実践研究

Jリーグ新人研修の現状と課題[†]

佐野 毅彦*

Case Study of the J-League Rookie Transition Program[†]

Takehiko SANO*

Abstract

The Japanese professional soccer league, J-League, has organized and conducted annually a Rookie Transition Program since its inaugural season of 1993. In the 2004 season, rookie players were required to attend a 3-day-symposium, to pass an examination in the laws of the game and to do some voluntary work in the local community and at the stadium. The aims of the Rookie Transition Program are to make rookie players aware of what a professional athlete should be, to assist them to adopt smoothly a new life as a professional athlete and to make them appreciate the value of the J-League. After re-examining the J-League's previous programs and researching the Rookie Transition Program of the National Basketball Association and the National Football League, both of which are the most successful professional sports leagues in the U. S., the J-League came up with the following policies : 1) not to teach what the J-League wants to teach, but let them feel what players need to know, 2) to make each session short and entertaining, and 3) to deal with as many topics to learn as possible. This paper explains how the J-League planned and evaluated the 2004 Rookie Transition Program. The purposes of this study are to search for better methods for conducting the J-League Rookie Transition Program and to design a model for the rookie transition programs in professional sports leagues.

Key words : J-League, Rookie Transition Program, Professional Footballer (Soccer Player)

1. は じ め に

日本のプロサッカーリーグであるJリーグは、リーグが開幕した1993年シーズンから毎シーズン、新人選手に対する研修（以下、Jリーグ新人研修という）を実施している。本稿は、2004年シーズンに実施されたJリーグ新人研修（以下、2004 Jリーグ新人研修という）がど

のように企画され、実施後の検証結果がどのようなものであったのかを実践研究として報告するものである。なお、ここでいうJリーグ新人研修とは、Jリーグ事務局によって企画・運営される新人研修を指し、個々のJリーグ加盟クラブ（以下、Jクラブという）による新人研修は含まないものとする。

Jリーグ新人研修を研究する目的は2つある。

[†]原稿受付 2004年9月9日

2004年7月 日本スポーツ産業学会第13回大会（北九州市立大学）にて発表

*社団法人日本プロサッカーリーグ

〒113-0033 東京都文京区本郷3-10-15

*Japan Professional Football League, 3-10-15, Hongo, Bunkyo, Tokyo, Japan(113-0033)

1つは、Jリーグ新人研修の投資効果を高めるしくみ・施策を探ることである。Jリーグにとって選手は財産であり、その財産価値を高めるために行なう活動の一つが新人研修である。つまり、新人研修はJリーグにとっての投資活動である。したがって、Jリーグ新人研修を研究対象とするうえで投資効果は重要な視点となる。

もう1つは、プロスポーツリーグにおける新人研修のモデルづくりのために情報提供することである。バブル経済崩壊後の企業スポーツ衰退を契機に、球技系チームスポーツを中心にリーグのプロ化が議論される機会が増えている。新人研修は健全なるプロリーグ経営に必要な投資活動であるならば、Jリーグの取り組みを紹介することは、日本スポーツの発展に多少なりとも寄与すると考えられる。スポーツ文化の振興を理念(注)に掲げるJリーグにとって、スポーツ界への貢献は重要である。

2. 研究 方 法

本研究の方法は、2004 Jリーグ新人研修を企画・運営し、研修会実施後にその内容を検証する方法とした。

企画策定は、過去のJリーグ新人研修を再検証し、さらにアメリカ・プロスポーツリーグのうちバスケットボールのNational Basketball Association(以下、NBAという)とアメリカンフットボールのNational Football League(以下、NFLという)の新人研修を調査(担当者へのヒアリング調査)することによって行なうこととした。NBAとNFLを選定した理由は、スポーツ面の人気とビジネス面の実力が他のリーグを圧倒していることによる。

2004 Jリーグ新人研修は、1997年シーズンに導入した形態を踏襲して、公式大会開幕前に行なう合宿形式の集合研修会と、シーズン中に行なうボランティア活動の2本立てとした。そこで、実施後の検証は、集合研修会については、受講者たる選手への無記名式アンケート調査、選手の受講態度の観察、および講師へのインタビュー調査により行なうこととした。なお、選

手へのアンケート調査は、各講義および研修会の閉講式終了直後に実施した。ボランティア活動については、選手から提出される実施報告書(感想文)を分析することにより行なうこととした。さらに投資効果は、経費、準備に要した時間、受講者たる選手の満足度を総合的に判断して検証することとした。

3. 調 査 結 果

3.1 過去のJリーグ新人研修

Jリーグ新人研修は、1日かけて行なう集合研修会という形態で始まった。第5回目にあたる1997年シーズンから形態が大きく変わり、集合研修会は複数日にわたって行なわれる合宿形式となり、さらにシーズン中に行なうボランティア活動(試合開催日に裏方仕事を行なう試合運営ボランティアと福祉施設等への慰問やサッカースクールの手伝い等の地域ボランティアの2種類)が加わった。新人研修で取り扱った研修項目は表1のとおりである。

研修項目の選定は、以下の2つの基準に基づいて行なわれた。1つは、個々のJクラブが独自に新人研修を行なった場合に全クラブを通しての共通性が見出せるか、もう1つは、1回限りの集合研修会で取り扱う意味があるか、というものである。例えば、メディカル系基礎知識は、各クラブのチームドクターがクラブの方針に沿って行なうべき領域である、という理由で研修項目から除外された。また、メディアトレーニングは、日々継続して実施しなければ効果が表れない、という理由で同じく研修項目から除外された。

サッカー競技規則テストもプログラムに組み込まれており、不合格者は公式試合への出場を認めない、という厳しい条件が選手には課せられている。ただし、追試という救済措置も取られており、Jリーグ新人研修の歴史において不合格者が出たことはない。

過去のJリーグ新人研修は、Jクラブとプロ契約を交わして新加入する新卒選手を対象に行なわれており、社会人チームからの移籍選手は

表1 過去のJリーグ新人研修 プログラム一覧

シーズン	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
期間	1日	1日	1日	1日	2泊 3日	6泊 7日	5泊 6日	4泊 5日	3泊 4日	3泊 4日	3泊 4日
Jリーグの概要説明 (理念,設立経緯,ビジネスのしくみ等)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
競技規則とテスト	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Jリーグ選手協会の概要説明					○	○	○	○	○		○
Jヴィレッジの概要説明							○	○	○		○
プロ選手としての心構え (現役もしくは引退選手による講義)					○			○	○	○	
メディア対応 (メディアのしくみ,記者気質等)	○	○	○	○	○			○			
メディアトレーニング					○	○	○				
話し方トレーニング									○	○	○
ファン・サポーター対応								○	○	○	○
危機管理対応 (暴力団,詐欺,スキャンダル,安全運転等)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
税務の基礎知識						○	○	○	○	○	○
メディカル系基礎知識 (栄養と休養,ドーピングコントロール等)	○	○	○		○			○*			
公認少年少女指導者養成講座						○	○	○			
自己啓発・目標設定						○	○	○			○
totoの概要説明									○	○	○
ボランティア活動					○	○	○	○	○	○	○

* ドーピングコントロールのみ

対象外であった。

3.2 NBAとNFLの新人研修

NBAとNFLの新人研修(どちらもRookie Transition Programという)を調査した結果、4つの特徴があることが分かった。4つの特徴とは、1)選手にとってかなりきついスケジュールが組まれていること、2)多岐にわたる領域

を扱うプログラムであること、3)教授方法にさまざまな工夫を凝らしていること、4)多額の予算を割り当てていること、である。概要は表2のとおりである。

NBAとNFLは、共に、新人研修の実施目的を選手のキャリア支援とブランド・マネジメントとしている。「学生」から「ファンや報道機関の注目を集め、巨額の報酬を稼ぎ出すプロ選

表2 NBA と NFL の新人研修

	NBA新人研修 (NBA Rookie Transition Program)	NFL新人研修 (NFL Rookie Transition Program)
開催期間	5泊6日 (期間中,毎日 9:00 から 21:00 まで)	4泊5日 (期間中,毎日 8:00 から 22:00 まで)
開催費用	約 60 万ドル(約 6,600 万円)	約 50 万ドル(約 5,500 万円)
特徴	一般的な講義に加え,ロールプレイング,プロの劇団によるスキット(寸劇),グループワーク,現役選手や引退した選手によるパネルディスカッション,クイズ(豪華賞品付)等の手法を取り入れている。	同左。
研修項目	<ul style="list-style-type: none"> ・生活スキル 生涯学習,コンピュータスキル,社会人教育,人脈構築,財務 ・選手育成 NBAの歴史,監督・OB選手・現役選手からのアドバイス,選手協会のしくみと選手代理人,競技規則,メディア対応 ・人間育成 体調管理,安全運転,ストレス・感情管理,薬物・アルコール,安全なセックス,性格・イメージ・倫理 ・メディアと地域活動 地域活動,メディアトレーニング, NBAエンターテインメントのしくみ ・法務関係 セキュリティ,犯罪,ギャンブル,セクシャルハラスメント,性的暴力 ・特別セッション 外国人選手向け,未成年向け,NBA選手のリスクと責任 ・総合テスト 	<ul style="list-style-type: none"> ・財務 ・メディア対応 ・犯罪 ・女性への接し方 ・薬物 ・家族・友人関係 ・現役選手からのアドバイス ・監督からのアドバイス ・引退後の生活 ・メディアトレーニング
その他		欠席は罰金1万ドル(約 110 万円)

手」へのキャリア移行は決して容易なものではないことを十分に認識しており、かつ、巨額の富を稼ぎ出す両リーグにとって、リーグのブランドを選手と共に創り上げ、あるいはスキャンダル等から守ることはビジネス戦略上重要だからである。

3.3 2004 Jリーグ新人研修の目的

2004 Jリーグ新人研修を企画するうえで、3つの目的を掲げることとした。3つの目的とは、1) 社会人たるプロ選手としての自覚を促す(社会人教育)、2) アマチュアからプロへのキャリア移行が円滑に行なわれるよう支援する(キャリア支援)、3) 選手の行動や言動の一つひとつがJリーグ・ブランドをつくることを理解させる(ブランド・マネジメント)、である。

「社会人としての自覚を促す」ことは、選手を一社会人として捉えた場合の目的であり、

1993年(Jリーグ開幕年)から継続して採用されている。2004年シーズンは、新たに選手をリーグの財産としても捉え、いち早くプロ選手としての生活に慣れさせること、子どもたちのお手本となること、およびJリーグというブランドに傷をつけるような行為は絶対に慎むこと、を目的に加えた。

3.4 2004 Jリーグ新人研修の形態

1997年シーズン以降に定着した合宿形式の集合研修会とボランティア活動(試合運営ボランティアと地域ボランティア)の2本立てという形態を継続することとした。

合宿研修会の期間は、公式大会開始時期や各クラブのトレーニング開始時期を考慮したうえで、2泊3日とした。集合研修会で取り扱うべき研修項目から必要な日数を割り出したのではなく、Jリーグや日本代表等のサッカーカレン

表3 2004 Jリーグ新人研修 集合研修会

	研修項目／講師	手法,使用アイテム等
第1日	15:00 開講式[30分]／Jリーグ理事	
	15:30 Jリーグの理念,歴史,ビジネスのしくみ等[45分]／Jリーグ理事	試合会場の裏方仕事の紹介ビデオ
	16:30 メンタルマネジメント[60分]／スポーツメンタルトレーニング指導士	実技指導
	17:30 自主トレ、シャワー、夕食	
	20:00 Jリーグ選手協会とJリーグキャリアサポートセンタ[45分]／Jリーグ選手協会事務局,Jリーグ事務局	現役選手からのメッセージビデオ
	21:00 競技規則テスト[30分]	
第2日	09:00 選手契約制度[30分]／Jリーグ理事・法務委員	
	09:45 税務と資産管理[45分]／公認会計士・税理士	ワークブック
	10:45 危機管理(暴力団,詐欺,スキャンダル,安全運転等)[45分]／Jリーグ理事・法務委員	二択式のクイズ
	11:30 昼食	
	12:30 プロ選手の心構え[45分]／OB選手	
	13:30 toto[30分]／日本スポーツ振興センター職員	
	14:15 メディア対応(テレビ・ラジオ)[45分]／テレビ局アナウンサ	選手インタビューのビデオ,代表者による模擬インタビュー
	15:15 メディア対応(新聞・雑誌)[45分]／広報・PRプロダクション・ディレクタ	
	16:15 健康管理(栄養と休養,ドーピングコントロール,安全なセックス等)[60分]／保健師	択一式クイズとビンゴの組み合わせ
	17:15 自主トレ、シャワー、夕食	
	20:00 ファン・サポーター対応[45分]／Jクラブスタッフ	サポーターの様子と名場面のビデオ
第3日	09:00 競技規則とフェアプレイ[60分]／スペシャルレフェリ	ビデオを使った解説,テストの解説
	10:00 競技規則テスト(追試) [15分]	
	10:30 閉講式[30分]／Jリーグチェアマン	

ダーが日数の決定要因となった。

3.5 2004 Jリーグ新人研修の対象者

これまでどおり、Jクラブとプロ契約を交わし新加入する新卒選手とし、社会人チームから移籍してきた選手は対象外とした。

3.6 集合研修会の方針

集合研修会を企画するにあたり4つの基本方針を掲げた。4つの基本方針とは、1) 教えたことを「教える」のではなく、必要なことを選手に「感じて」もらう、という姿勢で臨む、2) NBA や NFL に倣って多岐にわたる領域を網羅する、3) 多岐にわたる領域を網羅するので、

個々の講義を原則1コマ45分とし、かつテンポ良く行ない、さらに伝えるメッセージの数を可能な限り絞り込む、4) 講義中に選手が集中力を失ったり居眠りするのを回避するため、エンターテインメントの要素(クイズ、ビンゴ、映像等)を教授方法に盛り込む、である。

以上の基本方針の下で、表3に示す集合研修会を企画した。

3.7 選手へのアンケート調査の結果

研修会の参考度合いに関しては、ほとんどの講義に対して9割以上の選手は「参考になった」と評価しているが、エンターテインメント色の強い講義ほど「大変参考になった」の回答率が高くなる傾向が表れた(図1)。

研修会のレベルに関して、「やさしい」と評価した選手はわずかであり、講義によってばらつきはあったが、ほとんどの選手が「難しい」もしくは「適当」と評価した。特に、「選手契約制度」と「税務と資産管理」が難しかったようである(図2)。

研修会の時間(長さ)に関して、60分間行

なわれた講義、エンターテインメント色の弱い講義が「長い」と評価され、エンターテインメント色の強い講義が「短い」と評価される傾向が強く表れた。研修会全体に対しては9割以上の選手が「長い」と評価した(図3)。

3.8 講師へのヒアリング調査の結果

講義時間(原則45分間)の短さ、講義にエンターテインメントの要素を盛り込むことの難しさ、以上の2点を指摘する声はあったが、すべての講師は、集合研修会の企画段階で立てた方針に問題点や修正すべき点は無かった、と回答した。

3.9 ボランティア活動実施報告書の集計結果

新人選手が実施した運営ボランティア活動は、チケットのもぎり、清掃活動、チラシ配り、車椅子観戦者の誘導、報道受付等であった。特徴的な感想は、裏方で働くスタッフやボランティアのありがたみを実感した(61%)、見えないところで多くの人たちに支えられていることを知った(28%)、感謝の気持ちをプレイで

図1 新人研修に対する選手の評価(内容の参考度合い)

図2 新人研修に対する選手の評価(内容のレベル)

図3 新人研修に対する選手の評価(時間の長さ)

表したい(24%),以上の3点であった。

地域ボランティア活動は、介護老人ホーム・養護施設・小児病棟等の慰問、小学生向けサッ

カースクールの手伝い、商店街等の清掃活動、小学校訪問等であった。特徴的な感想は、慰問の場合、交流を通じて慰問に訪れた選手自身が

逆に励まされたというものであった。小学生との交流の場合の特徴的な感想は、教えることの難しさを痛感しつつ、子供たちのサッカーに対する純粋な気持ちがプロ選手の自覚を促した、というものであった。ボランティアの人たちとの交流を伴う活動の場合は、社会貢献活動と地域交流の意義を認識した、というものであった。

本稿提出時点でボランティア活動は現在進行中であり、集計した報告書の数、運営ボランティアが46、地域ボランティアが47であった。なお、全般的に報告書の「文章の質」は低かったため、必ずしもボランティア活動の効果が文面に反映されているわけではないと思われた。

4. 成果と課題

集合研修会の講義時間について、受講者たる選手の立場から判断して、原則45分間としたことは適切であったといえる。サッカーが前後半45分で行なわれるスポーツであることの影響が考えられ、他スポーツの選手にも有効なのか今後の検討が必要であろう。

集合研修会のスケジュールリングを行なうにあたっては、特段明確な意図を設けなかった。その結果、集合研修会第2日目の午後に15分間の休憩を挟んで5つの講義が連続したところ、5つ目の講義にて選手の集中力の著しい低下が観察された。また、アンケート調査の結果は、選手が5つ目の講義を長く感じていたことを示していた。以上のことから、スケジュールリングは今後の課題の一つとして挙げられる。

講義の実施方式について、選手の競争意識を刺激するクイズ方式は有効であることが確認された。さらなる検証は必要だが、賞品獲得よりも勝つことが集中力持続に効果的であると思われる。クイズと同じような方式であるビンゴについては、最初のビンゴを境に選手の集中力低下が観察されたことから、最後まで勝者が分からないクイズほどの効果は得られないと考えられる。

ほとんどの新人選手たちはサッカー漬けの生

活を送ってきており、ボランティア活動実施報告書を読む限りアルバイト経験のない選手も多い。新人選手たちにとってボランティア活動は、自分たちの知らない世界に触れる貴重な機会であり、大げさに言えば、人間としてひと回り大きく成長するのに役立っているようである。個々の選手の文章力に左右されるため、高い精度で効果を検証するのは難しいが、報告書以外には他に有効な手段はないと思われる。

新人研修の効果は「選手生活の中で徐々に表れる」と考えるのが自然であり、投資効果を経費、準備時間、および選手の満足度を総合的に判断しても説得力に欠ける。有効な測定方法を探ることはJリーグ新人研修の目的ではないが、経営者が新人研修への投資額（予算）を評価する材料を揃えることは必要であり、新人研修の投資効果の取り扱いは今後の大きな課題である。

なお、2004年シーズン中に、プロ契約を交わした現役高校生が現れた。問題が顕在化しているわけではないが、研修項目によっては、同じ新人プロ選手でも、現役高校生、高卒、大卒という区分によってプログラム内容を変えるべきかを検討する必要があると思われる。

5. ま と め

Jリーグは、2002年シーズンにJリーグアカデミーを立ち上げ、5歳から21歳までの選手の一貫指導を行なう日本型選手育成システムの確立に向けて動き出した。その目的は、子供たちに「スポーツ」と「人間教育」を通じて、心身の健康な発達を促すことである。また、2001年シーズンにJリーグキャリアサポートセンターを設置し、引退した選手のセカンドキャリアと現役選手のキャリアデザインを支援している。さらに、2、3年目のプロ選手に対する研修を導入すべきかの検討も行なわれつつある。こういった状況を踏まえ、今後は、あらゆる時期・局面において選手を効果的かつ効率的に支援するような研修プログラムを構築するためにも、新人研修の投資効果向上に取り組む必要が

ある.

(注) Jリーグの理念とは, 日本サッカーの水準向上及びサッカーの普及促進, 豊かなスポーツ文化の振興及び国民の心身の健全な発達への寄与, そして, 国際社会における交流及び親善への貢献, 以上の3つである.