

## 〈資 料〉

## 近年の箱根駅伝出場に向けた組織マネジメントに関する一考察

小野 圭久\*・水野 基樹\*\*

A Study on Organizational Management Aiming to Win Right to Participate in  
“Hakone-Ekiden”

Yoshihisa ONO\* and Motoki MIZUNO\*\*

## 1. はじめに

1990年代中頃, 18歳人口の急激な減少期を迎え, 2000年代中頃を過ぎると, 大学の入学生定員が受験人口を上回ることになり, 大学全入時代が到来した<sup>3)</sup>. このような18歳人口の減少に伴い, 大学がブランド化戦略の手段として運動部活動の競技力強化に予算をつけ, 指導者を招聘するケースが増えてきている<sup>2)5)14)17)</sup>.

そのひとつとして, 東京箱根間往復大学駅伝競走(以下, 箱根駅伝と略す)があげられる. 箱根駅伝は, 毎年のテレビ平均視聴率25%以上を記録している国民的スポーツのひとつで, スポーツによる大学のブランディング戦略ともからみ, その予選会は少子化で生き残りをかけた参加大学の死闘の場となっている<sup>6)</sup>.

箱根駅伝出場校が, それまでの15大学から, 20チーム(19大学+関東学生連盟選抜チーム)に拡大された第79回大会(2003年)以降, 箱根駅伝出場を目指して強化を図る大学も次第に増え<sup>2)5)8)14)15)16)17)</sup>, 第93回大会予選会においては過去最多の50校が出場している(図1). 予選会における記録でも, この

10年で総合1位と25位の差は急激に接近しており(図2), 箱根駅伝出場権獲得は益々激戦化してきている.

これまでの箱根駅伝に関する先行研究においては, 川崎(2014)は79~90回大会までの箱根駅伝出場校の個人記録(10000mとハーフマラソン)と箱根駅伝の成績についての分析検討から箱根駅伝における戦略傾向を明らかにするにとどまり<sup>6)</sup>, 花田(2009)は, 箱根駅伝出場までの指導者としての歩みを論じ<sup>2)</sup>, 武田(2014, 2015, 2016)は, 自身が部長を務めるチームの箱根駅伝への取り組みを報告している<sup>14)15)16)</sup>が, いずれにおいても, 客観的な視点から捉えた, 箱根駅伝出場に向けた具体的な組織マネジメントの検討には至っていない.

このような, 箱根駅伝に代表されるような学生アスリートの活躍は間違いなく学校に大きな付加価値を生み出す一方で, 選手や監督の不祥事や練習中の事故などが起きれば, 大学のブランドは傷つき, イメージダウンとなる. 2018年には大学スポーツに係る大学横断的かつ競技横断的統括組織として, 一般社団法人大学スポーツ協会(通称UNIVAS)の設立が決定した<sup>13)</sup>. 大学側が運動部を経営資源と考え, リスクを管理してその価値を最大化しようとするのは当然の流れだろう.

そこで本研究では, 近年の箱根駅伝出場権獲得の激戦化に対応していくために必要とされる様々な課題について, 客観的かつ多角的に分析検討し, 箱根

\* 順天堂大学スポーツ健康科学部 協力研究員  
Juntendo University, Faculty of Health and Sports Science

\*\* 順天堂大学, 順天堂大学大学院  
Juntendo University, Juntendo University Graduate School

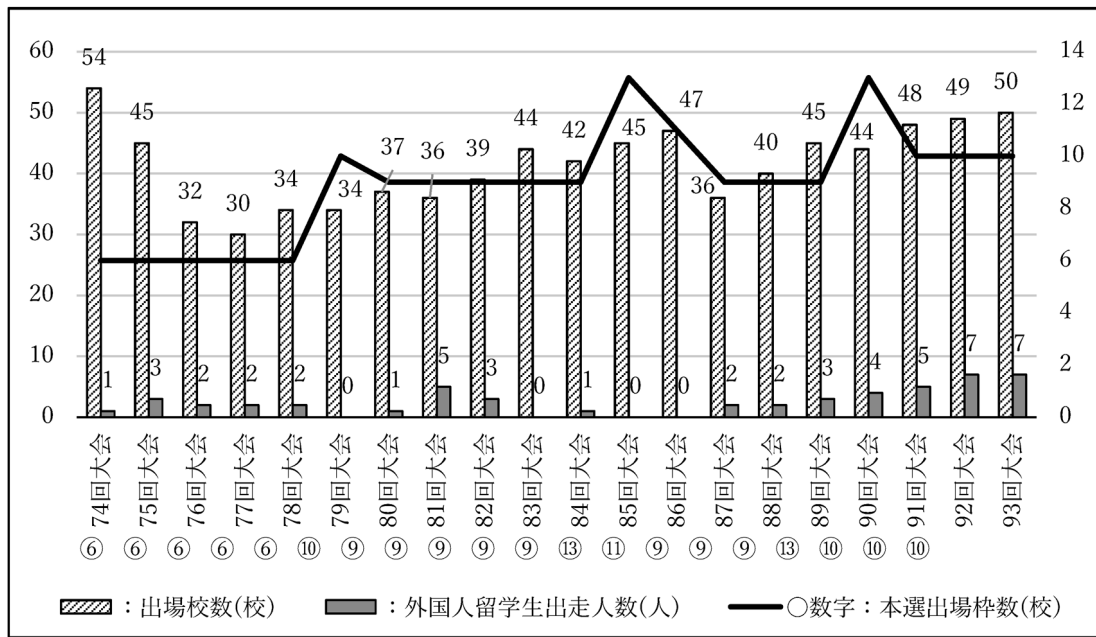


図1 箱根駅伝予選会における本戦出場枠数の推移に伴う出場校数と外国人留学生出走人数の推移(1997年~2016年)  
 出典: 箱根駅伝公式 Web サイト, 関東学生陸上競技連盟. をもとに筆者作成

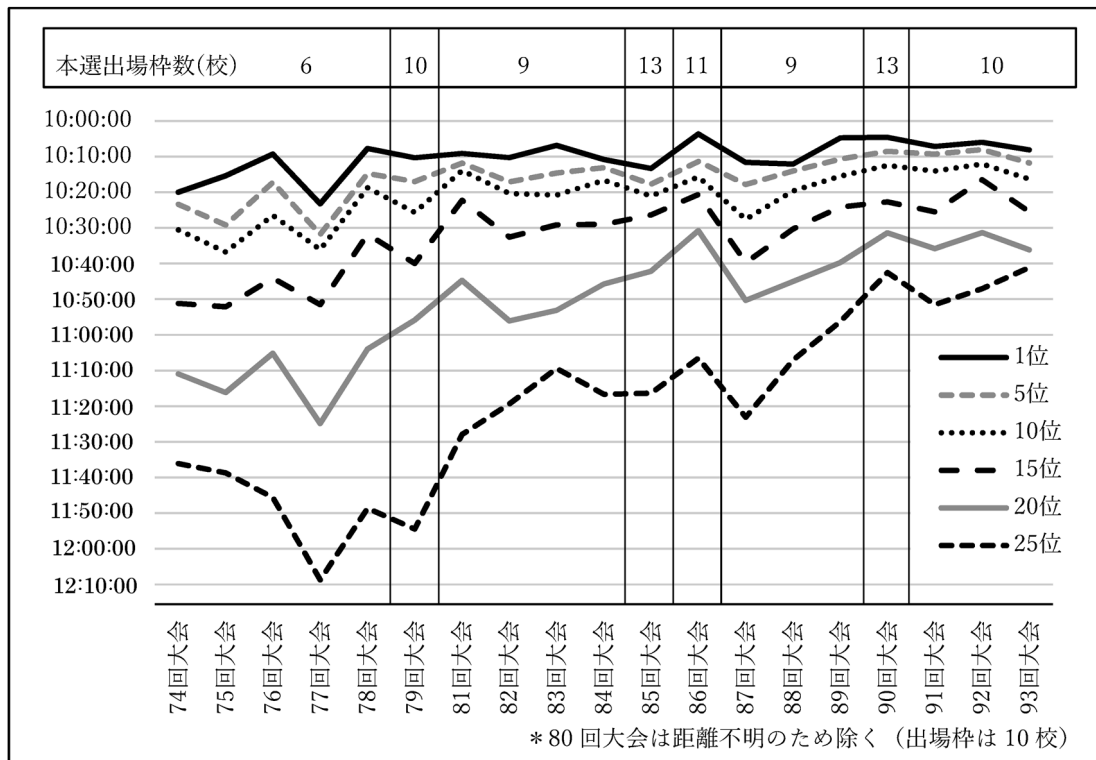


図2 箱根駅伝予選会における本戦出場枠数と記録の推移(1997年~2016年)  
 出典: 箱根駅伝公式 Web サイト, 関東学生陸上競技連盟. をもとに筆者作成

駅伝出場に向けた具体的な組織マネジメントの提案を試みた。

## 2. 目的

本研究では、出場枠が拡大された第79回大会から第93回大会までの箱根駅伝を振り返り、近年の箱根駅伝出場を目指す30校を対象に、強化に向けた様々な課題について、経営資源となる、ヒト、モノ、カネの側面から、客観的かつ多角的に分析検討し、今後の箱根駅伝出場に向けた組織マネジメントについての提案を試みる。

## 3. 対象

出場枠が20チームに拡大された第79回大会から第93回大会までの箱根駅伝と箱根駅伝予選会の出場校を対象に30校を抽出し、上位から10校ずつA, B, C, にグループ分けをして比較検討を行った。

順位付けにおいては、はじめに分析対象期間である過去15年間連続して箱根駅伝本選に出場した大学を抽出し、15年間の平均順位に基づき、順位付けを行った。同様の手続きで、10年連続、5年連続出場校についても順位付けを行った(表1)。対象期間の15年間に14回出場した大学が2校、13回出場が1校、11回出場が1校あるが、本研究では近年の傾向と特に連続出場に着目したため、出場回数ではなく、連続出場年数を優先して順位付けを行った。その結果、14位までの大学の順位が決定した。

これら14校以外に過去15年間に箱根駅伝に出場した大学は13校あり、この13校については平均順位に関わらず本選出場回数によって順位を決定した。また、前述したように箱根駅伝予選会のレベルが向上していることを勘案し、潜在出場群として、第93回大会から過去10年間における本選出場経験はないものの、箱根駅伝予選会における上位3校を加えた、計30校を分析対象とした。なお、潜在出場群の決定においては、表1に示したように予選会上位3校と4位校には大きな開きがあったため、上位3校のみ抽出したのは妥当だと考えられる。

## 4. 研究方法

本研究では、対象校の「人的規模」、「学修環境の整備とデュアルキャリアへの対応」、「監督(主たる指導者)の招聘とその対応」、「部員生活環境や練習環境の状況」、「大学の事業活動収支状況と部活動予算」について調査し、経営資源となる、ヒト、モノ、カネの側面から、今後の箱根駅伝出場に向けた組織マネジメントについて分析検討を試みた。

## 5. 結果と考察

### 5.1 人的規模

対象校における人的規模を調査した結果(表2)、箱根駅伝出場に向けたチーム構成として、現場指導の監督と監督のサポートやスカウト担当としてのコーチ2名の採用、毎年選手13人と学生スタッフ2人の獲得が基本となることが示唆された。また、激戦化する選手のスカウト<sup>5)12)</sup>に対応するため、スカウト専任の担当者を採用する大学も見受けられるようになってきた(表2)。

学生スタッフは、マネージャーとトレーナーに分かれている(表2)。トレーナーは選手の身体的なコンディショニング管理、メンタル面の管理など、状態をいち早く把握できる立場にあるため、学生トレーナーの採用をはじめ、外部のプロトレーナーとの契約もひとつの方策であろう。

一方、マネージャーは、日常の練習の準備や大会のエントリー、広報として選手への取材の調整など、その仕事は多岐に及んでいる。そのため、現在のマネージャーは、ひと昔のような単なる雑用係ではなく、全方位的な視野をもったマネジメント・スキルが求められている<sup>19)</sup>。そのため、近年ではスカウトによる優秀なマネージャーの獲得や、女子マネージャーを一般学生から募集し、採用する傾向も見受けられるようになっている。

### 5.2 学修環境の整備とデュアルキャリアへの対応

アスリート学生を積極的に受け入れるにあたっては、その学修環境を整える責務がある。公式戦への

表1 対象校の過去15年間の箱根駅伝に関するデータ一覧(2002年~2016年)

			箱根駅伝平均順位				予選会平均順位 (過去10年)	箱根駅伝出場回数 (過去15年)	延べ監督数	
			過去15年	15年連続	10年連続	5年連続				平均
A	1	駒沢大	3.7	3.7	4.0	3.8	—	15	1	1.7
	2	東洋大	4.3	4.3	1.8	2.0	—	15	2	
	3	早稲田大	6.5	6.5	1.8	2.1	—	15	3	
	4	日本体育大	7.8	7.8	8.4	6.6	—	15	2	
	5	山梨学院大	9.7	9.7	10.1	13.0	—	15	1	
	6	中央学院大	10.7	10.7	10.0	9.0	—	15	1	
	7	帝京大	11.7	—	10.9	8.8	—	13	2	
	8	青山学院大	6.7	—	—	3.2	—	9	2	
	9	順天堂大	8.6	—	—	8.8	—	13	2	
	10	明治大	10.6	—	—	9.8	—	12	1	
B	11	日本大	9.8	—	—	13.0	—	14	5	2.6
	12	神奈川大	13.6	—	—	13.8	—	14	1	
	13	大東文化大	12.2	—	—	12.6	—	13	2	
	14	上武大	17.9	—	—	18.2	—	9	3	
	15	東海大	8.8	—	—	—	—	14	3	
	16	中央大	9.6	—	—	—	—	14	3	
	17	城西大	13.1	—	—	—	—	13	2	
	18	法政大	11.9	—	—	—	—	11	2	
	19	拓殖大	13.8	—	—	—	—	9	3	
	20	國學院大	14.1	—	—	—	—	9	2	
C	21	専修大	15.9	—	—	—	—	9	3	3.2
	22	亜細亜大	9.9	—	—	—	—	8	6	
	23	東京農業大	14.3	—	—	—	—	8	2	
	24	国土館大	16.5	—	—	—	—	8	5	
	25	創価大	16.0	—	—	—	—	2	4	
	26	関東学院大	18.0	—	—	—	—	2	3	
	27	東京国際大	17.0	—	—	—	—	1	1	
	28	平成国際大	—	—	—	—	17.2	0	2	
	29	流通経済大	—	—	—	—	18.0	0	3	
	30	麗澤大	—	—	—	—	18.4	0	3	
	31	筑波大	—	—	—	—	25.9	0	3	3

出典：箱根駅伝公式 Web サイト. 箱根駅伝予選会公式プログラム(2002-2016), 関東学生陸上競技連盟. 各大学のホームページ(2017年9月1日参照). をもとに筆者作成

表2 対象校の構成(人)(2017年9月1日現在)

○数字	長距離部員数		学生スタッフ	コーチ(注)	○数字	長距離部員数		学生スタッフ	コーチ(注)
	内 外国人留学生	内 トレーナー				内 外国人留学生	内 トレーナー		
1	駒沢大	40	12	4	16	中央大	33	13	3
2	東洋大	52	6	2	17	城西大	54	5	不明
3	早稲田大	35	15③	1	18	法政大	不明	不明	不明
4	日本体育大	59	7②	1	19	拓殖大	54①	7	1+スカウト担当1
5	山梨学院大	不明①	不明	3	20	國學院大	53	16	1
6	中央学院大	57	2	2	21	専修大	44	6	1
7	帝京大	54	5	3	22	亜細亜大	58	11	1
8	青山学院大	43	10	2	23	東京農業大	56	6	不明
9	順天堂大	71	不明	3	24	国土館大	65	29⑨	不明
10	明治大	44	3	2	25	創価大	40①	10	2
11	日本大	67①	8	3	26	関東学院大	38	3	不明
12	神奈川大	42	9	5	27	東京国際大	73②	10	2
13	大東文化大	37	3	1	28	平成国際大	60	6	1
14	上武大	61	6	1	29	流通経済大	65	8	1+スカウト担当1
15	東海大	58	9	3	30	麗澤大	30	7	不明
注) コーチは外部コーチや外部トレーナーを除く					平均		51.5	8.6	2.1

出典：各校ホームページ(2017年9月1日参照)をもとに筆者作成

参加のために公欠制度を適用する大学も増えてきた<sup>17)</sup>ものの、学生支援の体制やプログラムは未整備で、場当たりのな対策しかとられていないのが現状である<sup>9)</sup>。また、卒業後もアスリートとして活躍を許されるほんの一部の学生を除き、ほとんどの学生は一般学生たちと同じ就職戦線を戦い、社会に出ていくことになる。しかし、自分のキャリアを探求することになかなか時間を割けないアスリート学生は、就職活動においても遅れをとりがちである。近年の大学においては、キャリア・サポートセンターなどの名称で、就職活動支援組織による学生へのサポート体制の強化を試みている<sup>17)</sup>が、学生が学業を修めスポーツでも活躍するための修学上の配慮をすると同時に、将来に向けたキャリア形成支援を行って社会に送り出すことが重要である<sup>17)</sup>。

### 5.3 生活環境や練習環境の状況

箱根駅伝は、合計217.1 kmを10区間で競われ<sup>18)</sup>、予選会においてもハーフマラソン(第94回大会まで20 kmのロードレース)を各校10選手の合計タイムによって競われる。このような競技形態は、高校駅伝や実業団駅伝と比較しても、その距離の長さや区間数の多さが際立つ(表4)。しかしながら箱根駅伝を目指すものであれば誰もがこなせなければならない距離であり、「箱根ディスタンス」と呼ばれている<sup>12)</sup>。そのための練習量は毎月700 km、鍛錬期の8月には1,000 km以上の走行距離にもおよび、それを可能とする生活環境や練習環境など、強化設備の整備は必要不可欠となる。

対象校のすべてにおいては、専用の合宿所での共同生活によって栄養管理され、規則正しい生活が営まれており、走り込みのためのロードコースとして

表3 対象校の指導者の指導経験一覧(第93回箱根駅伝現在)

大学名	選手経験		指導経験			大学名	選手経験		指導経験			大学名	選手経験		指導経験					
	箱根	実業団	高校	箱根	実業団		箱根	実業団	高校	箱根	実業団		箱根	実業団	高校	箱根	実業団			
A	駒沢大	○	○	×	△	×	B	日本大	○	○	○	△	×	C	専修大	×	○	×	×	○
	東洋大	○	○	○	×	×		神奈川大	△	×	×	×	×		亜細亜大	○	○	×	×	○
	早稲田大	○	×	○	△	×		大東文化大	○	○	×	×	×		東京農業大	○	○	×	×	○
	日本体育大	△	×	○	×	×		上武大	○	○	×	△	×		国土館大	△	○	×	△	×
	山梨学院大	○	×	△	×	×		東海大	○	○	○	×	×		創価大	○	○	×	△	×
	中央学院大	○	×	×	×	×		中央大	○	○	×	×	×		関東学院大	○	○	×	×	○
	帝京大	○	○	×	×	○		城西大	○	○	×	×	×		東京国際大	○	○	×	○	○
	青山学院大	×	○	×	×	×		法政大	○	○	×	×	×		平成国際大	△	×	×	△	×
	順天堂大	○	○	×	×	×		拓殖大	○	×	×	○	△		流通経済大	○	○	×	×	△
	明治大	○	○	×	○	○		國學院大	○	○	×	×	×		麗澤大	△	○	×	○	○

\*選手経験：箱根…△=チームは出場したが出走なし  
 \*指導経験：高校…△=非常勤講師など(指導経験は不明)  
 箱根…△=コーチとして指導または予選会出場チームを指導  
 実業団…△=女子選手を指導

出典：インターネットにおけるプロフィールをもとに筆者作成

学内外の施設が利用されている。また、ほとんどの大学が全天候型の専用競技場を整備しており、天候に関係なく計画通りの練習が可能となっている。更に、脚筋力や心肺機能の強化、故障予防を目的として、走路面が柔らかく起伏に富んだクロスカントリーコースを整備する大学も多くなってきている(表5)。

#### 5.4 監督(主たる指導者)の招聘とその対応

近年、実業団や高校駅伝で実績のあった指導者などをプロの指導者として招聘する大学が増えており<sup>2)5)14)17)</sup>、本研究の調査においても、Cグループのすべての監督(主たる指導者)が実業団や箱根駅伝出場を目指したチームでの指導経験が認められた(表3)。また、対象期間の15年間における監督(主たる指導者)の入れ替わりを調査したところ、ランクが下がるほど入れ替わりは多くなる傾向が示唆された。Cグループにおいては平均3.2人となり(表1)、統計解析(一元配置分散分析)においても、AグループとCグループとの間で有意な差が示唆された(図3)。

このような短期的な指導者の交代は、前任者とは全く違った指導方法で新チーム作りが行われるため、新たな指導方針に選手とチームは混乱し、停滞する<sup>5)</sup>。大学スポーツチームにおいては、前任者の影響を受けた選手が卒業と入学を繰り返すことで全て入れ替わり、新たな指導者の指導理念が浸透し、根付くまでには少なくとも5年の時間を必要とし、そこから本格的なチームづくりが開始されるといっても過言ではない<sup>5)</sup>。Cグループにおいても、主たる指導者一人当たりの平均在任期間は5年を下回る約4.7年(15年/3.2人)となり、これは、新しい指導者が就任初年度にスカウトした選手が2年目から入部してくるものの、その選手が卒業する前には自らが退任してしまうことを意味している。つまり、せっかく即戦力の指導者を招聘しても、その指導理念がチームに根付く前に指導者が交代してしまうため、箱根駅伝出場に苦戦を強いられていると考えられる。一方、AグループやBグループにおいては、指導経験は乏しくても、5年以上の長期計画で監督の指導理念を根付かせ、「箱根ディスタンス」

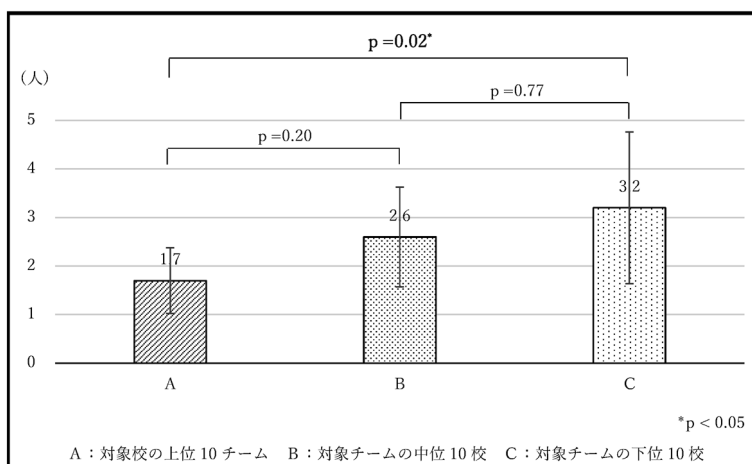


図3 対象校の過去15年間における監督（主たる指導者）の平均延べ人数比較 (2002~2016)

表4 高校駅伝・実業団駅伝・箱根駅伝の距離比較

高校駅伝		実業団駅伝		箱根駅伝			
1区	10.0 km	1区	12.3 km	1区	21.3 km	6区	20.8 km
2区	3.0 km	2区	8.3 km	2区	23.1 km	7区	21.3 km
3区	8.1075 km	3区	13.6 km	3区	21.4 km	8区	21.4 km
4区	8.0875 km	4区	22.0 km	4区	20.9 km	9区	23.1 km
5区	3.0 km	5区	15.8 km	5区	20.8 km	10区	23.0 km
6区	5.0 km	6区	12.5 km	往路	107.5 km	復路	109.6 km
7区	5.0 km	7区	15.5 km	合計	217.1 km		
合計	42.195 km	合計	100.0 km	平均	21.7 km		
平均	6.0 km	平均	14.3 km				

出典：各大会公式 Web サイト（2017年9月1日参照）をもとに筆者作成

に対応できる指導力を育成していると推察される。

北岡（2008）は、「日本に強いリーダーが現れない」、「日本は戦略が苦手」なことについて次のように分析している。欧米先進国や韓国、中国では、リーダーは平均5~6年間はその職を務めるのに対し、日本においては、戦後65年で51名を輩出しているが、その任期は平均1.3年である。このような短期間では長期戦略は不可能であり、急激に変容していく現代社会においては、強いリーダーシップと長期戦略を発揮できるリーダーの育成が求められる時代を迎えている<sup>7)</sup>。

以上を概観すると、大学スポーツチームの指導者には5年以上のじっくりチーム作りできる時間と場を与え、監督の交代においてはコーチの内部昇格など、前任者の指導理念の良い部分を継承しながら、選手やチームがなるべく混乱しないように配慮するとともに、「箱根ディスタンス」に対応できる人材を育成、採用することが重要であろう。

### 5.5 事業活動収支状況と活動予算

対象校の上位15チームの大学が情報公開している事業活動収支状況からは、箱根駅伝への出場要件は見出せなかった（表6）。箱根駅伝だけでなく、各

表5 対象校の練習環境一覧(2017年9月1日現在)

		専用競技場	クロスカントリーコース	専用合宿所	ロードコース
1	駒沢大	○ 全天候400 m	×	○	近隣コース
2	東洋大	○ 全天候400 m	×	○	学内コース
3	早稲田大	○ 全天候400 m	×	○	学内コース
4	日本体育大	○ 全天候400 m	○ 競技場外周	○	近隣コース
5	山梨学院大	○ 全天候400 m	○ 近隣施設	○	近隣コース
6	中央学院大	○ 全天候350 m	×	○	近隣コース
7	帝京大	○ 全天候400 m	×	○	近隣コース
8	青山学院大	○ 全天候400 m	○ 競技場外周	○	近隣コース
9	順天堂大	○ 全天候400 m	○ 競技場外周	○	近隣コース
10	明治大	○ 全天候400 m	×	○	近隣コース
11	日本大	○ 全天候400 m	○ 学内施設	○	近隣コース
12	神奈川大	○ 全天候400 m	×	○	近隣コース
13	大東文化大	○ 全天候400 m	×	○	近隣コース
14	上武大	○ 全天候400 m	×	○	近隣コース
15	東海大	○ 全天候400 m	○ 学内施設	○	近隣コース
16	中央大	○ 全天候400 m	×	○	近隣コース
17	城西大	○ 全天候400 m	○ 近隣施設	○	近隣コース
18	法政大	○ 全天候400 m	×	○	近隣コース
19	拓殖大	×	×	○	近隣コース
20	國學院大	○ 全天候400 m	○ 近隣施設	○	近隣コース
21	専修大	×	×	○	近隣コース
22	亜細亜大	○ 全天候400 m	○ 競技場外周	○	近隣コース
23	東京農業大	○ 全天候400 m	×	○	近隣コース
24	国土館大	○ 全天候400 m	×	○	近隣コース
25	創価大	○ 全天候400 m	○ 学内施設	○	近隣コース
26	関東学院大	○ 全天候400 m	×	○	近隣コース
27	東京国際大	○ 全天候400 m	○ 競技場外周	○	近隣コース
28	平成国際大	○ 全天候400 m	○ 学内施設	○	学内コース
29	流通経済大	○ 300 m	×	○	近隣コース
30	麗澤大	×	×	○	学内コース

出典：各校ホームページ(2017年9月1日参照)と現地視察(2017年9月1日現在)をもとに筆者作成



表6 対象校の大学の事業活動収支状況(2015年度)

		事業活動収支
1	駒沢大	約8億
2	東洋大	約55億
3	早稲田大	約△8.8億
4	日本体育大	約△3.7億
5	山梨学院大	約59.5億
6	中央学院大	約9.2億
7	帝京大	約17億
8	青山学院大	約16億
9	順天堂大	約20.8億
10	明治大	約△0.1億
11	日本大	約1.3億
12	神奈川大	約122億
13	大東文化大	約15.1億
14	上武大	約96.6億
15	東海大	約6.2億

大学がそれぞれ独自の経営戦略を構え、展開し、投資しているためであると推察される。また、スカウトの激戦化<sup>5)12)</sup>に伴う経費は、入学金や授業料免除の特待生枠の拡大、治療費や合宿費の費用援助などの選手の高待遇化を促し、もはや学生スポーツの域を逸脱していると言っても過言ではない<sup>5)</sup>。しかし、外国人留学生も年々増加<sup>12)16)</sup>している(図1)現状からも、人材確保への投資は箱根駅伝出場を目指す強化策の一つとして必要不可欠な施策となっていることが示唆される。チームの活動予算を公表している大学は皆無であるが、著者が以前に指導に携わっていた大学駅伝チームの2016年度活動予算は、部員29名(選手22名、スタッフ7名)に対して約4,000万円を計上している。箱根駅伝出場に向けた平均的な部員の人的規模が約60名(選手51.5名、スタッフ8.6名)(表2)であることから、単純計算でも8,000万円のチーム活動予算が計上されていると推察される。

いずれにせよ、本選への出場権獲得のためには、

強化指定運動部として陸上競技部(駅伝部)重視の方向性を学内で明確に示し、他の運動部と比較して予算配分が多く、優遇される必要がある<sup>17)</sup>ことが示唆される。

## 6. 結 論

本研究では、出場枠が拡大された第79回大会から第93回大会までの箱根駅伝を振り返り、近年の箱根駅伝出場を目指す30校を対象に、強化に向けた様々な課題について、経営資源となる、ヒト、モノ、カネの側面から、客観的かつ多角的に分析検討し、今後の箱根駅伝出場に向けた組織マネジメントについての提案を目的としたが、これまでの一連の手続きにより以下のような結論を得た。

ヒトの側面から見た場合、箱根駅伝出場に向けたチーム構成としては、監督(主たる指導者)と2人のコーチによる指導体制、トレーナーによるサポート体制の構築をはじめ、毎年選手13人、学生スタッフ2人の獲得が基本となる。また、今後はスカウト専任の担当者を採用し、激戦化するスカウトへの対応も視野に入れる必要がある。特に監督(主たる指導者)の採用にあたっては、「箱根ディスタンス」に対応できる指導者を招聘し、5年以上のじっくりチーム作りできる時間と場を与え、監督の交代においては、コーチの内部昇格など、選手やチームがなるべく混乱しないように配慮された組織の構築が望ましい。

学生アスリートの受け入れにおいては、学生が学業を修めスポーツでも活躍するための修学上の配慮とともに、将来に向けたキャリア形成支援を行って社会に送り出すシステムの構築が重要となる。

モノとカネの側面から見た場合、強化施設の整備においては、専用の合宿所での栄養管理や全天候型の専用競技場の整備、ロードコースの確保のほか、近年ではクロスカントリーコースを整備する大学が増えてきている。このような、専用の強化施設の整備をはじめ、指導陣の人員費やスカウト活動費、特待生選手の入学金や授業料免除、治療費や合宿費への費用援助など、多岐に及ぶ予算策定が必要となる

ことから、強化指定運動部としての方向性を明確に示し、他の運動部と比較して予算配分が多く、優遇されることが必要である。

これから箱根駅伝出場に向けて新規参入しようとする大学においては、これまでに提案した、ヒト、モノ、カネの経営資源の調達とともに、調達された経営資源を一体的に統括してマネジメントすることで、箱根駅伝出場に向けた取り組みを戦略的に推進するための有効な方策となると考える。更に「伝統校」ではない歴史の無さ、小規模さなど「しがらみの無さ」と「こまわりの利き易さ」をうまく活かすことで展望が開けるであろう。

## 7. 今後の課題

箱根駅伝に向けた組織マネジメントにおける、今後の課題は以下のとおりである。

### 7.1 学生アスリートにおける課題

合計10時間を越える長丁場のスポーツ中継であるにもかかわらず高視聴率を維持してい

る箱根駅伝は、大学のブランディング戦略に大きく貢献しているだけでなく、もはや陸上競技の一種目、一競技会では済まされない国民的スポーツイベントに変貌し、大学の総合力が問われる時代となってきた<sup>5)</sup>。一方で、箱根駅伝に憧れ、有望な高校生ランナーのほとんどが関東の大学に進学する選手の一極集中は、「箱根ディスタンス」への没入によって各々の選手に合った距離特性が犠牲となり、1,500 m や 5,000 m といったトラック種目の記録停滞を招くと指摘されている<sup>12)</sup>。また、受験戦争とは無縁のスポーツ推薦による入試制度や、合宿をはじめとする練習時間の優先は、勉学や部員以外の学生と触れ合う時間を奪い取ってしまい、学力低下や視野狭窄も指摘されている<sup>12)</sup>。更に、箱根駅伝出場を目指した多くのアスリート学生は、箱根駅伝を競技生活の最大の目標と位置付けてしまうため、大学で燃え尽きてしまう<sup>4)</sup>。このような、大学でのバーンアウトやトラック種目での記録停滞は、日本陸上競技界の低迷をはじめ、実業団チームの存続危機の原因の一つとして指摘されている<sup>4)</sup>。

### 7.2 指導者における課題

箱根駅伝出場に向けて招聘された指導者においては、じっくりとチーム作りをする場と時間が与えられない中で結果を求められるが、指導対象が学生である以上、スポーツと教育が互いに密接に関連する、我々にとって馴染み深い日本特殊的関係<sup>9)</sup>を踏まえた指導を忘れてはならない。箱根駅伝において時折みられる、ランナーがふらふらになりながら襷をわたす姿は、観ている者にハラハラドキドキの感情と感動を与えるが、ランナーが心身に強度の負担を強いられていることを今一度考えてみる必要がある<sup>12)</sup>。

### 7.3 大学における課題

文部科学省は2017年、日本版 NCAA の創設に向け、その在り方として、学生アスリートの学業環境の充実を図るとともに、指導者、施設、プログラムなど、学生アスリートを取り巻く環境の充実を通じて、学生の本分である学業とスポーツの両立を目指すとしている<sup>1)</sup>。そして、競技・教育両面から大学スポーツの発展を実現する<sup>1)</sup>として、「大学スポーツ振興の推進事業選定大学」の8大学は、選考過程でそれぞれの大学がプレゼンテーションした事業を進めるとともに、学内の運動部を統括するスポーツ局を設置した。そして2018年、スポーツ庁は「日本版 NCAA」として一般社団法人大学スポーツ協会(通称 UNIVAS) の設立を決定した<sup>13)</sup>。

箱根駅伝出場に向けて取り組んでいる各大学においても、箱根駅伝が生み出す付加価値を最大化させるためには、箱根駅伝出場に向けた、ヒト、モノ、カネの経営資源を正課活動と同様の経営資源として考え、強化指定運動部としての陸上競技部(駅伝部)を自らの責任でマネジメントしようとする大学側の動きが前提となるであろう。しかし、18歳人口の減少に伴い、大学全入時代が到来している現在、大学には新たに投資できるほどの財政的な余裕はない。今後、スポーツ庁が推進する UNIVAS の流れを背景に、スポーツ分野を一体的に統括する部局の設置や当該部局を担う人材の育成や配置など、各大学が知名度の向上や大学ブランド構築のために、箱根駅

伝出場に向けた取り組みを本当にスポーツ庁が期待するようにマネジメントできるのかが課題となる。

## 引用文献

- 1) 大学スポーツの振興に関する検討会議最終取りまとめ～大学のスポーツの価値の向上に向けて～. 平成29年3月, 文部科学省.
- 2) 花田勝彦(2009). 上武大学駅伝部 箱根駅伝出場までの歩み. 上武大学ビジネス情報学部紀要, 第8巻第1号, (2009年12月)
- 3) 長谷川誠(2013). 大学全入時代における大卒就職問題の背景にあるもの—就職機会の大学間格差に注目して—. 佛教大学大学院紀要, 教育学研究科篇, 第41号, 2013年3月.
- 4) 生島淳(2005). 駅伝がマラソンをダメにした. 光文社新書, 東京.
- 5) 苅谷春郎・成田道彦・苅部俊二・前川英幸(2007). 箱根駅伝・チーム再建10年の軌跡. 法政大学・スポーツ研究センター紀要, 25, 1-28
- 6) 川崎勇二(2014). 箱根駅伝の近年の傾向に関する一考察. 中央学院大学人間・自然論叢 38, 3-25.
- 7) 北岡俊明(2008). 日本人の戦略的失敗. PHP 研究所, 2008.
- 8) 長倉富貴(2016). アスリート学生支援についての一考察. 山梨学院大学経営情報学論集, 2016, 19-41.
- 9) 中澤篤史(2011). 学校運動部活動研究の動向・課題・展望: スポーツと教育の日本特殊的関係の探求に向けて. 一橋大学スポーツ研究, 30: 31-42, 2011-10-01.
- 10) 日本学生陸上競技連合公式 Web サイト. <http://www.iuau.jp/taikaijoho2017.html> (2017年9月22日参照).
- 11) 野瀬清喜・野瀬英豪(2011). 世界基準による日本伝統柔道の指導法(第一報)—ナショナルコーチアカデミーと我が国固有の運動文化としての柔道指導—. 埼玉大学紀要 教育学部, 60(2), 81-94.
- 12) 佐川和則(2007). 駅伝を通してみた大学スポーツの現状と課題. <特集>競技スポーツと大学教育—学生課外スポーツの現状と課題—. 近畿大学健康スポーツ教育センター研究紀要, 6.1, 3-7.
- 13) スポーツ庁 平成30年10月22日. 一般社団法人大学スポーツ協会 (UNIVAS) 設置概要. [http://www.mext.go.jp/sports/b\\_menu/sports/univas/index.htm](http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/univas/index.htm) (2018年12月26日参照).
- 14) 武田一(2014). 本学駅伝プロジェクトの取り組み. 桜美林論考, 自然科学・総合科学研究 5, 95-111, 2014-03.
- 15) 武田一(2015). 本学駅伝プロジェクトの取り組み(新チーム発足). 桜美林論考, 自然科学・総合科学研究 6, 15-28, 2015-03.
- 16) 武田一(2016). 本学駅伝プロジェクトについての研究(第1報)(第92回箱根駅伝競走予選会のレース分析から). 桜美林論考, 自然科学・総合科学研究 7, 61-72.
- 17) 戸苅晴彦(2003). 運動部活動と体育・スポーツ系教職員の位置づけ: 平成国際大学の現状と展望, 大体連企画第1部シンポジウム, 日本体育学会, 大学体育, 29.3, 75-77.
- 18) 東京箱根間往復大学駅伝競走における距離変更とそれに伴う記録の取り扱いについて. 関東学生陸上競技連盟, 2014年10月13日.
- 19) Web Sportivia Love Sports 2016.06.24. 【月報・青学陸上部】強い駅伝チームには敏腕マネージャーがいる. [https://sportiva.shueisha.co.jp/clm/othersports/rikujo/2016/06/24/post\\_657/](https://sportiva.shueisha.co.jp/clm/othersports/rikujo/2016/06/24/post_657/) (2017年9月1日参照).

(平成30年2月16日 受付)  
(平成31年2月4日 受理)