

大学運動部におけるスポーツマネジメントの実践報告

— トリプルミッションの観点から —

Practice Report on Sports Management at College Sports Club Using the Triple Mission Model

柿島新太郎

Shintaro KAKISHIMA

抄録: 成長産業としてスポーツ産業が大きな注目を集めている。中でも大学スポーツに大きな期待が寄せられている。大学スポーツが持つ優良なスポーツ資源(選手、指導者、施設、設備など)を効果的にマネジメントし魅力を最大化することはスポーツ産業の一翼を担うものと考えられている。一方で大学運動部毎のマネジメント整備は十分とは言えない。そこで本稿では2017年度より準強化クラブとして活動を開始した中部学院大学男子バレーボール部を対象に、トリプルミッションモデルを用いてその活動の評価を試みた。「勝利」「普及」「市場」について一定のマネジメント成果を収めつつあるものの、コアミッションの検討が不十分であることも明らかとなった。トリプルミッションの根幹をなすコアミッションを整備し、さらなる成長発展に向けたスポーツマネジメントの実践が期待される。

キーワード: スポーツマネジメント、トリプルミッションモデル、大学運動部、ミッション・ビジョン

1. はじめに

2020年の東京オリンピック・パラリンピック大会開催をひかえ、スポーツ産業に大きな注目が集まっている。日本国内のスポーツ産業は停滞傾向にあるが、欧米プロスポーツ産業は1990年代から成長を続けており、わが国のスポーツ産業も東京オリンピック・パラリンピックを契機にその潜在価値を顕在化し、基幹産業へと発展することが期待されている。

スポーツ産業成長の一翼を担う施策として、大学スポーツの振興を挙げられる。大学スポーツの本場であるアメリカをみるとその市場規模は凄まじく、アメリカ大学体育協会(以下NCAA)全体で1,000億円以上の収入、単一の大学でも100億円規模の収入となるケースも散見される。日本の大学スポーツも、大学スポーツが持つ優良なスポーツ資源、選手や指導者といったヒト、トップアスリートも利用する施設、パフォーマンスを研究する最先端の設備といったモノ、これらを効果的にマネジメントし大学スポーツの魅力を最大化することがスポーツ産業の発展に欠かせないだろう。

大学スポーツの成長発展の枠組みとして、日本版NCAAとされる大学スポーツ協会(以下UNIVAS)の設置も決定された。日本の学校部活動は中学校や、高校、

そして大学を中心に行われている。中学校には中体連、高校には高体連といったそれぞれのカテゴリーを統括する中央団体が存在するが、大学には各大学間の取り組みを統括する機能を持った団体が長らく不在であった。

UNIVASでは「大学スポーツの振興により、「卓越性を有する人材を育成し、大学ブランドの強化及び競技力の向上を図る。もって我が国の地域・経済・社会のさらなる発展に貢献する。」を設立の理念とし、大学と競技を横断的に統括する組織として期待されている。

大学スポーツに期待が寄せられる一方で、大学運動部毎のスポーツマネジメントについては十分に議論されているとは言い難い。行き過ぎた勝利至上主義が招く体罰やセクシャルハラスメント、パワーハラスメントなどの報道が相次ぎ、さらにはアメリカンフットボールの試合中に、相手を故意的に負傷させる指示が監督からあったなど、学生スポーツとしての意義を見失っているとしか言えない事態も起こっている。

本学男子バレーボール部は(以下本クラブ)2017年度より準強化クラブとして活動を開始した。本稿では本クラブの活動について、トリプルミッションモデルを用いて評価することを試みる。本クラブの取り組みを精査し、大学運動部におけるスポーツマネジメントの新たな視座を得ることを本稿の目的とする。

2. トリプルミッションモデルとは

スポーツマネジメントにおけるトリプルミッションモデルとはスポーツ組織が達成すべき3つのミッション「勝利」「普及」「市場」、これらを達成しスポーツ組織に好循環をもたらすフレームワークである(平田、中村2006)。

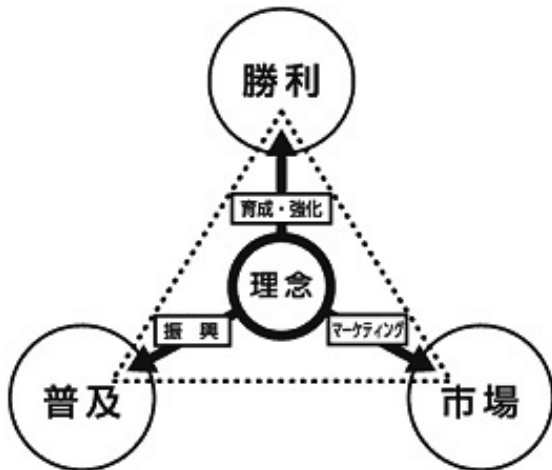


図1 トリプルミッションモデル

主典：<https://www.waseda.jp/student/shinsho/html/69/>

トリプルミッションが示すスポーツ組織とは、チームやクラブといった単位だけではなく「競技団体」「リーグ機構」「選手」といったスポーツ活動を主体的に行う組織全般が含まれる。

そしてスポーツ組織の主体によってそれぞれのミッションについても定義が変わる。例えば東(2009)は大崎電機ハンドボールチームにおける勝利を国内各大会での成績や個人タイトルの獲得数などと定義し、普及を入場者数、ファンクラブ会員などと定義して分析を行っている。

本クラブでは表1のように各ミッションを定義することとし、それぞれのミッションの評価を行う。

表1 中部学院大学男子バレーボール部におけるトリプルミッション

勝利	クラブの競技成績
普及	バレーボールスクール その他指導普及活動
市場	リクルーティング

3. 勝利

スポーツチームにおいて勝利を目指すことは活動の根幹であり、トップスポーツであれば、どのカテゴリーに

おいても目標とすべき指標である。ここでの勝利とは全戦全勝を指すものではなく、勝利を志向することそのものにある。本クラブが参加した2017年度の公式戦とその結果は以下の通りである。

- ① 東海大学男女バレーボールリーグ戦 春季大会
5部リーグ
第1戦 対 愛知県立大学
セットカウント 2-0 (25-17、25-17) 1勝0敗
第2戦 対 愛知淑徳大学
セットカウント 0-2 (20-25、14-25) 1勝1敗
第3戦 対 愛知みずほ大学
セットカウント 2-0 (25-10、25-12) 2勝1敗
第4戦 対 常葉大学浜松校舎
セットカウント 0-2 (17-25、18-25) 2勝2敗
- 最終成績 2勝2敗 リーグ6位
最終結果 5部残留

- ② 東海大学男女バレーボールリーグ戦 秋季大会
5部リーグ
第1戦 対 名古屋芸術大学
セットカウント 2-0 (25-14、25-17) 1勝0敗
第2戦 対 愛知工業大学
セットカウント 1-2 (26-24、12-25、22-25)
1勝1敗
第3戦 対 愛知県立大学
セットカウント 2-0 (30-28、25-15) 2勝1敗
第4戦 対 日本福祉大学
セットカウント 2-1 (27-29、25-22、25-21)
3勝1敗
グループ2位となり5部リーグ順位決定戦へ進出
- 順位決定戦 対 常葉大学浜松校舎
セットカウント 0-2 (18-25、21-25)
最終成績 リーグ3位
最終結果 4部リーグ昇格

- ③ 岐阜県大学男女バレーボールリーグ 春季大会
2部
第1戦 対 岐阜大学医学部
セットカウント 2-0 (25-13、25-16)
第2戦 対 岐阜医療科学大学
セットカウント 2-0 (25-22、25-8)
2部優勝となり、1部との入れ替え戦へ進出
入れ替え戦 対 岐阜聖徳学園大学
セットカウント 1-2 (25-18、25-20、25-27)
最終成績 2部優勝
最終結果 2部残留

④ 岐阜県大学男女バレーボールリーグ 秋季大会
2部

第1戦 対 朝日大学歯学部
セットカウント 2-0 (25-17、25-9)
第2戦 対 岐阜大学医学部
セットカウント 2-0 (25-13、25-18)
2部優勝となり1部との入れ替え戦へ進出
入れ替え戦 対 岐阜大学
セットカウント 2-1 (21-25、25-15、26-24)
最終成績 2部優勝
最終結果 1部昇格

⑤ 西日本バレーボール大学男子選手権大会

第1戦 対 関西学院大学
セットカウント 0-2 (13-25、9-25) 0勝1敗
第2戦 対 愛知教育大学
セットカウント 0-2 (11-15、18-25) 0勝2敗
最終成績 0勝2敗
最終結果 グループ戦敗退

⑥ 天皇杯全日本バレーボール選手権大会岐阜県ラウンド

1回戦 対 関商工高校
セットカウント 0-2 (18-25、15-25)

多くの大学スポーツで学生連盟主催のリーグ戦が中心となり競技活動を展開している。本クラブも同様であり、東海大学男女バレーボールリーグ戦（以下東海リーグ）が競技活動のメインとなっている。

①の東海リーグの春季大会では2勝2敗、5部残留という結果に終わってしまった。創部1年目ということもあり、全員が1年生で臨んだがチームが上手く機能しなかった。また学生も高校生から大学生となり生活環境の変化などから本来のパフォーマンスを発揮することは出来なかった。

②の東海リーグ秋季大会ではメンバーは変わらないものの、各選手のレベルアップ、チームとしての成熟度が高まり3勝1敗、4部昇格を果たすことが出来た。1年生のみで他大学の4年生らと戦えたことは春以降の練習、取り組みの成果といえる。

③の岐阜県大学男女バレーボールリーグ（以下県リーグ）でも東海リーグ同様の傾向がみられた。春季大会では2部優勝となり、入れ替え戦へ進出するもあと一歩力及ばず2部残留となった。1年目での1部昇格を目指したが、あらゆる面で力が足りなかった。

④の県リーグ秋季大会では2期連続となる2部優勝、入れ替え戦への進出を果たした。試合は相手にセットを先取される展開となるが、夏の積み重ねが徐々に発揮さ

れ、逆転に次ぐ逆転の末勝利し、1部昇格を勝ち取った。

⑤の西日本大学男子バレーボール選手権では西日本トップクラス大学との差を痛感する試合となった。関西学院大学との試合はまさに手も足も出ない展開となり、愛知教育大学との試合も相手にもてあそばれるばかりとなった。本クラブの所在地が明確になったという点で収穫のある試合であった。

⑥の天皇杯全日本バレーボール選手権大会岐阜県ラウンドは6月の開催ということもあってチームとして戦術理解が低く、対して対戦相手の関商工はインターハイ直前の時期ということもあり成熟度の高いチームだった。大学生が高校生に敗れるという非常に悔しい結果であり、猛省すべき試合である。

4. 普及

スポーツ組織は自らのクラブのみが繁栄すれば良い、という考え方はすでに通用しない。競技指導や指導普及活動をとおした底辺の拡大はすべてのスポーツチームにとっての責務ともいえる。

本クラブでは各務原バレーボール協会主催の「スマイルバレーボールスクール」に大学生を講師として派遣し、競技の普及活動に努めた。

「スマイルバレーボールスクール」はバレーボール未経験者の小学生30名を対象に、下記の日程で全5回行われる教室である。

(2017年度日程)

第1回 10月28日（土）17：00～19：00
第2回 11月4日（土）17：00～19：00
第3回 11月11日（土）17：00～19：00
第4回 11月18日（土）17：00～19：00
第5回 11月25日（土）17：00～19：00

この事業は本クラブが準強化クラブとして活動したことを契機に各務原市バレーボール協会より委託されたものである。これまでバレーボールと触れ合うことのなかった小学生にとってはまたとないバレーボール体験機会となり、学生にとっても小学生へ指導するという他のクラブでは得られない経験となった（写真1,2,3）。

この他にも県内高校と積極的に対外試合を行った（表2）。強化の観点からみれば、高校との対外試合よりも大学との対外試合を行った方が効果的である。しかし県内高校は大学と試合をする機会が少なく、普及活動として重要であるとの認識からレベルを問わず出向くこととした。また対外試合は後述する市場との好循環にも欠かせないものであることも加えておく。



写真1 オーバーパスを指導する学生



写真2 アンダーパスの実演



写真3 アタックの導入

表2 高校生を対象とした普及活動（練習試合）

1	3月28日	岐阜県公立高校
2	3月30日	岐阜県私立高校
3	4月15日	岐阜県私立高校
4	4月22日	岐阜県公立高校
5	4月23日	岐阜県私立高校
6	4月27日	岐阜県公立高校
7	5月13日	岐阜県公立高校
8	6月17日	岐阜県私立高校
9	7月15日	岐阜県公立高校
10	8月5日	岐阜県ジュニアクラブ
11	8月6日	岐阜県公立高校
12	8月7日	岐阜県公立高校
13	8月8日	岐阜県公立高校
14	8月9日	岐阜県公立高校
15	8月10日	岐阜県公立高校
16	8月28日	岐阜県公立高校
17	9月23日	岐阜県私立高校
18	9月29日	岐阜県公立高校
19	10月14日	岐阜県公立高校
20	11月18日	岐阜県公立高校
21	12月2日	岐阜県公立高校
22	1月7日	岐阜県公立高校
23	2月12日	岐阜県私立高校

5. 市場

プロスポーツチームなどを対象としたトリプルミッションモデルでは市場を強化、普及のための資源の獲得と定義している。具体的に挙げればチームの運営資金、つまりチケット収入や放映権収入、グッズ収入などが当てはまる。運営資金が充実すれば、その資金を強化に充当し戦力の補強を行う、また普及活動としてジュニアチームの育成を行うことが出来る。

では大学スポーツクラブにおける経営資源とはどのようなものか。まずは運営資金だが、本クラブにおける収入の主な細目は後援会からの強化費、部員から徴収する部費となっている。この運営資金の増大に直接影響をもたらす変数は部員数である。強化費については部員数と正比例の関係とは断言できないが、クラブの規模が強化費に一定の影響をもたらすことは他のクラブを事例とすれば推察することが出来る。部費については部員数と正比例の関係にあり、部員数が増大することで運営資金も増大することとなる。

また各普及活動における講師を学生が担当することで人件費が抑えられることも経営資源の副次的な効果である。このように考えると大学スポーツクラブにおいては人的資源の増大すなわち部員の増大が市場の成果として

捉えることが相応しい。

本稿での市場を定義したうえで本クラブのマーケット、つまり高校生バレーボールプレイヤーの進学状況について概観する。

本クラブの立ち上げにより、岐阜県の大学バレーボール環境が創出されたことになる。これはリクルーティングのターゲットである高校生らにとって大きな変化であり選択肢の拡大へとつながっているが、本クラブが立ち上がる以前の岐阜県大学バレーボールの環境はどのようなものであったか。岐阜県大学バレーボール連盟の資料を参照すると登録大学は9大学である（表3）。

表3 岐阜県大学バレーボール連盟登録チーム一覧（男子）

1	朝日大学
2	岐阜経済大学
3	岐阜聖徳学園大学
4	中部学院大学
5	岐阜大学
6	岐阜大学医学
7	朝日大学歯学部
8	岐阜薬科大学
9	岐阜医療科学大学

この中で体系的な強化、マネジメントが行われている大学は朝日大学と岐阜経済大学である。岐阜県を中心とした東海圏の高校生が、一定の競技力を持つ大学で競技の継続を希望するとすれば朝日大学か岐阜経済大学が進学候補となる。

ここで注目したいのは両大学の在籍学生の出身高校である。守秘義務の観点から氏名、出身高校を明記することは控えるが、両大学合わせて71名の選手の内、岐阜県の高専から進学している学生はわずか1名のみである。その他の70名は全国各地の名門高校と呼ばれる高校から多数進学、在籍している。

このことから推察されることは両大学の競技力が高次元にあり、より高い競技力向上のため全国屈指の高校からリクルーティングをおこなっていること、岐阜県下の高校からはクラブへ参加することは困難であるということである。

岐阜県大学バレーボールのマーケティングリサーチから競争を含めた市場の特性が明らかになり、本クラブのターゲットも明確になった。それは全国から高校生をリクルーティングすることではなく、岐阜県を中心とした地域密着型のリクルーティングである。2018年度の入学学生出身高校は表4の通りとなった。

表4 2018年度本クラブ入部者出身高校一覧

1	岐阜県
2	岐阜県
3	岐阜県
4	岐阜県
5	岐阜県
6	愛知県
7	愛知県
8	愛知県
9	愛知県
10	和歌山県

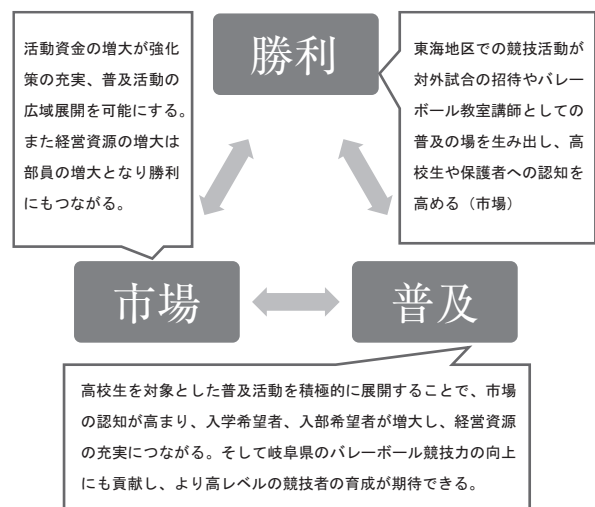
この結果からもわかるように地域密着型のリクルーティングが成果として確実に出ている。さらに本クラブは準強化クラブということで特待生の採用についても限定的である。経済的な優遇の少ない中でこれだけの学生に選ばれたということはマーケティングとターゲティングの整合性が高かった故と考えられる。

6. おわりに

1993年から始まったJリーグはその事業構想を百年構想としてミッション、ビジョンを定めた。本クラブもスポーツマネジメントを活用し、より精緻なミッション、ビジョンへとアップデートしていく必要がある。

本稿では本クラブのトリプルミッションを前述の表1の通り定義した。その定義に沿えば2017年度のマネジメント成果は好循環を生み出す可能性を予測させるものである（図表1）。

図表1 本クラブのトリプルミッション循環



しかしその中心となるコアミッション、理念についての検討がなされていない。本クラブが達成すべきコアミッション、それは本クラブの母体組織に帰属するものと考えられる。すなわち学校法人済美学院が掲げる建学の精神「神を畏れることは知識のはじめである」がコアミッションとなるのではないだろうか。

中部学院大学の学生便覧を参照すると課外活動について以下のように記されている。「課外活動への参加は、授業では得られないことを体験し、スポーツや趣味、ボランティアなど興味ある分野の活動を通して、人間的つながりを深めます。協調性やマナーが身につき、判断力・創造力等を養うこともできます。課外活動の経験は社会に出てからも大いに役立ちます。活動へ積極的に参加し、有意義で充実した学生生活を送ることを期待しています。」(中部学院大学キャンパスライフ2017) このように課外活動は学生生活の充実や、人間的成長に有益なものである。

本クラブはスポーツ組織であると同時に後期高等教育機関に所属する一団体でもある。本クラブの活動は母体である学校法人済美学院が担う教育に資するものであることが求められる。このことを踏まえ本クラブのミッション、トリプルミッションをアップデートし、次のシーズンの活動に取り組みたい。

本クラブを対象にトリプルミッションモデルについて評価を行ってきたが、大学スポーツクラブにおけるマネジメント課題やミッションの重要性がみえてきた。引き

続きトリプルミッションモデルを実践し、大学スポーツクラブの運営モデル確立を目指す。

引用参考文献

- 1) 東俊介, 大崎電気ハンドボールチーム OSAKIOSOL のトリプルミッション好循環を導くための施策に関する研究, 早稲田大学スポーツ科学研究科, 12-13, 2009
- 2) 中部学院大学キャンパスライフ, 中部学院大学, 35-36, 2017
- 3) 平田竹男 中村好男, トップスポーツビジネスの最前線, 講談社, 13-15, 2006
- 4) 中村好男, 新鐘69 早稲田に聞け! トップスポーツビジネス, 2003
<https://www.waseda.jp/student/shinsho/html/69/6919.html> (最終閲覧2018年11月20日)

引用参考資料

- 1) 岐阜県バレーボール協会ウェブサイト <http://gva.gr.jp/> (最終閲覧2018年11月20日)
- 2) 関西大学バレーボール連盟ウェブサイト <http://www.kansai-uvf.org/> (最終閲覧2018年11月20日)
- 3) 東海大学バレーボール連盟ウェブサイト <http://www.tcvba.org/> (最終閲覧2018年11月20日)