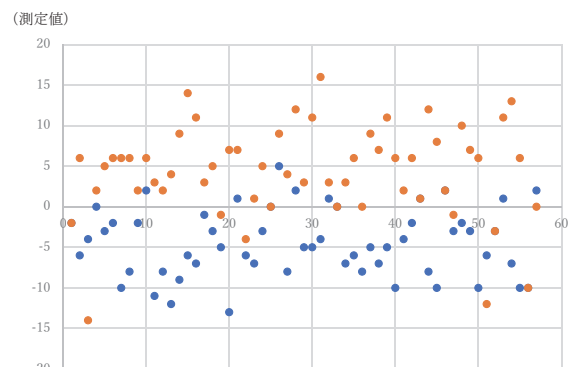


図 9. 散布図 (標準版)

2022年度の終盤にあたる冬期から春期にかけて、日本の二大人気観戦スポーツである「サッカー」と「野球」の世界的な競技大会が相次いで開催された。FIFAワールドカップ2022カタール大会（以下、カタールW杯）と2023 WORLD BASEBALL CLASSIC（以下、WBC2023）である。カタールW杯では、目標のベスト8入りは果たせなかったものの、「死の組」と呼ばれたグループEにおいて、優勝経験国のドイツとスペインを破る歴史的な快挙を成し遂げた。14年ぶりの王座奪還となったWBC2023では、準決勝メキシコ戦の逆転サヨナラ勝ちや、野球の母国アメリカとの決勝戦など、数々のドラマを生んだ。ともに日本列島が歓喜の渦に包まれたことは周知の通りである。

両社会現象は、自身を「にわかファン」と自嘲気味に語りながら熱狂を楽しんだ人々の存在抜きには語れない。本研究所では両大会の前後に、一般層を含む調査を実施している。そこで本稿では、両競技を普段から愛してやまないコア層と、特別な試合のみ観戦するライト層、そして通常は観戦しない低関心層に、それぞれどのような差異があるのかを検証し、両大会の可能性と課題について考察したい。

## 1. 調査・分析概要

カタールW杯は2022年11月20日から12月18日までの約1か月間、WBC2023は2023年3月8日から21日までの約2週間開催された（いずれも現地時間）。

両大会に対し、本研究所では事前・事後調査を実施した。事前調査のサンプル数は10,000、事後調査は1,000人への追跡調査である。いずれの調査も20歳～69歳を対象とし、都道府県別の性別・世代別構成比が総務省統計局の最新人口推計の構成比に等しくなるように実施している。計4調査の全般的な集計結果については既に公開しているため（図1の各QRコードより参照可）、本稿では両競技の観戦強度分類を主たる分析軸に設定する。



図1. 本研究所プレスリリースへのリンクQRコード

表1が、両競技への観戦強度に基づく3区分の定義、および事後調査における各層の比率である。野球の方がコア層が12.6ポイントほど多く、サッカーの方がライト層が17.1ポイントほど多いという違いが見られる。特に「日本代表戦」に象徴される特別な試合のみ観戦する率の高さ（34.7%）がサッカー固有の特徴である。ただし低関心層に関しては、両競技とも40%前後で大きな違いはないといえよう。

表1. 両大会調査における回答者の3区分

| 区分   | 観戦強度に関する質問の選択肢   | サッカー  | 野球    |
|------|------------------|-------|-------|
| コア層  | 1 年間5試合以上スタジアム観戦 | 2.7%  | 3.4%  |
|      | 2 年間1試合以上スタジアム観戦 | 15.9% | 28.5% |
|      | 3 テレビやネットをよく観戦   | 9.7%  | 15.1% |
| ライト層 | 4 テレビやネットでたまに観戦  | 10.3% | 16.6% |
|      | 5 特別な試合のみメディア観戦  | 34.7% | 11.3% |
| 低関心層 | 6 まったく観戦しない      | 39.1% | 43.6% |
| 合計   |                  | 100%  | 100%  |

## 2. 森保監督続投に対する要求水準の違い

最初にカタールW杯調査における検証である。層別の差異が顕著だった質問は、事後調査において尋ねた森保監督の続投の是非についてであり、コア層ほど多かった意見が「交代が望ましい」であった（図2）。

当該調査では次問でその理由について尋ねているため、それぞれの層の特徴的な意見について取り上げてみたい。まず、否定的な意見が皆無であった低関心層では、「人柄が良い」「チームの雰囲気が良い」というイメージ面での評価が大半を占めた。次に肯定派が最も多いライト層では、「冷静」「多くの準備をしてきたことがわかる」等、采配についての言及が増えるが、その対象となる試合はW杯本戦が中心である。それに対してコア層では、「結果を残した」ことを評価する声がある一方、「W杯以外の采配が謎だった」「クロアチア戦では相手に研究された」等、大会前のプロセスや、ベスト16での敗戦を交代理由に挙げる回答者が多かった。

この違いが典型的に示すように、サッカーに関する情報格差を反映し、低関心層ではマスコミ報道や周囲の声から影響を受けやすく、ライト層は有する情報が限定的である。しかし、より広範な判断材料を持つコア層では厳しい意見も少なくない。フィーバー時には非コア層が世論の大勢を握るため批判は出にくい、常時観戦するのはコア層である。したがって2026年の次大会まで、森保監督は目の肥えたコア層のプレッシャーに堪えながら、結果を出し続けることが求められることになるだろう。

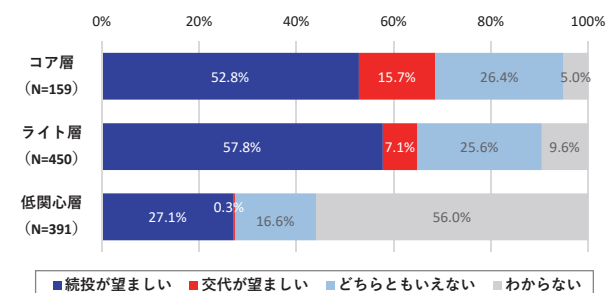


図2. 森保一氏の代表監督続投の是非

### 3. WBC2023における注目観点の違い

つづいてWBC2023調査についてである。3層の差異が顕著だった質問として取り上げるのは、事後に尋ねた「日本代表選手以外で印象に残った人物」の自由記述だ。層別にランキングを示したものが表2になる。この質問は必須ではなく任意回答のため、票数の絶対量はコア層ほど多くなった。なお、「メキシコのレフト」といった回答は固有名詞に置き換え、表記揺れも名寄せしている。

ランキングでは各層で相対的に順位の高い人物を網掛けした。当該人物を中心に考察を加えてみよう。侍ジャパンを優勝に導いた栗山英樹監督が1位である点は全層で共通しているが、コア層は僅差でMLBシーズンMVPを3度獲得したアメリカ代表キャプテンのマイク・トラウト選手が続く。5位には5本塁打で大会ホームラン王に輝いた、同じくアメリカ代表のトレイ・ターナー選手、4票を集めた1人は日本代表が最も苦戦したメキシコ代表の先発左腕パトリック・サンドバル投手であった。この3人の共通点は選手としての卓越した能力の高さである。

表2. WBC2023で印象に残った人物(日本代表選手以外)

| 順位 | コア層 (N=285) |    | ライト層 (N=279) |    | 低関心層 (N=436) |    |
|----|-------------|----|--------------|----|--------------|----|
|    | 人物          | 票数 | 人物           | 票数 | 人物           | 票数 |
| 1  | 栗山英樹        | 60 | 栗山英樹         | 65 | 栗山英樹         | 35 |
| 2  | マイク・トラウト    | 52 | ヌートバーの家族     | 33 | 水原一平         | 16 |
| 3  | ヌートバーの家族    | 29 | マイク・トラウト     | 30 | ヌートバーの家族     | 8  |
| 4  | 水原一平        | 21 | 水原一平         | 18 | マイク・トラウト     | 8  |
| 5  | トレイ・ターナー    | 13 | ランディ・アロザレーナ  | 8  | 中居正広         | 7  |
| 6  | 中居正広        |    | トレイ・ターナー     | 7  | 中岡創一         |    |
| 7  | ランディ・アロザレーナ | 10 | 中居正広         | 7  | トレイ・ターナー     | 3  |
| 8  | 杉谷孝士        | 7  | チェコ共和国チーム    | 6  | ランディ・アロザレーナ  |    |
| 9  | 松坂大輔        |    | 横原寛己         | 4  | 横原寛己         |    |
| 10 | 古田敦也        | 5  | 吉井理人         |    | 松坂大輔         | 2  |
| 11 | 吉井理人        |    | ウィリー・エスカラ    | 3  |              |    |
| 12 | パトリック・サンドバル | 4  | オンジェイ・サトリア   |    |              |    |
|    | ウィリー・エスカラ   |    |              |    |              |    |

それがライト層になると若干趣が変わってくる。トラウト選手を押さえて2位に躍り出るのは、ヌートバー選手の家族であった。本研究所のプレスリリースにおいても知名度アップ1位として報じた通り、日系外国人として初選出されたラズ・ヌートバー選手は、「たっちゃん」の愛称や、ベッパミル・パフォーマンスをワイドショーで再三取り上げられ、彼の応援に来日した家族も人気を博した。メキシコ代表のレフトとして侍ジャパンを苦しめたランディ・アロザレーナ選手は、「ドヤ顔」「腕組み」「仁王立ち」などがSNSでトレンド入りした。また3票が入ったウィリー・エスカラ、オンジェイ・サトリアの両選手を含むチェコ共和国チームを挙げる人たちが多かったのもライト層の特徴である。エスカラ選手は佐々木朗希投手の162km/hの死球を受けながら気丈に振舞い、翌日には佐々木投手がお詫びのお菓子を届けた人物であり、サトリア選手は本業が電気技師でありながら、大谷翔平選手を3三振に仕留めたことで注目を集めた。

低関心層ではさらに選手以外の人物に拍車がかかる。2位は侍ジャパンに通訳として帯同した水原一平さん、5位は侍ジャパン公式サポートキャプテンの中居正広さん、決勝戦を現地で観戦している姿がカメラに捉えられたお笑い芸人ロッチの中岡創一さんが3票を集めた。

このように、3層それぞれの注目ポイントは大きく異なってい

たといえるが、それは同時に、侍ジャパンの世界に様々な層が感動したこと証左でもある。

### 4. 次回2026年開催の両大会に向けて

奇しくも、サッカーW杯・WBCともに次回大会は2026年に予定されている。最後に、サッカーおよび野球の3年後に向けた課題と展望について触れたい。

上述の通り、カタールW杯・WBC2023が、普段サッカーや野球を観戦しない人々をも熱狂させ、当該競技に関心を向けさせたことは紛れもない真実である。両調査では「スタジアム観戦に行きたくなったか」を尋ねており、3層別の肯定率を示すグラフが図3になるが、観戦行動がテレビやネットに限られていたライト層、まったく観戦しないと答えていた低関心層まで、一定の動機づけが確認できる。2023年は声出し応援が可能になるなど、コロナ禍の出口も見えているため、両大会での日本代表の活躍は、観戦行動のV字回復の追い風になるであろう。

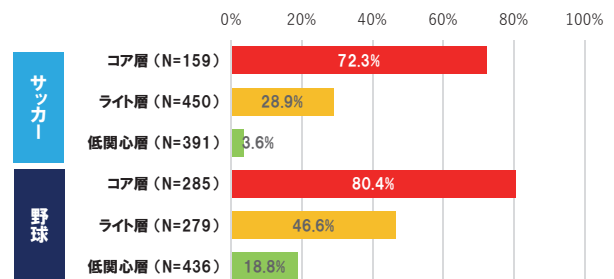


図3. カタールW杯・WBC2023を機にスタジアム観戦に行きたくなった

しかしながら、両競技ともに課題はある。注目リーグがプロ野球とMLBに限られ、試合数も多くメディア露出が多い野球に比べ、サッカーは有力な海外リーグが多く、試合も連日行われるわけではないため、コア層以外は興味を持続させることが難しい。各地域に足を運びやすいJリーグクラブが存在する強みを活かし、日本代表戦、とりわけW杯のみに関心が集中してしまっている現状の克服が急務である。

プロ野球も安泰ではない。課題を感じさせる調査結果が表3に示す2問になる。WBCの発展はサッカー同様に、日頃のリーグ戦が軽視され、日本代表戦のみに関心が集中する傾向を助長しないとも限らないからだ。またMLBが今シーズンより投球間に時間制限を設ける「ピッチクロック」を先行導入したように、ライト層・非関心層ほどタイパ(時間対効果)を気にする。したがって、ファン層の拡大には試合時間の短縮が不可欠である。

表3. 野球観戦の課題を含む2問の調査結果

| 質問                                | コア層 (N=285) | ライト層 (N=279) | 低関心層 (N=436) |
|-----------------------------------|-------------|--------------|--------------|
| WBCにはサッカーW杯のように全世界が注目する大会に発展してほしい | 90.9%       | 91.4%        | 62.4%        |
| 野球は、試合時間が長いのが欠点だ                  | 57.9%       | 58.1%        | 64.9%        |

本研究所では、サッカーW杯・WBCイヤーに限らず毎年調査を実施している。今後も定点調査を継続し、現状把握と将来発展に資する分析結果を発信していきたい。

# 07

## スキーバッ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（その2）

情報マネジメント学部 教授

中川 直樹  
行方 剛

産業能率大学 客員教授

### 緒言

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て判定し、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スキーバッジテスト（以下バッジテストと記す）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、バッ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、今回はバッ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ッジテスト時と比較して相違が生じるのかを検討するためアンケート調査を行った。今回は第2弾の報告として、ビデオ解説ありとなしのグループをさらにバッジテスト合格者と不合格者あるいは、スキー場への来場回数が初回から5回までと6回以上に分け、ビデオ解説の有無によるバッジテスト受検者に及ぼす影響について考察を行ったので報告をする。

### 方法

バッ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月までに全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）の条件を交互に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、両条件での共通の質問（全12問で、バッジテストの満足度やバッジ

テストの評価に対する納得度、ビデオ解説の有料での利用等について質問）に、ビデオ解説あり条件で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、ビデオ解説あり条件と通常（ビデオ解説なし）の条件に分け行い、それをさらに合格者（ビデオ解説あり19名、ビデオ解説なし15名）と不合格者（ビデオ解説あり41名、ビデオ解説なし28名）およびかぐらスキー場田代エリアへの来場回数が初回から5回まで（ビデオ解説あり23名、ビデオ解説なし23名）と6回以上（ビデオ解説あり32名、ビデオ解説なし18名）に分けて考察を行った。

### 結果

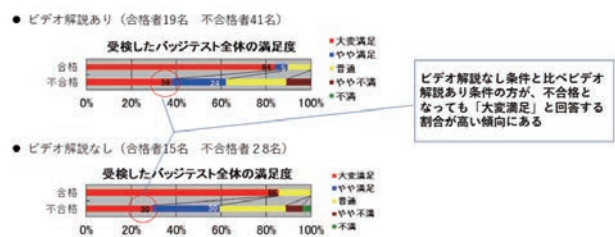


図1. 検定結果別に見たバッジテスト全体の満足度

「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、ビデオ解説あり条件での合格者では89%、不合格者では62%であった。一方、ビデオ解説なし条件での合格者では86%、不合格者では60%であり両条件間でわずかな違いでしかなかった。しかし、ビデオ解説あり条件の不合格者で「大変満足」と回答した割合は38%でありビデオ解説なし条件よりも8%高くなった。

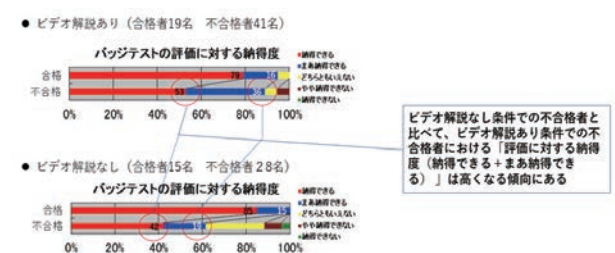
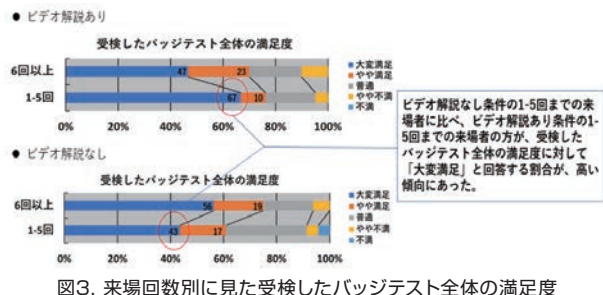
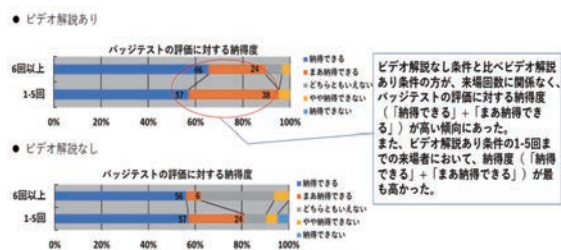


図2. 検定結果別に見たバッジテストの評価に対する納得度

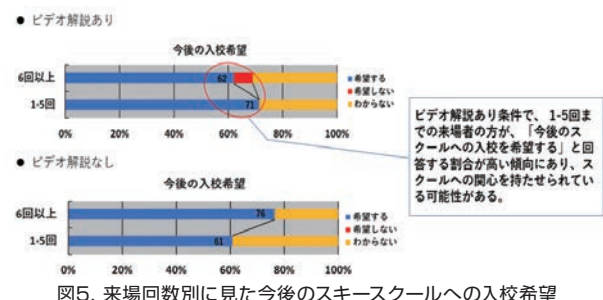
「受検したバッジテストの評価に対する納得度」について、納得できると回答（納得できる+まあ納得できる）した割合は、ビデオ解説あり条件の合格者では95%、不合格者では89%であった。一方、ビデオ解説なし条件での合格者では100%、不合格者では61%であり、ビデオ解説あり条件での不合格者の納得度は高くなる傾向にあった。



スキー場への来場回数が少ない1-5回（ビデオ解説あり条件の平均値3.0回、ビデオ解説なし条件の平均値3.2回）に区分された来場者において、受検したバッジテスト全体の満足度（バッジテスト全体の運営に対する満足度）に対して「大変満足」と回答する割合が、ビデオ解説あり条件の方が67%とビデオ解説なし条件よりも24%高い傾向にあった。一方、来場回数が多い6回以上（ビデオ解説あり条件の平均値15.1回、ビデオ解説なし条件の平均値16.9回）に区分された来場者では、ビデオ解説あり条件の方が「大変満足」と回答する割合が56%と9%ビデオ解説あり条件よりも高い傾向となった。



来場回数別のバッジテストの評価（点数）についての納得度（納得できる+まあ納得できる）は、来場回数に関係なくビデオ解説あり条件の方が（1-5回で95%、6回以上で90%）、解説なし条件よりも高い傾向にあった（1-5回で81%、6回以上で62%）。



バッジテスト後のビデオ解説の有無が、検定後にスキースクールへの入校希望に及ぼす影響を来場回数別に検討した。1-5回に区分された受検者では、ビデオ解説あり条件の方が今後のスクールへの入校を希望すると回答した割合が71%となり、ビデオ解説なし条件の61%よりも高い傾向にあった。この結果から、ビデオ解説付きのバッジテストを実施することで、来場回数の少ない1-5回に区分された受検者に対して、スクール入校への動機付けとなる可能性が示唆された。

## 考察

今回の調査によって、バッジテスト後に検定時の滑走をビデオにて解説することで、合格あるいは不合格といった結果に影響されることなく、バッジテスト受験全体の満足度やバッジテストの評価に対する納得度を高められることが示唆された。また、ビデオ解説の実施は、1-5回に区分された比較的来場回数の少ない受検者に対しては、バッジテスト全体への満足度や評価に対する納得度を高め、それに付随してバッジテストを主催するスキースクールへの興味や関心を高めることの可能性が示唆された。

実際にシーズン後半となると何とかバッジテストに合格しようとホームグレンデ以外のスキー場にて受検の機会を求めるスキーヤーが増えることから、スキースクールのプロモーションや差別化を図るために、バッジテスト後にビデオなどの映像による解説や振り返りレッスン等を行うスキースクールが増えている。一方、バッジテストに関わる人員配置や解説を行う設備や施設の関係から実施できないスクールがあることも事実である。

今回の調査結果に基づいた田代スキー・スノーボードスクールのプロモーション施策としては、①バッジテスト前日から1泊2日でビデオ解説付きの事前講習、②無料イベントとしてビデオ解説付きのバッジテストを行い、レッスンお試し券やパンフレットを配布する、③バッジテスト受検者限定お友達紹介キャンペーン等が考えられた。

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多大なる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。



コロナ禍がようやく落ち着きを見せ始め、スポーツの現場にも活気が戻ってきた。入場者の上限も撤廃され歓声も徐々に解禁され始めている。コロナ禍が与えた影響は決して小さなものではなかったが、この災禍を乗り越えて次のステージに進んでいかなければならない。Bリーグは誕生以来、順調に成長を続けてきたが、この危機を乗り越えてさらに成長するための「新構想」を発表した。この構想の中には、これまでのプロスポーツにはなかった改革も含まれている。そこで本稿では、2026年からの「新構想」について、そのポイントと課題について考察する。

## 1. コロナ禍がBリーグに与えた影響

ようやくコロナ禍が収束の方向に向かいつつある。マスク着用が個人判断となり、観客を入れるスポーツでも規制が大幅に緩和され、球場やアリーナにも歓声が戻りつつある。しかし、スポーツ界では3年に及ぶコロナ禍によって、多くの試合が消滅し、関連対策コストなどが高み、多大な影響を及ぼすこととなった。特に有力な企業スポンサーが少ないJリーグやBリーグの一部のクラブにとっては死活問題であったことだろう。2020年11月にBリーグから発表された資料によれば、36あるB1、B2チームのうち22クラブが赤字となった。翌年は赤字クラブが17に減ったものの、経営環境の厳しさは続いている。

2015年に開幕したBリーグはいくつかの問題はあったものの、これまで概ね順調に成長してきたと言ってよい。入場者については、NPB（プロ野球）、Jリーグ（サッカー）に次ぐ、国内第3のプロスポーツ・リーグとなった。これを契機としてか、世界最高峰の米NBAでプレイする選手が次々と誕生し、長年の念願であったオリンピックへの出場、女子バスケの銀メダル獲得など、バスケットボール界を取り巻く話題は明るいものが増えていった。地上波のテレビのバラエティ番組にも出演する選手も増え、プロバスケが徐々に市民権を獲得してきたことは間違いない。こうした成長の軌道が見え始めたバスケットボール界にコロナ禍が襲いかかった。他のスポーツと同様、試合の中止、無観客試合、入場人数制限、厳しい開催ルールなど、興行収入を基本とするBリーグは大きな打撃を受けた。

## 2. スポーツ業界の危機対応能力

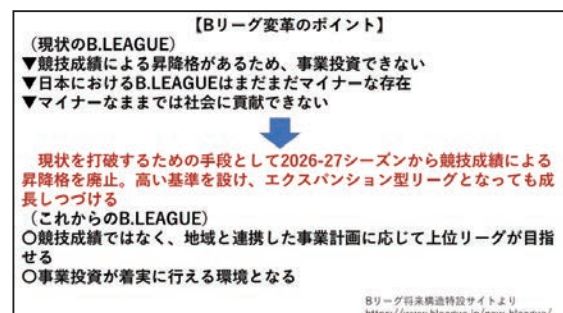
こうした災禍に対して、スポーツ界の対応は決して早いものではなかった。同じく興行を主な収入源とする芸能界ではいち早くオンラインでのコンサートや、ファンとふれあう新たなチャネルを模索し、それをマネタイズすることに成功した。被害を最小限に食い止めるだけでなく、新たな顧客の創出にもつながる様々な試みは、コロナが収まっても別な形でこのこっていくことになり、新たな収益源として位置づけられることだろう。とはいえ3年間の間に、Bリーグでもいくつかの新たな試みは行われてきた。「試合以外」の収益源となるコンテンツの拡充は必須の課題だったのである。例えば、宇都宮ブレックスは、「GO BREX!! グルメパス」や「VR BREX WORLD」を実施するなど、新たな交流の場を

誕生させた。前者は月額520円で、地元の対象飲食店から様々な特典が受けられるサブスクリプションサービスで、同様にコロナ禍によって経営が圧迫されている地元飲食店を救うための試みであった。後者は、その名の示す通り、VR空間にアリーナを再現し、デジタルでのプラットフォームとなるものである。このプラットフォームは、今後も持続されることで、ファンとの新たな交流の場となるだけでなく、様々なコンテンツが整備されていくことで新たな収益源として大きな可能性を秘めている。実際、通常期であってもスポーツ業界では、試合会場で選手と触れ合える場はほとんどない。握手会などの交流も限定的で、まして会話することはほぼありえない。しかしバーチャルな場で選手とファンのミーティングや新たな情報提供が進んでいけば、新たなファンの獲得につながるだけでなく、新たなスポンサーを獲得する契機にもなるだろう。ピンチをチャンスに。コロナ禍をきっかけとして新たな収益源を開発することはBリーグの将来には不可欠であろう。

## 3. Bリーグが掲げる新たな目標としての新構想

2023年4月現在の状況を鑑みると、2022-23シーズンは大きく回復基調となることが予想されるが、それでもこの3年の停滞は大きい。しかし、この小休止を次へのダッシュに結びつける必要がある。その狙いからBリーグが描いている未来図が2026年から始まる「新Bリーグ」への改変である。苦しいときにこの構想は、各クラブにとってはつらいものになることは容易に予想できるが、あえてこの戦略を採ったBリーグの島田チェアマンの判断は概ね正しいように思える。以下、この新構想のポイントについて考察してみよう。

【図表1：Bリーグ新構想のポイント】



この改革案は2021年6月に発表されたものである。コロナ禍による制限の真ただ中といってよい時期に発表されたこの改革案では、「スポーツ全体の発展を牽引」することをテーマに、「毎試合満員」、「毎日B.LEAGUE開催」、「真のアリーナエンタメ」という3つのサブテーマで構成されている。

図表1は、この新構想の概要を示したものである。特筆すべきは投資に重点が置かれているという点である。成績による昇格降格はドラマチックな反面、マネジメントする側からすると悩ましい問題である。スポーツ・ビジネス、スポーツ・マーケティングの宿命として、勝負は水物であり、勝つことを想定してビジネスを組み立てることはできない。どれだけ選手にお金をかけても、勝つ可能性は高まるかもしれないが、それで勝利が保証されるわけではない。そこが一般のビジネスとは大きく異なる点である。勝とうと負けようと成立するビジネスを目指すという、一見すると矛盾することを目指しているのがスポーツ・ビジネスである。言い換えれば、究極的には野球でもサッカーでも、ありとあらゆるプロスポーツが勝敗に関係しない経営の確立を目指してきた。今回のBリーグの改革は、長らく答えを模索してきたスポーツ界共通の課題に1つの答えを導き出す可能性がある。一番のポイントは、2026年シーズンから成績による昇格、降格は廃止されることである。これにより、事業投資が安心して行える環境が整い、経営体としての体力が高まっていくことが予想される。安定した経営による強靱な基盤を築くことはプロリーグとして欠かすことのできない条件となる。特に今回のコロナ禍のような災禍があると、財務基盤の脆弱さはそのままリーグの崩壊にもつながりかねない。

この構想を推進することでBリーグは【図表2】のような構造を目指している。現在、B1とB2そしてB3と2つに分かれているリーグの運営法人が一本化され、名実ともにBリーグが一体のプロリーグとなる。

【図表2：2026年からのNEW BLEAGUEの構造】

|                    |                             |
|--------------------|-----------------------------|
| 新B1<br>(仮称)        | 地域・日本を代表し、<br>世界と伍する“輝く”リーグ |
| B1→<br>新B2<br>(仮称) | 地域に根差し、<br>世界と戦う準備をするリーグ    |
| B2→<br>新B3<br>(仮称) | プロ水準のリーグ                    |

Bリーグ将来構造特設サイトより  
<https://www.bleague.jp/new-bleague/>

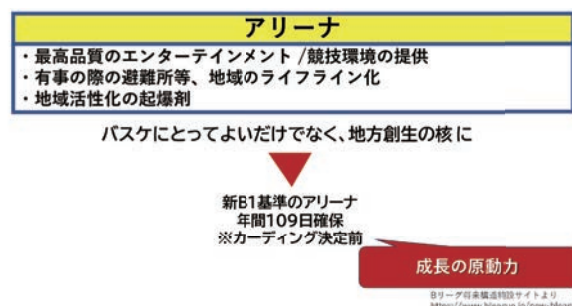
より具体的には、新B1では「世界基準の競技力・アリーナエンタテインメント」、「地域活性の中心ビジネスのグローバル化（世界市場・アリーナ）」、「世界標準の経営力（20億~30億円の売上、20%以上の利益率・投資力）」という目標が掲げられている。特に最後の20億円の売上達成は現時点ではかなり高いハードルといえる。2022年度の決算をみると、かつて

て20億円を超えていたのは千葉ジェッツのみであった。新B2においても、「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」という具体的な目標が掲げられている。現B1のクラブでも、10億円を売り上げているクラブは数少ない。

## 4. 中核となるアリーナ建設

2026年からの成績による昇格降格はなくなったとしても、2026年スタート時にB1に入れるかどうか。これは現在B1で戦っている全てのクラブが抱えている最大の関心事であろう。新B1のクラブ数には上限がなく、初年度から入れなくてもその後昇格することが可能ではあるが、最初から新B1で戦えることのメリットは大きい。その意味で財務基盤の整備は待ったなしである。とりあえず2026年に始まる新B1の入会基準となる売上高は12億円以上と設定（バスケット関連事業で9.6億円以上）されている。

【図表3：新B1基準のアリーナの条件】



この売上高を達成するためには、入場者数を増やすことが不可欠である。しかし、バスケットボールはハコのスポーツでもある。必要といわれる平均4000人以上の観客を集めるためには、現在のアリーナを満杯にすることはもちろんだが、ハコ=アリーナそのものを新たに作り出す必要がある。この新アリーナの建設こそ、新体制に移行する際に各クラブにとって最大のネックになると考えられる。古い体育館や中途半端規模のアリーナでは、そもそも観客を入れることができない。また、米NBAのような観客を楽しませる工夫が凝らされたパフォーマンスができるアリーナはこれまでほとんど無かったといってよい。こうした動きの中で、現在有力なクラブはすでに地元自治体と協力しながら、新アリーナの建設を進めている。例えば千葉ジェッツは「LaLa arena TOKYO-BAY（ららアリーナ 東京ベイ）（仮称）」という1万人が収容できるアリーナを2024年春に開業する予定である。琉球ゴールデンキングスは、8000人収容可能な「沖縄アリーナ」を既に稼働させている。他にもアルバルク東京、現在B3の長崎ヴェルカもすでに新アリーナの建設に着手している。これらのクラブは当然、新B1の有力な候補となろう。100億円をゆうに超える予算が必要なアリーナ建設は容易なことではない。土地の高い都会ではさらにその困難さは増すこととなる。2026年はすぐそこに迫っている。各クラブがどのような対応をとっていくのか、本研究を通じて今後も調査していきたいと考えている。

# 大学運動部サポートプログラム： 第6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、2022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6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. 2022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。2022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、2022年11月から12月にかけて全5回の研修をオンラインで実施した。以下が全5回の研修概要である。

図表1：2022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<br>・リーダーとリーダーシップの違い<br>・リーダーシップとは何か？<br>・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<br>・ロジカルな指示の出し方<br>・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<br>・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<br>・メンバーの動機付け<br>・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<br>・主体的な人になるために必要なこと<br>・シェアード・リーダーシップの考え方             |

## 2. 2022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。以下、各内容の振り返りを行う。

### 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）

これまでと同様、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、中でも、ロジックツリーで話す内容を整理し、論理的に指示や説明をする方法についての学習が有用であったとのコメントが多く見られた。

### 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）

これまでと同様、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。このうち、サッカー部が取り挙げた問題は「カテゴリー別のオンザピッチとオフザピッチの行動に温度差がある」であった。この問題は、2020年度も2021年度も取りあげられており、その都度、解決策が講じられてきたが、根本的な問題解決に至っていない状況である。人数が多いクラブだからこそ発生する問題と言えるが、同様のテーマが毎年あがってしまう状況は改善が必要である。次年度は、このテーマをケーススタディとして取りあげ、問題解決プロセスに沿ってより具体的な解決策を検討させる演習を実施したい。

### ③リーダーシップの内省

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。以下に見られるように、5回の研修を通して、受講者個々に様々な気づきがあったようである。

- 5回のリーダーシッププログラムを受けて、僕の考え方は大きく変わったと思っている。リーダーとは何か、どうしたら良いのかを細かくいところまで学ぶことができた。ここからは、自分が学んだことをど

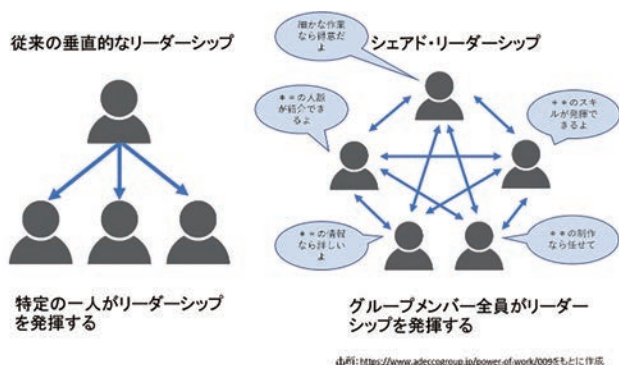
う人生に活かしていくかが鍵であると思う。この授業で学んだことを、実践を踏まえながらもチャレンジして、自分のものにしていきたいと思う。

- この授業を通して自分の理想のリーダー像というのがある程度わかった気がした。常に先頭に立って引っ張っていくリーダーというのが今まで自分が思っていた理想のリーダーだったが、シェアド・リーダーシップのように自分が他の人を支えるようなリーダーが自分の中で一番理想のリーダーだと思った。常に隣にいてくれるようなリーダーを目指していきたいと思う。自分が最初から先頭に立ってチームを引っ張るのではなく要所所でチームを手助けするような行動を取っていききたいと思う。

このように、比較的多かったコメントが、リーダーとはどういう存在なのか、また、どのように行動すればフォロワーが自分についてきてくれるようになるのか理解できたというものや、従来自分が考えていたリーダーシップと今回授業で学んだリーダーシップでは随分イメージが異なるというものであった。

学生がイメージしているリーダーシップは垂直的なリーダーシップであり、先頭に立って指示を出すリーダー像である。しかしこのプログラムでは、グループメンバー全員がそれぞれの得意領域を踏まえて局面ごとにリーダーシップを発揮するシェアド・リーダーシップの考え方を伝えており、この考え方が学生には斬新だったようである。

図表 2：垂直型リーダーシップとシェアド・リーダーシップの違い



また、以下のように、「チームとして明確な目標を掲げる」ことの大切さに気付いたというコメントもいくつか見られた。

- 今回の授業では、部活の問題についてお言葉をいただきました。その中で印象に残っているのは、「自分たちの問題には明確な目標設定がない」と言われたことです。自分たちは練習のマナー化という問題をあげましたが、解決法に目標設定が問題だということは思いつきませんでした。今回アドバイスをいただいたことも頭に入れて、自分たちの意見も大事にしながら課題解決やより良い部活動を作るために頑張っていきたいです。

運動部であれば、「チームとしての目標を掲げて行動する」とことは基本的なことであり、今更強調すべきことでもないと考えていたが、学生たちは、そうした目標設定の大切さや目標設定の具体的な方法について十分理解していなかったという点は驚きであった。こうしたチームマネジメントの基本から改めて教えていかなければならないと感じた次第である。

### 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2023年度で7年目となる。これまでリーダーシップやリーダーとしてとるべき行動やスキルについて学ぶための様々な映像教材を開発し、研修プログラムも毎年度内容をバージョンアップしてきた。2022年度の振り返りを踏まえ、2023年度のプログラムを検討する上での課題を述べる。

#### ①シェアド・リーダーシップの考え方や具体的な方法をより詳しくレクチャーする

学生のコメントに見られるように、学生たちはリーダーシップのイメージを垂直型で捉えている傾向がある。しかし、垂直型リーダーシップでは、自分はリーダーシップを発揮しなくても良いといった受け身的な思考になりがちである。2023年度の研修では、誰か特定の人間だけがリーダーシップを発揮するのではなく、全員が個々の得意な領域を踏まえ局面ごとにリーダーシップを発揮していく状態（一人ひとりが自律した状態）を作ることの大切さや、そのための方法を具体的にレクチャーしていきたい。

#### ②目標設定や進捗管理の具体的な方法について指導する

前述の学生コメントに見られるように、運動部によっては、「チームとしての目標を掲げて行動する」という基本的なことができていないところもあるようである。

動機づけ理論の中の「目標設定理論」などを踏まえ、どのような目標が人をやる気にさせるのか、目標はどのように作っていくことが望ましいのか、設定した目標はどのように進捗管理していけば良いのか、2023年度の研修では具体的な方法をレクチャーしていきたい。

#### ③クラブの実際の問題を題材に、問題解決までのストーリーを理解させる

前述の通り、研修の中でサッカー部の学生たちが発表した「各運動部の中で問題になっている事象」は2020年度、2021年度にあげたものと同じであった。例年、カテゴリー間の交流を増やすといった解決策を講じているものの根本的な解決には至っていない状況である。サッカー部が取り挙げた「カテゴリー別のオンザピッチとオフザピッチの行動に温度差がある」という問題はすぐには解決しにくいテーマであるが、カテゴリー間の交流を増やすこと以外にも、原因分析を深く行い、問題の本質を見極めることで、様々な切り口から解決の糸口を模索することは可能である。学生が掲げる解決策がワンパターンになってしまう背景には、問題の深掘りの甘さがあると思われるため、2023年度はケーススタディを通して、どのように思考すれば問題の深掘りができ、より実効性のある解決策を立案できるのかを体験する機会を研修の中で設けていきたい。

2023年度はプログラムも7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引き続き努めていきたい。

# 10

## SANNOスポーツマネジメントのあゆみ (2004-2022)

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/大原)
- 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/石田) 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/中村)          |
| 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 第16回アジアオリンピック評議会アジア競技大会出場(溝江)    |
| 11月          | サッカー部 関東大学サッカー大会出場                         |
| <b>2011年</b> |                                            |
| 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/石田)         |
| 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)       |
| 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SANNNOオープン2011開催                     |
| <b>2012年</b> |                                            |
| 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/石田)     |
| 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       | SANNNO 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/石田)        |
| <b>2013年</b> |                                            |
| 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準優勝(清水/中丸)大学男女選手権大会     |
| 8月27日        | 産業能率大学スペシャルゲーム開催                           |
| 10月13日       | SANNNO CUP 2013開催                          |
| 10月21日       | ビーチバレーSANNNO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!                           |
| <b>2014年</b> |                                            |
| 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 ブラジル大会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/足立)                |
| 9月21日        | 第3回SANNNOオープン開催                            |
| 10月18日       | SANNNO 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                           |
| <b>2015年</b> |                                            |
| 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優勝(鈴木/石坪)           |
| 10月18日       | SANNNO 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                             |
| <b>2016年</b> |                                                        |
| 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出場（石坪/鈴木）                         |
| 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！バレスタ☆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>2017年</b> |                                                        |
| 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9日         | 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         | 女子ビーチバレー部 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出場（小久保） |
| 8月17日        | 女子ビーチバレー部 第29回全日本ビーチバレー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ろ」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21日       | 第36回大山登攀競技大会を開催                                        |
| <b>2018年</b> |                                                        |
| 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 優勝（若井/山田） |
| 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 準優勝（若井/山田）                    |
| 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 昇格祝勝会を開催                                 |
| 12月20日       | 第37回大山登攀競技大会を開催                                        |
| <b>2019年</b> |                                                        |
| 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U-21世界選手権大会日本代表出場（オト/永島）        |
| 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部に復帰を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                                                          |
| <b>2020年</b> |                                                                          |
| 1月28日        | サッカー部 プロ入団発表                                                             |
| 8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2020「ぴかぴかYOKOSUKA大作戦」開催                       |
| 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）                    |
| 10月31日       | SANNO CUP 2020「オンラインキッズビーチ」開催                                            |
| 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                                                  |
| <b>2021年</b> |                                                                          |
| 1月26日        | サッカー部 オンラインで入団発表                                                         |
| 7月10日        | 横浜DeNAベイスターズ 産業能率大学スペシャルゲーム2021「湘南ハロハロ」開催                                |
| 7月15日-16日    | 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月17日-18日    | 第3回全日本ビーチバレーボールU-23男女選抜優勝大会 1位（伊藤/野口） 3位（山田/オト）                          |
| 7月25日        | 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月1日         | 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 初出場（ベスト8）                      |
| 10月16日       | SANNO CUP 2021「たくさんのありがとうを繋いで…」開催                                        |
| 11月27日       | 湘南ベルマーレ 産業能率大学スペシャルデー実施                                                  |
| 11月29日       | 第9回ビーチバレーボール SANNO オープン 開催                                               |
| 12月19日       | サッカー部 第95回関東大学サッカーリーグ2部を12チーム中9位で残留                                      |
| <b>2022年</b> |                                                                          |
| 1月27日        | サッカー部 オンラインで入団発表                                                         |
| 7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2022「湘南Spark」開催                               |
| 8月9日-11日     | 女子ビーチバレー部 アクティオ杯 ビーチバレーボール・ジャパン・カレッジ2022/全日本ビーチバレーボール大学男女選手権大会 優勝（伊藤/野口） |
| 10月15日       | SANNO CUP 2022「今ここにしかない瞬間（とき）を大切に」開催                                     |
| 10月29日       | 湘南ベルマーレ 産業能率大学スペシャルデーを実施                                                 |
| 12月3日        | 第10回ビーチバレーボールSANNO オープン開催                                                |



**SANNO SPORTS MANAGEMENT**

**Vol.15**

---

**SANNO SPORTS MANAGEMENT Vol.15**

**2023年（令和5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

