地域型サッカークラブと地方自治体との提携深化に関する概念モデル —特例市におけるJリーグクラブの事例から—[†]

石川 慎之助* 間野 義之** 住田 潮***

A Conceptual Management Model Focusing on How to Develop Cooperation Relationships between Football Clubs and Local Governments : Case of the J-League Club in the Special City[†]

Shinnosuke ISHIKAWA*, Yoshiyuki MANO** and Ushio SUMITA***

Abstract

Triggered by the establishment of the J-league in 1993, the football club activities in Japan have been shifted from corporate clubs and school clubs to community clubs. While this phenomenon has been studied from the point of view of sports business, including the aspects of vision, marketing, human resources development and the like, to the best knowledge of the authors, there exists no research in the literature focusing on the evolutionary process of football clubs from their infancy to the establishment of professional clubs. The purpose of this paper is to fill this gap by proposing a conceptual management model to guide such evolutionary paths, with focus on how to develop cooperative relationships with local governments through different stages. The conceptual management model is created by the Modified Grounded Theory approach. Two clubs that exist in the special city and were promoted to the J-League from amateur clubs in the region are surveyed as a case study.

Key words : Football Clubs, Local Governments, Conceptual Management Model, Modified Grounded Theory Approach

1. 諸 言

1. 1 研究の背景

戦後の日本におけるサッカーは、学校あるいは企業を運営主体としたクラブによって歴史作られてきたが、1993年のJリーグ発足を契機に変化を見せる。Jリーグは、地域に深く根ざす

ホームタウン制を理念に掲げ、ドイツにおけるクラブ運営を模範として、Jリーグ加盟クラブに入会条件を課した。加盟を希望したクラブは、クラブ運営に特化した法人を設立し、企業名が付かないチーム名を登録した他、専任スタッフを雇用して地域型の独立クラブとなった。Jリーグ発足初年度に加盟した清水エス

[†]原稿受付 2013年1月18日 原稿受諾 2013年9月19日

*筑波大学大学院 〒305-8577 茨城県つくば市天王台1-1-1

**早稲田大学スポーツ科学学術院 〒202-0021 東京都西東京市東伏見2-7-5

***筑波大学 〒305-8577 茨城県つくば市天王台1-1-1

*Graduate School, University of Tsukuba, 1-1-1, Tennodai, Tsukuba, Ibaraki, Japan (305-8577)

**Faculty of Sport Sciences, Waseda University, 3-4-1, Higashifushimi, Nishitokyo, Tokyo, Japan (202-0021)

***University of Tsukuba, 1-1-1, Tennodai, Tsukuba, Ibaraki, Japan (305-8577)

パルスは、Jリーグ構想が発表された時期にはまだ専任スタッフを雇用していない地域型のアマチュア・クラブであったが、Jリーグ加盟条件を念頭に法人化や専任スタッフの雇用等を行い、地域型の独立クラブとなった。同様に、ヴァンフォーレ甲府やガイナレ鳥取、FC岐阜等、地域型のアマチュア・クラブからJリーグ加盟を目指し、実現するクラブも日本各地で見られるようになった。

しかし、Jリーグ昇格を目指している地域型のアマチュア・クラブのほとんどは、現在もJFL以下のレベルで奮闘しているのが実情である。規模も小さく、人的にも金銭的にも非常に厳しい資源環境の中で経営を行っており、クラブ・マネジメントも手探り状態にある。そこで、地域型のアマチュア・クラブがJリーグへと向かう発展段階を定義し、Jリーグ昇格に向けたチーム強化費を捻出すると同時に、経営の安定も目指す、クラブの成長過程において不可欠な要素の1つと言える地方自治体との提携を体系的に把握する概念モデルを構築することにより、クラブ・マネジメントにおいて有益な情報を提供できると考えた。本論文では、地域型のアマチュア・クラブから発足し、2011年度にJリーグに加盟していたクラブの中から、クラブの存在する地方自治体の規模を考慮し、研究対象を2つのクラブに限定した。

1. 2 先行研究

本論文では、成長段階にある地域型サッカークラブと地方自治体との関係構築が主要テーマとなるが、組織経営の面から組織間の関係性の形成・発展に着目した研究として山倉¹⁾がある。内・外部の資源からのアプローチだけでなく、組織と組織の関係から生まれる資源や能力に注目し、組織間の関係性をいかに形成し発展させていくかを論じている。さらに、組織間関係を形成するに際しては、経済的な合理性の追求といった目に見える動機付けがない場合もあることを指摘している。特に地域型サッカークラブと地方自治体は、地域における文化面での重要

な役割を協働して構築していく関係であり、これも目に見えない動機付けの一例と言えよう。武藤²⁾が主張するように、地域型サッカークラブは、一般の事業会社と異なり、地方自治体の理念と共鳴する存在であり、経済合理性だけではない価値を持つことから、この指摘は本論文にとって重要である。

地域型サッカークラブも中小企業の一つであるという視点によって先行研究をレビューする。山倉³⁾は、多様で密度の高いネットワークを持つことは、中小企業の経営資源獲得の確率を高め、事業創造を容易にすると主張し、吉田⁴⁾は、そうしたネットワークが組織発展上発生する不確実性を削減すると論じている。また、Jeffry⁵⁾は、中小企業においては、成長に必要な経営資源や能力不足を補うため、外部資源の活用や取引先に対するコントロール能力を有することが重要であることを指摘している。

スポーツクラブ組織間提携深化についての既存研究としては、ヘルス／フィットネスクラブ同士が諸資源の結合・連関（ネットワークング）を模索している点に関して、ヘルス／フィットネスクラブ経営体相互の依存性と内部持性の関係から分析している山下⁶⁾による論文や、企業スポーツの価値を企業の社会的責任論の視点から再検討し、企業型スポーツクラブの存在意義と、企業型スポーツクラブがステークホルダーに提供できる価値を体系的に整理し、組織間関係構築についての検討を行っている石井⁷⁾の論文がある。古市⁸⁾は、総合型地域スポーツクラブについて、設立に至るまでの経緯を時系列で追いながらステークホルダーとの関係構築について論じているが、プロ化を目指しているクラブに関する研究ではなく、設立後の発展段階についても触れていない。武藤²⁾は、プロスポーツクラブに関わるステークホルダーを列挙した上で、クラブとステークホルダーとの関係を類型化し、地方自治体との提携について、メリット・デメリットの両面から議論している。また、Adamson⁹⁾はプロスポーツクラブにおけるファンのマネジメント手法を提案している

が、個人をターゲットとしたリレーションシップ・マネジメント手法の開発に主眼が置かれ、組織間関係の構築には言及していない。八代¹⁰⁾は、資源依存パラダイムに基づき、4つの経営資源（人・物・金・情報）の視点から地域型スポーツクラブと地方自治体の提携関係について、両者の得意・不得意を中心に検討しているが、経営資源を軸にクラブと地方自治体の提携深化を論じたものではない。

以上より、地域型サッカークラブと地方自治体との提携深化は、経済的合理性を伴う提携を経営資源面から把握してだけでなく、動機が目に見えにくい非利益提携にも着目して把握していくべきであることが分かる。また、中小企業として地域型サッカークラブを捉えても、地域資源を獲得・コントロールしていくために外部とのネットワークを密に構築していくことが重要だと言える。さらに、既存研究においては、地域型サッカークラブの成長戦略について、Jリーグ参入への発展を見据えた各成長段階におけるステークホルダーとの提携深化という視点で把握していく取り組みはなされていない現状が分かる。

2. 研究目的

Jリーグ昇格を目指す地域型のアマチュア・クラブについて、クラブの発展段階を考慮し、地方自治体と提携深化していく過程と要因について分析を行い、地域型サッカークラブと地方自治体の提携深化に関する概念モデルを作成する。事例として取り上げるクラブについては、そのクラブの存在している地方自治体の規模を考慮しておく。

3. 研究対象

3.1 研究対象の選択

サッカーの活動はチーム単位で行われ、1つ以上のチームを保有している組織をサッカークラブと呼ぶ。日本サッカー協会に登録しているサッカークラブは、クラブ発足からの経緯は問わず、運営主体によって、①地域型サッカーク

ラブ、②企業型サッカークラブ、③学校型サッカークラブ、④協会型サッカークラブの4つに類型でき、本論文では①を対象とする。さらに①を、ア)地域型の独立クラブ、イ)地域型のアマチュア・クラブ、ウ)地域型のユースクラブに分類する。ア)は、地域型サッカークラブのうち、Jリーグを頂点とするリーグ戦に参加する社会人年代のチームを保有し、なおかつ専任スタッフを雇用しているクラブを指し、さらに、プロ選手の保有の有無によって、A)プロ型とB)ノンプロ型に分類される。イ)は、地域型サッカークラブのうち、Jリーグを頂点とするリーグ戦に参加する社会人年代のチームを保有するものの、専任スタッフを雇用していないクラブを指す。ウ)は地域型サッカークラブのうち、Jリーグを頂点とするリーグ戦への参加チームを保有せず、ユース年代の選手育成を中心としたクラブを指し、本論文では、地域型サッカークラブが発足からJリーグへと向かう発展過程について論じていることから、調査対象外とする。

日本のサッカー界はJリーグを頂点としたピラミッド型になっており、それらは①都道府県リーグに所属する段階、②地域リーグに所属する段階、③JFLに所属する段階、④Jリーグ(J2・J1)に所属する段階となる。本論文では、③から④を主たる調査対象としている。武藤⁵⁾によると、サッカークラブには、株主、経営者、従業員、選手、外国人選手、監督、コーチ等チーム・スタッフ、サポーター、観客、スポンサー、地方自治体、リーグ機構、リーグに加盟する他のクラブチーム、ジュニア・ユース選手、ジュニア・ユース選手の保護者、外部協力者（チームドクター等）がステークホルダーとして存在する。全てが地域型サッカークラブのステークホルダーとして不可欠であるが、③から④への昇格に当たり、Jリーグを統括している(社)日本プロサッカーリーグが地方自治体からの支援体制構築を必須条件として挙げている事、Jリーグ参戦にはJリーグ基準のスタジアムが必須であるが、クラブがスタジアムを所有する事はあ

表1 地域型アマチュア・クラブ発足のJリーグ加盟クラブ(2011年)

所属 リーグ	クラブ名	母体クラブ・企業	第1ホームタウン		
			都市名	人口(人)	都市区分
J2	ザスパ草津	東日本サッカーアカデミー	草津町	7,148	町
J2	ガイナレ鳥取	鳥取教員団	鳥取市	197,391	特例市
J1	ヴァンフォーレ甲府	甲府第一高校OBチーム	甲府市	198,838	特例市
J2	FC岐阜	NPOスティックルボックススポーツクラブ	岐阜市	413,239	中核市
J2	大分トリニータ	大分フットボールクラブ	大分市	473,955	中核市
J2	栃木SC	地元教員チームから	宇都宮市	511,296	中核市
J2	愛媛FC	松山サッカークラブ	松山市	517,088	中核市
J2	ファジアーノ岡山	リバーフリーキッカーズ	岡山市	709,622	指定都市
J2	横浜FC	サポーター出資による組織	横浜市	3,689,603	指定都市

まり現実的ではなく、地方自治体であれば保有している、あるいは整備できる可能性が大きい事などから、本論文では地方自治体との提携深化について検討する。

事例対象クラブの選定にあたっては、研究目的より、地域型のアマチュア・クラブから発足し、2011年度Jリーグ加盟クラブである事を条件とした。Jリーグ所属のサッカークラブは、活動を展開している基礎自治体や広域自治体をホームタウンとして定め、Jリーグに申請している。複数の基礎自治体および広域自治体をホームタウンとしているクラブもあるが、クラブハウスや練習グラウンド、ホームゲームを頻繁に開催するスタジアムの所在地などを考慮すると、主たる活動拠点と言える基礎自治体（以降、第1ホームタウン）が存在する。

早稲田大学スポーツビジネスマネジメント研究室¹⁴⁾によると、地方自治体はスポーツイベントに対する効果として、地域コミュニティの活性や地域インフラの整備といった地域資産形成よりも、地域の知名度向上、地域イメージの向上、地域の経済効果といった域外交流振興を高評価している。域外交流効果は、ホームタウンとしている複数の基礎自治体の中でもスタジアムが存在する第1ホームタウンにおいて最も大きくなる。広域自治体がスタジアム保有者である場合もあるが、スタジアム周辺の交通環境の整備や誘客のための仕掛けなどは第1ホームタウンが担う事業であり、第1ホームタウン

の責務は大きい。また、広域自治体は管轄する全ての基礎自治体の発展・振興に配慮する必要性もある。以上より、クラブと地方自治体の提携関係構築の中心は第1ホームタウンであると言え、本論文では第1ホームタウンを調査対象とする。

第1ホームタウンの人口と地方自治法によって定められている都市区分¹¹⁾を併せて、表1に整理した。都市は、①人口50万以上の市のうちから政令で指定される指定都市、②人口30万以上の市の申出に基づき政令で指定される中核市、③人口20万以上の市の申出に基づき政令で指定される特例市、④人口5万以上と中心市街地の戸数が全戸数の6割以上等の条件により認められるその他の市、⑤当該広域自治体がそれぞれ条例で定める「町」としての各要件（人口、連坦戸数あるいは連坦率、必要な官公署等、産業別就業人口割合等）を満たした時に定められる町、⑥村に区分される。

大杉¹²⁾によれば、広域自治体の一部権限を有する指定都市やそれに準ずる中核市と特例市、一般市町村とでは事務権限が大きく異なり、基礎自治体の組織形態を一律に論ずる事は出来ない。サッカークラブと第1ホームタウンとなる基礎自治体の提携深化を論ずるに当たっては、サッカークラブが存在する第1ホームタウンとなる基礎自治体の組織形態を考慮し、同規模の都市に存在するサッカークラブとその基礎自治体を分析対象とすべきである。2011年度J

表2 Jリーグ加盟クラブ数と都市区分(2011年3月31日)

	都制 (内、特別区)	政令都市	中核市	特例市	その他市	町	村
地域型アマチュア・クラブを起源とするJリーグ加盟クラブ数	0 (0)	2	4	2	0	1	0
Jリーグ加盟クラブ数	2 (0)	18	7	6	4	1	0
日本全国で指定されている都市数	1 (23)	20	41	40	686	754	184

リーグ加盟クラブにおいて、地域型のアマチュア・クラブを起源としているクラブとJリーグ加盟全クラブの数を調査し、表2の通り存在する都市区分ごとに分類した。Jリーグは百年構想を掲げ、その公式ウェブサイトにおいて「Jクラブ100, 地域スポーツクラブ10,000」を目指すべきだと大住良之氏が提案している¹³⁾。都制、政令都市、中核市、特例市の合計数は102であり、100クラブを目指すのであればこれらの都市に1つずつクラブが存在する事が目安となる。現在、JリーグにはJ1、J2合わせて40クラブが所属するが、2014年度から更に10～12クラブが参加するJ3が発足する。クラブ数の増加に伴い、今まで以上に特例市に存在するクラブ数の増加が予想される。早稲田大学スポーツビジネスマネジメント研究室¹⁴⁾は、Jリーグ等のプロスポーツクラブはシティセールス効果や経済効果の原動力となる事から、地域におけるスポーツイノベーションの一つであると位置付けし、スポーツイベントの誘致・開催意向について都市区分ごとに調査している。ぜひ誘致・開催したいという意向を示す政令指定都市は38.5%、中核市は37.0%であるが、特例市においては17.9%の誘致・開催意向となっており、倍以上の差が出ている。スポーツイベントの誘致・開催の意向が低い特例市においては、クラブと地方自治体における提携深化の難易度が高い事が推察される。こうした背景から、本論文では、特例市における取り組みが促進される事を期待し、特例市における地域型のアマチュア・クラブを起源としているJリーグ加盟クラブを

分析対象とする。

3.2 研究対象サッカークラブ

本論文で研究対象となる2つのクラブについて概要を述べる。

クラブAは、地域型のアマチュア・クラブとして発足し、クラブ名改称を経て、18年後にJFLに昇格した。JFL昇格を機にNPO法人格を取得し、自ら整備し所有する屋内スポーツ施設貸し出しビジネスやスポーツ教室、地域貢献事業といった自主事業を開始し、日々の活動資金と助成金を得て、地方自治体との繋がりを得た。JFLではなかなか勝ち星を積み重ねられず、5年後に会社法人格を取得し、2回目のクラブ名改称を行い、本格的にJリーグ参戦を目指して選手等への投資を行った。第1ホームタウンとしていたX市にはJリーグの基準を満たすスタジアムが無かったことから、第1ホームタウンを県庁所在地でもあるY市に変更した。Y市職員によるボランティアや出向の他、遠征費の補助、広報宣伝への協力、ホームゲーム会場活性化支援、試合開催時の無料スタジアム送迎バスサービスの提供等、Y市を始めとした近隣地方自治体から様々な支援を得る。昇格までの道のりは遠く、地域住民や支援組織から援助を得るも借金は累積し、経営の危機を迎えていたが、5年後のJFL優勝を機にY市を中心とした地方自治体からの出資や銀行からの融資が行われ、累積赤字を脱出し、Jリーグ昇格を果たした。

クラブBは、地域型のアマチュア・クラブとして発足し、クラブ名改称を経て、7年後に

JFLに昇格した。2回目のクラブ名改称を行い、JFL昇格から14年後、本格的にJリーグ参戦を目指して会社法人格を取得し、選手等への投資を開始する。翌年、J2リーグ加盟許可を得た事から、第1ホームタウンであるZ市によってホームスタジアムが改修される。翌年、Jリーグ昇格を果たすも、会社法人設立後から続いてきた赤字経営が続く。Z市とその近隣地方自治体および支援企業などによる経営検討委員会が開催されるも脱却できず、ついにはJリーグの経営諮問委員会からJリーグ加盟存続についての条件が通達され、存続の危機を迎える。クラブの筆頭株主から社長を迎えた新体制によって、クラブの事業の活性化が行われ、Z市職員によるクラブサポーター加入・観戦促進の他、スタジアム使用料の減免、グッズやチケットの販売促進、スタジアムでのイベント、広報宣伝の協力、支援団体の紹介等、第1ホームタウンから様々な支援を得て、1年後に黒字化を果たした。

4. 研究方法

本論文におけるサンプル数は少なく、提携深化に関する既知の研究も少ない事から、帰納的アプローチによる質的研究を採用する。

4.1 調査対象者

クラブAについては、地域リーグ時代からヒアリング当時までクラブに関わっている役員1名と、クラブAとの提携深化を担当したY市スポーツ振興課職員1名、当時提携深化を担当し、異動によりY市広報広聴課の職員となっている1名とを対象とした。クラブBについては、Jリーグ昇格時からクラブに関わり、クラブの事情に詳しいクラブ役員1名とクラブBとの提携深化を担当したZ市スポーツ振興課職員2名を対象とした。調査対象者の人数は少ないが、調査対象となるクラブが少なく、発展段階におけるクラブと地方自治体の提携深化に関する事情に詳しい者を選定する必要性から、適正であると判断する。

4.2 調査期間

クラブAは2011年10月26日に面接調査を行い、クラブBは2008年11月1日から2009年1月26日の期間に面接による調査を行った。また、2012年11月20日まで随時出てきた疑問点について電話調査を実施した。調査を行った時期が異なり、社会的背景等に相違があるが、クラブと地方自治体の提携深化時期についてのヒアリングである事から、提携深化過程を十分に知っている者を調査対象者として選択する事で、時期についての問題はなく、調査内容は十分保証され则认为る。

4.3 調査方法

クラブ役員については個別に、地方自治体職員については2名同時に、1時間程度の面接を実施した。クラブの歴史について事前調査を行い、簡単にまとめた参考資料を配布し、半構造化された内容によるインタビューガイドを作成した上で、録音の許可を得てインタビューを行い、全て逐語に書き起こした。また、疑問が生じた点については、後日、電話調査を行った。

4.4 調査項目

事前にクラブの歴史について調査した上で、クラブ役員に対しては「クラブ設立あるいはクラブに関わるまでの経緯」、「クラブの成長経路」、「クラブの組織運営」、「クラブとステークホルダーとの提携例」、「将来への展望」を主要な項目とした。地方自治体職員については、「地方自治体から見たJリーグクラブの存在価値」、「Jリーグクラブと第1ホームタウンとの提携例」、「Jリーグクラブの抱える問題点」、「特例市の組織」を主要な項目とした。クラブ役員、地方自治体職員それぞれの立場を考え、話しやすさを考慮して、異なる質問内容を準備したが、クラブと地方自治体の提携深化に関する調査という目的を意識して面接を行った。

4.5 分析方法

Jリーグ昇格を目指す地域型のアマチュア・

クラブについて、クラブの発展段階を考慮し、地方自治体との提携深化要因を探るという本論文の目的を考慮し、木下¹⁵⁾が提唱する修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下、M-GTA）を用いる。M-GTAは、社会における人間・組織の行動や現象に関するデータについて類似した社会状況における主要な変化と関連付けながら分析する事で、研究対象となる事象の経緯と要因を把握できる理論を生成する手法である。社会的相互作用が関係する人間行動の説明と予測に優れ、本研究のように複数のクラブと地方自治体における提携深化過程とその要因を探る分析手法として適している。

具体的には、以下の手順を取る。収集したデータを文章化し、地方自治体との提携深化に関連していると考えられる部分を抜き出し、それを解釈して概念化する。概念化においては、研究する人間による視点を重視し、研究する人間の問題意識を背景にデータに深い解釈を加えて概念生成に至る。概念を分類してまとめる作業を繰り返し、サブカテゴリを生成し、さらにそれらの関係を検討してカテゴリ化する。特に、提携深化に関する結果とその結果が生起する条件、要因、状況といった構造的側面と、提携深化の展開、方法、やり取りなどのプロセス的側面から捉えられるよう、注意しながら整理を行い、概念モデルを作成する。

4.6 理論的飽和化についての検証

M-GTAにおいては、研究対象の限定および分析データ範囲の設定、分析結果完成度の適切な判断による方法論的限定によって、理論的に飽和した状態を作り出し理論の生成に至る。本論文では、特例市におけるJリーグクラブを事例とし、発展段階における調査をテーマに掲げる事で、研究対象の限定と分析データの範囲を設定する。概念生成プロセスにおいて、木下¹⁵⁾が提案する分析ワークシートに則り、理論的メモおよび理論的メモ・ノートの作成によって類似例と対局例を検討しつつ、定義と命名を確定し、個々の概念に関しての理論的飽和化を行う

と同時に、全体について結果図に纏め、新たな概念やプロセスの検証からの問題点が生じなくなるまで作業を繰り返す事で、分析結果の完成度を高め、理論的飽和化へと導いた。

5. 研究結果

5.1 Jリーグに昇格した地域型のアマチュア・クラブと特例市における提携深化過程

分析により生成された結果は図1の通りであり、これが特例市を第1ホームタウンとし、Jリーグに昇格した地域型のアマチュア・クラブと特例市の提携深化過程概念モデルとなる。カテゴリは《》，サブカテゴリは【】、概念を〔〕で示す。片方向の太矢印は時間経過による変化、両方向の太矢印は対立、細矢印は影響による方向を示す。太線の角が丸い四角の中は支援を示し、点線の角が丸い四角の中は要因、実線の四角の中は行動を表す。調査対象者の多くが、特に重要であると述べていた概念【上位を目指すべきかの議論】、【経費増大】、【クラブの自己努力に対する高評価】を斜体太文字で示す。カテゴリは提携深化過程に当たる《クラブ始動》、《Jリーグ昇格に向けた動き》、《提携深化期》と、人的、物的、金銭的、情報面の提供を中心とした提携をそれぞれ《人的提携》、《物的提携》、《金銭的提携》、《情報面での提携》とし、クラブ、地方自治体の双方が複数の経営資源を活用し合って行う事業を《協働事業による提携》とした。クラブと地方自治体の間における理念や目標の共有に関わらず、地方自治体が既存の地方自治体サービスの範囲内で行う資源提供も提携とする。クラブ発足初期、クラブと地方自治体の間で理念や目標の共有が十分になされているとは言えない状況において、地方自治体が既存の地方自治体サービスの範囲内、たとえば一般予約による市営グラウンドの使用許可といった資源提供も提携であり、クラブの活動が活性化し、地方自治体との間で理念や目標の共有が進んだ状況における官民協働も提携である。特にクラブの経緯、地方自治

図1 Jリーグに昇格した地域型のアマチュア・クラブと特例市の提携深化過程概念モデル

体の経緯、提携事例について、時系列を追って把握しやすいように整理した。

《クラブ始動》の時期において、クラブは[共通の組織の仲間]や[サッカー好きの集まり]といった【まちクラブ発足の要因】によって【まちクラブとして発足】し、上位リーグ昇格を目指していなかった。クラブは、運営上、第1ホームタウンと特別な提携を行う必要はなく、第1ホームタウンは《物的提携》として[公共施設の通常利用]といった【既存の地方自治体サービスによる支援】を行うのみであった。クラブが上位リーグに昇格し、【JFLに所属】するようになると【Jリーグ加盟要件】として定められている[J2・J1・準加盟条件]を念頭に【上位昇格を目指すべきかの議論】がクラブ、第1ホームタウン内においてなされ、《Jリーグ昇格に向けた動き》へと発展する。クラブは【本格始動に向けたクラブ組織整備】として[チーム名の改称]や[会社法人格取得]を行いJリーグ加盟の準備を開始する。第1ホームタウンの首長、市民、その代表としての議員等においては、クラブ支援積極派および消極派が存在し、都道府県リーグや地域リーグに所属する段階では[クラブの社会的存在意義の欠如]から、消極派を説得するに値する【大義名分の不足】によって、第1ホームタウンの首長はクラブに対する積極的な支援を決断しなかった。しかし、全国リーグである【JFLに所属】を受け、市民における【クラブの社会的意義に対する理解】が進んだとして、【地域興しの起爆剤としての支援】として第1ホームタウンからクラブに対して[出損]による《金銭的提携》がなされ、株主となった第1ホームタウンにはクラブ監視義務が生じる事となる。消極派は[Jリーグクラブと言っても一営利企業である]とし、市民による【クラブ運営に対して地方自治体が協力する事に否定的な声】を代弁し、議会において積極派・消極派それぞれの立場での論議が展開される。クラブは、【本格始動に向けたクラブ組織整備】に伴い、[スポーツ教室]や[地域イベントへの参加]といった【教育・文化的視

点での動き】を開始すると同時に、第1ホームタウンから得た【地域興しの起爆剤としての支援】によって[選手への投資]といった【チーム強化の動き】も開始する。【チーム強化の動き】は【Jリーグ昇格】をもたらす一方、【Jリーグ挑戦への不安】を背景にした[過剰な投資]によって【経費増大】を招いてしまう。クラブは【経費増大】に対する再建策として、[中小企業・個人の援助を集める]を中心とした【経済的視点での動き】を開始する。Jリーグは、地方自治体がクラブを支援する事をJリーグ加盟条件として定めている事から、[Jリーグ経営諮問委員会]や[Jリーグチェアマンからのアドバイス]は地方自治体に対してクラブ支援を行うよう働きかけを行い、第1ホームタウン内で[地方自治体が経営状況を気にかける]、[クラブ運営が難しい事への理解]といった【危機感の共有】が進んだ。

【危機感の共有】を後押しし、【クラブを支援する大義名分を得る】に至った要因は、【教育・文化的視点での動き】と【経済的視点での活動】を背景とする【クラブの自己努力に対する高評価】と【Jリーグ昇格】である。消極派からは、[職員の派遣は業務外]や[出損はするが、それ以上の援助はしない]といった声が聞かれ、積極派や首長の指示を実行する第1ホームタウンの職員は[サッカークラブに対する支援の難しさ]を感じる事となる。消極派による【提携深化に対するブレーキ】も依然残っているものの、積極派による【地域の財産として支援】すべきという意見が勝り《提携深化期》を迎える。首長は《人的提携》として[運営における人的支援]、《物的提携》として[施設の特別提供]、《金銭的提携》として[経費の補助][物販の促進]、《情報面での提携》として[広報宣伝の協力][支援団体の紹介]、《協働事業による提携》として[スタジアム活性化イベント実施][イベントの共催]を行う決断をする。【Jリーグ昇格】によって獲得された入場料やJリーグからの配分金等の新たな財源の他、【教育・文化的視点での動き】によるサッカー教室

やイベント開催による収入、【経済的視点での動き】によるスポンサーの増加、第1ホームタウンが【地域の財産として支援】する《金銭的支援》によって【収入増加】となり、最終的に【経費増大による経営危機から脱する】事となる。

5.2 Jリーグに昇格した地域型のアマチュア・クラブと特例市の提携深化過程における注釈点

作成した概念モデルは類似点を中心に纏められた図になっており、概念そのものや概念モデルの作成過程において、理論メモや理論メモ・ノートに書き記した対局例等の中で、重要だと考えられる点をここで纏めておく。

クラブAはクラブ発足から18年後にJFLに昇格し、23年後に法人化した。赤字が累積し続け、28年後のJリーグ昇格を契機に赤字を脱した。クラブBはクラブ発足から7年後にJFLに昇格し、21年後の法人化から赤字となる。22年後にJリーグ昇格を決め、23年後からJリーグに所属したが累積赤字は解消せず、25年後にようやく赤字から脱した。クラブAはJFL昇格から10年間でJリーグに昇格しているのに対し、クラブBは17年間でJリーグに昇格している点異なる。つまり、クラブAはJFL在籍時に赤字を積み重ね、Jリーグ昇格を機に解消したが、クラブBはJリーグに昇格してからも赤字を積み重ね、その後解消を迎えている。

クラブAおよびBと特例市における提携事例のヴァリエーションには若干の相違がある。クラブAは【Jリーグ昇格に向けた動き】において助成金支給による《金銭的提携》が見られ、【提携深化期】においては、第1ホームタウン職員がスタッフとして出向する事による《人的提携》が行われている。クラブBにおいては、【提携深化期】に、選手寮の確保支援による《物的提携》が行われている。運営における《人的提携》の具体例として、クラブAでは第1ホームタウン職員がボランティアとして参加しているのに対して、クラブBは第1ホームタウン職員によるボランティアの加入促進に留まっている。

6. 考察

Jリーグに昇格した地域型のアマチュア・クラブと特例市の提携深化は、《クラブ始動》から【上位を目指すべきかの議論】を経て《Jリーグ昇格に向けた動き》へと向かう。Jリーグへの昇格を目指すクラブは【Jリーグ挑戦への不安】から【過剰な投資】を行い、【経費増大】を招く。クラブは【経費増大】を脱するため【経済的視点での動き】を活発化させる。一方、Jリーグが【Jリーグ経営諮問委員会】や【Jリーグチェアマンからのアドバイス】を通じて地方自治体に対してクラブ支援を行うよう働きかけた事により、第1ホームタウンにおいてクラブの経営状況に対する【危機感の共有】が進む。【教育・文化的視点での動き】と【経済的視点での動き】によって、第1ホームタウンにおいて【クラブの自己努力に対する高評価】がなされ、《提携深化期》に移行する事になる。カテゴリを分岐する【上位を目指すべきかの議論】と【経費増大】、ヒアリング対象者が口を揃えて重要だったと話した【クラブの自己努力に対する高評価】を中心に、この概念モデルの考察を行う。

クラブ内の議論とは別に、地方自治体の首長や議員は積極派と消極派に分かれ、【上位を目指すべきかの議論】を行った。「地方自治体の中には、何でサッカーばかりと言う人もいますし、スポーツ自体が好きじゃない人もいます」という発言から推察されるように、首長がクラブとの提携深化を決断するには消極派を納得させる大義名分が必要となる。クラブが都道府県リーグや地域リーグに所属している段階での上位リーグへの進出は、クラブと地方自治体の提携深化の契機にはならないが、地域住民が興味・関心を持ち始め、地方自治体内で【上位を目指すべきかの議論】が開始される契機となっている。

クラブは【本格始動に向けたクラブ組織整備】に着手し、【教育・文化的視点での動き】と【選手への投資】という2つの動きに発展する。【教育・文化的視点での動き】は順調に進んだが、

【選手への投資】については、「Jリーグ昇格後の目標が上へ上へ、だったので、過剰な投資があったかも知れない」、「Jリーグのレベルが分からず、とにかく良い選手を確保しようとしていた」といった【Jリーグ挑戦への不安】が存在した心理状況が選手への「過剰な投資」による【経費増大】を導き、クラブの経営状況の悪化を招く重要な分岐点となっている。

株主となり、また、Jリーグからクラブへの支援要請を受けた地方自治体は、クラブの運営状況に関心を持ち、【経費増大】による経営状況の悪化を知って【危機感の共有】に至る。「クラブが苦しい中、がんばっている姿を見て応援しなきゃと思った」、「単なるサッカークラブならこんなことしないんですよ」、「地方自治体にとって欠かせない存在になりつつある」といった【クラブの自己努力に対する高評価】と【Jリーグ昇格】によって、消極派を納得させるに値する【クラブを支援する大義名分を得る】事になり、地方自治体との提携深化が促進された。

注釈点に纏めた、クラブA、Bの歴史的背景の相違と、ヴァリエーションの相違について考察を加える。

クラブAはJFL在籍時に赤字を積み重ね、Jリーグ昇格を機に解消したが、クラブBはJリーグに昇格してからも赤字を積み重ね、その後解消を迎えている。ここから、【Jリーグ昇格】はクラブと地方自治体の提携深化において必要条件ではあるが、必要十分条件ではなく、【クラブの自己努力に対する高評価】によって【クラブを支援する大義名分を得る】事も条件となる。

クラブAでは【Jリーグ昇格に向けた動き】において既に「助成金支給」による「金銭的提携」が見られているが、これは「会社法人格取得」以前に「NPO法人格の取得」を行い、すでに自己努力を開始していたためであると考えられる。

クラブBは【提携深化期】に「選手寮の確保支援」による「物的提携」が見られるが、これは地方自治体がちょうど適した資源を保有して

いた事による。

「運営における人的支援」の具体例として、クラブAは「地方自治体職員がボランティアとして参加」と「地方自治体職員がスタッフとして出向」、クラブBは「自治体職員によるボランティア加入促進」という形で、クラブAの方が深い提携関係を構築している。クラブAにおいては、「観光資源」としての位置付けをクラブに見出し、「地域資源であるクラブを職員も一体となって応援するのは当然である」としているのに対し、クラブBにおいては、「出損」実施の際、「今後の資金援助およびスタッフの出向は行わない」という条件が付けられているという背景がある。クラブと地方自治体の提携における背景が、提携のヴァリエーションに影響を及ぼしている事が判明した。

Jリーグに昇格した地域型のアマチュア・クラブと第1ホームタウンである特例市における提携深化が、一般の事業会社と地方自治体における提携深化とどのように異なるかについて考察しておく。Jリーグ昇格を目指す地域型のアマチュア・クラブは、チームの勝敗の他に、地方自治体によるクラブ支援など、Jリーグ加盟条件を満たさねばならない。

山倉¹⁶⁾によると、企業は、地域社会への依存は自主性が制約されるものであると考え、自らのパワーを拡大するために4つの方策を取ろうとする。①無くてはならない企業になる、②他の地域でも資源を得られるようにする、③より上位のレベルの行動主体を戦略的に利用する事によって、地域社会からの自主性を獲得する、④当該地域社会自体の必要性そのものを無くす。【教育・文化的視点での動き】を中心とした【クラブの自己努力に対する高評価】が「提携深化期」への移行を促進しているが、これはクラブが自己努力し、①の方策を採用した結果と言える。地方自治体にとってJリーグは、山倉¹⁶⁾が指摘する上位レベルの行動主体には該当しない。しかし、地方自治体においては積極派・消極派に分かれてJリーグ加盟条件を念頭に置いた【上位昇格を目指すべきかの議論】がなさ

れ、J リーグ加盟にあたっては、J リーグが加盟条件として定めている地方自治体がクラブを支援する旨を記載した書面を提出して、クラブ支援を明言している。また、[J リーグ経営諮問委員会] や [J リーグチェアマンからのアドバイス] による地方自治体に対するクラブ支援への働きかけに応じている実態がある。こうした実情を踏まえると、J リーグは地方自治体にとって上位レベルの行動主体に類似する影響力を持つ可能性があることから、J リーグの戦略による影響は、③に分類する事ができる。J リーグ昇格を目指す地域型サッカークラブにとって、J リーグおよびその加盟条件によって②や④の方策は取り難い。例えばスタジアムについて考えてみると、クラブが保有する事は容易では無いし、条件に合致したスタジアムを保有する地方自治体も限られる。

分析方法にM-GTAを用いた点についても考察を加える。ケースを個別に纏め、比較する事例研究は、研究対象とする「ある個人や場面に関する記述」が研究結果の中心となることから、概念モデルの生成は難しく、まとまりのある概念モデルは生成しにくい。しかし、M-GTAを利用した分析は、データを解釈して抽象化した概念を基に概念モデルが構築され、概念間の関係であるカテゴリ、その相互関係が把握しやすく、まとまりのある概念モデルの提示が可能となる。M-GTAを利用して構築した概念モデルは、社会状況が類似している地域型サッカークラブと地方自治体における提携の経緯と要因、社会的相互作用が把握でき、同様の社会状況において実際の実務や分析に当たる実務者・研究者の一助となる。

なお、M-GTAは、全く同じ社会的状況は無いという前提に基づいて分析を進めており、別の事例に適用した際、本論文の概念モデルが当てはまらない場合も考えられる。また、研究する人間が異なれば、問題意識の相違から本論文と異なった概念モデルが生成される事もあり得る。M-GTAを利用して構築された概念モデルには、実務者や研究者（以下、応用者とする）

による視点が必要不可欠であり、応用者による検証が必要である。また、応用者がその概念モデルを利活用する際には、その時の自分の状況特性と目的に基づき、必要に応じて修正を加える必要がある。

7. 結 論

特例市に存在する地域型サッカークラブが、発足からJ リーグへと向かう発展段階における地方自治体との提携深化過程と要因について、M-GTAを用いて分析し、特例市における地域型サッカークラブと地方自治体の提携深化に関する概念モデルの作成を行った。組織間の提携深化過程と要因を探る研究において、M-GTAを利用する事でまとまった概念モデルの生成が可能となり、有効な研究手法の一つである事が示された。

本論文ではクラブの存在している地方自治体の規模を考慮し、特例市を事例対象としたため2事例のみが対象となったが、事例数としては少なく、また、今後の事例増加も見込まれることから、事例増加に応じて検証および修正が必要となる。特例市以外の規模の地方自治体に存在するクラブを事例対象とした概念モデル化やJ リーグ所属全クラブを事例対象とした概念モデル化等を行う事、そうして生成された異なる事例を対象とした概念モデル同士を比較、検討する事も今後の課題である。

参 考 文 献

- 1) 山倉健嗣：戦略マネジメント論の挑戦－21世紀企業の経営戦略、横浜経営研究、Vol.24, No.4, pp.275-291, 2004.
- 2) 武藤泰明：プロスポーツクラブのマネジメント～戦略の策定から実行まで～、東洋経済、pp.58-66, 2006.
- 3) 山倉健嗣：中小企業の成長戦略と組織・組織間関係、横浜国際社会科学研究所、Vol.13, No.6, 2009.
- 4) 吉田孟史：組織の変化と組織間関係－結びつきが組織を変える－、白桃書房、pp.167-235, 2004.

- 5) Jeffrey A.T. : New Venture Creation Entrepreneurship For The 21st Century, Richard D. Irwin, Inc., pp.311-340, 1994.
- 6) 山下秋二, 他; ヘルス／フィットネスクラブ経営にみる組織間関係の分析: 組織相互依存性の諸相, 体育学研究, Vol.40, No.1, pp.1-13, 1995.
- 7) 石井 智: スポーツの価値と企業政策～「CSR」の視点から～, 同志社政策科学研究, Vol.8, No.1, pp.135-147, 2006.
- 8) 古市勝也, 他: 日本における「総合型地域スポーツクラブ」の設立構造の要因と設立の手順・手法に関する研究, 九州女子大学紀要, Vol.37, No.3, pp.1-23, 2001.
- 9) Garry Adamson, et al. : From CRM to FRM: Applying CRM in the football industry, Database Marketing & Customer Strategy Management, Vol.13, No.2, pp.156-172, 2006.
- 10) 八代 勉, 他; 地域スポーツの経営をめぐる組織間関係の研究－地域スポーツにおける組織間関係論モデルの提案－, 筑波大学体育科学系紀要, Vol.16, pp.1-9, 1993.
- 11) 総務省ウェブサイト (<http://www.soumu.go.jp>).
- 12) 大杉 覚; 日本の自治体行政組織, 自治体国際化協会, 2009.
- 13) Jリーグ公式ウェブサイト (<http://www.j-league.or.jp/>).
- 14) 早稲田大学スポーツビジネスマネジメント研究室, 株式会社電通ソーシャルスポーツ・イノベーションチーム; 地方自治体におけるスポーツ施策イノベーション調査報告書, 2011.
- 15) 木下康仁; グラウンデット・セオリー・アプローチの実践～質的研究への誘い, 弘文堂, 2011.
- 16) 山倉健嗣; 組織間関係－企業間ネットワークの変革に向けて, 有斐閣, pp.248-269, 1993.