２０１１年度修士論文

プロスポーツクラブにおける地方自治体との関係に関する研究

-J リーグ加盟を目指すクラブおよび
J リーグ加盟後間もないクラブを対象にして-

早稲田大学　大学院スポーツ科学研究科

スポーツ科学専攻　スポーツビジネス研究領域

５０１０Ａ０４０－２

柴田　勇樹

Shibata, Yuki

研究指導教員：　武藤泰明教授

目次

第１章　序論・・1
　第１節　研究の背景・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1
　第２節　研究の目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・3
　第３節　先行研究・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・4

第２章　研究の方法・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・5
　第１節　分析対象の選出・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・5
　第２節　ファジアーノ岡山・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・7
　第３節　ギラヴァンツ北九州・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・10
　第４節　分析手続き・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・13
　第５節　分析手法・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・17

第３章　結果と考察・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・19
　第１節　結果・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・19
　第２節　考察・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・25
　第３節　研究の限界・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・28
　第４節　今後の研究への示唆・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・29

参考文献・・・30
参考資料・・・34

第 1 章　序論

第 1 節　研究の背景

J リーグは、1993 年のリーグ開幕以降、クラブ数が増加し続け、開幕時の 10 クラブから 2011 年シーズンでは 38 クラブになり、2012 年シーズンには 40 クラブとなる（J リーグホームページより）。

2012 年から J2 下位チームと、J リーグ準加盟加入など J2 昇格基準を満たす JFL 上位チームとの入替戦が導入される予定のため、J リーグに加盟するクラブ数としては 40 クラブで頭打ちとなる（J リーグ準加盟は、将来 J2 会員として入会を目指すクラブが J リーグへの申請、J リーグでの審査を経て登録が承認されるもので、準加盟への登録は J2 昇格の条件の一つでもある）。しかし、J リーグ準加盟登録または登録が継続審査されているクラブが 5 クラブあるように、J リーグ加盟を目指すクラブが消滅するわけではない。それどころか、現在 J リーグを目指して活動しているクラブは全国に点在している。

J リーグへの加盟を果たすには、JFL で上位に入るという「勝利」という条件はもちろん、事業収入や財政状態など経営面での条件をクリアする必要がある（「表 1　主な J リーグ入会条件」参照）。また、J リーグ入会までは J リーグ入会基準を満たす必要はないが、経営基盤が揺らぐことで J リーグ加盟どころかクラブ存続も危うくなってくる。

しかし、J リーグを目指すクラブは、政本（2011）が指摘しているとおり財務的・人的・物的資源の脆弱さの解決が大きい課題となっているのが現状である。また、J リーグに加盟したことによりその問題が劇的に改善することは考えにくいことから、J リーグ加盟後間もないクラブも同様の課題を引き続き抱えていることも容易に想像できる。

表 1　主な J リーグ入会条件

準加盟登録	準加盟クラブとしての相当期間におよぶ活動実績において、J リーグ理事会から J2 会員として適正が認められること
順位	入会直前年度の JFL における年間順位が 4 位以内であること ※2011 年は上位 2 チームのみ
下部組織	第 1 種、第 2 種、第 3 種、第 4 種に属するチームを有している事 ※猶予期間あり、また第 4 種については代替も認めている
観客数	入会直前年度の JFL のリーグ戦における 1 試合平均入場者数が 3,000 人以上であること
事業収入	入会直前年度における年間事業収入が 1.5 億円以上になると、合理的に見込まれること
財政状態	入会直前年度の期末決算において、債務超過ではないことが合理的に見込まれること
ホーム スタジアム	入場可能数 10,000 人以上 ピッチのいずれの箇所においても 1,500 ルクス以上の照度をもつ照明装置の設置

※J リーグ規定より主な条件を筆者が抜粋

第 2 節　研究の目的

前節で述べたとおり、J リーグを目指すクラブおよび J リーグ加盟後間もないクラブにとって、脆弱な経営基盤を強固にすることは大きい課題である。この課題を解消するために、クラブは、集客、スポンサー集め、優秀な人材の確保など様々な活動を行う必要がある。その様々な活動を行うに当たり、「地域に愛されるクラブとなるために、ホームタウンの人々と心を通わせるためのさまざまな活動」と J リーグが定義しているホームタウン活動は重要な活動の一つと考えられるが、その活動を行うにあたり地域住民の窓口である地方自治体と良好な関係を築くことは重要になってくる。また、場合によっては地方自治体から経営資源の支援を仰ぐことも経営基盤強化の選択肢の一つとして考えられる。

武藤（2006）は、クラブチームにとって地方自治体は重要なステイクホルダーと位置づけたうえで、①競技場、②競技場以外のインフラスストラクチャー、③地域経済へのメリット、④出資者・スポンサー、⑤他の出資者・スポンサーに対する誘引、⑥自治体、外郭団体とクラブとの経済取引、においてクラブは地域ないし地方自治体の恩恵を受けていると述べている。これらは、J リーグを目指すクラブおよび J リーグのクラブにもあてはまる。

また、①競技場について、特に J リーグでは地方自治体の支援を仰ぐ必要が生じてくる。J リーグでは前出の表 1 のとおりホームゲームを開催する競技場には、1 万席以上の個席設置などの基準を設けており、J リーグ加盟時にいくつかの競技場では改修を余儀なくされる。その競技場は、地方自治体の所有物である可能性が高いことに加え（2012 年 1 月現在、J リーグ準加盟登録または登録が継続審査されているクラブがホームスタジアムとする予定の競技場は、全て地方自治体の所有物である）、クラブ側が自ら競技場改修を行う財政的余裕はないためである。それに加え、J リーグ準加盟登録時、および J リーグ加盟時にホームタウンの地方自治体の支援を義務付けている。これらのため、J リーグ加盟を視野に入れた場合、地方自治体から支援や協力を仰ぐことは非常に重要といえる。

そこで、本稿では、J リーグを目指すクラブおよび J リーグ加盟後間もないクラブにとって、地方自治体とどのような関係を築いていくことで円滑に支援や協力を仰ぐことができるのか、またその関係を築いていくためにはどのような取組を行っていくのが効果的なのか、について検討することを研究の目的とする。

第 3 節　先行研究

J リーグを目指すクラブの経営に関する研究としては、政本（2011）や隅野・山﨑（2009）があるが、これらはクラブの経営課題の解決全般および経営状態全般について論じられており、クラブと地方自治体の関係性に関しては論じていない。他方、J リーグのクラブ経営に関する研究は近年盛んであり、武藤（2006）や原田・小笠原（2008）、大野（2010）などがあるが、地方自治体（政府と論じている研究もある）については、ステイクホルダーの一つにはあげているものの、個別には論じていない。

ここで、武藤（2009）は、「地域のプロクラブは、一般的な理解とはことなりたとえ株式会社形態であったとしても、実質的には営利法人ではない。」と論じている。このため、地方自治体と NPO との関係性についての研究に幅を広げてみると、小島（2006）や小島・平本・樽見・後藤（2008）がある。これらは、政府・NPO・企業の三者の協働取組におけるモデルである「協働の窓モデル」を提示しその有効性を実証している。このモデルは、クラブと地方自治体との取組においても有効である可能性はある。ただし、このモデルは、取組が行われた後に振り返ることはできるものの、本稿の目的である「どのような関係を築いていけばよいか」「その関係を築いていくにはどのような取組が有効か」という将来の取組を構築することは困難であると考える。

先行研究を総じて言えることは、J リーグを目指すクラブまたは J リーグ加盟後間もないクラブと地方自治体との関係性を研究の対象としているものは非常に乏しいといえる。その意味では、本稿の価値は十分に高いものであると考える。

第 2 章　研究の方法

前章のとおり、J リーグを目指すクラブまたは J リーグ加盟後間もないクラブと地方自治体との関係性に関する資料は乏しい。そのため、本稿では J リーグクラブとそのクラブがホームタウンとする地方自治体へのインタビューを基に分析し、探索的に仮説（モデル）を生成する。クラブと地方自治体双方へインタビューを行った理由は、一方的な視点とならず、かつ記憶漏れや記憶違いによる誤った情報を採用することを防ぐためである。また、J リーグを目指すクラブではなく、J リーグクラブを分析対象とした理由は、J リーグに加盟しているということは何らかの支援が地方自治体よりすでに行われ、その支援を得るために何らかの有効な取組を行っている可能性が高いと考えたためである。

第 1 節　分析対象の選出

分析対象とするクラブと地方自治体は、本稿の目的を鑑み、以下の条件を満たすクラブとそのクラブがホームタウンとする地方自治体とした。

1 つめに、J リーグに加盟して 2～3 年のクラブ（2009 年または 2010 年シーズンから J2 に参入しているクラブ）であること。本稿の目的が J リーグを目指すクラブおよび J リーグ加盟後間もないクラブを対象としたものであり、また J リーグ加盟から期間が長く経過していることで地方自治体の担当者が変わっているなど記憶や記録が失われている可能性があるためである。

2 つめに、クラブの発足の基盤となった母体企業が存在する場合、その企業が現時点で株主であったりメインスポンサー（具体的には、ユニフォームの胸や背中部分のスポンサーを指す）であったりしないこと。このような母体企業が存在するクラブ（本稿では、企業型クラブと呼ぶ）では、人的資源やノウハウなどを親企業から提供されることが考えられ、ステイクホルダーの中で地方自治体に対する考え方が異なる可能性があるためである。

3 つめに、同一ホームタウンに他のプロスポーツクラブが存在しないこと。同一ホームタウンに他のプロスポーツクラブが存在している場合、地方自治体の力の入れ具合が変わってくることが想定され、それにともない地方自治体の考えが、同一ホームタウンにプロス

ポーツクラブが存在していない地方自治体とは異なってくる可能性があるためである。また、本稿でプロスポーツクラブとは、プロ野球、J リーグ、JBL および bj リーグに所属するプロスポーツクラブを対象とした。

なお、2011 年シーズンから J2 に参入しているガイナーレ鳥取、2012 年シーズンから J2 に参入する FC 町田ゼルビアと松本山雅 FC、2012 年 1 月現在 J リーグ準加盟登録が承認されている V・ファーレン長崎、S.C.相模原、カマタマーレ讃岐、および 2012 年 1 月現在 J リーグ準加盟が継続審議されているツエーゲン金沢、FC 琉球の 8 クラブについて、2 つめと 3 つめの条件を照らし合わせてみると、2 つめの条件は全クラブが当てはまり、3 つめの条件は 5 クラブが当てはまっている（各クラブのホームページより）。

これら 3 つの条件に全て当てはまるクラブは、ファジアーノ岡山とギラヴァンツ北九州であった（「表 2　2009 年または 2010 年から J2 に参入しているクラブ」参照）。そのため、両クラブと両クラブがホームタウンとしている地方自治体を本稿の分析対象とした。

表 2　2009 年または 2010 年から J2 に参入しているクラブ

	栃木 SC	ファジアーノ岡山	カターレ富山	ギラヴァンツ北九州
企業型クラブ	○	○	×	○
他のプロスポーツクラブ	×	○	○	○

※○は、本稿の条件に合致しているクラブ

※各クラブのホームページより筆者が作成

第 2 節　ファジアーノ岡山

宇都宮（2008）や、今回行ったインタビュー、J リーグホームページ、およびファジアーノ岡山のホームページによると、ファジアーノ岡山の歴史や成績などはつぎのとおりである。

クラブの歴史は、2003 年、岡山県リーグ 1 部（JFL の下部である中国リーグの下部である都道府県リーグ）に所属していた RFK を基盤として、2005 年の「晴れの国おかやま国体（第 60 回国民体育大会）」への強化を目的として結成されたことから始まっている。2004 年、運営法人となる特定非営利活動法人ファジアーノ岡山フットボールクラブが設立され、また、岡山県リーグ 1 部を勝ち上がり中国リーグ昇格。2005 年、中国リーグ 2 位となるも、JFL の昇格がかかる全国地域リーグ決勝大会では敗退。2006 年、株式会社化（社名は株式会社ファジアーノ岡山フットボールクラブ）され、また、中国リーグで初優勝するも全国地域リーグ決勝大会では敗退。2007 年、選手を大幅に入れ替えるとともに手塚聡監督を招聘し、中国リーグ優勝を経て全国地域リーグ決勝大会でも優勝し JFL 昇格。また、同年 8 月 J リーグ準加盟承認。2008 年、JFL4 位となり、集客や競技場などその他の条件も満たし J リーグ加盟が認められる。2009 年より J2 に参入し現在も J2。

ホームタウンは、岡山市、倉敷市、津山市を中心とした岡山県全域。また、ホームスタジアムは、kanko スタジアム（岡山県総合グラウンド陸上競技場）であるが、年に 1 試合、岡山県津山陸上競技場でもホームゲームを開催している。

岡山県や岡山市からの主な支援は、J リーグ準加盟登録を果たし JFL に昇格することとなる 2007 年から始まっている。この年から岡山県が実施している、スポーツ指導に選手が赴く「トップアスリート派遣事業」を受託するようになるとともに、岡山市からは市内 4 ヶ所の天然芝グラウンドの優先使用を得ている。J2 に参入した 2009 年より、岡山県はホームスタジアム使用料減免およびホームスタジアム施設補修を毎年行っている（ただし、2005 年の国民体育大会に際し、J リーグ基準を満たす競技場改修を行っていたことから J2 昇格による大規模な改修は行っていない）。また、同年より岡山市は 2 年間で約 2 億円を練習場整備で計上している。加えて、同年より、岡山県は岡山県民デーを、岡山市は岡山市デーを、ファジアーノ岡山のホームゲームで年 2 回ずつ（2011 年は年 1 回ずつ）開催し、イベントを開催したり集客活動を行ったりしている。また、2011 年には、現在 4 ヶ所に点

在している練習場を 1 つにまとめるべく専用練習場整備の気運が高まり、岡山市は約 8 億円規模の施設整備の計画に入っている。また、岡山県は、2011 年より J2 の中四国をホームタウンとするクラブ間で始まった「プライド オブ 中四国」の賞品を提供している。加えて、同年より岡山県のホームページでホームゲームの告知動画の掲載を開始している。

なお、クラブ設立から現在にいたるまで、出向や転籍などによる直接的な人的支援や、補助金やスポンサーおよび出資などによる直接的な財政支援は、地方自治体からは行っていない。

J2 に昇格後の成績は、2009 年 18 位（18 チーム中）、2010 年 17 位（19 チーム中）、2011 年 13 位（20 チーム中）（いずれも J2）。

営業収入は、2009 年度が 639 百万円、2010 年度が 695 百万円。

平均入場者数は、2009 年 6,162 人、2010 年 7,161 人、2011 年 7,258 人。

表 3　ファジアーノ岡山の体制および岡山県・岡山市からの支援の歴史

	順位	主なクラブ体制	主な支援内容（練習場整備は単発。それ以外は 2011 年まで継続）
2003	―	RFK を基盤に結成	
2004	岡山県リーグ 1 部優勝 中国リーグに昇格	運営法人となる NPO 法人設立	
2005	中国リーグ 2 位		
2006	中国リーグ優勝	運営法人を株式会社化	
2007	中国リーグ優勝 JFL に昇格	J リーグ準加盟が承認	トップアスリート派遣事業（2011 年は年間約 200 回） 練習グラウンド優先使用
2008	JFL4 位 J2 に昇格		
2009	J2 18 位		練習場整備（約 8,400 万円） ホームスタジアム使用料減免（2011 年で年間 4,400 万円） ホームスタジアム施設補修 自治体デー開催（2010 年まで年 4 回、2011 年は年 2 回） ウォーキングイベント（事業費：約 1 万円）
2010	J2 17 位		練習場整備（約 1 億 600 万円） チケットの岡山市職員厚友会でのチケット販売（給与天引）
2011	J2 13 位		専用練習場整備活動（総事業費見込 8 億円） プライド オブ 中四国への賞品提供（金額微少） 岡山県庁ホームページでの試合告知動画掲載

※宇都宮（2008）、ファジアーノ岡山ホームページ、インタビューより筆者が作成

第 3 節　ギラヴァンツ北九州

今回行ったインタビュー、J リーグホームページおよびギラヴァンツ北九州のホームページによると、ギラヴァンツ北九州の歴史や成績などはつぎのとおりである。

クラブの歴史は、2001 年、当時九州リーグ（JFL の下部リーグである地域リーグ）に所属していた三菱化学黒崎からニューウェーブ北九州に名称変更し九州リーグへ参戦したところから始まっている。また、同年、クラブを管理する任意団体、北九州 FC が設立。その後、成績としては九州リーグ中位が続くなか（2001 年 8 位、2002 年 7 位、2003 年 4 位、2004 年 6 位、2005 年 6 位）、2004 年 10 月北九州 FC が特定非営利活動法人として認可。2006 年、複数の選手をプロ契約選手として獲得し強化を図り、九州リーグ 3 位、全国社会人サッカー選手権大会 3 位。2007 年、さらにプロ契約選手を複数獲得、与那城ジョージ監督招聘と戦力強化を図った結果、九州リーグを初優勝し、JFL の昇格がかかる全国地域リーグ決勝大会でも勝ち上がり JFL 昇格。2008 年、JFL は 10 位だったものの、2 月には J リーグ準加盟が承認。また、同年 10 月には運営母体となる株式会社を設立（北九州 FC は、現在も違う形で活動している）。2009 年、JFL4 位となり J リーグ昇格の条件である JFL4 位以内を達成。観客動員などその他の条件も満たし、J リーグ入会が承認。2010 年、ギラヴァンツ北九州とチーム名を改め現在も J2。

ホームタウンは北九州市。北九州市立本城陸上競技場をホームスタジアムとしているが、新たなスタジアム建設が計画されている。

北九州市からの支援は、競技場と練習場の指定管理受託から始まっている。これは、クラブの運営法人が NPO 法人として認可された 2004 年に始まっており、受託金額は約 1 億円。これが、クラブ運営資金の大きな基盤となった。また、同年に「ドリームスポーツタウン事業」というサッカー教室への選手派遣も始まっている。その後、2007 年から 3,000 万円の補助金が支援されることとなり戦力強化への大きな資源となった。なお、この補助金は J2 昇格後 5,000 万円に増額された。有料試合を JFL に昇格した 2008 年から競技場使用料の減免を受けており、北九州市の後援価格ということで半額となっている。また、J2 昇格に際し、ホームスタジアムとしていた北九州市立本城陸上競技場が J リーグ基準に達していないことから北九州市は新スタジアム建設活動（総工費 100 億円）を始めるとともに、客席増設など北九州市立本城陸上競技場の整備も行っている。J2 に参入した 2010 年

より北九州市から出向という形で人的資源の支援を受けている。また、同年より北九州市が運営する若松競艇場がスポンサーにつくという形で広告費の支援も受けている。加えて、直接的支援ではないが、北九州市職員がギラヴァンツ北九州のファンクラブ加入する際に、北九州市の厚生費から補助が出ている。この結果、北九州市役所から約 1200 人がファンクラブに加入している。また、2011 年も北九州市が事務局になり街への露出を図る「ホームタウン・フレンドリー推進協議会」を設置したり、自治体が応募者を募り送り迎えをクラブが入場料を北九州市が負担する「地域コミュニティー支援事業」を開始したりと支援の幅は広がっている。

J2 に昇格後の成績は、2010 年 19 位（19 チーム中）。2011 年 8 位（20 チーム中）（いずれも J2）。

営業収入は、495 百万円（2010 年度）。

平均入場者数は、2010 年 4,189 人、2011 年 4,051 人。

表 4　ギラヴァンツ北九州の体制および北九州市からの支援の歴史

	順位	主なクラブ体制	主な支援内容（記載がない限り、2011 年まで継続）
2001	九州リーグ 8 位	三菱化学黒崎から名称変更 クラブを運営する北九州 FC 設立（任意会社）	
2002	九州リーグ 7 位		
2003	九州リーグ 4 位		
2004	九州リーグ 6 位	北九州 FC が NPO 法人として認可	競技場・練習場の指定管理（1 億円以上, NPO 法人の期間のみ） ドリームスポーツタウン事業（約 1,000 万円）
2005	九州リーグ 6 位		
2006	九州リーグ 3 位		
2007	九州リーグ優勝 JFL 昇格		補助金（当初 3,000 万円、J2 昇格後 5,000 万円） 事務所費用減免（格安価格）
2008	JFL10 位	J リーグ準加盟が承認 運営母体となる株式会社設立	ホームスタジアム使用料減免（半額）
2009	JFL4 位 J2 昇格	J2 昇格決定後、現在の名称に変更	新スタジアム建設活動開始（総工費約 100 億円） 北九州市立本城陸上競技場改修
2010	J2 19 位		市役所からの出向（1 名） 広告費（800 万円） 市職員のファンクラブ加入補助（約 1,200 人が加入）
2011	J2 8 位		地域コミュニティー支援事業（入場料を市が負担） ホームタウン・フレンドリータウン推進協議会（700 万円）

※ギラヴァンツ北九州ホームページ、およびインタビューより筆者が作成

第 4 節　分析手続き

インタビュー対象者は、前述のとおりクラブおよび地方自治体双方に行った。なお、ファジアーノ岡山はホームタウンが岡山県全域であることから、地方自治体へのインタビューは、岡山県、および運営会社の本社所在地でありホームゲームの大半が行われる kanko スタジアムの所在地でもある岡山市に行った。

クラブ側には地方自治体担当者を、地方自治体側にはクラブ担当者をインタビュー対象者として筆者が依頼した結果、それぞれのクラブおよび地方自治体から選出された担当者をインタビュー対象とした。インタビュー対象者には、本稿の研究内容を事前に説明したうえで、半構造化インタビューをインタビュー対象者のオフィスまたはホームスタジアムで 1 時間～2 時間程度行った。インタビュー対象者はいずれも 1 名で、インタビュアーも筆者 1 名であり、インタビュー対象者の了解を得たうえで IC レコーダーに録音した。

また、事前にインタビュー内容の提出を求めたインタビュー対象者に対しては、事前に半構造化インタビューの質問内容を提示した。インタビュー内容は、基本的にはファジアーノ岡山とギラヴァンツ北九州で同じであるが、クラブ状況などを勘案し質問内容を一部変更した（例示として、ファジアーノ岡山へのインタビューを表 5-1 に、岡山市役所へのインタビューを表 5-2 に示す）。

クラブ、地方自治体のインタビューの日程は表 6 のとおりであるが、順番は特に意図したものではなく、インタビュー対象者のスケジュールに沿ったものである。インタビューの内容は、事前にインタビューしたクラブまたは地方自治体のインタビュー内容を勘案していない。なお、各インタビュー対象者には、他にクラブや地方自治体の担当者にインタビューすること（またはしたこと）を伝えた（例えば、ファジアーノ岡山の担当者には、岡山市役所の担当者にインタビューしたことおよび岡山県庁の担当者にインタビューすることを事前に伝えた）。

インタビューの分析として、本稿では仮説生成を目的としているため、その目的に照らし、インタビューデータをもとにしたモデル構築に適している木下（2003）の修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下、M-GTA とする）を採用した。

ただし、M-GTA には具体例が少ない概念は採用しない、とあらわしているように少数事例に基づく研究を対象としていない側面も見て取れるため、本稿では M-GTA の機能を活か

しながら少数事例からでもモデル構築を行うことができる、西條（2007,2008）の構造構成的質的研究方法（以下、SCQRM とする）をモデル構築におけるメタ研究法として採用した。

表 5-1　質問内容（ファジアーノ岡山への質問内容）

1	現在、岡山市・岡山県とはどういった支援・連携が行われていますか？
2	過去、岡山市・岡山県とはどういった支援・連携が行われていましたか？
3	支援の経緯はどういったものですか？ →ファジアーノ側からのご依頼ですか？岡山市・岡山県側からの申し出ですか？
4	昇格するにしたがって支援の内容や関係性は変わってきましたか？
5	定期的な会合や会議はありますか？ →あるなら、どういったことが話し合われていますか？ →あるなら、頻度はどのくらいですか？ →あるなら、それはいつごろからできましたか？ →あるなら、出席者はどういった方々ですか？ →ないなら、連携方法はどういった形ですか？
6	主導権は地方自治体とファジアーノとどちらかが持っていますか？
7	地方自治体との関係で株主やスポンサーなど他のステイクホルダーとの違いはありますか？
8	地方自治体との関係で、現在、最も重要視していることは何ですか？
9	地方自治体との関係で、現在、最もご苦労されていることはどういったことですか？
10	地方自治体との関係で、工夫されていることはありますか？
11	地方自治体との関係で、転機のような時期はありましたか？
12	地方自治体との関係で、中心人物となる方はいらっしゃいましたか？
13	市役所・県庁の担当部局が変わってきたということはありますか？
14	ファジアーノを立ち上げ、今の形になるまで、岡山市・岡山県およびファジアーノ内部以外に大きくかかわりがあった組織や人物はいますか？

15	岡山市・岡山県がファジアーノに望んでいることが何かを感じることはありますか？ →あれば、具体的にどういうものですか？ →あれば、どういうときに感じますか？ →あれば、昇格するにしたがいそれは変わりましたか？ →あれば、その望んでいることに対して、力を入れていることはありますか？ →力を入れていれば、力を入れていることをアピールされていますか？ →あれば、望んでいることと、ファジアーノが目指す方向性がずれている、 またはずれていたことはありますか？
16	岡山市・岡山県が指示・依頼してくることはありますか？
17	岡山市・岡山県が望んでいることに対して、満たしていると感じておられますか？
18	岡山市・岡山県が望んでいることに対して、難しいなと感じることはありますか？

表 5-2　質問内容（岡山市役所への質問内容）

1	現在、ファジアーノとはどういった支援・連携が行われていますか？
2	過去、ファジアーノとはどういった支援・連携が行われていましたか？
3	支援の経緯はどういったものですか？ →岡山市側からのお申し出ですか？ファジアーノ側からの依頼ですか？
4	昇格するにしたがって支援の内容や関係性は変わってきましたか？
5	定期的な会合や会議はありますか？ →あるなら、どういったことが話し合われていますか？ →あるなら、頻度はどのくらいですか？ →あるなら、それはいつごろからできましたか？ →あるなら、出席者はどういった方々ですか？ →ないなら、連携方法はどういった形ですか？
6	主導権は岡山市役所とファジアーノとどちらかが持っていますか？
7	支援において他のスポーツチームや企業などとの違いはありますか？
8	岡山市と岡山県とファジアーノと三者間の連携はありますか？

9	ファジアーノとの関係で、現在、最もご苦労されていることはどういったことですか？
10	スポーツ振興課はいつできましたか？そのできた経緯は？
11	市民文化スポーツ局はいつできましたか？そのできた経緯は？
12	ファジアーノに支援していることに住民などへ理解を求めるためにどういったことをされていますか？
13	住民の方からファジアーノとの関係や連携に関し、要望などはありますか？
14	ファジアーノから定期的な報告や調査は求められていますか？ →あるなら、どういったものですか？ →ないなら、今後何か考えておられますか？
15	どういったことを目的として連携・支援を行われていますか？
16	経済効果という点では、効果は感じておられますか？また期待はされていますか？？
17	ファジアーノに望んでいることに対して、満たしていると感じておられますか？
18	ファジアーノに望んでいることに対して、難しいなと感じることはありますか？

表 6　インタビュー日程およびインタビュー場所

インタビュー対象	インタビュー日程	インタビュー場所
ギラヴァンツ北九州	2011 年 8 月 18 日	ギラヴァンツ北九州オフィス
北九州市役所	2011 年 8 月 23 日	北九州市役所オフィス
岡山市役所	2011 年 9 月 15 日	岡山市役所オフィス
ファジアーノ岡山	2011 年 9 月 16 日	kanko スタジアム
岡山県庁	2011 年 9 月 20 日	岡山県庁オフィス

第 5 節　分析手法

インタビューデータの分析に M-GTA を採用する理由は、木下（2003）が示しているように、M-GTA が以下の特徴を有しているためである。一つめに、実践的活用を明確に意図した研究方法ということである。本稿の目的はモデル構築であるが、モデル構築にとどまらず実際の現実社会つまりは J リーグを目指すクラブや J リーグ加盟後間もないクラブで実践・活用されることが真の目的である。二つめに、仮説生成を目的とした手法ということである。本稿は、既存の理論の検証ではなく、モデルとなる仮説を産出することを目的としている。三つめに、現実との適合性（fitness）、理解しやすさ（understanding）、一般性（generality）、コントロール（control）という内容特性を有していることである。これは前述 2 つの特徴に関連してもいるが、これらの内容特性を有していることで現実社会での活用が容易になる。

また、西條（2008）は、「SCQRM においては、事例数や具体例の数がどれだけ必要かは、研究者の関心（研究目的）と相関的に決まると考える」と述べているとおり、SCQRM は少ない事例からでもモデル構築が可能な方法である。本稿の目的（関心）は、これまで研究がなされてこなかった、J リーグを目指すクラブまたは J リーグ加盟後間もないクラブと地方自治体との関係構築のモデル化にあるため、一つの事例から生成された概念についてもこの目的に照らして重要と考えられるものは採用していくことが可能となる。

インタビューの具体的分析方法としてはつぎのとおりである。まず録音データを文字起こしし、ベースとなるテクストを作成した。その後、テクストの分析テーマに関連する箇所に着目し、類似した部分をヴァリエーション（具体例）として集め、概念として概念名をつけた。なお、このヴァリエーション集めに際しては、インタビューのみならず文献も参考にした。概念については一つずつ概念名と定義、具体例、（あれば）理論的メモを分析ワークシートにまとめた（分析ワークシートの例は表 7 参照）。さらに、いくつかの概念を包括するものがある場合、小カテゴリーを作成し包括した。加えて、小カテゴリーを包括するものがある場合、大カテゴリーを作成し包括した。

これらの概念、小カテゴリーおよび大カテゴリーの関係を、テクストをもとに示しながら、「クラブは地方自治体とどのような関係を築いていくことで円滑な連携体制に結びついていくのか、またその関係を築いていくためにはどのような取組を行っていくのが効果的

なのか」を構築するモデルを作成した。

表 7　分析ワークシート

概念名	クラブによる地方自治体の役割設定
定義	クラブが地方自治体に期待することや役割を設定しておくこと
具体例（ヴァリエーション）	（岡山市役所）ファジアーノさんは財政とか人とかは求めない、という方針であります。 （岡山市役所）すみわけとして、岡山市と倉敷市が練習場、岡山県が主にスタジアムですね。それをお願いしたい、という方針でいるようです。 （岡山クラブ）練習場の確保とスタジアム整備のところで、それぞれの立場で役割があって、そういうところに行政のお力をいただきたいという思いがクラブにあります。 （岡山クラブ）クラブだけがお願いすると、1 企業なんで学校には配れませんと×が出ちゃうんですけども、岡山市の岡山市民デーということでみんなに見に来てもらいたい、ということで行政の力を借りて告知をしてもらっています。
理論的メモ	ギラヴァンツ北九州の場合は全面的支援 関係構築の基本方針になる

第 3 章　結果と考察

第 1 節　結果

前章で示した方法で構築したモデルが、「図　クラブと地方自治体との関係構築モデル」のとおりである。本節ではこのモデルを説明していく（＜　＞は概念、≪　≫は小カテゴリー、［　］は大カテゴリーを意味する）。また、特記していない限り、内容はインタビューに基づいている。

まず、アクションはクラブ側から始まっていた。それは≪クラブの基本方針の明確化≫を行った上での≪クラブの体制整備≫である。自分たちは単なるサッカーチームではなくホームタウンを代表する＜ホームタウンのクラブというクラブ側の意識＞を持って、J リーグを目指す時期から現在にいたるまで活動を行っていた。そして、地方自治体には何を期待するのかという＜クラブによる地方自治体の役割設定＞を行っていた。具体的には、ファジアーノ岡山は、財政面や人的支援を受けないかわりに練習場やホームスタジアム整備で支援を求める方針を示していた。一方、ギラヴァンツ北九州は、「北九州市のチーム」「北九州市とともに」という考えを持っていた。これら、≪クラブの基本方針の明確化≫が、地方自治体との関係を築く上でスタート地点となっていた。

加えて、もう一つの土台となる≪クラブの体制整備≫も行われていた。ファジアーノ岡山は、2006 年に当時ゴールドマン・サックス証券の執行役員であった木村正明氏を社長に招聘し（現在も同職）（日経ビジネス, 2010）、ギラヴァンツ北九州は 2007 年に当時井筒屋の執行役員であった二村弘志氏を招聘している（現在、株式会社ギラヴァンツ北九州常務取締役）。このように、他業界の一線級で働いていた優秀なビジネスマンの登用、つまり＜クラブによるビジネスマンの登用＞を行っている。そして、ファジアーノ岡山は 2007 年に他地域からではあるが地方自治体で勤務経験のあるスタッフを採用し、ギラヴァンツ北九州は 2009 年にクラブからの強い要望により北九州市から出向者を受け入れ、＜地方自治体との連携を意識したクラブ側の採用＞を行うとともに、彼らに地方自治体との折衝・連携の役割を持たせ、＜クラブ側の自治体担当者設定＞も行っている。

これら、【地方自治体との関係構築のためのクラブ側の準備】が整うにつれ、【地方自治体との関係構築の下地作り】も活発になってくる。クラブの意識として≪クラブによる地

方自治体との課題の共有化≫が図られ、活動として≪地方自治体との日常的な関係性の維持・強化≫が行われる。北九州市は 1963 年に 5 つの市が合併して生まれた市であるが、北九州市としての一体感が未だに醸成されていないという問題を北九州市は抱えているとギラヴァンツ北九州は考えていた。そのうえで、自クラブが、北九州市が一つになるためのシンボルとなることを念頭に置いている。加えて、ギラヴァンツ北九州は、市議会の運営をスムーズにすべく各議員への説明も自ら行っている。このように、＜地方自治体の課題の認識＞を行い、＜地方自治体の問題点への手助け＞を積極的に行っている。しかし、＜地方自治体の課題の認識＞はある一方で、その課題をクラブの課題への結び付け、具体的な施策に落とすような「地方自治体の課題への同一化」までは行っていない。また、クラブの体制が整備されていくにつれ、クラブは積極的に地方自治体とコミュニケーションをとるようになり、訪問・電話・メールといった形式での＜クラブと地方自治体との日常的連携＞を行うようになる。これらのように、クラブ側が主に地方自治体担当者を通して地方自治体と接していくことで＜地方自治体側担当者が重要であることのクラブ側の認識＞をするようにさらに関係性を深めていた。

他方、これはクラブ側の直接的な活動ではないが、両クラブともに＜外部からの前向きな意見＞を得ており、これも地方自治体にとっては関係構築を行ううえでは重要な要素になっていた。ファジアーノ岡山は、トマト銀行と日本政策投資銀行の共同のミニレポートという形で経済効果が試算された（河村・中村, 2010）。ギラヴァンツ北九州は、南（2009）により経済効果が試算された。これらは、いずれもホームタウンに一定の経済効果を与えることを示唆している。また、ファジアーノ岡山は、練習場が数か所にまたがっていること、それらがいずれも老朽化していることから、専用練習場整備の署名活動が行われた結果 284,673 名の署名（ファジアーノ岡山ホームページ参照）が集まり、岡山市が専用練習場整備に動き出すきっかけの一つとなった。

また、J リーグは、J リーグ規約第 21 条〔J クラブのホームタウン（本拠地）〕第 2 項で「J クラブはそれぞれのホームタウンにおいて、地域社会と一体となったクラブづくり（社会貢献活動を含む）を行い、サッカーをはじめとするスポーツの普及および振興に努めなければならない。」とホームタウンでの活動を規定・推進していることからもわかるとおり、各クラブは独自で積極的にホームタウン活動を行っている。それら活動を行っていくとともに【地方自治体との関係構築の下地作り】が着実に行われていくにつれ、≪地方自治体

の体制整備≫が進み、≪地方自治体の満足感の高まり≫が起こってくるように【地方自治体の歩み寄り】が見られるようになる。

≪地方自治体の体制整備≫としては3点見受けられた。1点目は、岡山市、岡山県、北九州市いずれもJリーグに昇格前からスポーツ振興課に＜地方自治体側の専任・半専任の担当者設定＞を行っていたことである。地方自治体により担当者の人数やクラブにかかる時間は異なるが、クラブと地方自治体との関係を円滑にすることを企図し、スポーツ振興課に地方自治体の窓口となる担当者を設定していた。なお、いずれの地方自治体もクラブ設立以前からスポーツ振興課は存在していた。2点目は、＜地方自治体担当者の深い理解＞が進んだことである。地方自治体でクラブ担当者となった地方自治体職員は、ファジアーノ岡山、ギラヴァンツ北九州を深く知るとともにJリーグを始めプロスポーツ全般のクラブ経営に関する知識を深めていった。3点目は、＜地方自治体による他地方自治体との関係構築＞が図られたことである。ファジアーノ岡山に関しては前述のとおりホームタウンが広域にまたがることから、岡山県、岡山市のみならず、代表するホームタウンとして挙げている津山市と倉敷市のファジアーノ岡山担当が連携を図るべく会議が開かれていた。この会議は、岡山県が主体となり年2回のペースで開催されている。加えて、中四国地方では2011年から「プライドオブ中四国」と銘打ち中四国地方でJ2に所属するチームでの対戦が行われており、これをきっかけに、中四国地方の他地方自治体との交流が岡山県に生まれている。北九州市では、九州のJ1、J2所属の5チームの各市役所の担当者が月1回程度会合を開いている。これらにより、各地方自治体は、クラブを介さずに情報交換やノウハウの共有などを他地方自治体と行っていた。

また、≪地方自治体の満足感の高まり≫については、クラブが日々のホームタウン活動を行っていく中で、地方自治体は、「交流人口が増えている」「子供の入場者の割合が増え、子供に夢を与えている」「全国に発信できている」といったように＜地方自治体による期待面での充足感＞を次第に持つようになっていた。それに加え、「地域住民の話題ができている」「地域住民の拠りどころができている」といった＜クラブによる行政機能の代行の実感＞も持つようになる。武藤（2009）は、「プロスポーツクラブは、マーケティング、あるいは販売促進活動の一環として、地域活動に積極的に参加している。これらの面において、地域のプロスポーツクラブは、行政目的を、行政とは違う手段で遂行していると言えるのだろう。」とクラブによる行政機能の代行について述べているが、この効果を地方自治体側

も実感していた。

【地方自治体の歩み寄り】が起こり、また【地方自治体との関係構築の下地作り】を引き続き行っていく中で、≪協働によるクラブ運営≫が行われていた。≪協働によるクラブ運営≫とは、＜クラブと地方自治体の共同企画による集客＞と＜クラブと地方自治体の試行錯誤による企画の考案＞である。

ファジアーノ岡山は、ホームゲームにおいて岡山県デー、岡山市民デーを J2 に昇格した 2009 年から年に 1・2 回ずつ開催している（2011 年はいずれも年 1 回）。岡山県デーにおいては岡山県とファジアーノ岡山とが、岡山市民デーにおいては岡山市とファジアーノ岡山とが集客および試合当日の企画を協働で練り上げ実施している（なお、これら開催においてグッズ作成・配布や企画の実施などで岡山県および岡山市は費用負担しているが、スポンサー料など直接的な金銭面の支援は、岡山県および岡山市からファジアーノ岡山には行われていない）。その協働での取組の中では、クラブまたは地方自治体の案がそのまま採用されることはなく、双方の議論を重ねたうえで練り上げていた。

他方、ギラヴァンツ北九州は、JFL 時代から集客に悩んでおり、それを解決すべく施策の考案と実行をクラブと地方自治体が協働になって行っていた（表 1 のとおり、JFL のホームゲームで平均 3,000 人以上の集客も J2 昇格の条件である）。この関係は 2011 年シーズンも続いており、「ギラヴァンツの試合を見に来てもらうような仕掛け」をギラヴァンツ北九州と北九州市が協働で検討し実行している。

≪協働によるクラブ運営≫が行われ、同時に【地方自治体の歩み寄り】が進むことで、地方自治体、特に地方自治体の担当部署および担当者が、クラブの課題をあたかもクラブスタッフかのように心配しているというように＜地方自治体によるクラブの課題の共有化＞がなされる状態になっていった。具体的には、岡山市役所、岡山県庁、北九州市役所いずれの担当者も担当クラブの成績面や集客などの経営面をクラブから依頼されていないにもかかわらず危惧していた。また、岡山県庁は、自ら作成したチラシをアウェイの試合会場で独自に配布したり、岡山県庁のホームページへの試合告知映像の掲載をクラブ側に打診したり、岡山県庁が有しているテレビ番組内でのファジアーノ岡山の試合告知を発案したりしていた。岡山市は、サッカー教室やウォーキング大会の開催をファジアーノ岡山に提案しており、北九州市も、地元商店街との連携推進や北九州市職員のサポーターズクラブ加入における金銭的補助など積極的に活動を行っていた。このように、行動レベルでは

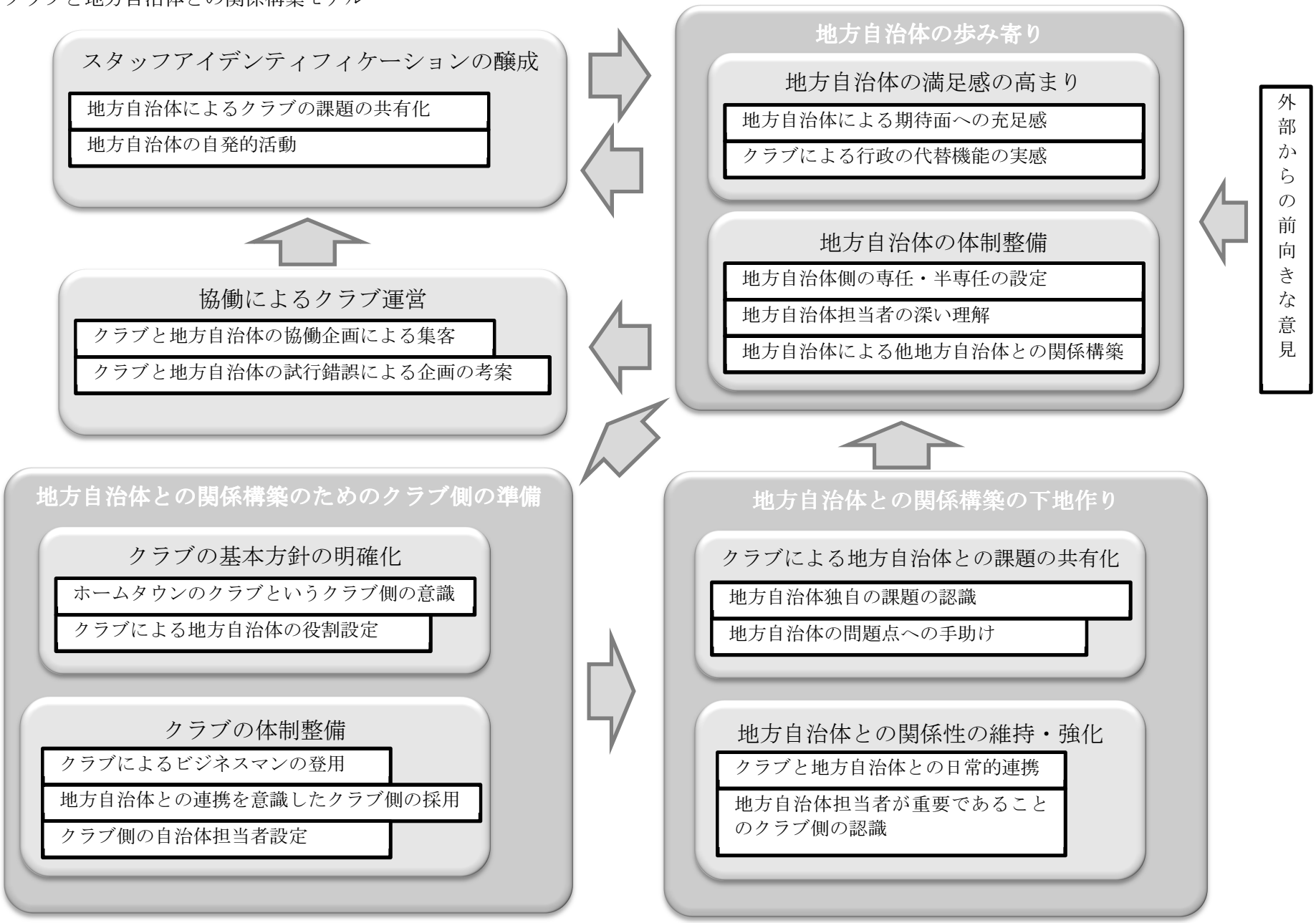
＜地方自治体の自発的活動＞が見て取れた。

＜地方自治体によるクラブの課題の共有化＞および＜地方自治体の自発的活動＞は、地方自治体、特に地方自治体の担当部署および担当者が、感情および行動レベルでクラブと同一化していることがうかがえる。すなわち、≪スタッフアイデンティフィケーションの醸成≫が認められる状態となっていた。「スタッフアイデンティフィケーション」は、「地方自治体、特に地方自治体のクラブ担当者が、自らが担当するクラブに対して持つチームアイデンティフィケーション」と本稿では定義する。なお、チームアイデンティフィケーションとは、「個人のスポーツ組織に対する、行動的態度を含む、コミットメント・感情的関与」である（Branscombe and Wann, 1991）。

さらに、≪スタッフアイデンティフィケーションの醸成≫により、【地方自治体の歩み寄り】がさらに強力なものとなり、≪協働によるチーム運営≫もさらに円滑に進むという流れも見て取れた。

一方、「地方自治体の担当者は協力的で助かっている」という認識をクラブの地方自治体担当者は持っているものの、≪スタッフアイデンティフィケーションの醸成≫についてまではその担当者は認識していない。なお、地方自治体が協働また単独で活動を行っていく中で、クラブから思ったような協力を得られないといった不満を大きいものではないが地方自治体は持っていた。これに対する目立った取組をクラブは行っておらず、地方自治体から不満を聞き出す活動も特に行っていない。

図　クラブと地方自治体との関係構築モデル



第 2 節　考察

前節の結果から、「スタッフアイデンティフィケーションの醸成」が J リーグを目指すクラブおよび J リーグ加盟後間もないクラブにとって地方自治体と良好な関係を生み出す際に重要な要素であることがうかがえる。

つまり、スタッフアイデンティフィケーションが醸成されることにより、地方自治体や地方自治体の担当者が組織や業務という枠を超え、クラブを自分と同一化し、クラブの発展を自ら考え、活動していく様子が見て取れた。その活動において、地方自治体の担当者は例えば集客といったクラブの問題を解決すべく、あたかもクラブのスタッフのように、クラブから依頼されずとも積極的に自ら動いていた。これは、人的資源が不足しがちな J リーグを目指すクラブ、および J リーグ加盟後間もないクラブ、とりわけ親企業からの支援が得られない「非企業型クラブ」にとっては大きな助けとなる。また、その人的資源は地方自治体スタッフであるために、ノウハウや人脈などクラブが保有してない資源を有しておりこのこともクラブ運営に大きなメリットになるといえる。

このように、「スタッフアイデンティフィケーションの醸成」が、クラブにとって地方自治体と良好な関係を生み出す重要な要素であることを示したが、「広く組織への帰属意識を表す概念」（田尾編著,1997）である「組織コミットメント」の考えからもその重要性を確認できる。

組織コミットメントは、「組織にとって、その参加者、つまり、組織メンバーのコミットメントを高めることは、欠かせない管理目標であるということである。」（田尾編著,1997）と述べられているように、広く認識され、それを高めることの重要性も広く語られているものである。この組織コミットメントについて、Allen and Meyer（1990）は、①affective（情緒的）、②continuous（存続的）、③normative（規範的）3 つの要素からなると考えており（訳は、日本労働研究機構（1999）を参照した）、情緒的コミットメントは感情レベルで感じる組織に対する愛着や同一化であり、存続的コミットメントは組織を離れる際のリスクや組織を離れた際の代替組織の有無を示すもの、規範的コミットメントは組織への忠誠心や義務感を強調したものであると示している。

ここで、スタッフアイデンティフィケーションとの関連を考慮すると、愛着や同一化を指す情緒的コミットメントに着目できる。この情緒的コミットメントについて Meyer, Allen

and Smith（1993）は、その尺度を以下の 6 項目で示している（訳はいずれも筆者）。なお、(R)は反転項目を指している。

1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.
   私は、この組織でキャリアの残りを過ごせたらとても幸せだ。
2. I really feel as if this organization's problems are my own.
   私は、まるでこの組織の問題が自分自身の問題であるかのように感じる。
3. I do not feel like "part of the family" at my organization. (R)
   私は、組織で「家族の一員」のように感じる。
4. I do not feel "emotionally attached" to this organization. (R)
   私は、この組織に愛着を感じている。
5. This organization has a great deal of　personal meaning for me. (R)
   この組織は、私にとって個人的に重要な意味がある。
6. I do not feel a strong sence of belonging to my organization.
   私は、組織の一員であることを強く感じることがある。

これらのうち、「私は、まるでこの組織の問題が自分自身の問題であるかのように感じる。」および「私は、組織の一員であることを強く感じることがある。」は、＜地方自治体によるクラブの課題の共有化＞および＜地方自治体の自発的活動＞の概念が導き出されたことからもわかるように、今回のインタビュー結果から強く感じ取ることができた。また、「私は、この組織でキャリアの残りを今の組織で過ごせたらとても幸せだ。」を除く残りの 3 項目についても、前述の 2 項目ほどではないにしても感じ取ることができた。これらのことから、スタッフアイデンティフィケーションは、組織コミットメントのうち特に情緒的コミットメントに通じる内容であると考えられる。このことからも、スタッフアイデンティフィケーションの醸成がクラブにとって有効なものであるといえる。

また、スタッフアイデンティフィケーションを醸成する手段として、「協働によるクラブ運営」があげられることも前節の結果で示した。協働によるクラブ運営は、先述の情緒的コミットメントの尺度である「私は、まるでこの組織の問題が自分自身の問題であるかのように感じる。」および「私は、組織の一員であることを強く感じることがある。」を高めることが考えられる。その意味でも、協働によるクラブ運営は、スタッフアイデンティフィケーションの醸成に合理的な手段と考えられる。

加えて、ホームタウン活動が地方自治体の満足感の高まりにつながり、ひいてはクラブ地方自治体との良好な関係につながることも前節で示した。これまで、ホームタウン活動の効果について、大西・原田（2008）はファンアイデンティフィケーションを高め、岸（2011）はその評価が地域住民のチームへの愛着を高めることを示している（大西・原田、岸いずれも「地域貢献活動」と呼んでいるが、活動内容としてはホームタウン活動と同義である）。それに加え、本稿ではホームタウン活動がスタッフアイデンティフィケーションも高めていることが明らかになった。

第３節　研究の限界

本稿のモデルは、前述のとおり「企業型クラブではない」「同一ホームタウンに他のプロスポーツクラブが存在していない」という条件のクラブを基に生成したため、これらの条件に当てはまらないクラブには適合しない可能性がある。

加えて、これは対象クラブ選出時に意図したものではないが、結果的に両ホームタウンに共通した条件として、「１．地方自治体にスポーツ振興課などスポーツ振興を専門とする部署が存在していた」「２．人口規模がある程度大きい」「３．首長や地方自治体担当者が極めて非協力的というわけではない」ことがあげられる。

「１．地方自治体にスポーツ振興課などスポーツ振興を専門とする部署が存在していた」について、地方自治体側の担当部署が、教育委員会などスポーツを主に“教育”という観点から考える部署であった場合、スタッフアイデンティフィケーションを醸成するまでに多くの労力がかかる可能性があるにとどまらず、スタッフアイデンティフィケーション醸成が困難な可能性も考えられる。「２．人口規模がある程度大きい」について、岡山市・北九州市いずれも政令指定都市であり人口規模も大きい。都市人口の多寡が、本稿で生成したモデルのどの部分で障害または助けとなるか定かではないが、何らかの影響を与える可能性はある。「３．首長や地方自治体担当者が極めて非協力的というわけではない」について、本稿で対象とした両ホームタウンについては、いずれも非協力的ではないどころか協力的であった。「１．地方自治体にスポーツ振興課などスポーツ振興を専門とする部署が存在していた」と共通するところもあるが、地方自治体が非協力的であった場合、スタッフアイデンティフィケーション醸成が困難な可能性も考えられ、結果として本稿で生成したモデルが当てはまらない可能性がある。

第 4 節　今後への示唆

本稿で生成したモデルは、仮説生成のスタイルから導き出されたものである。そのため、あくまで暫定的なモデルであり、今後このモデルをもとに質問紙などを作成し調査・研究を行ったり、実際に活用したりすることで新たな視座を得られる可能性がある。加えて、本稿のモデルでは、地方自治体との良好な関係を築くためのクラブ側の重要なアクションとして、協働によるチーム運営を捉えることができたが、さらに研究および活用することで他にも何らかの手段を見出せる可能性もある。

また、ファンや観客が持つチームアイデンティフィケーションに関する「ファンアイデンティフィケーション」の構造については、Chen（2007）が提唱したモデルがあるが、本稿で存在を示したスタッフアイデンティフィケーションについては、このような構造は構築できていない。

加えて、これまでのチームアイデンティフィケーションの研究は、Chen（2007）のみならず、Branscombe and Wann（1993）や大西・原田（2008）などファンアイデンティフィケーションに関するものが多い。しかし、クラブのステイクホルダーはファンのみならず、本稿で研究対象とした地方自治体、および、株主、選手、チームスタッフ、スポンサー、外部協力者など多岐にわたっている。これらファン以外のステイクホルダーによるチームアイデンティフィケーションの醸成が、クラブ経営にどのような影響を与えるか、およびどのようにしてこれらステイクホルダーのチームアイデンティフィケーションを醸成することができるか、といった、ファンアイデンティフィケーション以外のチームアイデンティフィケーションに関する研究が高まることで、クラブ経営の研究に厚みが増すはずである。

最後に、本稿の目的は、歴史を振り返ることではなく、今後のクラブ運営に活かすことである。そのため、J リーグを目指すクラブおよび J リーグ加盟後間もないクラブが、地方自治体との関係構築を行うにあたり、自クラブが本モデルのどの段階にあるのか、またどの部分が弱いのかを知ったうえで行動に移し、そして自クラブに合う形に軌道修正を行っていくことで、地方自治体との良好な関係構築に結びつけることが可能になると考えられる。そのため、実際の現場レベルでクラブ運営における地方自治体の重要性を再認識し、本稿で示したモデルが活用されることを心から期待したい。

参考文献

Allen N. J. and Meyer J. P.（1990）"*The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*" Journal of Occupational Psychology, 63 pp.1-18

Branscombe N. R. and Wann D. L.（1991）*"The Positive Social and Self Concept Consequences of Sports Team Identification"* Journal of Sport & Social Issues, Vol. 15, No. 2　pp.115-127

Branscombe N. R. and Wann D. L.（1993）*"Sports fans: Measuring degree of identification with their team"* International Journal of Sport Psychology Volume: 24, Issue: 1 pp.1-17

Chen J. L.（2007）*"Managerial Factors Affecting Team Identification"* The doctoral 45 Dissertation at the Florida State University

Glaser B. G. and Strauss A. L.（1967）*The Discovery of Grounded Theory:Strategies for Qualitative Research*, Aldine.（後藤隆、水野節夫、大出春江訳『データ対話型理論の発見―調査からいかに理論をうみだすか』新曜社 1996 年）

原田宗彦・小笠原悦子編著（2008）『スポーツマネジメント』大修館書店

堀繁・木田悟・薄井充裕（2007）『スポーツで地域をつくる』東京大学出版会

日本労働研究機構（1999）「雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発―HRM（Human resource management）チェックリスト―」　『日本労働研究機構 調査研究報告書 1999 No.124』

河村伸哉・中村聡志（2010）『「ファジアーノ岡山」の地域経済・社会への効果』トマト銀行・日本政策投資銀行 ミニレポート

木下康仁（2003）『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践』弘文堂

木下康仁（2007）「修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）の分析技法」『富山大学看護学会誌第 6 巻 2 号』 pp.1-10

岸翔子（2011）「地域への愛着に影響を及ぼす要因に関する研究―地域のスポーツ環境に着目して―」 『早稲田大学大学院スポーツ科学研究科 2010 年度 修士論文』

北九州市（2011）『北九州市スポーツ振興計画～元気発信！きたきゅうしゅうスポーツプラン～』

小島廣光（2006）「協働の窓モデル」 『經濟学研究 55(4)』 pp.11-30

小島廣光・平本健太・樽見弘紀・後藤祐一（2008）「NPO・政府・企業間の戦略的協働―霧多布湿原トラストと北海道グリーンファンド―」 『經濟学研究 57(4)』 pp.35-100

政本晶生（2011）「J リーグ参入過程におけるサッカークラブの経営戦略」 『体育経営管理論集 3』 pp.37-56

松本潔（2011）「NPO における組織間協働に関する理論的考察」 『自由が丘産能短期大学紀要 第 44 号』 pp.19-38

Meyer J. P., Allen N. J. and Smith C. A.（1993）"*Commitment to organizations and occupations extension and test of a three-component conceptualization*" Journal of Applied Psychology, 78（4）pp.538-551

南博（2009）「プロサッカーチームが北九州市に与える経済効果に関する研究」　『地域課題研究 2009 年 3 月』　pp.187-210

武藤泰明（2006）『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』東洋経済新報社

武藤泰明（2009）「プロスポーツクラブの地域密着活動の意義と意味は何か」　『調査研究情報誌 ECPR 2009 No.1』　pp.3-8

能見清子・小澤三枝子（2011）「都市部急性期病院に勤務する看護職員を対象とした日本語版情緒的組織コミットメント尺度の検討」　『国立看護大学校研究紀要 Vol. 10 No. 1』pp.11-20

岡山県スポーツ振興課（2004）『岡山県スポーツ振興基本計画』岡山県

大西孝之・原田宗彦（2008）「プロスポーツチームが行う地域貢献活動の消費者に与える影響 : 大学生のチーム・アイデンティフィケーションと観戦意図の変化に注目して」　『スポーツ科学研究, 5』　pp.253-268

大野貴司（2010）『プロスポーツクラブ経営戦略論』三恵社

西條剛央（2007）『ライブ講義・質的研究とは何か　SCQRM ベーシック編』新曜社

西條剛央（2008）『ライブ講義・質的研究とは何か　SCQRM アドバンス編』新曜社

隅野美砂輝・山﨑利夫（2009）「サッカークラブの経営資源に関する研究―JFL および地域リーグに所属するクラブを対象として」　『鹿屋体育大学学術研究紀要 第 38 号 2009』pp.87-100

田尾雅夫編著（1997）『「会社人間」の研究：組織コミットメントの理論と実際』京都大学学術出版会

宇都宮徹壱（2008）『股旅フットボール』東邦出版

山倉健嗣（1993）『組織間関係―企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣

参考資料

日経ビジネス 2010 年 6 月 28 日号 pp.152-154 『涙をのんだ“非情の経営” 木村正明氏 [ファジアーノ岡山スポーツクラブ社長]』

ファジアーノ岡山ホームページ http://www.fagiano-okayama.com/index.html

FC 町田ゼルビアホームページ http://zelvia.jp/

FC 琉球ホームページ http://fcryukyu.com/

ギラヴァンツ北九州ホームページ http://www.giravanz.jp/

J リーグホームページ http://www.j-league.or.jp/

カマタマーレ讃岐ホームページ http://www.kamatamare.jp/

カターレ富山ホームページ http://www.kataller.co.jp/index.html

北九州市本城公園ホームページ http://www.honjo-park.com/index.html

松本山雅 FC ホームページ http://www.yamaga-fc.com/

岡山県庁ホームページ http://www.pref.okayama.jp/

S.C.相模原ホームページ http://www.sc-sagamihara.com/

栃木 SC ホームページ http://www.tochigisc.jp/

V・ファーレン長崎ホームページ http://www.v-varen.com/

ツエーゲン金沢ホームページ http://www.zweigen-kanazawa.jp/