

1. 平成 27 年度シンポジウム・情報交換会 講演内容

公益社団法人スポーツ健康産業団体連合会

第 15 回シンポジウム

開催日：平成 27 年 9 月 3 日（木）14:00～17:00

場 所：弘済会館 4 階会議室「蘭」

スポーツにおける地域振興のねらい ～スポーツ振興賞の更なる高みを目指して～

I. 基調講演 高橋 義雄 氏（筑波大学体育系 准教授）

演題：スポーツにおける地域振興のねらい〈世界と日本の姿〉

II. パネルディスカッション

（掲載略）

テーマ：スポーツ振興賞受賞者からのメッセージ

～スポーツ振興賞の更なる高みを目指して～

コーディネーター

丁野 朗 氏（公益社団法人日本観光振興協会 常務理事、総合研究所長）

パネリスト

☆一般社団法人日本スポーツ GOMI 拾い連盟

代表理事 馬見塚 健一 氏

☆さいたまスポーツコミッション

公益社団法人さいたま観光国際協会 副参与 矢作 光広 氏

☆ツール・ド・三陸実行委員会

株式会社博報堂 テーマビジネス開発局局長代理 石井 淳 氏

モデル、サイクリスト 日向 涼子 氏

☆NPO 法人神岡・町づくりネットワーク レールマウンテンバイク事務局

田口 由加子 氏

I. 基調講演

演題：スポーツにおける地域振興のねらい
〈世界と日本の姿〉

講師：高橋 義雄 氏

（筑波大学体育系 准教授）

先ほど、斎藤会長から SPORTEC の話がありましたが、SPORTEC で「スポーツツーリズム・ハンドブック」をもとに授業のような講演をしました。今日は、いつもとは違う視点で、「スポーツにおける地域振興のねらい」を話します。

高橋 皆さん、こんにちは。高橋です。

私は筑波大に勤め、いろいろな研究をして

います。エビデンスをベースに話すのが筋かもしれませんが、今日は、ちょっと違った角度で、私が日々いろいろなところで活動をする中で感じていること、考えたこと、「こうしなきゃいけないのだろうな」ということを踏まえてお話をします。それが更なる高みを目指すスポーツの地域振興に、最後は、つなげていきたいと思っています。

まず、オリンピック・パラリンピックのことで様々な話題が振りまかれています。おそらくこれはマネジメントレベルでの失策が多くの影響を及ぼしたということです。例えば、国際スポーツ競技大会に求められる意義とは何だろうということを少し考えてみました。スポーツ産業学会でシンポジウムのあるときにこの話題になったのですが、例えば、オリンピックを1896年にクーベルタンが始めた時と現在では、オリンピックに対する意義、関わる人たちの考え方が違うのだということを前提にしないと、今さらオリンピズムとかいっても、昔のオリンピックと今のオリンピックの意味合いが違う。このあたりを、まず運営するマネジメント側が理解して、コントロールしないと、様々な人々が様々な思いでオリンピックと関わるので、非常にこんがらがった、ひとつやることに対しても、みんなが反応して文句を言うてくるという状況になるのではないかと考えました。

例えば、国際的なスポーツイベントは、昔はベーシックに流れているのは国威発揚です。つまり、当時、19世紀の後半に国民国家が樹立して、その後も東西冷戦という形で、各国、ヨーロッパを中心に常に争いが絶えず、かつ国を定めたときに、自分たちの国をイメージさせる何かがあればいけないので、そのために国際スポーツイベントは機能してきた。これは今でもあり、この意味でスポーツイベントを見る方もいる。例えば「日本が金メダル何個だった」と言う人は、だいたいこれがベースになっている。

一方で、1984年のロサンゼルスオリンピックはオリンピックの商業化で成功した大会とされています。つまり、76年、モントリオール、80年、モスクワと、モントリオールは市の財政が破綻するほど公的資金を使って失敗し、80年はソ連邦が国家の威信をかけて税金でやった大会ですが、当時のレーガン政権では、国のお金を使わないと。小さな政府、サッチャー、レーガンの時代においては、国がスポーツに対して公的資金を投入しないということで行われたのがロサンゼルスオリンピック。その背景があって、ロサンゼルスオリンピックは、基本的に商業的なビジネスとしてオリンピックが成立するという仕組みを作ってくれた。

この結果、これ以降のオリンピックは基本的に商業資金という発想でスポーツイベントを捉える人たちがいる。例えば、一業種一社に絞った84年のマーケティングの手法もそうですし、スポーツマーケティングという発想自体が、スポーツイベントを使って商業的な利益を得ようという発想が生まれてきた。これは今でもあり、これが国威発揚の上に商業主義の機能のベースになっています。

おそらく日本人は、ここまでいっていないのではないかと私は思っています。もっと徹底的に、2020年のオリンピックはもっとビジネスにすべきだと言う人はあまりいなくて、まだ一番底辺の、底流でオリンピックを捉えているのではないかと思っています。

商業主義が一段落すると、あとは、例えば東西冷戦の崩壊とか、平和な時代が続くと、国際オリンピック競技大会に対する意義も変わってきています。きっかけとなったのは90年代の環境問題が発端と言われています。2000年にIOCは国際連合と、ミレニアム、21世紀に向けた共同宣言という形でプロジェクトを始めています。つまり、今、IOCが求めているのは社会開発であり、スポーツを通じて、より社会が平和であり、貧

困がなくなり、ジェンダーの壁が取り払われるというような様々な社会問題の解決のためにスポーツイベントはあるのだようになってきている。これは、ロンドンがまさしくそれを体現したイベントでした。その後、今度リオが行われます。

そうしたIOCの思いと日本の思いが本当に一致しているのかというあたりは、おそらくここも相当ずれているというのが私の感覚です。一度決めたスタジアムは自分のプライドがあるから変えられないと、あれほど言ったのに、IOCは、安くて済むのならいいことじゃないかと。IOCは、そもそも環境にいいとか、サステイナブルということをやっているのだから、我々が思うプライドじゃない。少しズレを感じます。そういう意味では、実は、世界のハイクラスの人たちが考えている国際競技大会は、国威発揚、商業主義をさらに上回った社会開発になってきており、スポーツを通じて、どう社会の問題を解決するかということが大事な機能と考えられています。

地域振興も、我々はまだまだ、地域の経済的な利益が直接・間接にあるのではないかと考えがちですが、まだまだここくらいのレベルで、その地域における社会問題をどうイベントを使って解決するかという発想に、国から地域というレベルにスポーツイベントを落とすと、本来はそのレベルで議論が進むと、世界標準、世界のトップクラスが考えている標準になるのかなと感じております。

皆様はご理解されているでしょうか。実は2020年オリンピックの規模は、1964年のオリンピックとはまったく違う。規模からいえば2倍。この前のオリンピックのようなイメージをしていたら、まったく違います。

かつ、東京はコンパクトと言っていますが、今年の日本体育学会で発表がありましたが、地図の面積で比べてみますと全然コンパクトではありません。ロンドンか、だいたい92年のバルセロナくらいの大きさ。バルセ

ロナは4カ所に分かれていたらしいが、相当大的なエリアでオリンピックをやろうとしている。これは相当な困難があるのではないかというのが一般的な見方で、集中、コンパクトにしないということは、セキュリティも含めて巨大な費用がかかるということです。コンパクトという発想が実は東京には当てはまらない。そのときに、どういうふうに分離したベニュー（会場）の中で運営を回すのかを考えた場合に、マネジメントの能力が問われる、という日本体育学会の発表がありました。確かに地図上に落とすと、東京のベニューの広がりには本当に過大、我々が誇張している以上に、オリンピックとしては大きなエリアでやろうとしているオリンピックだということです。

更なる高みを目指したいのですけれど、地域振興のゴールって何だろう。先ほど言った国威発揚、商業主義レベルで考えれば、市民の気分の高揚とか、他市には負けない我が街みたいところで、国威というより市民の、民威の発揚みたいところでいいかもしれませんし、商業的なところでいうと、我々が認識し、多くの人たちに説明して共通理解が得られるのは、この商業主義レベルの経済的なインパクトだと思います。多くの市民に対して、何兆円、何億円の経済波及効果があるよという説明を出すことが、実は、スポーツイベントの評価を、相手の方から「よし」と言ってもらえる、ひとつの考え方になっています。

社会的なインパクトということをIOCは言っていますので、社会的、文化的なインパクトをどう市民に説明し、理解させ、その部分のイベントをやっているという理解を得るかは、今後のスポーツイベント運営にとっては非常に大事になります。

私は筑波大学の東京キャンパスに勤めています。筑波大のあるつくば市で、つくば市の運動公園を造るということで、相当な反対派もあって、市民投票をしたら8割が反対。つ

くば市にはスポーツ運動公園は要らない、と投票上はなった。おそらくこれは、実は市民に向けての認識を高めるためのマネジメントのミスだと私は思っています。要は、きれいな施設ができて、みんなが使えて、「みんなが、みんなが」というふうに言うものの、誰一人として、自分がそこを使う姿をイメージできないという状況を作り出してしまったマネジメントのミスじゃないかと思います。経済的な効果を多少は言っていましたが、つくば市の市民があまりこういうところに反応しないという市民特性があるということで、そういう意味では、社会・文化的なインパクトについて、もっとつくば市民に説明しなければいけなかったのではないかと思います。

スポーツイベントを通じて、市民意識が、前後で、どう変わるのか、市民の生活がどう変化するのか。スポーツイベントをするときには、新しいスポーツ施設とか社会的なインフラも同時並行で造られる。そうしたものができたときに市民生活はどう変わるのかということの説明したり、例えば、安心・安全な街づくりとスポーツイベント、スポーツがどう関わるのかという説明をしたり、地域のイメージ、ブランディングをどういうふうに、今はこうだけれども、このスポーツイベントを通じてこういうふうになっていくという説明が必要です。これまでは、多くは教育的な目的とか、市民が健康になりますというゴールを設定した。どのイベントも同じゴールを持たなければいけないというわけではない。今やろうとしているエリアにおいて何をゴールにすべきかがまず大事になるし、それを明確化することが大切なのではないかと。

8月の末に、豊田市の職員研修会で「スポーツと地域づくり」という研修会をさせていただいたのですが、質問の中で、豊田市でスポーツイベント、スポーツ振興をして地域振興に結びつけたいのだが、今の時代は、ひとつのことをやると全員が賛成してくれない。

ひとつのイベントに対して反対派が必ず何かを言ってくるという状況において、今後のスポーツ振興はどうかという質問が出ました。私は、まさしくそうだなと。スポーツ政策を打っている方々が非常に苦勞を抱えていることを感じました。それを説明するときに使ったのがこちらです。

答えは、ゴールを明確にして、そのゴールがどう変わったかを説明するので、すべての市民にこのスポーツイベントが何か影響を与えようと思っているのではないと開き直ったらどうですかということ。つまり、このイベントはこの社会問題を解決するためにやるのであって、そういうことに対して、成功したら「よくやったね」と言ってください、という言い方のスポーツイベントを様々な階層で作っていくということが大事で、一切適切、去年の連続した、例年どおりのイベントをやりましたでは、まったく市民からそっぽを向かれるのではないかとことです。

これはロンドンオリンピックの、ベニューの設定からですが、ロンドンの市街よりも東側に位置する、この真っ赤な部分にロンドンのオリンピック会場は設置された。この赤いのは、欠乏・貧困が高いということ。これはロンドン市内の貧困マップですが、学者が1800年代からこういうのを提唱して、当初は各家庭を回って、どういう貧困層かを調べて色を付けていったマップですが、今はロンドン市が数値を出しています。それをマスコミがマッピングしているものがこのアドレスに出ています。

要は、ロンドンオリンピックは、まさしく貧困地区の再開発のためだということ言ってきたし、事実そこに中心地点を置いている。その後、イースト・ロンドンがどう変わったかを常に追っていています。そういう意味では、オリンピックをやるものの、ゴールをまず明確に打ち出して、こういうことをやりたいのだということ、みんなに分かるよう

に示したことがひとつの成功要因と考えられます。これは、現在、ロンドンオリンピック公園という形で、昔のスタジアムが縮小されたりとかプールが縮小されたりして、ちょっと変わってはいますが、London Legacy Development Corporationという、その全体像をコントロールして、マネジメントしている組織ができています。

この組織の目標は、イースト・ロンドンのロンドンオリンピックパークを更なるレガシーとして残すための地域をマネジメントする会社としてできていますが、そういった会社が昔からあったのではなく、ロンドンオリンピックは、組織委員会と同時並行的に、2006年にOlympic Delivery Authorityという、地域の開発や施設を造り、オリンピックのための準備をする組織を別に作っている。東京組織委員会が全部やろうとしている今のことは、実はロンドンを学んでいない。ロンドンは、神聖なるスポーツは組織委員会がやるし、ゲームはやるし、オペレーションをやるけれど、いろんなお金が絡みそうな、グチャグチャしそうなところは別の組織がやっている。その組織が計画をもってビジネススペースでスタジアムを造っていき、オリンピックが終わったあとに、2015年の3月12日にこの組織は解散して、こっちになる。オリンピックが終わったあとのパークの整備までしたら、今度は生活全体を見るための組織として次のレガシー・コーポレーションができています。そういう形で、実はゴールに向けて計画し、その達成のための最適な組織を作るということを繰り返してきたのがロンドンオリンピックで、日本は日本なりに、ひとつの組織でできるのだといえそうなかもしれませんが、実は、目的に特化した組織を段階的に作り直していくというロンドンの知恵をもうちょっと利用してもいいという感じがします。

別に変える必要はなくて、ひとつの組織で

まとまったほうが意思決定は早いし、コミュニケーションがとりやすいからよいというイメージで日本の組織をとった場合に、今回のいろんなことが起きるのは、本当にできていたのかということを検証しないといけなと思います。マネジメント組織がこういったイベントに対しては重要だということです。

このあとシンポジウムで、地域振興に成功した方々がマネジメントの中心としてやられているので、どんな組織を、どうやって動かしてきたのかというのは、ケーススタディとして、私は非常に面白いと思いますし、これも各地域に合ったマネジメント組織があるのではないかと考えています。

もうひとつ、さきほどはスポーツイベントでスポーツと地域振興を捉えましたが、街全体をスポーツを核に、ちなみにアメリカはレクリエーション、レジャーというよりもレクリエーションという言葉をよく使いますが、レクリエーションを核にした街づくりをやっているのが、アメリカの街づくりです。

今、筑波大学とUniversity of Irvineという、UC Irvine、カリフォルニア大学アーバイン校と提携している関係で、一昨年、Irvineに行きました。Irvineは、もともと都市開発をするIrvine Companyという会社が、住宅造成と同時に公園とかレクリエーション、アウトドアのための自然を確保する。さらには、職場やショッピングセンター等々を同時並行的にマスタープランという形でつくった人工都市です。その中心が教育ということでIrvine校になる。計画的な人工都市において、実はレクリエーションは非常に大事なポイントを占めているということが分かっています。

まったく知らない人が新しい土地に入ったときに、出会い、顔見知りになり、人が集まるのは、アメリカという文化を背景にすればスポーツしかないということ。レクリエーション施設、特にパークは歩いて行ける距離

にはほぼ点在するような形で設置されており、アメリカでいうとプールが設置されていて、そのプールの横にはバーベキュー施設があるというような作り込みがされた都市です。アーバイン・ビレッジをネットで調べていただくと、ディズニーランドに出てくるとか、アメリカのドラマに出てくるような家が並んでいます。ただ、我々は家に注目してドラマを見ていましたけれど、あの人たちは、日々、すぐレクリエーションにアクセスできるエリアに住んでいます。

こういったエリア開発をすると、人が外に出て、車ではなくて、歩いて人が目線で知り合うようになるので、実は犯罪が低下することが分かっています。全米一犯罪率が低い都市としての Irvine と言われています、これはロサンゼルス南側のオレンジカウンティですが、ロサンゼルスに支社を持つ会社の日本人スタッフは Irvine に住んでいる方が結構います。要は治安がいい、教育的なレベルが高いというようなところで Irvine を選んでいる。

こういった都市開発で見た場合に、スポーツも、公園があればいいというものではないことも、調べてみると分かりました。つまり、コミュニティ・マネジメントが重要で、日本が決定的に欠けているのは、地域のスポーツ振興に欠けているのはここではないか。公園や体育館や施設を造るものの、造りっぱなし、誰も対応してくれない。そもそも公園なんて、草ぼうぼうみたいな危ない地域で子どもを放っておけない状況になるのが日本。コミュニティ・マネジメントという形で、住んでいる、家を持っている人たちが組織を作っている、Irvine の Woodbridge というところがありますが、そこの人たちにコミュニティ・マネジメントのインタビューをしました。月会費を払う形で、プロの人たちが、コミュニティ・マネジメントの人たちが雇われていて、その人たちがスポーツのプログラムを提供し

ています。例えば、若い女の子たちが家から出ないことに対応するために、夜のプールでバーベキューをやるイベントをわざとやっている。日本の体育館では、3セクではあり得ないようなイベントが盛りだくさん。それがスポーツの価値をいかに活かすかというようなマネジメントをされています。

イメージすると、日本でいうと町内会的なものですが、日本の町内会は、お金はすごく低額だし、ほぼお祭りを一回やったら終わりの感じですが、月々数万円を払う形でやるので相当なサービスがあります。マンションの管理費の感じですが、マンションが地域全体の感じだとすると、マンションの管理費を毎月2万円払います。その額を払って、ディベロップの子会社のおじいさんが掃除しているだけのようなマンション管理ではなくて、もっとスポーツ、レクリエーションをするマネジメントのプロが入ってきている。そういったことをすると、実はスポーツは重要なコンテンツだということがもっと日本人にも分かるのではないかと。これは、経済的などころよりも、社会・文化的などころに貢献するスポーツの活かし方になるのではと感じています。

例えば、Irvine 市の行政の役割とは、いったい何かとなったときに、Irvine 市の市役所にインタビューしたときには、例えば、国際大会を誘致するというようなときには、Homeowners Association ではできないので、Irvine では全米の水泳大会やパンパシフィックをやっていますが、そういうのは地元の行政が動いて誘致をしているという話が聞けました。つまり、彼らがやれる分は彼らがやるし、やれないところは行政が対応するという役割分担がされている。

これは Irvine 市ではありませんが、基本的に大きなスポーツイベントを誘致する場合には、観光・コンベンションがお互いに協力し合う形でアメリカにはスポーツコミッションがあり、そのスポーツコミッションが地域

全体の、Homeowners では呼べないようなイベントをコーディネートしたり、招致、運営したりしています。このあたり、スポーツの価値が分かっているので、それを中心に組織がうまくできている。

日本は、スポーツはコミュニティよりも学校の中に閉じ込められているので、学校のマネジメントの一部であって、学校に関わらない人はスポーツとあまり関わりがない。行政も、施設は造るけれども、基本的には運営については例えば地元の体育協会などが、体育協会の毎年の大会に向けてのトーナメントの運営をするだけになってしまっているのではないかと思います。

ちなみに、日本のスポーツ人口というのは右肩上がりが増加していると言われていますが、日本スポーツ産業学会で澤井先生が発表されていましたが、笹川スポーツ財団の細かい種目別の実施率のデータを追っていきますと、競技系のスポーツといわれる、バレーボール、バスケットボール、野球というような競技系のスポーツは、実は平行もしくは下がっています。実施率が上がっているのに競技系は下がっていて、何が押し上げているかというと、多くはジョギング、ウォーキングといったレジャー、レクリエーションというような形の運動形態です。そういう意味で、その学会でも、スポーツ施設を造っても、まったく意味がないのではないかと、もっと歩きやすい道路、交通事故のないウッドチップの道路を造るほうが運動実施率を上げるのではないかと議論があり、「ああ、面白い議論だな」と思いました。要は、体育施設を使うスポーツ競技は、する人がどんどん減っているのが日本の現状です。このあたりも、体育施設を使った運動をもうちょっと何か改良しないと、いけないのだという発想にならないと、今のやり方だと、好きな一部の人たちが1カ月前抽選をして、借りて使っているだけという形なので、市全体の社会問題として、それをど

う活用するかという発想がスポーツを通じてできないというのが日本の現状ではないかと感じています。

これがアメリカ、ぜひホームページで、都市開発とスポーツというあたりを見ていただけるといいと思います。一方で批判もあります。ゲーテッドコミュニティという言葉でいわれて、ある程度のお金持ちでなければこのエリアは買えないのではないかと。そもそもそういう人たちを排除しているから犯罪率が低いのではないかとという批判も当然あることは確かですが、エリアのマネジメントを強烈にやっている意味では参考になると思います。

もうひとつ、我々、スポーツイベントを使いながら地域振興をしている者にとって大事な意識、感覚というのはこれではないかと思って挙げました。つまり、スポーツイベントはプラットフォームだということ。つまり、大会をやって、1位、2位、3位を決めるということがスポーツマネジメントではなくて、それは当然するのが大前提ですが、するだけではなく、人が集まり、出会い、知り合い、知り合った人たち全体とまた知り合いたいという複層的な構造になっているイベントをいかにオーガナイズするかということ。つまり、集うだけなら、大会をやって、記録をつけて、第1コースで、第1会場で走れば、「はい、終わり」という話ですが、そういう人たちが出会い・知り合う場をどういうふうにするかです。日本のスポーツイベントは、まだまだここが弱いのではないかと思います。ただ、マラソンなどは、前日に、みんなと参加者が出会ってパーティを行う形で出会い・知り合う期間をうまくとる形でコーディネートされている場合もあると思います。

さらに、こういった多くの人たちが集団となった場合に、マーケット的な価値が当然高まります。そういう人たちに自分たちの企業を売り込みたいという会社は、その一団と出

会う方法、一団をどうシステム化してそういう会社に商品として売るかという仕組みをもうひとつ持たないと、出会い・知り合いより、もう一段ステップアップするには、ここが重要です。そうすると、スポンサーとか、メディアとか、いろんなところのコーディネート、マネジメントが必要になってくる。

集まる価値がそもそもなければ人は来ない。集う価値のあるイベントにしなくてはいけないし、集った人たちが出会い、知り合い、その後もつながるような仕組みを作らなければいけない。それができると、そういう人たちが一体となった、パッケージング化した形で外の誰かにそれを商品として売れるという発想が、第3の段階になると大きなイベントとなって、様々な人たちがこのイベントと関わりたくなる。そういった意味で、スポーツマネジメントは、競技のマネジメントが核にはありますが、実は、こういった人たちが、全体が経験として、よく経験経済と、最近、言われますが、非常に素晴らしい経験をして、みんなに語り合いたいというような状況をつくってあげて初めてスポーツイベントのマネジメントの成功ではないかと感じています。

こういったことがなぜ起きてくるかは、社会の変化、技術の変化に大きく依存しています。カスタマー・エクスペリエンスは、モノの消費から、今はコトの消費へと。スポーツツーリズムもまさしくそうですが、モノよりもコトなのです。何かイベントで自分が経験したいことのために、皆さん、消費するようになってきているので、より良い経験をさせてあげるような仕組みがマネジメント側には必要になります。スターバックスコーヒーはコーヒー豆だったら安いけれど、それをパッケージング化して少し値段を上げて、カフェにしてまた値段が上がって、それをサードプレイスという、みんながホッとするような空間としてコーヒーを売ること最大限のサービス価値を上げていると言いますが、おそら

くスポーツマネジメントもそういったレベルに引き上げていくことがスポーツサービス産業自体の発展になると思います。

全員が全員そうになって、お金のない人は来なくていいよというわけではありません。お金のある人からはちゃんとお金を取るようなスポーツマネジメントをすることが、今後の日本の大事なところで、みんなにスポーツに来てほしいから低額のレベルで抑えて、ずっと来たのが、たぶんアメリカのスポーツ技術との差を生んでしまったひとつの原因ではないかと思っています。サービスの価値をどう対価として得られるように、高額な対価として得られるような仕組みが、経験だと思いますが、その経験をさせる相手を、お金持ちを頼りにして、そこから引き出すかということが、今、地域振興を考えた場合にも大事ではないかと思っています。

そういう意味では、要は富裕層が経験をするための仕組みづくりも、おそらくもっともっと考えるべきで、これは筑波大の授業の中で、大学院の学生は社会人なので、こういう議論をするのですが、具体的にいうと、FC東京は何で飛田給から競技場まで歩かせるのだと発言しました。もし駅前にプライベートのタクシーを用意すれば、それに乗って行って、帰りもタクシーが迎えてくれれば、チケット1万円でも買うという人がいる。何でもみんな一律、歩くのだという。それが考えられないという人が、当然、学生の中にいるので、そういう人たちに対しては決定的にサービスが欠けている。そういうことをやると、もっともっといろんな収益源というのが出てくるのではないかと学生とのやりとりからも感じました。

2番目が、フラットな人間関係。これはインターネットがそうさせている。年齢関係なく、男女関係なく、今までであれば、上から目線的なところに対応していれば、みんながうなずいて納得すると思っていた時代に生き

てきた人からすると実は大変な時代になっていて、フラッと電話をして、年上の人と電話ができて会ってしまうみたいな状況になりつつあります。特に若者はそういう感じにいるので、今の学生は相当無礼講です。我々が、「それじゃあ、ダメだよ。お礼の手紙くらい書けよ」というと「その手紙の意味は分かりますが、メールじゃダメですか」という状況です。そういう人たちの情報や発想を感じるには、上に立っている人、これまで上に立っているような形でいた人たちがもうちょっと歩み寄るような、フラットな人間関係をつくっていくべきではないかと感じます。

新聞記事で読んだのですが、森会長の空気というのがそうさせたのではないかというコメントがありました。僕もそう思います。森さんに、これはビジネス的にダメだから、「ダメじゃないですか」と言えと言われても、森さんの前では言えない。フラットに森さんが「きみ、どう思う」というのが必要で、おそらくどんどんどん今の組織って頭でっかちな組織で、下の人も言えない、みんなが、言ってもいないことをおもんばかって判断してしまうことになっていることが、日本の、今、ついていけない状況なのではないかと思えます。経験が最終的な消費なので、フラットな関係でないと、いい経験をどんどんみんなにさせるような意見交換、情報交換、交流がなければ、まず難しい。「俺の思っていることだから、お前、楽しいだろう」といわれても、「うーん」という感じになるわけで、そのあたりが今の時代と、時代の求めるスポーツイベントの作り込み方かなと感じています。

3つ目は、インターネットを含めた IT の発達によって、今、インターネットがモノにつながる、Internet of Things と言われる時代になりました。さらに、大きなデータがすべて解析されるようになって、動きが分かるようになってきた。これも日本スポーツ産

業学会のシンポジウムで、ひとつビッグデータの解析を設けたのですが、例えば、皆さんも PASMO とか Suica とか持っていますよね。その発する微弱電波で、すべての人をスタジアム内で感知すると、スタジアム内の人の動きが全部分かるという。どこに立ち寄って、何をして、どこで滞留しているか、人の動きが全部動線、点にして動きが分かる状況に技術的にはなっていて、それをするかしないか、認めるか認めないかという話です。様々なデータが瞬時に集められて、分析できる時代になっています。マーケティング的な発想からすると、これは直感も非常に大事ですが、直感的の裏づけがとれる時代になってきていると思うわけです。

筑波大の入試でも、ウェアラブル時計、ウェアラブル眼鏡の試験前のチェックが今年から入りました。今までは時計は持ち込み可だったのですが、今は時計一個一個を入試の前にチェックする。「君はダメだね、この時計、ウェアラブルだから」のように、来年の入試からなります。もう通知が来ています。今、眼鏡もそういう状況なので、眼鏡もチェックする話になっていて、どんどんどん進化していくと、どうなるのかなという状況になってきています。

ちなみに、ワールドカップ女子バレー、女子バレー選手の脈拍数が出るのです。あれは T シャツに付けているのか、アンダーウェアに付けているのか、脈拍測定を電波で飛ばして、各選手の脈拍を全部とっているはずで、それをテレビ局に売って、テレビ局が「ドキドキしていますね」と伝える。「それって、いいのか」なところまで、できるようになってきています。実は NIKE などが既にやっていて、ランニングだとか自転車とかも含めて、できるのです。NIKE は、スポーツ用品メーカーかと思うと、実は、データ解析も含めた、ビッグデータの扱える、コンピューター系のソフト会社にもなりつつある。アシックスは、

今、介護系の分野に乗りだして、スポーツ用品が実はもっともっとスポーツを通じたナレッジで拡大できるチャンスじゃないかとも思っています。

スポーツ産業も、どこまでを定義して、スポーツ産業といった場合に考える、考え方の転換が必要かもしれません。アシックスが、例えば介護で設けた事業はスポーツ産業に含めるのか含めないのかということまで含めて、おそらくスポーツによって地域振興と考えた場合には、もっと広く、単にスポーツ競技のイベントをとるのではないような発想が必要なのではないかと、最近の学会に出ていて強く感じています。

まとめですが、世界の事例に学ぶことで、絶対に必要なのは個別のイベント、スポーツイベントのゴールの設定です。目的を正確に設定することで、逆にいうと、この目的に向かっていないのだからということで、ほかの目的意識でいる人たちを逆に排除することもできます。国威発揚の意識で目的と違うから攻撃してくるのではなくて、うちのイベントはこういう目的ですというように、守る意味でも目的の設定は必要だし、目的に向かう目印である目標を設定して、しっかりと目的に向かっていくかどうかのチェックが必要です。これは僕も勉強させていただいたのですが、目的と目標は違うのだ。目的は的であって最終のゴールだけれど、そのゴールに到る目印が目標で、常に目印をチェックして行って、的に当たっているかどうかを確認するのだと。目的は変わらないが、目標は変わるはずで、常に達成できなかつたら、その目標の測定の仕方が悪いのかもしれないし、目標の向きが違っている。だから目標の修正は必要だけれど、目的を修正すると何のイベントだか分からなくなるので、目的は変わらない。このあたりを明確にして、おそらく利害関係者を含めて、みんなに示すことです。

こういった組織を動かす組織を、プロジェ

クトマネジメントですが、しっかりと作るということ。さらにいうと、目標等を含めてデータに基づいたマネジメントをしていくと、様々な人たちからいろんなことを言われる時代においては、「ここまでですよ」というアカウンタブルな説明ができるということになります。プロジェクトマネジメントの能力をどう高めるかということだと思います。

おそらく日本人たちが現代に合ったプロジェクトマネジメントに馴染んでいないことが最近のゴタゴタから見えてきたという感じですし、当たり前かもしれませんが、こんな巨大なスポーツイベント、2002年のワールドカップ以来、10年以上やっていないし、64年のオリンピックと比べれば倍以上の大きさのイベント、長野オリンピックと比べれば格段に大きいイベントなので、この能力をいかに発揮するかが、本当に新しいチャレンジなのかもしれません。

一方で、地域振興と考えたときに、スポーツ庁ができるのは本当にチャンスです。霞ヶ関の方と話す、霞ヶ関の省庁再編で、合併することによって省内の気風、考え方、やり方が変わるということです。スポーツ庁は、文部科学省以外の方々が寄り添う形になるので、おそらくいろんなところで、考え方、気風、処理の仕組みの仕方が新たなトライ・アンド・エラーの中で変わっていくのではないかしらと思うし、そうした中でスポーツ振興ということがうまく回るようなことを、うまくスポーツ庁側にもアプローチしていくチャンスなのではないかと思っています。

そういう意味では、スポーツ庁ができますし、各地で行われているスポーツイベントを、こういったプロジェクトマネジメントを確実に地域振興に結びつけるという意識をプロジェクトの関係者が持ていただくと、世界で起きていることを学んで、より日本のスポーツイベントが地域振興に関わるのではないかと思っています。

筑波大学が、今、“Sport for Tomorrow”で、海外の人々を、日本でスポーツそれからスポーツを通じた学びをサポートし、世界を支援するという授業をやっているのですが、日本人たちが世界のスポーツ産業、世界のスポーツシーンの中で活躍するというのも、実は同時並行で行われています。

また、世界のスポーツビジネスで働く日本人、日本の大学で学ぶ外国人のインターンシップ開発をやっていて、これは非常に難しいことだと実感しています。世界のIFで日本の学生をインターンシップさせる、日本の国内の企業だったらまだしも、海外でどうインターンシップさせるかとなったときに、要は、向こう側のニーズとどう合わせるかを向こう側に行って話をしたりする。おそらく日本の大学が国際化の中で、今後、国際的なところにインターンシップするというのは出て

くると思っています、そういった部分についても、今日、来られている方々にもぜひご協力いただきたいと思います。海外とつながるときに、ツールを持っている可能性が、皆さん、大いにあります。日本の本社から海外のこういうところに行けないかということ、日本の企業は相当持っています。日本の企業を通じると現地のお偉方に会えたりすることが、よく、最近の私の活動で分かっています、日本の企業とうまくやることで、その企業とタイアップする形で海外のスポーツシーンにも日本人を送り込むことが、将来的には重要じゃないかと思っています。そんなところで、今日のご縁を生かさせていただければと思います。

本日は、どうもありがとうございました。

(終了)