

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 28 年 6 月 27 日現在

機関番号：32692

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2013～2015

課題番号：25750309

研究課題名(和文) 選手雇用地域分散型トップスポーツクラブにおける選手雇用促進の課題と方策

研究課題名(英文) Dispersion of player' employment by top sports clubs -How to encourage players employment by local various organizations -

研究代表者

松橋 崇史 (MATSUHASHI, Takashi)

東京工科大学・メディア学部・助教

研究者番号：50599991

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,000,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、トップクラブがその経営において、所属選手の雇用を地域内の様々な組織に依頼し、選手がそれらの組織に所属しながらトップクラブの活動に参加するという選手雇用地域分散型クラブを対象に調査研究を実施した。国内の選手雇用地域分散型クラブの調査結果の分析から、クラブが地域の組織に選手雇用を分散して依頼する際には、大企業/企業ネットワークの影響力の有無が、その方法に違いを生み、大企業/企業ネットワークの影響力を持たないクラブは自ら選手雇用に応じる組織を探す必要があることが示された。同時に、地域活性や地域貢献の文脈から共感を得る中で協力を得ていく必要があることが示された。

研究成果の概要(英文)：In this study, we focused on the sports clubs that have a feature of player's employment. The sports clubs request the various organizations in the local community to employ the players of the clubs. The players participate in the activity of the club while working in the various organizations. From 2013 to 2014 first half, we conducted interviews and field work survey on some clubs. At the same time, we conducted an interviews on some organizations supporting the clubs. Then, it was carried out a detailed investigation to Okayama Yunogou Belle (women's soccer club). Through the analysis of the survey results, we established history and challenges of the sports club, was to understand the results. One of the implication of this research is as follow. When clubs requests player employment to local organizations, The way to request player employment is whether there is influence of big company/corporate network, and it's different.

研究分野：スポーツ経営、スポーツ政策

キーワード：クラブ経営 スポーツ政策 スポーツガバナンス まちづくり

## 1. 研究開始当初の背景

一部の家電メーカーの経営状況の悪化から企業チームの休廃部が改めて注目されている。Jリーグやbjリーグの所属クラブ数は増加しているが、プロリーグを持てる種目やプロチームが立地できる都市は限られる。クラブの選手の雇用や人件費に着目すると、企業チームは多くの社員を雇用できる大企業が保有しているが、今後、企業が新たに選手人件費を計上してチームを保有することは考えにくい。Jリーグクラブと比較して売り上げが小さいbjリーグは選手人件費を抑えるためにサラリーキャップ制を導入し、多くの都市でのチーム立地を可能にした。選手の雇用を維持しつつ、人件費の負担を軽減することがトップスポーツクラブの経営にとって重要になると考えられる。こうしたトップスポーツクラブを巡る環境の中で、地方公共団体（以下：自治体）や大企業の支援の中で、選手雇用地域分散型クラブが徐々に増え、その役割が増してきていると考えられる。自治体が支える女子サッカーチーム岡山湯郷ベル（ホームタウン：岡山県美作市）、大企業が支える釜石シーウェイブスや名古屋フラーテルが代表事例であろう。

## 先行研究と本研究の差異

先行研究においては、選手雇用地域分散型クラブは「地域密着型クラブ育成」「企業チームのクラブチーム化」の一部と捉えられているが、経営分析のための有効な分析枠組みは提示されていない。例えば、高橋（2011）は選手雇用地域分散型クラブを対象としたクラブの資源調達の議論において選手雇用を担う各組織（以下：選手雇用組織）の負担を議論に含めていない。一方、クラブ育成に向けた地域の多様な主体の動態を捉えようとする議論にスポーツ政策ネットワーク論がある（例えば、中村、2011）。関係する諸主体間のネットワーク分析に有効であるが、諸主体間のネットワークを、誰がどのようにマネジメントして、成果を上げるのかという視点に乏しい。

## これまでの研究との関係

研究代表者はこれまで、①プロクラブ経営の視点からクラブと地域との関係性を議論したJリーグの地域コミュニティ戦略の研究、②企業チームの地域貢献活動の研究、③公共体育施設の有効的活用のための自治体とNPO法人の協働を扱ってきた。選手雇用地域分散型クラブは、クラブスタッフを対象に、継続的にインタビュー調査を実施し、報告してきた。

## 2. 研究の目的

本研究では、地域において選手雇用を、地域の各組織（営利組織、非営利組織、公的機

関）に分散させることでトップスポーツクラブを育成／経営している「選手雇用地域分散型クラブ」に着目する。これらのクラブは、多くの場合、練習や試合の施設提供や資金補助という形態で大企業や自治体が主導して育成を進め、クラブ経営に対して影響力を持つ。本研究では国内の選手雇用地域分散型クラブを抽出し、インタビュー調査の結果を用いた比較分析から、選手雇用地域分散型クラブの選手の分散雇用の課題と分散雇用のパターンを明らかにし、育成／経営の方策の提示を行うことを目的とする。

## 研究開始時のリサーチクエッション

本研究では、以下の4つのリサーチクエッション（以下：RQ）を設定する。選手雇用組織の負担や、クラブを支える地域の諸主体のネットワークを選手雇用地域分散型クラブの経営資源とみなし、そうした資源を、クラブ経営に影響を与える大企業や行政の影響の元で、クラブ自身がどのように調達していくのか明らかにする。

**RQ1** 大企業や自治体の影響下で、クラブが選手雇用組織に、選手雇用の協力を依頼する時の方法や課題は何か。

**RQ2** クラブ経営に影響力を持つ大企業や自治体は、選手雇用組織とどのような関係にあり、どのような影響力を持つか、また、大企業や自治体が選手雇用を促している場合の課題は何か。

**RQ3** 選手雇用組織が、選手雇用を行う際の課題や利点は何か。

**RQ4** 選手雇用組織間の関係や、各組織が所属するネットワーク（商工会や旅館組合等）が、各選手雇用組織の選手雇用に与えている影響は何か。

## 3. 研究の方法

本研究では2013年度から2014年度にかけて国内の複数の選手雇用地域分散型クラブを対象にインタビュー調査を実施し、各クラブの設立背景や選手雇用を分散させることに至った経緯、その課題や成果を把握した。その後、選手雇用地域分散型クラブとして成果を上げている岡山湯郷ベルの実態について詳しく把握することにした。

複数の選手雇用地域分散型クラブとは、以下のクラブである。これらのクラブに対してはクラブスタッフに調査を依頼し、創設の経緯や選手雇用の実態について把握した。一部のクラブでは選手を雇用している組織に対しても調査を実施した。

- ・釜石シーウェイブス男子ラグビーチーム（岩手県釜石市）
- ・大垣ミナモ女子ソフトボールチーム（岐阜県大垣市）
- ・飛騨ブラックブルズ女子ハンドボールチーム（岐阜県高山市）
- ・岐阜朝日男子ホッケーチーム（岐阜県瑞穂

市)

- ・伊賀フットボールくノー女子サッカーチーム（三重県伊賀市）
- ・三重バイレットアイリス女子ハンドボールチーム（三重県鈴鹿市）

岡山湯郷ベルに対する調査は、岡山湯郷ベルのGMにインタビュー調査の希望条件を提示し、調整を行って頂いた上でインタビュー調査を実施した。

#### 4. 研究成果

リサーチクエッションに沿って研究成果を整理したい。

**RQ1** 大企業や自治体の影響下で、クラブが選手雇用を担う各組織（以下：選手雇用組織）に、選手雇用の協力を依頼する時の方法や課題は何か。

**RQ2** クラブ経営に影響力を持つ大企業や自治体は、選手雇用組織とどのような関係にあり、どのような影響力を持つか、また、大企業や自治体が選手雇用を促している場合の課題は何か。

調査対象のクラブからは、選手雇用先を確保する場合のいくつかのパターンが見られた。

##### (1) 大企業が影響力を行使する場合

大企業が所有していた企業チームから地域のクラブチームに運営形態を変更する際に、選手雇用地域分散型の選手雇用形態を採用するクラブがあった。釜石シーウェイブスはその該当例である。クラブチーム移行後、新日鉄（現：新日鉄住金）は、一定の影響力を持って資本関係や取引のある企業に選手雇用を斡旋してきた（ただし、近年は新日鉄住金で選手を雇用するケースも増加している。）。

##### (2) 企業ネットワークで相互に選手雇用を担う場合

大垣ミナモ女子ソフトボールチームは、西濃運輸を中心とした大垣市の経済界が主導してクラブ育成してきた。クラブの選手雇用は、主たる企業が分担しあっている状況がある。

##### (3) クラブの自助努力型

特定の企業に選手雇用先の斡旋を依存できない場合は、クラブが選手雇用の依頼を様々な組織に依頼することになる。伊賀フットボールくノー、三重バイレットアイリス、岡山湯郷ベルは、こうした特徴をもっている。選手は長くクラブに所属する場合もあれば、短い期間で他のクラブに移籍したり、引退する選手もいる。必ずしも、所属選手の退団と同時に、他の選手の加入が決まるわけではな

い。また、選手雇用組織の経営状況によって選手雇用が継続されない場合も生まれる。そのために、クラブには選手雇用組織や潜在的な選手雇用組織とのコミュニケーションを密にしていく必要がある。また、選手に対しても雇用組織で仕事として成果をあげられるような環境を作っていく必要がある。

##### (4) 自治体が影響力を行使する場合

仮説段階では、自治体が選手雇用の推進に一定の影響を及ぼすケースも存在すると考えていたが、観察したケースで該当するクラブはなかった。ただし、自治体がクラブ育成を推進している場合、自治体が一定数の選手の雇用を引き受けることが、自治体以外の組織への「自治体も本腰を入れてクラブ育成を支援している」というメッセージとなり、選手雇用を促す要因になる可能性はあると考えられる。

**RQ3** 選手雇用組織が、選手雇用を行う際の課題や利点は何か。

**RQ4** 選手雇用組織間関係や、各組織が所属するネットワーク（商工会や旅館組合等）が、各選手雇用組織の選手雇用に与えている影響は何か。

##### (1) 大企業が影響力を行使する場合

大企業が影響力を行使する場合は、その影響力（資本関係や取引関係）の中で選手を雇用するため、選手雇用の課題は多くない。企業チームの頃からチームを応援してきた人たちが雇用組織にいるために、自らが所属する組織がチームに一定の貢献をしていることを前向きに捉える傾向もある。

##### (2) 企業ネットワークで相互に選手雇用を担う場合

複数の企業が協力し合って選手の雇用を受け入れる体制で進めており、各企業がチームの運営実態に深く関与して状況を把握しているために、退団の選手が発生した場合は、新規加入の選手を受け入れやすい状況が存在している。

##### (3) クラブの自助努力型

岡山湯郷ベルでの調査結果を中心に分析を行う。選手雇用組織にとって、経営上、明確な利点（メリット）を説明できない時期が続き、地域振興への貢献が、クラブスタッフの心意気を受けて、選手雇用を引き受ける大きな理由の1つであったという。一方、種目の人気が出始めると、選手を雇用していることを社員が喜んだり、そのことを契機に様々なアイディア（選手が所属しているクラブを応援する商品の開発など）が出てくるようになり、選手雇用の意思決定を行っている経営者も、選手を雇用していることに対して一定のメリットを感じやすくなる。岡山湯郷ベルにはなでしこジャパン（女子サッカー日本代

表)の主力選手2名が所属していたために、2011年FIFA女子サッカーワールドカップの優勝後に、選手雇用組織がメリットを感じられるような状況が生まれた。クラブも、選手雇用を依頼する立場から、選手を雇用させてほしいという依頼が来て、それを選択する立場に変わった。多くの依頼が来る時期は一定期間であったが、選手雇用を依頼するにあたって協力的な組織が増えた。

クラブの自助努力型だと、大企業が分散的な選手雇用に影響力を行使することが前提にない反面、クラブのビジョンや取り組みに共感して企業や個人が選手雇用を促すことが確認された。

#### 選手雇用地域分散型クラブの今後の可能性

地域分散型の選手雇用によってトップクラブを成り立たせる試みは、クラブが全選手を雇用する場合に比べて、より多くの地域にトップクラブの設立を可能とした。岡山県美作市に誕生した岡山湯郷ベルは、まさに、地域分散型の選手雇用の方法をとらなければトップクラブを育成することは難しかっただろう。官民が共同してトップクラブの育成に取り組むことによって、日本代表クラスの選手を有してトップリーグに参戦することが可能であることが示された。

一方で、トップクラブの強化に目を向けるならば、地域分散型の選手雇用は、望ましくないと捉えられる場合もある。より多くの売り上げがあって、全選手をクラブが、プロ選手として雇用することができれば、より良い結果を上げることが可能となるだろうし、より良い選手を獲得することができる可能性が高まるだろう。また、特定の企業が選手雇用を丸抱えすることが可能になれば、クラブが選手雇用先を見つけ、関係を作り、信頼を築いていくコストが不要になり、選手にとっても同一環境で勤務し、練習することができるため、好まれると考えられる。こうした見解は、研究代表者の考えのみならず、現場で強く意識されていることである。

したがって、地域分散型の選手雇用は、より多くの地域にトップクラブ設立を促すという点で利点があるが、各クラブの望みは選手を一括で雇用してくれる力のある企業が登場することや、売り上げ増によってプロ選手として選手をクラブが雇用することにあると考えられる。だが、そうして良い条件を望みつつも、良い条件が、一時的な売り上げ増加に依存するのであれば、経営リスクが高まることになる。売り上げが減って多くの選手とプロ契約が結ばなくなったり、多くの選手雇用を依存していた企業が選手雇用を減らしたりやめることが生じる可能性があるためだ。そのため、地域分散型の選手雇用を採って、市民や地域の多くの組織に支えてもらいながら、競技成果と経営面での成果を上げるための方法を考えていくことも、クラブ

経営の継続に重要となるだろう。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計5件)

- ① 松橋崇史・岩月基洋・斉藤和真・玉村雅敏、公共スポーツ施設経営における地域コミュニティとの協働戦略 -A社のケーススタディを通じた制度的条件と成果の把握-、スポーツ産業学研究 25巻2号 pp215-228. 2015年9月(査読有)
- ② 松橋崇史・岩月基洋・本田哲也、自治体の総合型地域スポーツクラブに対する支援施策とその影響、体育経営管理論集 8巻、pp19-28. 2015年7月(査読有)
- ③ 松橋崇史、地域スポーツを支えるコミュニティの形成、SFCジャーナル 14巻2号 pp104-120. 2015年4月(査読無)
- ④ 松橋崇史、学校体育施設開放事業の民間組織への運営委託の可能性：行政からの視点、日本体育・スポーツ経営学研究 28巻 pp17-32. 2015年3月(査読有)
- ⑤ 松橋崇史・金子郁容、自治体のホッケー振興を促す地域資源の形成、地域活性研究第5巻、pp191-200. 2014年4月(査読有)

[学会発表] (計2件)

- ① Takashi Matsuhashi, Motohiro Iwatsuki and Masatoshi Tamamura, "How local governments in Japan facilitate "Comprehensive Community Sports Clubs" European Association for Sport Management. Istanbul, Turkey. 2013年9月
- ② 松橋崇史・岩月基洋・本田哲也、自治体の総合型地域スポーツクラブに対する支援施策とその影響-全市区町村への質問紙調査の分析を通じて-、日本スポーツ政策学会. 筑波大学東京キャンパス, 東京都文京区. 2013年7月

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

松橋 崇史(MATSUHASHI, Takashi)  
東京工科大学・メディア学部・助教  
研究者番号：50599991