PMBOK (Project Management Body of Knowledge) を用いた代表チーム

事前合宿におけるステークホルダー・マネジメントプロセス:

兵庫県・淡路市のケーススタディ[†]

青山将己^{*,**} 山口志郎^{***} 山口泰雄^{*}

Stakeholder Management Process at Pre-games Training Camps of a National Team Using PMBOK (Project Management Body of Knowledge): Case Study of Awaji, Hyogo[†]

Masaki AOYAMA^{*,**}, Shiro YAMAGUCHI^{***} and Yasuo YAMAGUCHI^{*}

Abstract

The purpose of this study was to investigate the stakeholder management process at the pre-games training camps of a national team using PMBOK (Project Management Body of Knowledge). Awaji city in Hyogo Prefecture, which accepted the pre-games training camps of the England national under-20 football team, was chosen as the case for this study. In this study, we conducted two step approaches. First, archival materials and documents were collected to identify the organization and personnel involved as the stakeholder in this project. In addition, we conducted a phone and mail survey for administrative personnel in Awaji city and Hyogo Prefecture. Second, we identified the most important stakeholder (project manager) of this project and conducted face-to-face interviews with the administrative staff in Hyogo Prefecture. Three researchers conducted comprehensive content analysis with the triangulation method, and we applied it to the four processes in the stakeholder management process; 1) launching, 2) planning, 3) practice, and 4) management / monitoring. The main results of this study were as follows. Fourteen project members and 11 organizations were identified as internal stakeholders. In order to continue to accept the pre-games training camps of national teams it is important; 1) to impress the partner country and team with “destination image”, 2) to ensure that each stakeholder coordinates with the project, and 3) to provide an environment for the “athlete first.” The findings also demonstrated that it is necessary to organize administrative documents, because many officials have been transferred often, and there were few documents about the information to be taken over. Furthermore, “place branding” such as regarding how to recognize the appeal of the camps area for the partner country and team, will also be an important viewpoint.

Key words : Stakeholder Management, Pre-games Training Camps, PMBOK

[†] 原稿受付 2018年11月7日 原稿受諾 2018年11月20日

^{*} 神戸大学大学院人間発達環境学研究科 〒657-8501 兵庫県神戸市灘区鶴甲3-11

^{**} 日本学術振興会 〒102-0083 東京都千代田区麹町5-3-1

^{***} 流通科学大学人間社会学部 〒651-2188 兵庫県神戸市西区学園西町3-1

^{*} Graduate School of Human Development and Environment, Kobe University, 3-11, Tsurukabuto, Nada-ku, Kobe, Hyogo, Japan (657-8501)

^{**} Japan Society for the Promotion of Science, 5-3-1, Kojimachi, Chiyoda-ku, Tokyo, Japan (102-0083)

^{***} Faculty of Human and Social Sciences, University of Marketing and Distribution Sciences, 3-1, Gakuen-Nishimachi, Nishi-ku, Kobe, Hyogo, Japan (651-2188)

1. は じ め に

内閣府は、2014年6月24日に「経済財政運営と改革の基本方針2014」を閣議決定し、その中で東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会（以下「東京2020」とする）の開催に向け、全国各地の自治体に参加する「ホストシティ・タウン構想」を推進することを決定した¹⁾。また2015年の「経済財政運営と改革の基本方針2015」では、「まち・ひと・しごとの創生と地域の好循環を支える地域の活性化（第2章第3節）」の一つとして、ホストシティ・タウン構想の推進が盛り込まれ、東京2020を契機とした地域交流・地域活性化が国レベルで図られることが定められた²⁾。

内閣官房は、東京2020の効果を地方創生に活かすべく、東京一都市だけに留めず日本全国に広げるため、ホストシティ・タウン構想を「ホストタウン」に名称変更し、本格的なホストタウン事業の推進を2016年より開始した。ホストタウン構想の狙いは、全国の自治体と東京2020参加国・地域との人的・経済的・文化的な相互交流を図るとともに、スポーツ立国、共生社会の実現、グローバル化の推進、地域の活性化、観光振興等に資する観点から、政府全体で推進していくことにある³⁾。東京2020の開催により多くのアスリートや観光客が日本国内に来訪することを契機に、全国の自治体と世界中の参加国・地域が、スポーツや文化といった幅広い分野でグラスルーツに交流を行い、2020年以降にそれらの関係性をレガシーとして残すことに大きな意義があると考えられている。現在多くの自治体がホストタウンを含む事前合宿地に立候補するなど、東京2020に向けて着々と準備を進めており⁴⁾、2018年4月27日時点で、第7次登録まで終了し227の自治体がホストタウンの登録を受けている。

ホストタウンが注目される背景には、2012年のロンドンオリンピック・パラリンピック競技大会（以下「ロンドン2012」とする）が関係している。ロンドン2012では、組織委員会、自治

体、大学の熱心な招致活動の結果、266の自治体・団体が英国内で事前合宿を実施したことが報告されている⁵⁾。組織委員会は英国内600施設のリストを公表し、事前合宿に対し最大2万5,000ポンド（約364万円）の支援を行うなど⁶⁾、具体的な情報開示と支援体制の明確化を行ったことが成功の要因と言えるだろう。その結果、事前合宿により英国全体で計1,000万ポンド（約14億5,857万円）の経済効果があったとされており、観光誘客や国際交流、地元ビジネスの活性化などの間接的な効果が創出された⁵⁾。

こうした社会背景から、東京2020を契機としたホストタウンは地域活性化や経済効果の観点から脚光を浴びているが、青山・山口⁷⁾によって、過去に開催された国際スポーツイベントにおいてホストタウンと名のつくプロジェクトは存在せず、ノンホストシティの関与としては事前合宿事業が中心だったことが報告されている。我が国において国際スポーツイベントの事前合宿事業が注目を集めたのは、2002年のFIFAワールドカップ日韓大会（以下「日韓W杯」とする）である⁶⁾。例えば、カメルーン代表の事前合宿地になった大分県中津江村では、日韓W杯後も国際交流が継続されている。事前合宿の際に施設として利用された鯛生スポーツセンターは、カメルーンの合宿受け入れ効果により稼働率が大きく上昇したとされている⁸⁾。

国際スポーツイベントの事前合宿において重要なことは、いかに過去に築いた関係性や経験を未来に継承するかといったレガシーの形成である。間野⁹⁾は、ホストタウンをはじめとする事前合宿事業は、地方都市で何をレガシーとして創り残すのかが重要と述べた。また高橋¹⁰⁾は、事前合宿を実現するためには、各国オリンピック委員会や各国競技連盟との繋がりがないと実現は難しいと指摘している。そのため、国際スポーツイベントを通じたレガシーの形成を考える上では、2002年に築いた関係性をいかに現在の事前合宿誘致に活かすかが重要な視点と言えるだろう。本研究においては、2002年の日韓W杯に続き、2017年FIFAU-20ワールドカップに

においてイングランド代表の事前合宿を受け入れた兵庫県・淡路市に焦点を当てる。

他方、スポーツイベントやプロジェクトを実施するにあたり、ステークホルダー・マネジメントが注視されている。ステークホルダーとは、一般的に「顧客、従業員、株主、投資家、供給企業、競争企業、政府関係、NPO、地域社会、地域環境など企業を取り巻く内外の利害関係者」と定義されており¹¹⁾、ステークホルダーの利害関係を円滑に調整しながら経営を行っていくことが重要とされている。また、ステークホルダー・マネジメントとは、それら企業の内外を取り巻く利害関係者との良好な関係を構築し、企業の持続的成長を促進し、発展させるための経営管理と規定されている¹¹⁾。今後日本においては、2019年ラグビーワールドカップ、2020年東京オリ・パラ、2021年ワールドマスターズゲームズ関西、通称「ゴールデン・スポーツイヤーズ」⁶⁾が開催予定である。これらのイベントを成功に導くためには、ステークホルダーを特定し、彼らとともに組織委員会やプロジェクトを立ち上げながら、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」といった経営資源を効率かつ円滑にマネジメントすること、そしてそれらのプロセスを検証していくことが求められる。

ステークホルダー・マネジメントの中でも2017年に開発されたPMBOK (Project Management Body of Knowledge)第6版は、ステークホルダーを分類・特定し、ステークホルダーの関与を得るための戦略と計画を導くことができる¹²⁾。本研究の目的は、兵庫県・淡路市に焦点をあて、サッカーU-20イングランド代表の事前合宿におけるステークホルダー・マネジメントプロセスをPMBOK (Project Management Body of Knowledge)を用いて明らかにすることにある。

2. 先行研究の検討

2.1 ステークホルダー理論

ステークホルダーという用語が初めて使用されたのは、1963年のスタンフォード研究所の文

献であると言われており¹³⁾、経営戦略の策定に関わるものとして創案された。ステークホルダー理論とは、Freeman¹⁴⁾が著書「Strategic management: A stakeholder approach」の中で企業経営計画、システム理論、CSR理論、組織論を発展させた理論であり、ステークホルダーを「組織体の目的の遂行に影響するか影響を受けるグループまたは個人」(p.46)と定義している。一般的に、ステークホルダーは株主・投資家であると言われているが、従業員、取引先、サプライヤー、行政官庁、顧客など今日のステークホルダーは多様化している。株主・投資家を中心と捉える株主資本主義から企業を社会的存在と捉え、ステークホルダーへの貢献を重視しながら互いに価値創造を行うステークホルダー資本主義へと移行傾向にある¹⁵⁾。そのため、いかに企業を存続させるためにステークホルダーと良好な関係を築き成長していくかが重要な経営課題となっている。

Freeman¹⁴⁾のステークホルダー理論は、その後企業の社会的責任やコーポレート・レピュテーションとの関連から様々な研究に応用されており¹⁶⁾¹⁷⁾、Donaldson and Preston¹⁷⁾は、ステークホルダー理論を構成する要素は3つ存在すると述べている。1つ目は、経験的・記述的アプローチ (Empirical/Descriptive approach) であり、特定の企業の性格や行動を説明する際に用いられる。2つ目は、手段的アプローチ (Instrumental approach) であり、利益や成長性といった伝統的な企業目的との達成度との間を特定するのに使用される。3つ目は、規範的アプローチ (Normative approach) であり、企業の道徳的、哲学的な側面から説明される。

2000年代からは、スポーツマネジメントならびにスポーツ産業分野においてステークホルダー理論を用いた応用研究が行われているが¹⁸⁾¹⁹⁾、日本国内においては著書などでの記述レベルに留まっており、本理論を用いた実証研究は行われていないのが現状である。Parent and Smith-Swan²⁰⁾によると、スポーツイベントにおけるステークホルダー理論は、「イベン

トの企画、実施または組織委員会の行動によって影響されることに、一定の責任を援助もしくはは請け負う様々な個人、及び団体」(p.338)と定義されており、本研究においてもParent and Smith-Swan²⁰⁾の定義を援用し論を進めることとする。

2.2 ステークホルダー・マネジメント

ステークホルダー・マネジメントは、「イベントと特定のマネージャーに関わるステークホルダーを確認しながら、ステークホルダーのニーズやウォンツ、エンゲージメントの程度を特徴づけ、優先順位をつけながら、それらをマネジメントするための戦略を実行すること」²⁰⁾と定義される。

Parent²¹⁾は、1999年にカナダのウィニペグで開催された「第13回パンアメリカ競技大会」を事例に、どのように組織委員会は発展し、また組織委員会とステークホルダーが対処しなければならぬ問題の種類は何だったのかを、ステークホルダー理論とイシューマネジメントのフレームワークを用い検証を行っている。アーカイブ資料とインタビューの結果から、組織委員会とステークホルダーが直面する問題には、政治、可視性、財務、組織化、関係性、マネジメント、スポーツ、インフラストラクチャー、人材、メディア、相互依存、参加、レガシーが含まれていることが明らかとなった。また、注視すべき問題として、運用方法や組織委員会の階層レベルに依存しており、運用方法や階層の下に移行するにつれて、問題が戦略的で広範囲にわたることが示された。さらに、ステークホルダー間でステークホルダーの興味(物質的、政治的、親和的、情緒的、象徴的)は異なることから、それらを統治することの難しさも合わせて指摘された。

Parent et al.²²⁾は、2012年にオーストリアのインスブルックで開催された「第1回ユースオリンピック冬季競技大会」の持続可能性を検討するため、参与観察とインタビューを通しステークホルダー・ネットワーク分析を行った。

その結果、IOCとメディア、アスリートの両親がユースオリンピックの発展において影響を与えることが示された。

Parent²³⁾は、組織委員会の機能を理解することは重要だと指摘し、一方でスポーツイベントの複雑さを考えると、イベントを取り巻くステークホルダーの関係性とそれが組織委員会の作業にどのように影響を与えるかを理解することは重要だと指摘する。また、組織委員会がイベントにおけるステークホルダーの関係性にどのように影響を与えるかを理解することも必要だとしている。本研究では、ステークホルダー・マネジメントの中で、近年注目を集めるPMBOK (Project Management Body of Knowledge) に着目し、論を進めることとする。

2.3 PMBOK (Project Management Body of Knowledge)

近年、ステークホルダー・マネジメント研究では、EMBOK (Event Management Body of Knowledge)²⁴⁾やPMBOK (Project Management Body of Knowledge)¹²⁾、Understanding and Creating Knowledge about Festivals²⁵⁾、Bloom's Taxonomy²⁶⁾など、様々な分析枠組みが開発されている。その多くはイベントやフェスティバルそのものなど、比較的大きなイベントが想定されている。一方で、PMBOKは比較的小さなプロジェクトマネジメントを分析対象としている。本ケースの対象である2017年FIFA U-20ワールドカップの事前合宿事業は、大会毎に開催地が変わることから、その事前合宿事業も大会毎に場所が異なる。このような一過性の事業は、事前合宿受け入れ地において試験的な事業、つまりパイロットプロジェクトとして位置づけられることから⁷⁾、プロジェクトマネジメントを分析対象とするPMBOKを援用することとした。

PMBOKは、アメリカプロジェクトマネジメント協会が1987年に発表した、プロジェクト管理手法のガイドラインである。初版が発表されて以降、国内外の企業や組織、研究機関のアド

図1 ステークホルダー・マネジメント・プロセス
PMI¹²⁾、中川²⁷⁾を基に筆者作成

バイスを受けながら改定を続け、2017年には第6版が出版されている¹²⁾。PMBOKは10個の知識エリアと5個のプロセス群に分けることができる。知識エリアとは、プロジェクトを管理する上での重要な観点¹²⁾²⁷⁾であり、「統合」、「スコープ」、「スケジュール」、「コスト」、「品質」、「人的資源」、「コミュニケーション」、「リスク」、「調達」、「ステークホルダー」の10エリアが提唱されてきた。プロセス群では「立ち上げ」、「計画」、「実行」、「管理・監視」、「終結」の5つに分けられており、知識エリアとプロセス群のマトリックス（全50個）の中で、よりプロジェクト管理に重要な47個のプロセスが分類されている²⁷⁾²⁸⁾。

本研究では、「ステークホルダー」のエリア内で提唱されている4つのプロセス（①立ち上げ、②計画、③実行、④管理・監視）を基に結果を分類し（図1）、サッカーU-20イングランド代表の事前合宿におけるステークホルダー・マネジメントプロセスを検証した。

3. 研究方法

3.1 淡路市の概要

淡路市は、兵庫県南部の淡路島北端から中央部に位置する人口約4万5千人の市である。自然環境に恵まれた地域であり、夏の海水浴シーズンには京阪神をはじめ各地から多くの観光

客（年間約1,300万人）が押し寄せる²⁹⁾³⁰⁾。淡路市がスポーツ分野で注目を集めるようになったのは、2002年の日韓W杯である（2002年時は津名町）。当時、ベッカム選手らを擁していたイングランド代表を事前合宿として受け入れ、メディア露出が著しかったことは記憶に新しい。練習場として使用された兵庫県立淡路佐野運動公園は、2002年以降淡路地域のスポーツ拠点として、様々な大会や合宿を誘致し続けている。また、2019年のラグビーワールドカップ日本大会では、ルーマニア代表とヨーロッパ・オセアニアのプレーオフ勝者の事前合宿地に内定している。平成30年度「淡路市の教育方針」では、「国際大会規模のスポーツ大会のキャンプ地招致等を積極的に取り組み、本市の魅力について情報を積極的に発信し、効果的なPRを行う」³¹⁾ことを明記しており、淡路市として継続的にスポーツ事業に関与していく姿勢が見受けられる。

3.2 調査手順

本研究では、2017年FIFA U-20ワールドカップ韓国大会に向けたイングランド代表による淡路市での事前合宿において、ステークホルダーとして関与した組織・人物を特定する必要があるため、まず各種資料の文献調査、ならびに兵庫県・淡路市の行政担当者に対する

電話・メール調査を行った。文献調査、電話・メール調査の結果より、本事業の最重要ステークホルダー（プロジェクトマネジャー）を特定し、兵庫県企業庁のA氏に対する半構造化インタビューを実施した。インタビュー時間は約1時間であった。調査を依頼する際には、事前に調査の趣旨と調査内容を告知し、実際の調査時には、調査の背景や目的、キー・インフォマントとしての選定理由、調査への協力・撤回、守秘義務、調査結果の公表について説明した。その後、同意を得られた上でICレコーダーによる録音を実施した。

調査内容はFairley and Kelly³²⁾、青山・山口⁷⁾を基に構成した。具体的には、(1)事前合宿受け入れの経緯、(2)事前合宿実施における意思決定者とステークホルダー、(3)事業内容、(4)連携・推進体制、(5)今後の課題と展望を主な項目とした。

3.3 分析方法

インタビューデータの分析にあたり、録音したインタビュー内容を忠実に書き起こして逐語録を作成した。次に、研究代表者と共同研究者2名が逐語録を熟読し、トライアンギュレーションを用いた内容分析を実施した。具体的には、前述した5つの調査内容の結果をステークホルダー・マネジメントにおける4つのプロセス（①立ち上げ、②計画、③実行、④管理・監視）にあてはめられるよう切片化した。その後、

信頼性を高めるためにそれぞれの研究者が独自に4つのプロセスにあてはめ、お互いの結果が一致するまで内容分析を繰り返した。これらの結果は、データ解釈の妥当性を検討するため、インタビューであるA氏に、自身の発言内容が結果に反映されているかどうか電話・メールで確認を仰いだ。これにより、データの真正性が確かめられた。また、プロセスの結果については先行研究を再度確認し¹²⁾²⁷⁾²⁸⁾、トライアンギュレーションによって結果のバイアスを取り除いた。

なお、トライアンギュレーションとは、複数の証拠を組み合わせて重ね合わせたりすることによって、推論の根拠を確かなものにし、またその内的妥当性を高めることである³³⁾。本研究では評定者を複数にすることにより、評価の信頼性及び内的妥当性の向上を図った。

4. 結果及び考察

4.1 立ち上げプロセス「ステークホルダー特定」

図2は、サッカーU-20イングランド代表の事前合宿受け入れ経緯を示している。もともとイングランドサッカー協会側は、事前合宿の候補地として、兵庫県・淡路市と他の1自治体を挙げており、2017年2月に現地視察の依頼が兵庫県サッカー協会、もう一方の都道府県サッカー協会に入ることになる。その後、淡路側では兵庫県副知事を通じて、兵庫県企業庁のA氏

図2 サッカーU-20イングランド代表の事前合宿受け入れ経緯

へと連絡が回る。このA氏が、本事業のプロジェクトマネジャーである。プロジェクトマネジャーとは、「プロジェクト目標を達成することに責任をもつチームをリードするために、母体組織が任命する人物」¹²⁾のことである。A氏がプロジェクトマネジャーとなった理由については、後述する。

現地視察の依頼から約1ヶ月後の2017年3月2日に、イングランド代表監督及びチームマネジャーが淡路市に視察へ訪れる。視察依頼から実際の視察までの期間が短く、この時点でのステークホルダーは未確定であった。その2、3日後に、イングランドサッカー協会より事前合宿の正式依頼を受けることになる。

事前合宿受け入れ決定後の2017年4月4日に、関係者打ち合わせを実施し、この時点でプ

ロジェクトメンバー、及びインターナル・ステークホルダーが確定した。なお、本来プロジェクトの中心となる組織は「組織委員会 (the organizing committee)」と定義されるが、本事業では組織委員会を設けていないことから、中心的なメンバーを「プロジェクトメンバー」とする。インターナル・ステークホルダーについては、Hamel³⁴⁾, Beringer et al.³⁵⁾を参考に、「事業に直接関わっているか、影響を受けている者、及び団体・組織」と定義する。ステークホルダーには、インターナル・ステークホルダーの他に、株主や金融機関、メディア、供給業者、地域社会といったエクスターナル・ステークホルダーも存在するが、本研究では分析対象外とする。図3は、これらのステークホルダーの関係性を示している。プロジェクトメンバーはプロジェ

図3 本事業におけるインターナル・ステークホルダーの関係性

クトマネジャーであるA氏を含めた14名で構成され、インターナル・ステークホルダーは11団体・組織であった。

4.2 計画プロセス「ステークホルダー・マネジメント計画」

次に、各ステークホルダーのニーズ・利害・影響度をもとに、ステークホルダー・マネジメント計画を検証する。図4は、重要インターナル・ステークホルダーの関係組織図を示している。企業庁のA氏はもともとサッカー関係者であり、神戸市サッカー協会の理事を務めていた。本来なら兵庫県教育委員会スポーツ振興課が担う可能性のある事業であったが、A氏の個人的なネットワークから、兵庫県企業庁が担当することとなった。なお、合宿地の淡路佐野運動公園は県の施設であることから、淡路市ではなく県が窓口となっている。この淡路佐野運動公園を管理する兵庫県園芸・公園協会の所長とA氏が先輩後輩の関係であったこと、さらには宿泊地であるウェスティンホテル淡路の株主に企業庁が入っていたことなど、様々な要因が絡み合

い、本事業の成功につながったと言える。イングランド代表は日韓W杯事前合宿時にもウェスティンホテル淡路を利用しており、イングランドサッカー協会としては当時のサポートやおもてなしが印象的だったことが、今回の依頼につながったとのことであった。

表1は、重要インターナル・ステークホルダーの関与度マトリックスである。兵庫県企業庁、ウェスティンホテル淡路、淡路佐野運動公園が、積極的にプロジェクトの成功に関与する指導的立場であったことが示唆される。

ステークホルダー・マネジメント計画のまとめとして、まずA氏を中心とする個人的なつながりが成功要因となったことが明らかとなった。事前合宿の誘致に関するこれまでの研究では、相手国・チームと受け入れ側の個人的なつながりが重要であるといくつか報告されていたが⁷⁾¹⁰⁾、本研究では受け入れ側においても個人的なつながりが重要であることが示された。次に、2002年の際にイングランド代表を積極的にサポートしたことがデスティネーションイメージとして残っていたことが示唆される。一方で、

図4 本事業における重要インターナル・ステークホルダーの関係組織図

表1 本事業における重要インターナル・ステークホルダーの関与度マトリックス

PMI¹²⁾, 中川²⁷⁾を基に筆者加筆修正

ステークホルダー	不認識	抵抗的	中立的	支持的	指導的
兵庫県企業庁					As-Is, To-Be
兵庫県サッカー協会			As-Is	→ To-Be	
ウェスティンホテル淡路				As-Is	→ To-Be
兵庫県園芸・公園協会				As-Is	→ To-Be

As-Is: 2017年4月14日打ち合わせ時の関わり方

To-Be: 2017年5月10日～16日事前合宿実施時の関わり方

不認識: プロジェクトを認識していない(ただし, 潜在的影響力を持つ)

抵抗的: プロジェクトと潜在的影響力を認識しているが, 変化に抵抗する

中立的: プロジェクトと潜在的影響力を認識しているが, 支持も抵抗もしない

支持的: プロジェクトと潜在的影響力を認識しており, 変化を支持する

指導的: プロジェクトと潜在的影響力を認識し, 積極的にプロジェクトの成功に関与している

日韓W杯を担当した行政職員はほとんどが異動しており, 資料等もあまり残されていなかった。したがって, A氏を中心にゼロからプロジェクトを立ち上げる必要があったことも明らかとなった。

4.3 実行プロセス「ステークホルダー・エンゲージメントマネジメント」

ステークホルダー・エンゲージメントマネジメントは, ステークホルダー・マネジメント計画をもとに各ステークホルダーと交渉を図り, 要求や課題をプロジェクトに反映・修正していくプロセスである。受け入れ決定から受け入れ当日の2017年5月10日までに, プランの修正がいくつか行われている。ピッチの環境整備(ライン, 芝の長さ, 夜間照明)や, セキュリティー対策(外部からの視察を遮断), トレーニングジム・リラクスルームの設置, 練習試合の手配(vsヴィッセル神戸), Wi-Fiの整備などがイングランドサッカー協会より求められた。費用面に関しては, 基本的にイングランドサッカー協会が負担する規約になっていたが, これらのサービス面に関しては, 受け入れ側が負担することとなった。この際, U-20イングランド代表受け入れによる事前合宿後の利用促進を期待し, 兵庫県立淡路佐野運動公園ならびに

ウェスティンホテル淡路が経済面でも積極的に関与したことも示唆される。また, A氏は今回の事前合宿に関し, 次のように述べている。

A氏: …誰かが仕切ってコントロールして情報共有しないかぎりではできなかったです。時間や命令権が何もない状態で, みんなで集まって共同してやったというのは成功の例だと思います。

本事前合宿は兵庫県・淡路市による誘致ではなく, イングランドサッカー協会からのオファーであった。したがって, 準備期間がきわめて少ないという問題を抱えており, 各ステークホルダーが連携を図り, それぞれが個別に対処していくことが求められた。Yaghmour and Scott³⁶⁾は, 事業における個々のステークホルダーの成果こそが, 事業の成功に繋がると述べている。要求に対し, いかに柔軟かつ早急に対応していくかが, 先方を満足させるための鍵になると考えられる。

4.4 管理・監視プロセス「ステークホルダー・エンゲージメントコントロール」

ステークホルダー・エンゲージメントコントロールでは, プロジェクト進行中において, 必要に応じて変更要求を出すプロセスである。本ケースにおいても, 事前合宿当日になって, い

くつかの変更が行われている。例えば、U-20 イングランド代表側は当初、非公開練習を原則としていたが、住民に対する公開練習を実施した。また、住民との交流ももともと設けられていなかったが、子供向けサッカー教室が組み込まれるなど、イングランド側も柔軟な対応を見せてくれたとのことであった。Fairley and Kelly³²⁾によると、事前合宿を受け入れる際には、選手やチームの要求を聞き、適応することが重要だと指摘する。本ケースについても相手の要求を優先することで、結果として住民交流の機会を設けることができるなど、地元への貢献が生まれたと思われる。

そして、2017年FIFA U-20ワールドカップ 韓国大会でU-20イングランド代表は優勝し、大きな成功を収めることとなる。U-20イングランド代表監督のトンプソン氏は、次のようにコメントを残している³⁷⁾。

トンプソンU-20イングランド代表監督：この素晴らしい冒険は淡路島でスタートしました。ウェスティンホテル（淡路）をはじめ、皆様が整えてくださった環境があったからこそ、チーム内の結束がより強固なものになりました。…皆様の温かいおもてなしとご支援に感謝しています。また、ご支援いただいた兵庫県にも厚くお礼申し上げます。

今回、U-20イングランド代表が本大会で成功を収めたことで、兵庫県・淡路市に対するブランドイメージがより強固なものとなったと考えられる。アスリートファーストを徹底した事業の提供がいかに重要であるかということが示唆される。

5. お わ り に

本研究では、ステークホルダー理論を援用し、PMBOKを用いたサッカーU-20イングランド代表の事前合宿におけるステークホルダー・マネジメントプロセスを検証した。ステークホルダー理論とは、「イベントの企画、実施または組織委員会の行動によって影響されることに、一定の責任を援助もしくは請負うような様々な

個人、及び団体」²⁰⁾と定義されており、本稿においてもステークホルダーの中心人物、プロジェクトマネジャーに対するインタビューを行った。結果、14名のプロジェクトメンバーと11団体・組織のインターナル・ステークホルダーが特定された。また、継続した事前合宿の受け入れには「デスティネーションイメージ」を先方に植え付けること、各ステークホルダーが連携を図りそれぞれが個別に対処していくこと、そして徹底したアスリートファーストの環境提供が重要であることが示された。これらの結果より、インプリケーションとして以下の3点が挙げられる。

1点目は、行政文書・知識の体系化である。本ケースでは、日韓W杯を担当した行政職員の多くが異動しており、資料等もあまり残されていなかった。このように、行政の課題は、人事異動により業務のノウハウが失われることにある。担当者が変更されても、相手国との関係性は消えることはない。昨今、行政文書管理の必要性が叫ばれているが³⁸⁾、行政による文書・知識の体系化を今一度見直す必要があると思われる。

2点目は、アスリートファーストの徹底である。東京2020ではホストタウン事業をはじめとする、相手国と受け入れ地の住民との交流が期待されている。しかしながら、相手国・チームとしての目的は、あくまで大会で最高のパフォーマンスを行うための「トレーニング」である。受け入れ交渉において、はじめから住民との交流を求めるのではなく、選手を最優先に考えたスケジュールを立てることが、結果として相手チームが快く交流してくれることにつながると考えられる。交流だけでなく、相手国・チームの真剣なトレーニングを見学することもまた、受け入れ側の住民・子供たちにとっては貴重な経験となり得るであろう。

3点目は、同国同競技へのアプローチである。事前合宿を誘致する際、初めての国、初めての競技団体を誘致するには非常に労力がかかる。以前に誘致に成功した例があれば、まずは同国、

図5 プレイス・ブランディングの確立
若林ら⁴¹⁾を基に筆者加筆修正

同競技団体にアプローチをかけることが重要である。本ケースのように、関係性を築いておくことで継続した誘致、あるいは相手国からのオファーを受けることも可能となる。継続的に良好な関係性を維持するには、相手国に再度来訪したいと思わせることができるかが鍵である。そうした意味から、相手国にいかに関宿地の魅力を認識してもらうかといった「プレイス・ブランディング」も重要な視点となる。プレイス・ブランディングとは、地域におけるシンボルの魅力や価値を高めることで、地域活性化を図る手法である³⁹⁾。これに対し、和田ら⁴⁰⁾は、シンボルの魅力や価値の伝達には地域の固有性を活かしたイベントなどによって、シンボルを認知する機会を作り出す必要性を述べている。国際スポーツイベントにおける事前合宿事業は、まさに地域のシンボルを再認知する機会となり得る。前述の行政文書・知識の体系化を含めた、ヒト・もの・資本・情報の集約化を行い、地域が一体となって継続した事前合宿の受け入れを行うことで、プレイス・ブランディングの確立がより強固なものとなるだろう（図5）。

最後に、本研究の限界と今後の展望について述べる。本事例ではプロジェクトマネジャー 1

名に対するインタビュー調査を実施したが、より具体的なステークホルダー・マネジメントを検証するには、インターナル・ステークホルダーやプロジェクトメンバーへのインタビューも必要である。また、東京2020のサッカー出場国は未確定であるため、兵庫県・淡路市の事前合宿誘致活動は現在のところ行われていない。2019年のラグビーワールドカップ日本大会を含めた、兵庫県・淡路市に対する縦断的な観察が求められていくだろう。

参 考 文 献

- 1) 内閣府；経済財政運営と改革の基本方針2014について, 2014, https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tokyo2020_suishin_honbu/hostcity_townkousou/dai1/sankou2.pdf (参照日2018年7月27日)。
- 2) 内閣府；「経済財政運営と改革の基本方針2015」の概要, 2015, http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/2015/summary_ja.pdf (参照日2018年7月27日)。
- 3) 内閣官房東京オリンピック競技大会・東京パラリンピック競技大会推進本部事務局；ホストタウンの推進について, https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tokyo2020_suishin_honbu/

- hosttown_suisin/ (参照日2018年7月27日).
- 4) 山口志郎, 他; スポーツイベントが開催地域にもたらす効果: 先行研究の検討, 体育学研究, Vol.63, No.1, pp.13-32, 2018.
 - 5) 湊慎一郎; 2012年ロンドンオリンピック・パラリンピック競技大会における事前合宿誘致の取り組み, 自治体国際フォーラム, pp.7-9, 2014.
 - 6) 間野義之; 奇跡の3年 2019・2020・2021 ゴールデン・スポーツイヤーズが地方を変える, 徳間書店, 2015.
 - 7) 青山将己, 山口泰雄; 東京オリンピック・パラリンピック2020におけるホストタウン事業計画の類型化に関する事例研究, イベント学研究, Vol.2, No.1, pp.25-35, 2017.
 - 8) 松橋崇史; 2002年FIFAW杯のキャンプ地から学ぶ地方活性化の方策と2020年に向けた課題, 地方議会人: 議員研修誌, Vol.48, No.8, pp.28-31, 2018.
 - 9) 間野義之; オリパラ・ホストタウンに期待すること, 市政, Vol.66, No.7, pp.38-41, 2017.
 - 10) 高橋義雄; スポーツツーリズムとインバウンド観光, 地方議会人: 議員研修誌, Vol.48, No.8, pp.28-31, 2018.
 - 11) 水尾順一; 企業社会的責任とステークホルダー・マネジメントシステム, 日本経営診断学会論集, Vol.1, pp.62-76, 2001.
 - 12) PMI; プロジェクトマネジメント知識体系ガイド (PMBOKガイド) 第6版, Project Management Institute (PMI), Newtown Square, 2017.
 - 13) 山崎方義; B to B企業のステークホルダー・マネジメントにおけるコーポレート・コミュニケーションの考察, 広報研究, Vol.18, pp.78-90, 2014.
 - 14) Freeman, R.E.; Strategic Management: A stakeholder approach, MA: Pitman. Freidman, M.T., 1984.
 - 15) 櫻井通晴; ステークホルダー理論からみたステークホルダーの特定: コーポレート・レピュテーションにおけるステークホルダー, 専修経営研究年報, Vol.34, pp.93-113, 2001.
 - 16) Roberts, R.W.; Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory, Accounting, Organizations and Society, Vol.17, No.6, pp.595-612, 1992.
 - 17) Donaldson, T., and Preston, L.E.; The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications, Academy of management Review, Vol.20, No.1, pp.65-91, 1995.
 - 18) Freidman, M.T., et al.; Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory, European Sport Management Quarterly, Vol.4, No.3, pp.170-190, 2004.
 - 19) Parent, M.M. and Deephouse, D.L.; A case study of stakeholder identification and prioritization by managers, Journal of Business Ethics, Vol.75, No.1, pp.1-23, 2007.
 - 20) Parent, M.M., and Smith-Swan, S.; Managing major sports events: Theory and practice, London: Routledge, 2013.
 - 21) Parent, M.M.; Evolution and issues patterns for major-sport-event organizing committee and their stakeholders, Journal of Sport Management, Vol.22, pp.135-164, 2008.
 - 22) Parents, M.M., et al.; The sustainability of the Youth Olympic Games: Stakeholder networks and institutional perspectives, International Review for the Sociology of Sport, Vol.50, No.3, pp.326-348, 2015.
 - 23) Parents, M.M.; Stakeholder perceptions on the domestic governance of major sports events, Sport Management Review, Vol.19, pp.402-416, 2016.
 - 24) Silvers, J. R., et al.; Towards an international event management body of knowledge (EMBOK), Event Management, Vol.9, pp.185-198, 2006.
 - 25) Getz, D., et al.; Festival management studies: Developing a framework and priorities for comparative and cross-cultural research, International Journal of Event and Festival Management, Vol.1, No.1, pp.29-59, 2010.
 - 26) Athanassiou, N., et al.; Critical thinking in the management classroom: Broom's Taxonomy as a learning tool, Journal of Management Education, Vol.27, No.5, pp.533-555, 2003.
 - 27) 中川吉人; PMBOKガイド改訂 (第4版→第

- 5版) から見るステークホルダー管理 (後篇), 2014, https://www.crossfields.co.jp/image/reports/mailmagazine_vol6_1.pdf (参照日2018年7月27日).
- 28) Varajão, J., et al.; ISO 21500: 2012 and PM-BoK 5 processes in information systems project management, *Computer Standards and Interfaces*, Vol.50, pp.216-222, 2017.
- 29) 淡路市; 淡路市の概要, <https://www.city.awaji.lg.jp/soshiki/kikaku/shinogaiyou.html> (参照日2018年7月27日).
- 30) 兵庫県: 淡路地域における現状・課題と政策目標, <https://web.pref.hyogo.lg.jp/ks08/documents/2-3-5awaji.pdf#search=%27E6%B7%A1%E8%B7%AF%E5%B3%B6+%E5%A4%8F+%E8%A6%B3%E5%85%89%E5%AE%A2%E6%95%B0%27> (参照日2018年7月27日).
- 31) 淡路市教育委員会; 平成30年度「淡路市の教育方針」, https://www.city.awaji.lg.jp/uploaded/life/7950_50980_misc.pdf (参照日2018年7月27日).
- 32) Fairley, S., and Kelly, D.M.; Developing leveraging strategies for pre-Games training for mega-events in non-host cities, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.35, No.6, pp.740-755, 2017.
- 33) 佐藤郁哉; トライアングレーション (方法論的複眼) とは何か?, *インターナショナルナーシング・レビュー*, Vol.28, No.2, pp.30-36, 2005.
- 34) Hamel, G.; The why, what and how of management innovation, *Harvard Business Review*, Vol.84, No.2, pp.72-84, 2006.
- 35) Beringer, C., et al.; Establishing project portfolio management: An exploratory analysis of the influence of internal stakeholders' interactions, *Project Management Journal*, December, pp.16-32, 2012.
- 36) Yaghmour, S., and Scott, N.; Inter-organizational collaboration characteristics and outcomes: a case study of the Jeddah Festival, *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, Vol.1, No.2, pp.115-130, 2009.
- 37) 兵庫県; ご報告: 「FIFA U-20ワールドカップ2017韓国大会」でのイングランド代表チーム (U-20) の優勝等について, 兵庫県, 2017.
- 38) 内閣府; 行政文書の管理に関するガイドライン (一部改定), <http://www8.cao.go.jp/chosei/koubun/hourei/kanri-gl.pdf> (参照日2018年7月2日).
- 39) 博報堂地ブランドプロジェクト; 地ブランド: 日本を救う地域ブランド論, 弘文堂, 2006.
- 40) 和田充夫, 他; 地域ブランドマネジメント, 電通abic project編著, 有斐閣, 2009.
- 41) 若林宏保, 他; プレイス・ブランディング: “地域” から “場所” へのブランディングへ, 電通abic project編著, 有斐閣, 2018.