平成13年度 修士論文

論文題目 : バレーボールにおける地域密着・クラブ化に関する研究

一 組織間連携の検討 一

指導教官 : 都澤 凡夫 教授

所属 : 筑波大学大学院修士課程 体育研究科 コーチ学専攻

学籍番号 : 003798

氏名 : 松田 裕雄

目次

序章		スポーツ界の構造変革		
		~学校・企業中心型から地域型へ~		
	第一節	緒言		$1 \sim 2$
	第二節	導入	•••	$3 \sim 5$
	第三節	研究目的及び研究方法	•••	$6 \sim 9$
	第四節	用語及び視点の定義		11~13
第-	一章	企業スポーツの変容		
	第一節	企業スポーツの過去と現在		14~17
	第二節	「社会貢献」及び「地域密着」構想の台頭	•••	$22 \sim 24$
	第三節	サッカーにおけるリーグ体制とトップチーム形態につい	いて	···26~28
	第四節	「企業スポーツ」としてのバレーボールにおける現場	犬	···31~34
第二	_章	トップバレーボールチームのマネジメント		
	第一節	調査概要と返却結果	•••	40~42
	第二節	「チーム形態に関する調査」結果及び考察	•••	$45 \sim 49$
	第三節	「他組織との連携に関する調査」結果及び考察	•••	$61 \sim 64$
	第四節	「地域密着への意識と実態に関する調査」結果及び表	考察	$69 \sim 73$
	第五節	トップバレーボールチーム経営形態の全体的傾向		··· 82~83
第三	三章	チーム経営形態の類型化と特性		
	第一節	AI型(企業内組織—企業一社依存型)について	•••	$87 \sim 91$
	第二節	AⅡ型(企業内組織―複数組織支援型)について	•••	99
	第三節	BⅡ型(クラブ—複数組織支援型)について		102~103

第四節 C II型 (株式会社―複数組織支援型) について \cdots $105 \sim 106$

··· 107~109

第五節 形態の分類と流動性

第四章 地域密着化と独立法人化

第一節 AI型 (実行派) の事例 … 113~115

JT サンダーズ ー

第二節 СⅡ型 (企業の株式会社化) の事例 … 117~120

一 堺ブレイザーズ 一

第三節 СⅡ型(クラブの株式会社化) … 122~124

一 東京ヴェルディ 一

第五章 今後の方向性

第一節 まとめ … 126~129

第二節 今後の課題 … 130

謝辞 ··· 131

注) … 132~134

※ 調査結果に基づくグラフ図やその他研究資料は全てそれらが必要となる各節の後ろ毎に添付した。

平成13年度 修士論文

バレーボールにおける地域密着・クラブ化に関する研究 一 組織間連携の検討 -

松田 裕雄

コーチ学専攻

指導教官 都澤 凡夫

A study of varying to "close community" and "club" in volleyball

— On the meaning of inter-organizational cooperation

Yasuo MATSUDA

abstract

This study focused on the tendency of a management in top volleyball teams in Japan, which had hardly ever been studied, and investigated the future direction of "enterprise sports" in volleyball in terms of "close community" and inter-organizational cooperation. Then, by analyzing the actual condition of management in top volleyball team (V-league, V_1 -leagu, CHIIKI-league), the findings of this study was as follows:

- 1) An aspect of the general tendency and Systematic classification of team management form and the direction of varying to "close community".
- 2) The actual conditions of the fluidity and diversity in varying to "close community".
- 3) The actual conditions of the 3 teams being active as "close community" type.

序章 スポーツ界の構造変革

~学校・企業中心型から地域型へ~

第一節 緒言

「スポーツコーチ」に対する一般的な響きは、どうしても技術、知識の伝達のみが先行してしまう傾向にあるが、「コーチ」とはやはり教育者であり、上記のような能力は当然のことながら他に様々な分野でのリーダー的能力や特性が必要である (9). しかし、そうとはいえ、多岐にわたる分野での知識や能力を拡大し、いわゆる「ものしり博士」状態になることに目的を置くのではない。何よりも教育者として、ひとつのことに偏らず、己の多様な能力の開拓に飽くなき可能性を持つことで、いつも好奇心旺盛に、そして勤勉にこれを追求しながら指導・普及していく姿こそが最も重要ではないかと思われる。このように多様な能力の発揮が要求される「コーチング」は、その「役割」や「使命」という観点から二つに大別されると考えられる。それらは、選手への「指導」的役割と競技の「普及」的役割である。

近年、「競技スポーツ」の国際的レベルの向上に伴い、「指導」的役割は更に増大してきている。しかし一方では、高齢化社会へ向け、「生涯スポーツ」が活性化し、スポーツへの志向性も多様化し始め、スポーツのニーズは非常に高まってきている。そこで平成 12 年9月、少子高齢化、企業スポーツの崩壊、学校スポーツの低迷、国際競技力の低下、国民のスポーツへの関心の高まりを背景に、文部科学省より「スポーツ振興基本計画」が打ち出された。主要施策課題としては「生涯スポーツ社会の実現に向けた、地域におけるスポーツ環境の整備充実」・「一貫指導システムによる、我が国の国際競技力の総合的な向上」・「生涯スポーツ及び競技スポーツと学校スポーツとの連携を推進するための方針」が挙げられた。このように、高まるスポーツニーズへの対応や欧米のような発育・発達に応じた一貫指導体制が、漸く公に奨励された。今後、こうした対応策を促進していくにあたって、現場のコーチには、より多角的な視野と計画性、豊富な知識と経験、そして競技の振興と普及に根ざした指導が要求されてくる。

また多様化するスポーツ志向に柔軟に対応していくことも「コーチング」の一環であると考える. つまりそのコーチング対象集団の存在背景や存在理念, 志向に対応した指導である. このような指導の調整的能力をラリーM. リース (30) は「概念的能力」とし

た. 例えば、バレーボールにおいて、かつての「東洋の魔女」時代に行われていたような非常に激しく、ストイックな練習風景が現在のトップチームでも同じように見られるであろうか?当時、つまり企業運動部創部時は、「伝統的な労務対策として企業内スポーツ活動を促進することで社員の友好親睦を図り、対外活動によって社員の志気と団結心、愛社精神の高揚が目指されてきた」(31)という存在背景とそれに準じた存在理念があった。このような背景が存在したからこそ、見うけられた練習風景であり、一方では選択されたもしくはマッチしたコーチングであったと考えられる。よって現在のようにスポーツが「商業的価値」や「地域コミュニティの形成的価値」を有している状態において、当時の指導が、そのままここにマッチすると考えるのは非常に難しい。つまり、指導対象集団の存在背景や理念、ひいてはその背後にある社会情勢は、コーチングのあり方に非常に影響を及ぼすと考えられる。

以上のように現在、「普及」や「振興」が重要視され、また「コーチング」スタイルが、チーム背景、ひいてはその社会背景に影響を受けるという一面を有するものであるならば、「指導」的役割を支えるのは技術研究だけではなく、社会学的研究も必要であるという見解に至る。また更にコーチには「普及」・「振興」的役割も存在するため、社会背景や対象集団の背景を把握していくことは必須である。以上の観点から、「コーチング」を研究していく際に、社会学的研究を進めていくことは非常に有意義であると考える。

特にバレーボールは戦後日本の典型的スポーツ体制である「学生」―「企業」の二極構造を逸早く確立した先駆的競技である。しかし裏を返せば現在のような多様化、多極化へ向けて最も改革の迫られている競技のひとつにもなると考えられる。そこでバレーボール行政等、バレーボールに関する社会学的研究を行っていくことは、今後の構造改革への方向性の一示唆になるとともに、コーチングスタイルの考案にも大きな貢献を果たすと考えられる。

第二節 導入

日本社会は、戦後の復興期から高度経済成長期を経て、バブルが崩壊し、現在に至るまでひたすら走り続けてきた。その所産ともいえる「大量消費社会」を支えてきた社会構造や社会システムが至る所で疲弊と限界を露呈し、「多様化」・「多角化」の時代を迎えてから久しく時が経つ。しかし近年、様々な社会情勢を背景に、漸く経済改革や教育改革など社会システム全体が変革を迎え始めてきた。このような変動に触発され、いよいよスポーツ政策も構造改革を余儀なくされるような段階に達してきた。

少子化や専門指導者の不足,指導者の高齢化に伴う運動部活動の低迷と経済構造の大きな変化の影響による企業の相次ぐスポーツからの撤退.このように戦後から今日まで日本のスポーツ界の二極構造を成してきた「学校スポーツ」(日本のスポーツを底辺から上方向に幅広く支える役割)と「企業スポーツ」(1)(頂点で支える役割)の体制もまた疲弊と限界を露呈し,むしろ「崩壊」という声すら聞かれるのが現状である.また一方では,就業時間の短縮や来年度からの学校完全週休2日制の導入に伴い,増大する余暇時間の活用方策として,スポーツの位置付けが非常に重要になってきている.また子供から高齢者まで,そして障害者とスポーツ活動に対する需要も増大しており,そのニーズも多様化している.

このようなスポーツ活動の場所が「地域」にシフトしつつある現状を受け、昨年、文部科学省は「スポーツ振興基本計画」を打ち出し、地元企業や行政、住民、学校などが一体となって形成される「総合型地域スポーツクラブ」(年齢、性差、レベルに関係なくあらゆるスポーツを楽しむことのできる地域のクラブ)の育成を全面的に掲げた。スポーツがこのように「地域」に移行していくことへのメリットには、一貫指導による競技力の向上とともにコミュニティ組織の強化、青少年の健全育成、健康増進による医療費の削減、産業の振興など多くのことが期待されている。

このようなスポーツの「地域」への移行を受け、これまで頂点で支えてきた「企業スポーツ」はどのような方向性を描いていくべきなのであろうか。多種多様ではあるが、種目によって取り組みの姿勢による差が徐々に出てきたのではないかと思われる。最も早い取り組みを行ったのはサッカーである。プロ化達成はさることながら、ヨーロッパの「クラブ」形態を受け、「Jリーグ百年構想」による「地域」との連携を推進していくなどその躍進ぶりには目覚しいものがある。確かに背景にはまだ多くの問題を抱えてい

るとはいえ国際競技力も着実に上がってきている. 陸上ではプロ契約を交わす選手も誕生し、サッカーや野球など団体競技でも「グローバルスタンダード」が主流となり、海外で活躍する選手が非常に増えてきた. 更にこの野球において国内リーグの伝統が打ち破られ、来年は福岡ダイエーホークスが1試合ではあるが、台湾で試合をするという計画もでている.

一方バレーボールにおいてはどうであろうか?ここ 10 年近くで 20 チーム以上の実業団チームが休・廃部となり、日立やユニチカ、小田急、ダイエーといった名門チームまでもがこうした事態に陥った.これと平行するかのように国際競技力は年々下降線を辿り、男子は2大会連続でオリンピック出場を逃し、シドニーでは遂に女子までもが出場を阻まれた.このような状況を招きながらも「Vリーグ」組織体制は大した変化を伴うことも無く、又相変わらず「企業」の撤退も野ざらしのままである.統括組織側による何らかの「チーム」を保護する体制やマニュアル、又チーム経営側でのリスクマネジメントも確立されているとは言い難い.つい最近でも女子のトップ V のチームが廃部になりかけたところを運良く別企業へのチーム移籍が決まり、危うくトップチームがまたひとつ消失するところであった.又 V リーグ以下では、今季で廃部となるチームも既に存在し、危機的状態は益々進行している.

しかし、「堺ブレイザーズ」や「東京ヴェルディ」、「JT サンダーズ」の「トップス広島」、「日立」の NPO 化への試み等、先述したような「企業スポーツ」の限界や「地域」へのシフトに対する意識や危機感もしばしば見受けられるようにもなってきた。このような「地域化」・「クラブ化」といった流れは、今後の V リーグ体制や組織の在り方に一石を投じると共に、低迷する日本バレーボール界に大きな活力と変革をもたらすことが期待される。又ひいてはスポーツ界全体の構造改革への大きな要因となることも期待される。

そして今後、こうした流れが促進されていけば、従来の「企業」型以外に「地域」等、多様な組織を取り込んだ様々なチーム形態やチーム志向の出現が予想されてくる為、現場での指導においてもそのチームの形態や志向に順じたフレキシブルな指導が要求されてくる。そのような場合、まずはチームや集団の形成された背景、組織、内情そしてコンセプトを把握することは必要不可欠であるといえる。また冒頭でも述べたようにコーチングにおいて、「指導」と表裏を成す存在である「普及」の一面を実践していく際、バレーボール行政の実態と現場及び今後の方向性を研究していくことは非常に重要かつ必要なことであると考える。そこで本研究では、バレーボールの「企業スポーツ」と

しての一面に焦点をあて、「地域密着」・「クラブ化」・「連携」をキーワードに現状を分析・整理し、今後の方向性に示唆を与えていく.

第三節 研究目的及び研究方法

(1) 研究目的

バレーボールに関する社会学的研究というのは、技術研究と比較すれば確かに数少ない研究分野にはなるが、これまでにも成されてきている。そしてこれらは、傾向として大きく4つに分類できる $^{(10)}$. それは、普及過程に関する研究、統括組織に関する研究、特定クラブの実態研究、家庭婦人バレーボールクラブに関する研究である。これらはどれもひとつの事例的研究もしくは歴史的文献研究に留まっている。つまり事実を収集し、仮説を立て広くバレーボール界に何らかの法則性、方向性を提示し、これを立証していくというような帰納法的、科学的研究は殆んど行なわれていない。またトップチームのマネジメントを扱った研究は、これまで殆どおこなわれてきていない。こうした「チームマネジメントに対する科学的な研究の未開発」といった状況が、一方では、思慮の浅い未熟な段階での「V リーグ」開幕とそれに伴う「プロ化」の失敗の背景となっているということは強ち否定できない。

というのも、バレーボールは 1994 年からこれまでの日本リーグを V リーグと改名し、「プロ化宣言」を行った. しかし、単に「プロ化すれば競技力が向上し、人気も上がる」という程度の認識では非常に見通しや視野が狭過ぎた. 現状はプロ化すらままならず、国際競技力は低下する一方である. 杉村 (25) は「プロ・スポーツが成立し、存続していくためには、様々な分野からの需要がバランスよく成熟し、それが継続して認められなければならない」という立場に立脚し、企業運動部におけるプロ化需要もこれと同様に捉えている. つまり、いかにプロ選手や契約選手が増加しようともプロ化需要が全体としてバランスよく成熟していない限り、プロ・スポーツとして成立し得ないということである. このようなプロ化需要に対する研究や調査が、Vリーグ開幕前、「プロ化宣言」をする前、そして競技力も低下し、各チームの存続すら危うくなっている現在において、一体どれほど成されてきたであろうか?このような視点で見た場合、バレーボールにおける社会学的研究は、今後の方向性の示唆となる上でも非常に重要であるということがいえる.

そこで本研究では、前節でも述べたように、バレーボールにおける「企業スポーツ」 という部分に焦点をあて「地域」・「クラブ」・「連携」の3つをキーワードに、今後の日 本におけるトップバレーボールチームのあるべき姿と方向性について、具体的事実をも とに検討していく.こうしたことが今後のトップリーグのあり方を検討する際や,バレーボールの普及と発展を考えていく際に,ひとつのバックボーンとなれれば幸いである. そこで本論における目的を以下の3つ(①~③)に大きく分けた.

トップバレーボールチーム(地域リーグ~V リーグに所属する6.9人制実業団チームを対象に、各チームのマネジメント実態を分析することによって、

- ① チーム経営形態及び地域密着化へ向けた全体的な傾向を明らかにすること.
- ②「チーム形態」と「地域密着化への進行状況」毎に系統的な分類を施し、地域 密着化に向けてのバレーボール界における流動性もしくは多様性の実態を把 握すること.

そして現在地域密着をコンセプトに,最先端で活動を展開していると考えられるチームを具体的事例として研究することによって,

- ③ バレーボールにおける独自の地域密着型クラブ構築への方向性に示唆を与えていくこと.
- ※ 以上の目的を「他組織との連携」を最大のキーワードに検討していった.

(2) 現在のトップバレーボールチームのマネジメントに対する仮説

仮説 A :

企業チームにおける地域密着への意識は全体的に低い傾向で、事業構想もない 状態と考えられる. 現状では、インタビュー調査を行なった JT サンダーズ (トップ広島)、堺ブレイザーズ (企業からの株式会社化)、東京ヴェルディ (クラブからの株式会社化) のみが、地域密着化に関して事業を展開しているチームであると考えられる.

仮説 B :

組織形態は「企業内組織型」で、支援形態は「企業一社依存型」という形態が大部分で、仮説Aの3チーム以外、「その他の形態」(行政・自治体主導のクラブ型、他の法人形態等)に類するチームは存在しないと考えられる.

仮説 C :

他組織体との連携に関しても、消極的であり、他カテゴリーのバレーボール 団体の連携に関しても既存の連携カテゴリー(小・中・高校・大学・実業団) 以外はあまり連携が進んでいないと考えられる.

…以上AとBに基づく仮説図をFigのページに作成した.

(3) 研究方法

始めに「企業スポーツ界」全体における流動性の傾向を把握する為,これに関する 文献・資料研究を行なった.続いてこの「企業スポーツ界」の中で,最も大きな変革 を達成し,マネジメントの分野では最先端をいくと考えられるサッカーを先進事例と して資料・文献研究を行なった.

このような基礎研究を経て、国内バレーボールにおける社会学的側面、行政的側面の実態を整理し、その上で国内トップバレーボールチームに対してアンケート調査を行なった。これによりチームのマネジメントの実態、及び地域密着へ向けた実態を分析し、その調査結果全体から現在における「トップチーム経営形態の全体的傾向」を導き出した。

続いて、全チームを経営形態と地域密着化傾向に基づいて、系統的に分類し、これを先程の「トップチーム経営形態の一般的傾向」と比較考察することで、相対的に各形態の特徴を明らかにした。これによって地域密着化に向けてのバレーボール界における流動性もしくは多様性の実態を明らかにした。

そして最後に仮説 A として, 各形態グループにおいて, 最も地域密着に向けて構想・ 事業がともに充実していると予想された形態毎の代表 3 チーム(堺ブレイザーズ, JT サンダーズ, 東京ヴェルディ)に対し事例研究の対象としてインタビュー調査をおこ ない, 地域密着化への実態を把握した.

以上の研究作業を通して,調査結果を分析・考察していくことによって仮説を修正 しつつ,今後の方向性に示唆を与えた.

第四節 用語・及び視点の定義

本研究では、バレーボールの「企業スポーツ」としての一面に焦点をあて、「地域密着」・「クラブ化」・「連携」をキーワードに現状を分析・整理し、企業チーム・周辺チーム側及び統括組織側の視点から今後の方向性に示唆を与えていく。その際、チーム形態におけるひとつのモデル構想として、文部科学省が掲げる「総合型地域スポーツクラブ」 (14) との関連性が出てくる。そこでこの「総合型地域スポーツクラブ」構想と、本論における「地域密着型」構想との定義を予め明確にしておく。

(1) 総合型地域スポーツクラブ ― 一般的定義及びモデル ―

まず,「総合型」の定義に関して,板橋 (15) は「事業の総合性」と「意識の総合性」と の二つに大きく分けているが,本論では前者に注目するとし,その特徴は以下のように なる.

- ① 多種目的であり、単一の種目だけではなく複数の種目が用意されていること.
- ② 初心者からトップレベルの競技者まで、志向性も多岐にわたっていること.
- ③ 障害者を含み、子供から大人まで、女性も男性も、属性も多様であること.
- ④ スポーツ活動だけでなく、文化活動も用意されていること、
- ⑤ 個人のニーズに応じた質の高い指導者によるスポーツ指導.
- ⑥ 活動の拠点となるスポーツ施設及びクラブハウスがあり、定期的・継続的なスポーツ活動を行うことができる.
- ⑦ 以上のようなことについて、地域住民が主体的に運営する.

また「地域」というのは、身近な生活圏として、中学校区程度の範囲を指し、この範囲でひとつのクラブを置き、学校体育施設や公共スポーツ施設を拠点としながら地域の実情に応じて民間スポーツ施設も活用していく、そして、周辺組織である各種「教育機関」、「企業」、「自治体(体育協会等)」そして「プロスポーツ組織」もクラブ育成に向け、積極的に参画し、相互に「連携」をとっていくことが望まれている。また「総合型地域スポーツクラブ」が住民主導の自主財源による運営である一方で、これらを統括する行政側対策施設として「広域スポーツセンター」が存在する。

そしてこの「総合型地域スポーツクラブ」による効果も多岐に渡っている.スポーツ という面では、一環指導による競技力の向上、生涯スポーツの活性化による国民健康の 増進と医療費の削減,そしてこれらを受けたスポーツ産業の広がりによる雇用創出等の経済的効果,青少年の健全育成などが挙げられている。また地域社会という面からは、地域の連帯感高揚,世代間交流そして「コミュニティスクール」⁽¹⁶⁾ の形成等,社会全体の活性化が見込まれている。そしてその中には当然,企業スポーツが生き残る手段になるという効果もある。

このような効果はクラブづくりの目標やきっかけとなる.このことに関して,2001年4月に文部科学省は、クラブ設立のきっかけや経緯が地域の実情によって多様になることを容認する形で12の事例を挙げた「17」、本研究においては、このうちの「企業チームを母体に、地域のスポーツクラブに移行したクラブ」というものを考察していくことになる.

2) 地域密着について

本論では「総合型地域スポーツクラブ」という用語は、基本的に上記のような文部科学省の掲げる構想として捉えた。というのも、まずひとつは、この用語が既に「住民主導」等、一定の定義を持って定着し始めており、今後のチーム形態を探っていく上でのキーワードを「総合型地域スポーツクラブ」構想とした場合、「住民主導」ということで可能性を限定してしまうことになりかねないからである。更にこれを受け、もうひとつは、本研究はあくまでバレーボールにおけるトップチーム、すなわち「実業団」・「クラブ」チームの今後の経営形態及びバレーボールの普及と発展という視点からのアプローチであり、「総合型地域スポーツクラブ」はその為の一構想・一手段として位置付けたからである。そこで、今後の可能性を制限せず、単に「地域」との「連携」という広い意味を含有しているものとしてキーワードとしたのが、「地域密着」構想である。「スポーツクラブ」や「単一種目型」、「総合型」といった用語は各チームの目標形態によって後からついてくるものとする。すなわち「地域密着」構想実現のための具体的手段として位置付けることとする。

3)「実業団」と「クラブ」

バレーボールにおいては、日本バレーボール協会(JVA)に登録する際にカテゴリーが設けられており、学校機関(小学校・中学校・高校・大学)以外では大きく「実業団」登録と「一般」登録とに分かれている。前者がいわゆる「企業スポーツ」としての役割をこれまでに果たしてきたカテゴリーになり、後者が「クラブ」チームと呼ばれるいわばサークル的・レクレーション志向的な意味合いとして用いられてきた。従来、この「実業団」・「クラブ」の登録は、「実業団」側への登録の条件に規制が入ることでその垣根が設けられている。それは実業団登録規定第3章の「同一の会社・工場・病院・商店等の事業所又は官公署等に在勤している者」という内容である。(これがいわゆる企業一社依存型を助長するものとなっていたと言える)従って「クラブ」はそれ以外の集合体すなわち、「一般」に登録したチームのことを指し、「実業団」との区別をつけるために用いられた狭義的なものとなる。従って本論においては、「クラブ」はバレーボール行政上の言葉として、狭義的に用い、クラブは広義的なものとして用いることにする。

※ 次章以降、資料及び結果図は全て扱ったその節の最後に添付した.

第一章 企業スポーツの変容

第一節 企業スポーツの過去と現在

(1) 撤退の実態・分析結果

Fig $1-1\sim 1-5$ の調査結果図 $^{(32)}$ で明らかになったことは,ここ1 0年でトップレベルに限定してもスポーツから撤退した企業は 177 チームにものぼり(Fig 1-1),その理由としてはやはり経済的側面をあげる企業が多かった(Fig 1-3)ということである.しかし,一方で Fig 1-5 からもわかるように景気が回復したらスポーツを再開するかといえば,そういうわけでもない.こうした現象に対し,左近充 $^{(2)}$ は「不況は引き金にすぎず,スポーツは企業にとって経営的メリットがほとんど無くなったことを意味しているといえる.要するに企業はスポーツを見限ったのだ.」という.ではこのような「スポーツに対する企業にとっての経営的メリット」とはどのようなもので,それが近年なぜメリットではなくなってきたのかを企業スポーツの発展してきたこれまでの背景から整理した.そしてこれにより撤退の一般的構造,図式を把握した.

(2) 企業スポーツ発展の背景

左近充 (3) は企業とスポーツとの関わりをチーム所有意義,理念という観点から歴史的に3つの時代に分けた.①福利・厚生の時代②社内求心力の時代(~50年代)③広告・宣伝の時代(60年代~80年代)である.一般的なパターンとしては,従業員の福利・厚生の一環として同好会からスタートし,競技力が増すにつれて企業スポーツ部に発展するというものであった.そもそもこうした企業スポーツが盛んになってきたのは,戦後になってからであり,その理由として左近充 (4) は大きく2つをあげている.1)国際レベルの飛躍に対抗していくには,これまでのような学生スポーツだけでは限界があり,卒業後の受け皿が必要であるが,欧米のような地域クラブのない日本では企業に頼らざるを得なかったということ.2)企業側もこうした動きに同感を持ったことである.その背景にはスポーツによる従業員の志気高揚や一体感の醸成は,当時激化していた労働運動への打開策としても非常に有効であったからである (Fig1-6) (33).そしてテレビの普及と東京オリンピックでの日本勢の活躍ぶりを経て,スポーツは高い視聴率のとれる「商品」とみなされ、テレビによるスポーツ中継は活性化していく.以後大衆消費

社会への突入もあり、企業側にとってこのようなメディアを通じたスポーツによる広告・宣伝の効果は益々有効となり、ここから企業スポーツが最盛期を迎えていく.

(3) 撤退の構造

しかしこのように経済効果の高かったスポーツも「不況」を理由に企業によって切られていく. 90 年代に入り、バブル崩壊をきっかけに構造不況や経済のグローバル化等により、各企業は競争力確保・収益力向上の観点からリストラを推進し、雇用問題にメスをいれていく. こうした一方で「支出はあっても収入はない」企業スポーツだけが、経済的存在理由を明らかににしていくことは大変難しい. こうした背景において、企業にとってのスポーツに対する経営的メリットが損失した構造及び、企業の撤退していく構造を先行研究 (5) より整理すると以下のようになった.

- ① 「志気高揚・社内求心力」に対して:年功序列の廃止・終身雇用の崩壊・能力,成果主義時代,スポーツのセミプロ化(練習中心で勤務仲間はいない,選手身分としてだけの採用等で職場仲間としての意識の希薄化),職場離れの現象 (6) により従業員の一体感や企業への従属意識がなく,「志気高揚・社内求心力」は時代とずれてきた.
- ② 「広告・宣伝・社のイメージアップ」に対して:古くからスポーツを抱えているような企業は既に知名度がある為,特にスポーツによる PR 効果はあまり必要ない. 日本人選手も海外で大いに活躍し始め,BS 放送も活性化し,国内試合よりも国際的なハイレベルな試合を多く中継するようになった.これによりファンの目も肥えてきて,よりエキサイティングな国際試合の方に興味が移っていく.
- ③ 「福利厚生」に対して:福利厚生費の削減、民間スポーツ施設への完全委託など



機関投資家や外国人投資家が積極的に株主投資を行い、厳しい利益優先の支店で経営 戦略を練る中、企業スポーツ費を株主に対し、費用対効果について明確に説明すること ができない.



強いチームであろうと、廃部・休部となる.

(4) 撤退による影響

以上のような構造で企業がスポーツから撤退していく時、どのような影響が出てくるのかを整理した.

- ① NRI 調査 (野村総合研究所) によるとナショナルチーム・オリンピック選手のほとんどが企業チームの選手で構成されている ⁽⁷⁾. このことを考慮すると単純に、その代表チームの競技力がダウンすること. 事実, Table 1 1 が示すように団体競技の成績は年々落ちている.
- ② 学生スポーツへの影響:かつて企業スポーツは学生スポーツの受け皿としての役割も担っており、スポーツは就職の大きな武器となっていたが、ここまで企業がスポーツから手を引き始めると選手の就職問題が深刻になってくる. (Fig1-2で見るように撤退の激しい社会人野球では学生選手も多いだけに特に深刻なようだ)
- ③ 国内リーグ戦や競技会のレベルが低下し、ファンの目は益々海外志向へとなっていく.

他にも様々な影響が考えられるが、企業撤退は各競技に急速な悪循環をもたらすことが明確になっている。そこで現在浮上しているのが、企業の社会的責任問題である。つまり企業スポーツがこれまでの日本のスポーツを支えてきた以上、もはや一企業のものというより、日本のスポーツの財産もしくは「国民文化」ともいえる側面をもっていると考えられている。そもそも企業スポーツが盛り上がりを見せた背景には、会社や選手だけではなく、「企業城下町」という名もあるように「地域」の協力もあった。すなわち「企業スポーツというのは、企業サイドのメリットだけでは無く、地域住民との関係、地元自治体との関係、他企業との関係、スポーツ団体との関係などさまざまな無形の資源を残して今日に至っている。」(8)のである。

撤退は、こうした背景を企業側そして関係を築いてきたその他団体がもういちど見直し、せめてチームが存続できるような「新しいシステム」等を構築した上で実行されるべきであり、相互の責任ある行動が要求される。と左近充はいう。

ではこのような「新しいシステム」,「責任ある行動」について企業側では現在どのようなことが考えられているのか次章にまとめた.

第二節 「社会貢献」および「地域密着」構想の台頭

(1) 今後の「企業スポーツのあり方」について、「地域密着」の必要性

前節のような企業スポーツの危機的状況とその新たな対応に迫られ、スポーツ振興団体を中心とした現場にいる当該企業側では具体的施策の模索が展開されている。その中で現在大きなテーマとされていることは以下の2つである。(11)

- ① 企業が株主などに対して、スポーツ支援の正当性を説明するツールの開発 「社内求心力」「広告・宣伝」という経営メリットから「社会貢献」のひとつとしてのスポーツ支援という捉え方への転換
- ② チームを支える新しい仕組みの構築 従来の一社がチームを独占的に所有する形態から、複数の企業や自治体、地域住 民などの支援によりチームを維持していく方策の模索.

これらは、「地域密着型」構想の必要性について、大きくふたつの側面からアプローチをかけているものと捉えられる。①は、従来の「志気高揚」や「福利厚生」、「企業広告」に続くような「企業がスポーツと関わりをもつことへの意義・理念」といった側面から「地域密着型」クラブ構想の必要性に迫っていると考えられる。また②は具体的・現実的なチームの組織形態や支援形態という側面からのアプローチであると考えられる。

①について:

ここでは企業がスポーツを支援することは社会貢献であるということを立証すること (18) から始まる. 平野 (12) によると日本における企業の社会的貢献活動の対象分野は基本的に「教育」、「芸術・文化」、「学術」であり、芸術・文化志向であるとされている. とするならば、左近充(13)日く、「日本における企業スポーツが、これまで社会に果たしてきた役割、意義といったものもわかりやすい形」で示すことで「文化としての企業スポーツ」を立証していくことが必要である. また平野の調査によれば、このように文化としての「企業スポーツ」を社会貢献活動の一環として支援していく際、企業は地域との協調を図りながら長期的に自社のイメージアップをしていくことになる. こうした「社会貢献」という新たな理念のもと、「地域密着型」クラブ構想は、「地域との協調」と「企業スポーツ」とをリンクしていくための具体的施策・手段になるものとして台頭

してきた.

②について:

今後,従来の一社丸抱えによる(一社所有型とする)形態以外に企業スポーツが生き残っていく為の手段として,左近充 (20) は大きく3つの形態に分けた.第一は,チームは企業内にあるとはいえ,いわゆる体育会から同好会への格下げという形.第二は企業が完全に手を引き,地域にサポートを委ねるという外部委託.第三は企業と地域が一緒にチームをサポートしていくというもの.しかし,トップレベルであることを考慮すれば,第三のものが最も有力なのは明白である.そして現在既に各スポーツにおいて一社所有型による形態の一元的体制が崩れ,実に多様な理念に基づく多様な支援形態が存在している.しかし,その根底には社会貢献による「地域との協調」つまり地域との「連携」・「地域密着」という共通概念と,トップチームを中心に地元企業や自治体,地域住民,サポーター一丸となった支援形態による「総合型」なり「単一型」なりの「地域密着型」クラブ構築という共通構想が流れている.そこで,現在多様化する企業スポーツチームの組織形態及び,支援形態を大まかに整理・分類した (19). (Fig1-7)

(2) 共通事項整理

以上,支援・組織形態ごとに分類したが,実は「企業一社所有型」も理念・意義という側面では,大き二つに分かれる.ひとつは社内に意義を置いた従来型の理念,「企業広告」,「志気高揚」,「福利厚生」のもの.もうひとつは「社会貢献」,「地域密着」のもの.後者は一社所有でありながらも地域との関わりを積極的に持っていこうと実際に働きかけているところである.

ここで、スポーツ界全体での地域密着へ向けた流れ及びクラブ化への条件、原則を整理しておく.地域密着に関して、企業スポーツ界では一般的に大きく三つの流れがあることになる.

- 1) 企業一社所有型の形態は変えずに「社会貢献」としての理念を持って地域と連携をとっていくもの.
- 2) 支援形態を変化させ、複数異組織による支援形態をとりながら地域密着型クラブを構築していくもの.
- 3) 「総合型地域スポーツクラブ」との連携・融合により地域密着を図るもの.

このような三つの流れの中で共通している原則は、地元地域内外の他組織(自治体・住民・教育機関・企業・ファン等)との連携をいかにとっていくかである。高藤 ⁽²⁹⁾ は地域に根付いたサッカークラブづくりを行っていく際には「外部環境(外部組織)との連携が必要不可欠である」ことを示唆しこれにより活動の充実だけでなく経営資源が潤い、魅力ある地域クラブになるという結論を出した。つまり、例えば、企業が主体なら企業は地域に何を還元することができ、一方でチームはスポンサー企業に対し、どんなサービスを提供することができるのかという「ギブ・アンド・テイク」の関係をどのように作っていくかである。

そして特に地域内組織との連携に関しては、最終的にそのチームが地元地域でどのような存在になるかが最も重要である。メイン出資側の一存だけではそのチームの存続を決められない程の、地元になくてはならない、地域に愛された存在となることが地域密着型クラブの大原則である。例えば、1999年3月に廃部となった古河電工のアイスホッケー部が、地元周辺の熱心な存続運動により市民クラブチームとして「日光アイスバックス」になったものの、メインスポンサーが支援を降りる等、何度も経営危機に陥っている。にもかかわらず、遂には県までもが支援に乗り出し、何とか存続しているのもやはり地元住民の熱烈な支持があるからだ。このように地域の稀少的存在としてチームをそこに確立していくことは、経営資源的な側面でも重要ではあるが、経営側にとってはひとつのリスクマネジメント的効果があることも考えられる。

以上、スポーツ界全体における動きを考察してきたが、このような中、これまで日本の企業スポーツの代表格的存在として地位を確立してきたバレーボールは現在どのような動向があり、どんな局面を迎えているのであろうか?まずは大きな変革を遂げたサッカーにおける現状を、その先進事例として資料や文献により調査し、その後にバレーボールにおける具体的調査を行なった。

第三節 サッカーにおけるリーグ体制とトップチーム形態について

「企業スポーツ」であった種目で、「プロ・スポーツ」もしくは「クラブ・スポーツ」へと構造全体(チーム、統括組織双方)が変換することに成功した種目の代表格は、やはりサッカーであろう。そこで、同じ団体球技における地域密着化を遂行したひとつの先行事例として、本研究でこのサッカーにおけるトップチーム形態及びリーグ体制について整理しておくことは有意義である。

1993年にスタートした J リーグは、藤本 ⁽²¹⁾ によると大きく2つの独自性を有している. ひとつは、クラブの独立法人化、もうひとつは地域スポーツ振興、地域スポーツクラブ育成の視点である. 前者は、これまでのように企業が支援してくれた資金を「使う運営」から資金を「作る運営」に切り変わったということである(すなわち収益事業の有無である). ここでは各チームにサービスとしてのスポーツビジネスと、選手のプロ意識養成が展開されている. 後者はリーグ設立理念としての「J リーグ百年構想」にあるように、地域に根ざしたスポーツクラブづくりを目指すものである. このように J リーグは観客動員数、視聴率、スポンサー獲得、クラブ経営等ビジネス的側面を有する一方で、プロチームをトップとする一貫教育や指導者派遣事業により、地域スポーツ振興やスポーツ文化の振興へ大きく貢献しているといえる.

(1) リーグ体制

J リーグは、J リーグが提唱した理念に各クラブの出資企業が賛同することで発足したといわれており、企業との関わりは大変深いものとなっていることが伺える. つまり、ここには「理念への賛同」という建前とは異なる部分、すなわち企業の経営戦略との何らかの関係が存在していると考えられる. 奈良 (22) は J リーグ設立の背景にあるこうした企業の経営戦略的な部分を明らかにし、企業スポーツがプロ化・クラブ化していく際に「企業」がその転換の全面に出てくる類の実態を明確にした.

- ① 当時の製造業社(Jに参加するクラブに出資した企業の大半)の経営戦略である「多角化」戦略がクラブ出資の目的やサッカー部の独立法人化の方法と合致していたこと.
- ② 「サッカーを支援している企業」という肩書きが海外進出先でのブランドイメージ

の向上,進出先との有効関係の構築に大変有効であったこと.

- ③ CI 戦略の具現化のため
- ④ 社会貢献の一環
- ⑤ 日本企業独特の行動様式としての「横並びの意識」の存在 このように見ると、サッカーにおいては企業スポーツから地域スポーツへの移行に必要な「ギブ・アンド・テイク」の関係が「企業」との間で築けたということがその設立の大きな要因になっていると考えられる.

(2) チーム形態

① <大企業型> …

大企業が支援の中心になっているクラブで、「企業スポーツ」時代である日本リーグ から移ってきたチームに多い形態となっている.

② <準大企業型>…

大企業も支援してはいるが、①程のウエイトは占めずに、他の企業、地元企業なども多く参入している形態.

- ③ <自治体型> … 自治体が中心になり、それに企業等の諸団体も参入し支援している形態.
- ④ <混成型> … 自治体, 地元企業, 市民などが混在して支援している形態.

これらクラブの収入源は、1999年Jリーグ所属チームで「広告料(スポンサー契約料) 52%、入場料 23%、リーグ分配金9%、その他(グッズ販売や地元自治体からの支援など)16%となっており、」(24)スポンサー契約料が主な収入ではあるが、クラブ経営はどこも苦しく、不安定であるのが現状であった。収入源だけを見れば、その構造は、企業が大半の出資をしているということから、「企業スポーツ」時代と何ら変わらないように見受けられる。しかし、何もしなくても企業からの恩恵を受けられていた「企業スポ

ーツ」時代とは明らかに異なる. 現在において各クラブは, スポンサー企業や地元住民, ファンのニーズを理解し, 魅力あるクラブづくりと試合を通して, 提供するサービス(試合, 選手, エンタテイメント)の質を常に向上させていかなくては, 支援体はすぐに撤退し, クラブも成立しなくなってしまうのである. ここがサッカーにおける日本リーグ時代との大きな違いのひとつであった.

そしてもうひとつは、こうしたプロチームによる地域スポーツクラブの育成であるJリーグのチームは選手育成・強化の側面と、サッカーの普及・振興という二つの役割を担っていることから、その組織構造として、Fig 1 - 8 示すようにプロチームをトップとするピラミッド型である。実際にJリーグでは所属の資格として規約の中で、トップチームの下にユース、ジュニアユース、ジュニアのチームの保有が義務付けられている。そしてJリーグチームはそうした強化・普及活動を行なう一方で、地域名をチーム名に入れるなど、地元のプロチームという「象徴」的存在として地域住民やファンを魅了していかなくてはならない。すなわち、Jリーグ所属クラブの組織構造は、地域住民を引き付けるような強いチームづくりと、誰もが誰とでも気軽に楽しめる地域スポーツ振興、つまり競技スポーツとレクレーションスポーツのクラブ内共存を常に目指していくものとなっていた。

第四節 「企業スポーツ」としてのバレーボールにおける現状

さて、本節に至るまで、近年の社会情勢とスポーツ状況を概観してきた。その中で従来の「学校・企業スポーツ」システムが崩壊し始め、「地域化」・「多様化」の方向へと新たに転換期を向かえてきている現状を押さえた。また中でもサッカーが同じ団体球技として大きな変革を打ち出し、新たな方向性を築き上げてきたことにも触れた。そこで本節では、一方のバレーボールにおいて、現在、具体的にどのような現象が起きているのかを概観した。

(1) 「実業団」数の減少と国際競技力の低下

まず、Table 1 - 3に示すように日本のバレーボールにおける国際競技力の変遷を見てみる。男子の場合には 60~70 年代にかけては、常にメダル争いに絡んでいたが、80年代~90年代にかけてはメダル戦線から遠のき、遂にアトランタ、シドニーオリンピックでは出場すらできなくなってしまっている。一方女子においては、60年~82年にかけての 20年間は優勝か準優勝という圧倒的な力を世界に示し、まさに日本の「お家芸」、「東洋の魔女」と呼ばれる所以であったことがわかる戦績である。しかしそれ以降は二番手グループに後退し、徐々に低下をしながら、シドニーオリンピックには遂に出場できなくなってしまった。つまり現在、男女共に国際競技力はトップ 10 から外れてしまったというのが現状である。

また次に Fig 1 - 9 に示すように JVA 登録チーム数の変遷を整理した表を独自に作成した.ここの「実業団」カテゴリーに目を向けると,1970 年代を最盛期にその登録数は男女とも下降している.正確な値を出したわけではないが、図を照らし合わせるだけでもこの「実業団」数と国際競技力の関係には相関性が伺える.

では、この国際競技力の低下に関連性をもつと考えられる実業団の撤退状況を Table 1-4で見てみる. ここ 10 年でトップチームは男女合わせて 22 チームが廃・休部になっている. 特に、NKK や住友金属、ダイエー、日立、ユニチカなどバレー界きっての名門チームさえも姿を消してしまっていることは非常に衝撃的であり、チームの強さとは関係なくやはり所有企業の一存であることが伺える. このことは、これまでの日本におけるバレーボールがいかに企業に依存的であったかがその背景として伺える事実で

もある.しかし、こうした状況が少なからずとも国際競技力の低下の一原因となっているのであるならば、何らかの革新と新たな方向性の検討が急務であることは確かである.

(2) トップリーグの低迷

Fig 1-10 は第 1 回から第 7 回 V リーグ総入場者数のデータ $^{(34)}$ である.一見左程の変化は無く一定しているようにも見受けられるが,観戦者は確実に減少していると考えられる.まず第 2 回,第 6 回大会はともにアトランタ,シドニー両オリンピック最終予選前で最も注目を浴びるということから例年より観客数が増加するのは当然である.しかし,この両者を男女別に比べた時,同じオリンピック前であるにも関わらず男子では約 5,000 人,女子に至っては 4 万人近く観客数が減少している.また男女毎においてオリンピック前のこの 2 大会を除いた時,第 1 回大会(初回である為注目度が高く,ある程度集客するのは当然として)より入場者数が大きく上回ったのは男子の第 5 回大会と女子の第 7 回大会だけで,あとは殆んど下回っている.

このような考察では、確かにリーグ状況が低迷していると言い切るには不十分ではあるが、向上しているとは言い難いことだけは伺える。また Table1-5 に示すようにこの国内トップリーグであるはずのVリーグにおける日本一を決定する決勝ラウンドですら、その観客数において高校生の「春高バレー」の決勝戦よりも少ない値を示している。例えば、野球において、甲子園大会の決勝戦における観客数がプロ野球の日本シリーズの観客数よりも多くなるということは過去にどれほどあったであろうか?バレーボールにおける国内リーグの質・地位の低さが伺える一面と考えられる。

(3) 「クラブ」の台頭

Fig 1 - 9を見ると、1975年以降から男女において「クラブ」登録数が「実業団」登録数を上回り、以後その差は増加していっている。勿論ここには教員大会の廃止に伴う教員チームの「クラブ」登録という背景も大いに関連している。そしてこうした結果、競技力において「実業団」チームを上回る「クラブ」の存在が、近年わずかではあるが散見されるようにもなってきている。しかし、この競技力はさて置き、むしろチーム組織形態という面で「実業団」という形態が主流では無くなってきたことが伺える。というのもまずは登録数に開きが出てきて、単純に「実業団」が減少し、「クラブ」形態が

増加してきたこと、そしてもうひとつは、2000年より「実業団」登録規定が、「企業体・官公署・または学校等に在勤もしくは関与する者」 (26) と規制が緩和されたことである、これによりチーム組織形態は「クラブ」であるが、「実業団」登録をするチームも見られるようになってきた。東京ヴェルディや新潟教員などはその一例といえる。このことから、今後「実業団」というカテゴリーはもはやVリーグ等国内トップリーグを目指す為の事務手続き的手段となっていく可能性があり、その名称と実態に食い違いが生じてくることになる。

また 2000 年 6 月には、「クラブ」数の増加と地域スポーツ・生涯スポーツのニーズの高まりを背景に「クラブ」を全国的に統括する組織体として日本クラブバレーボール連盟が設立された。その中の規約には文部科学省の「総合型」構想も考慮し、「地域クラブの育成」が事業として挙げられている⁽²⁷⁾。実際、9人制においては 2002 年度から、従来、実業団連盟のみで運営し実業団のみが参加していた「全日本産業人9人制大会」が、このクラブ連盟との共催により「クラブ」と「実業団」の全国イベントとしての大会にするということが計画されている⁽²⁸⁾。このように見てくると「クラブ」の進出が非常に目覚しいことが伺える。

(4) 各チーム・統括組織側の対応

さて、ここまでバレーボールにおける「企業スポーツ」の一面に対し、非常に否定的な事実を並べてきたが、どれもこれまでの「実業団」体制が現在においては疲弊を来し、新たな構造改革に迫られている状況を裏付けるものである。「実業団」数の減少と国際競技力の低下、トップリーグの低迷、「クラブ」の台頭等、今後の方向性の転換へのきっかけとなる現象が散見される中、各チーム、統括組織である日本バレーボール協会(JVA)は現在どのような意識と構想を持ち、いかなる対応をとっているのであろうか?サッカーのような「Jリーグ百年構想」によるチームづくりに触発され、また「地域スポーツ」・「社会貢献」といった新たな潮流に乗っかり、新しい取り組みが現出してきていることも事実である。例えば、男子の名門である新日鉄バレーボール部が、親会社を離れ、株式会社「ブレイザーズスポーツクラブ」として独立したこと。また元「クラブ」登録をしていたチームや新たにチームを立ち上げ、「実業団」登録をし、地域との繋がりを重視しながら活動するケースの出現。そして第8回 V リーグ大会からのホーム&アウェイゲームの導入、等々である。このような対応事例のうち、本論では、主に各

チーム側の対応に視点を置き、次章より調査結果とともに今後の方向性を実際に検討していく.

第二章 トップバレーボールチームのマネジメント

第一節 調査概要と返却結果

(1) 調査概要

2001年11月1日より11月30日の期間において、「日本におけるトップバレーボールチームのマネジメントに関する調査」という題目で、V リーグ、V1 リーグ及び地域リーグ所属チームそして9人制実業団を対象にアンケート調査を行った(資料 a)。しかし内容が記述的的な部分も多く、又マネジメント及び今後の構想等チームの内情に迫るものとなっているため事前に連絡と送付許可をとれたチームにのみ送付した。但し、V リーグ女子でーチーム、調査連絡に都合がつかなかったが、このチームに関しては、資料調査によって補った。しかし、それだけでは調査内容を全て含有することは出来なかった為、このーチームに関してはアンケート内の「調査①」、「調査②」にのみ適用することとした。調査内容は、資料 a に示すように社会情勢の変化とスポーツ界の変革を受け、各トップチームは今どのような状況で、他組織とはどのような連携をとっているのか、又今後は地域密着等新たな構想にどのような意識を抱いているのかを問うものとなっている。

さて調査は具体的には大きく三つの調査(調査①,調査②,調査③)に分類して行った。以下、用語の定義も兼ね、これを紹介する。

調査① チーム形態に関する調査 (資料 I に示す)

チーム組織形態(従来の企業内チームかそれ以外の形態かどうか)

チーム支援形態 (チームに出資し,経済的支援を与えているシステム)

チーム存在理念 (チーム存在の意義)

その他一般的内情(練習時間,雇用形態内訳,練習・試合以外での活動・事業の有無,支出入に関するもの)

調査② 他組織との連携に関する調査 (資料Ⅱに示す)

本論では、地域密着を図っていく際に必要不可欠となるのは「地域との連携」 すなわちチームを取り巻く外部組織との連携という視点に立っている。そこで, このような調査を設け、バレーボールにおいてはどの程度そしてどのような「地 域との連携」が行われているのかを調査した。そこで調査内容のあたっては、 高藤⁽²⁹⁾ は外部組織を詳細に分類したが(「都市サッカー協会」 「県サッカー 「体育協会・行政・他種目競技団体」等8項目), 協会」「学校体育連盟」 本研究では、マクロ的視点で「連携」を捉えているため、より大きな分類を施 した。つまり、連携の可能性のある集合体もしくは団体を、ここでは大きく括 り、「組織体」という用語でその全てを含有するものとした。そしてこれら組織 体は、「他企業」・「他競技団体」・「地域団体」・「行政機関」・「地元住民」・「教育 機関」・「ファン」・「観戦者」・「他カテゴリーのバレーボール団体」の9組織体 とした。アンケート内における「地元商工会」は「その他」と融合させ、「地域 団体」と大きく括った。「他カテゴリーのバレーボール団体」とは JVA 登録の カテゴリーであり、今回は当該チームの所属カテゴリー以外、すなわち「家庭 婦人」や「クラブ」等、「6人制実業団」及び「9人制実業団」以外の団体との 交流・連携を重視した。

調査③ 地域密着への意識と実態に関する調査 (資料Ⅲに示す)

地域密着への必要性の意識と今後の構想との関わりを調査し、最後にいちマネージャーとしてのバレーボールにおけるトップ地域クラブの可能性についてその見解を述べてもらった。

(2) 返却結果と結果考察概要

返却結果は Fig 2-1 に示す通りである。表中の項目,「リーグ内全チーム数」とは9人制実業団を除く6人制のトップリーグ(V, V1, 地域リーグ)其々の所属チーム数の事を指す。また「リーグ占有率」というのは,「リーグ内全チーム数」のうち「回収チーム数」が占めている割合である。回収率に関しては合計でも50%を超えているが,リーグ占有率では大きな差が出現してしまい,全体(9人制は全国的リーグが無い為,6人制に限る)で45%ということで,50%を下回るチーム数での考察になり,やや全体性と正確性に欠けるものとなっている。しかし,V リーグに限定した場合には全体で79%という高い値を示し,男子に至っては100%の占有率となり正確性の期待できる値となった。しかし,本調査の趣旨はトップバレーボールチーム全体における形態・理念の分類であり,また地域密着への意識・進行度の調査分類を通して今後地域密着を図っていく際にどのようなアプローチ形態が展開されていくかを調査することである。従ってV リーグを中心とした考察ではなく,飽く迄,企業スポーツとしての「実業団」全体に視点を当て,その中でのチーム形態や志向性を分析し,考察していくこととする。そこで以下のように結果考察を試みた。

まず本章では、各節において各調査①~③(資料 I ~Ⅲ)の結果・考察を行い、最終的に第五節において全体の結果考察を行った。その結果、バレーボールにおける「企業スポーツ」チームの経営形態に関する全体的傾向を把握した。

第二節 「チーム形態に関する調査」(調査①) 結果及び考察

※調査①におけるアンケート内容は資料 I に示す

(1)組織形態と支援形態

アンケートでは、ここに関して、組織形態と支援形態が混同して設けられていた. そこでこのような分類仮説を修正する為、各チームの記述及び連携図を基に正確な分類を施し、再集計した. その結果、組織形態は四つに分類し、支援形態は二つに分類された. 内訳結果は Fig2-2 に示す. この場合、組織形態における「企業内組織型」というのが従来の企業スポーツの主流形態である. 又「クラブ型」というのは選手自身の出資が伴う等、チーム組織が既存の法的組織をとっていないものとした. 結果はこの従来の主流形態が大部分を占めたが、これは当然の内容であり、バレーボールがまだまだ「企業スポーツ」であることが伺えるデータでもある. 例えばこれが J リーグであった場合には、その円グラフはクリーム色(株式会社型の割合)が大部分を示すことになる.

続いて支援形態(Fig2-3)は、従来の一企業「所有」という依存型と、J リーグのようにスポンサー企業や自治体、後援会に支援してもらう等、複数組織による支援型とのふたつに分けられた。両者の区別は、経済的支援が一社完全依存かそうでないかという観点で行った。そして、Fig2-2 と Fig2-3 とを併せて見た際、「企業内組織型」と「企業一社依存型」との数が一致しなかった。そこで Fig2-4 に示すように、組織形態と支援形態を連結させたデータをとった。

ここで、この組織形態と支援形態の連結をタイプ化し、本論では以下のように命名することとした.(四つに分類された時点ですでに仮説図と異なっていることが伺える)

AI型:企業内組織で企業一社依存型のタイプ

AII型:企業内組織で複数組織支援型のタイプ

BⅡ型:クラブ型で複数組織支援型のタイプ

CⅡ型:株式会社組織で複数組織支援型のタイプ

すると、企業内組織型でありながら、複数組織支援型になっているチーム、すなわち AⅡ型チームが三チーム出現した. (またこのデータにおいては、大部分を占めている A I 型が従来の経営形態であることはいうまでもない.)

この結果をリーグごとに整理してみた(Fig2-5). すると企業一社型以外は,Vリーグでは (Fig2-6),1/4,以下同様に V1 リーグでは 2/5 (Fig2-7),地域リーグ (Fig2-8) に至っては 1/2 が従来とは大きく異なる形態をとっていた.特に地域リーグでは調査チーム数が少ないわりには,形態が 4 種類に分かれる等,最も多様であった.しかしここには,リーグにかかる費用が V リーグとそれ以外では大きく異なるという背景も考えられる.

(2) 存在理念

これは複数回答で行った.その結果,Fig2-9 に示すように大きく分かれた.ここまで形態的に従来の形態が大部分を占めていたことからすれば,「志気高揚」・「福利厚生」が大部分を占める筈(「広告・宣伝」は複数支援におけるスポンサー企業の宣伝というパターンもあり,かならずしも一社依存型に類する理念とはいえない為ここでは除外した)だが,結果は「地域貢献」も1/4を占め,「志気高揚」・「福利厚生」一色にはならなかった.また,実際に「地域貢献」としているチームが15 チームのうち12 チームが15 チームであった.

(3) チーム独自の事業

Fig2-10 について、これを「事業を行うか行わないか」という観点で見た場合、65%のチームがゲーム以外での場で事業を展開している。このデータは次に来る項目であるチームの「支出入に関する」分野のデータ(7)とリンクしてくる。また、収益とするチームが最も多いが、実際には、飽く迄「見込み」であり、どれほどの収益が上がっているのかは定かではない。というのも「収益とはできない」、「まだお金を取る段階までいってない」等、バレーボールを媒介としては収益を見込んだ事業はなかなか難しいという見解を示すチームも何チームか存在したからである。こうしたことは Fig2-11 にも示されている。チームの必要経費捻出は 11%にとどまり、「地域貢献・密着」と「広告・宣伝」が大部分を占めている。つまり、やはり収益は「見込み」であり、大半がボラン

ティア活動として行っている段階であるということが考えられる.

(4) 事業内容

ここでは、収益の有無を問わず「事業を行なう」ということで括り、Fig2-10 の 65% にあたる部分に該当するチーム(18 チーム)を対象にその事業内容を整理した.以下、最も多い順に記す.

① バレーボール教室の開催・出向(対象は小・中・高校生及び家庭婦人)

…17 チーム

② 観客動員への働きかけ(地元イベント参加・関連会社へのチーム PR 等)

…12 チーム

③ 広報・メディアへの働きかけ …3チーム

③ 公開試合等・イベント開催 …3チーム

④ 公演会の開催 …3チーム

⑤ 地元大会への審判 …1チーム

①に関しては、地元等からの依頼があってはじめて出向・開催するというチームも多く見られ積極的な地域密着への動きとは捉えにくい一面もある. しかし、積極的におこなっているチームは年間で数四十回近く開催しているチームも存在した.

(5) 雇用形態

これは「企業内組織型」チーム 23 チームを対象に集計した結果であるが、Fig2-12 に示すように雇用形態毎のスタッフ・選手内訳を見ると、どの雇用形態でも選手が最も多い存在となっている。また「プロ」契約を行っているのは辛うじて選手に一番多いが、スタッフと合計しても 10 人と全体の約2%程度で、非常に低い値を示している。このことからバレーボールにおけるプロ化の浸透具合がまだまだ低いことが伺える。一方、Fig2-14 のスタッフ・選手ごとの内訳を見ると、トレーナーにおいては契約社員という形が最も多いものとなっている。全体で見れば(Fig2-13)、殆どが正社員という形態をとっているが、チーム毎に見ると大きく違いをもつチームも存在するが、これは後に触

れることとする.

(6) 支出入の内訳項目と割合について

この調査は、チームでの資金の潤いが全体的にどうなっているのかマクロ的に把握する趣旨で行った。その為、どのチームも予想以上に協力的であり、金額まで記入してもらえたケースも多々あり、参考にはなった。しかし、質問内容について、各チームで「支出」・「収入」の意味への線引きが発生し、さらにそれらが各々に異なっていた為、一律な評価ができなかった。例えば、「収入」に関しては、企業一社に依存している場合には「収入」というのは無く、「予算」と捉えており別物と捉えていた。又、「支出」に関しても項目区分の基準がチーム毎に異なっており、正確な分析ができなかった。この為今回はここに関しては全体的な結果分析の対象からは除外することとした。但し個別には事例としていくつか扱った。

(7) 支出入に関する諸問題(記述式)

9チームが、無回答もしくは「特に問題なし」であったが、残り 19 チームは問題意識を記述した。それらは以下のように大きく3つに整理された。

- ① 経済不況に伴う会社側からの出資削減にも関わらず、それ以外でのチーム独自の収入源が無く、資金の遣り繰りが非常に困難であること.
- ② 一方で (V リーグチームに限ることとなるが), リーグ収益のチーム還元システム が正常に行われていないことを指摘し、その見直しによって、チーム独自の収益 をあげたいということ.
- ③ ファンクラブ等の入会費に対するメリットが定型化することで、魅力がなく会員が減少していること.

以上が結果であるが、このような現状は(3)のデータを裏付ける背景になっていると考えられる。全体的に、要は収入が減っている為に独自の収益事業を行なわなくてはならない状況に置かれている。(但しこうした状況になる以前から純粋に地域との繋がりを重視してきたチームも勿論存在する)しかし、肝心のリーグにおける試合が未だ収益として見込めるシステムになっておらず、またその他の事業に関しても「バレー教

室」・「グッズ販売」等、慣習的なものになってしまい、新事業への具体的構想がまだ明確にならないというのが現状といえる.

(8) その他

その他の項目に関しては、今回の研究では有用な調査が出来なかった為今回は調査 結果分析の対象からは除外した.

(9) 全体考察

ここまでの調査結果に対する全体的な考察としていえることは、従来型である A I 型は最も多い形態とはなっているが、その中にありながら A II 型という形態も出現し、仮説 A とは異なる結果となった。又理念でも「社会貢献・地域貢献」が「志気高揚」・「広告・宣伝」と並んで頭角を表し始めたことである。すなわち意識の段階ではあるが、バレーボールにおいてもチームマネジメントの主流コンセプトが「企業スポーツ」一般傾向同様に「所有」から「支援」へ、「社内」から「地域」へと移行しつつあることが伺えた。しかしこうした移行段階は、純粋に内から湧き出た「社会貢献」・「地域貢献」という発想からではなく、経済的資源減に伴う新事業の展開という背景がひとつの大きなバックボーンとなっていることが伺えた。

第三節 「他組織との連携に関する調査」(調査②) 結果及び考察

※調査②におけるアンケート内容は資料Ⅱに示す

(1) 各組織体に対して連携・交流をもつチームの数

これは Fig2-15 に示す.最も連携するチームが集まる組織体は「他カテゴリーのバレーボール団体」であり,Fig2-16 にもあるように今後も連携をとっていきたいと考えているチームも 50%を越えている.また確かに Fig2-17 に見るように連携カテゴリーも多岐に渡っており,地域密着が進行しているかのように見える.しかし,よくみると連携トップ6 団体(Fig2-16 にあるように平均連携数が6の為)は,バレーボール教室の対象である児童・生徒と家庭婦人.そして練習試合の相手としての学生や実業団である.その連携理由として挙げられるのは前者については,指導により選手自身の成長と,企業の知名度・販売促進というのが大方のチームの見解であった.また後者に関しては,チームの強化及び選手のスカウティングがそのメリットとして挙げられていた.このような結果から考察されることは,確かに連携は進んでいるが,地域密着の手段という位置付けからこれが始まったのではなく,主にチームの強化・収益事業,バレーボールの普及等の一環として始まったということである.つまり地域密着は,ここでは二次的・付加的な位置付けとなっている.

次に続いて連携するチームが集まるのは、「行政機関」である. 地域密着を図っていく際にはやはり公的機関との連携は大変重要になってくる. そのことへの意識の高まりかどうかは判断し兼ねるが、多くのチームが連携をとっている. その内訳が Fig2-18 になるが、最も多いのが教育委員会で、ここを通したバレーボール教室の開催がそのパターンとなっていた. 続く地元体育協会や地元バレーボール連盟・協会とは、行政側がチーム強化費支援等を行う換わりに選手らによるバレーボール教室の出向というパターンが多かった. 又市役所や教育委員会との連携内容は、他に市の主催行事をボランティアで手伝うといったパターンがみられた.

次に「地域団体」との連携の内訳(Fig2-19)であるが、ここで 40%を占めている「後援会」は「OB会」も含んでおり、主に経済的支援を担っているパターンが多かった。そして Fig2-20 の示す「他競技団体」との連携内訳だが、ここではサッカーとバスケッ

トボールが突出している. その背景にはやはりサッカーはJリーグを通し, 地域密着を遂行し, バスケットボールは現在バレーボールと同じくその方向性を模索している競技であるということから連携が促進しやすいということが伺える.

(2) 今後,連携を重視していく組織体について

ここは記述式になっておりその理由も記入してもらった.以下が結果になる.

他企業…9チーム

経済的支援を見込み,複数支援への移行構想.

地域住民…8チーム

地域密着へのスタート地点としての認識.

教育機関…5チーム

チーム強化

バレーボールの普及振興活動の一環,底辺の拡大.

行政機関…5チーム

これまでの私的存在としての孤立性に公的存在も兼ねることで、付加 的価値をつけ、地域に必要不可欠な存在としていく構想.

ファン…6チーム

拡大によるチームの活性化

地域団体…2チーム

他カテゴリーバレーボール団体(クラブ,家庭婦人)…3チーム

他種目競技団体…2チーム

運営方法の情報交換・相互応援

マスメディア…1チーム

やはりAI型のチームが多い傾向から他企業との連携が、経済的資源の即時確保という面からも最も重視されていることがわかる。これだけで判断すれば、「地域」はあまり意識に入っていないということになる。しかし、次節においても明らかになるが、どのチームも地域密着を意識していることは共通事項であり、地域を重視することに変わりはないと思われる。すなわち、各々の背景及び置かれている状況がチームによって異

なる為、地域密着へのアプローチ形態が其々異なってくるだけであると考えられる. というのもどこを重視するにしても各チームとも最終的には「地域」に落ち着くからである. つまり、例えば教育機関重視について言えば、これは地域児童とのバレーボールによるコミュニケーションを媒介する存在としてこれを重要視するのであり、又行政機関についてもここを介して地域住民と連携をとることになるからである. つまり、地域住民と直接繋がりを持ちかけるか、公的・私的媒介を入れて繋がりをもつかであって、それはチームの背景、特に経済的一面(公的もしくは私的支援の獲得の有無)が大きなウエイトを占めているものと思われる. 各チームの記述内容を整理するとこのような見解になった.

またここで、データ上から抑えておきたいことは、現在、全チームに共通して連携が最も多かった筈の「他カテゴリーのバレーボール団体」が、今後の連携(すなわち、地域密着を見据えた連携である)ということでは全く低い評価になっていることである(Fig2-16). つまり同種のカテゴリーとの練習試合(つまり6人制ならその実業団・大学、9人制ならその実業団・大学)や児童・家庭婦人への指導を抜いた場合、「他カテゴリーのバレーボール団体」との連携には、実は地域密着という意識は強く働いてはいないということが明らかになった。

(3) 各チームの連携組織体数の内訳について

まず、一チームあたりどれ位の数の組織体と連携をとっているのかを示したのが Fig2-21 である. 平均的に5組織ということから、再び Fig2-15 を参考にすると現在の 傾向が伺える. 考えられる傾向は「他カテゴリーのバレーボール団体」及び「行政機関」、「他企業」という経済的支援の期待できる組織体との関係をまず築き、あとは「地元住民」、「ファン」、「地域団体」、「教育機関」のうち大体2つと連携をとっていくというパターンである.

ここまで調査を考察してくると、「チームの存在理念」よりもまずそのチームの背景としての「組織形態・支援形態の現状」が先にくることが考えられる。つまり、親会社からの出資が減ずる中、現行形態(この場合データ的にAI型のことを指すものとする)で即支援に漕ぎ着けられる組織体はやはり「他企業」と「行政機関」であり、特に後者との連携には「社会貢献」や「地域貢献」が鉄則である。その為「地域密着」の理念が生まれてくる。このような見解は、以下のような調査考察に基づく。すなわち、ここま

での調査で「志気高揚」・「地域貢献」・「広告宣伝」が理念の3本柱として出ていながら、外部組織体への連携調査をみると最も地域色が濃く,また宣伝効果のある筈の「地域住民」や「地域団体」が二番手に来ていることである.ここには「社会貢献」ということでカモフラージュされてはいるが,現行形態(AI型)の経済的支援・収入減への対応の困難さが滲み出ており,即時対応としての「資金調達」が「社会貢献」の隙間から見え隠れしているように思われる.「地域住民」や「地域団体」との関係の構築は,チーム存在への付加的価値としての効果が見込まれるが,多くの時間を有する.しかし先に挙げた「他企業」や「行政機関」とはその間に「契約を交わす」という形をとることで,瞬時に支援をとりつけることが可能だからである.

このように同じ「社会貢献」・「地域密着」といえどもそのチームの存在背景によって内情が異なることが予想される。例えば、BII型であれば当然 AII型とは支援形態も異なるため、同じ理念でも若干異なるかもしれない。その為、本章最終節においてチームの「地域密着化へのアプローチ」を形態毎に分類する際、単に「地域密着」への意識の度合いと事業展開の程度を尺度に行ってはこのような矛盾が生ずる。よって、チームの存在背景をまず把握・分類することが重要になってくる。背景とはすなわちチームの組織・支援形態であり、これを分類してから理念等に着目し、その其々の類において地域密着への度合いを見ていく。

第四節 「地域密着への意識と実態に関する調査」(調査③) 結果及び考察

※調査③におけるアンケート内容は資料Ⅲに示す

(1) チーム経営形態への変革について

ここでは、過去に経営形態について変革があったかどうかを調査した. 結果、「ある」 と答えたチームが6チーム、あとの 22 チームは全て「ない」と回答した. 内訳は以下 のようになった.

- ○国体で地元大学の選手をメンバーに入れた.
- ○3年前から運営費が全額会社負担から後援会負担費が加わり、複数支援になった. (2チーム)
- ○廃部チームからの選手の移籍を受け入れた. (3チーム)
- ○株式会社化した
- ○チーム名に地域名を入れた

どれも地域密着を意識して行なった事項ではあるが、回答が少ないことからやはりまだ模索中という段階にいることが伺える.

(2) 地域密着化やクラブ化に対する意識

Fig2-22 は、アンケート調査③-2)(資料Ⅲ)の質問項目の回収結果表であるが、内容不備の為、一点修正を施した。それは、アンケートの質問文と2の項目である。というのも冒頭で定義したように、本研究では、「地域密着」は一構想理念であり、「総合型」や「クラブ化」はその理念実現のための一手段として位置づけている。よって2のような両者を同じ範疇に入れて比較する項目は不適切であった。実際に2を選択したチームは6チーム存在したが、これらは1と併せて、「地域密着への必要性を感じる」グループとして処理をした。とすると、「全く感じない」とするチームも存在するものの大半のチームが何らかの必要性を感じていた。これは仮説Aとは全く相反する結果となった。このような食い違いは、各チームの地域密着への構想や意識がまだまだ水面下の話であり、まだ成熟しきっていない為に、公な情報として流れてこなかったことが原因と考え

られる.

次にアンケート調査③-3)(資料Ⅲ)の記述内容を整理した.「全く感じない」を選択した2チームはコメントが無かった為,この項目はすべて地域密着が必要と感じる理由となった.

- ① 企業一社で何とかなる時代ではなくなった為.
 - ・「終身雇用制」が無くなる等、時代環境が創部時の「志気高揚」や「福 利厚生」でスポーツを行なう次元ではなくなった。
 - ・経済的に企業一社ではもう維持できない.
 - ・「支出」はあっても「収入」はない「企業スポーツ」の根本的見直し.
- ② 従来の「企業スポーツ」にプラスされる付加価値としての効果が見込める為.
 - ・広告塔・福利的な事以外の部分で存在をアピールできる.
 - ・「文化継承」という付加価値が見込める.
- ③ 統括組織(JVA)による環境整備がなく,自力でタイアップしていくには「地域」・ 「行政」しかない為
- ④ 「Jリーグ」の成功例があるから.

以上,考察していくと第一章で整理した「企業スポーツ」の一般的状況とバレーボールもほぼ同じであることがわかる.但し,①と②は立場が若干異なる.①の場合は理念の変化とともに,組織・支援形態の変革も考えるという立場にあるが,②の場合は理念の変化はあるが,企業内組織ではなくなる等,組織形態に大きな変革は起こさないという立場にあることが伺えた.このように同じ地域密着であってもスタート地点もしくはアプローチ形態が分岐していることが伺える.又③と④は非常に相対する項目となっている.というのも④でいうようなJリーグが成功した背景には,実は統括組織による積極的な働きかけがあったからに他ならないという一面が存在するのだが,③のようにJVA の評価が低いようでは④と同等のパターンは望めないということになるからである.いづれにしても,各チーム地域密着に関して,意識の面では共通していることが伺えた.

(3) 地域密着化やクラブ化に対する事業・構想

Fig2-23 はアンケート調査③-3)(資料Ⅲ)の質問項目の回収結果表である.「既に事業として着手している」が全体の1/4を占めており、地域密着へ向け意識の面だけではなく、事業としても既にスタートをきっているチームも存在することがわかった.また、事業に対する計画の有無という観点で Fig2-24 の円グラフを見直したとき、均等に大きく3つに分かれる.というのも「事業化している」と「事業化しようとしている」をまとめて「事業への計画がある」とした場合、これは全体の36%となるからである.そして、先程の Fig2-22 にある地域密着への意識のデータと共に考察すると、「必要性を感じている」チームのうち「計画がある」チームは半分以下であることが判明する.つまり、現状は地域密着への意識はどのチームももってはいるが、具体的構想に関しては、大半がまだ模索中もしくは、意識に留まっているということがわかった.

続いて、アンケート調査③-5)(資料Ⅲ)にある具体的事業内容に関する記述内容を整理した.

- ① スポーツを所有する企業間で連携をとっていく.
- ② 地元・自治体が主催するイベントに参加する.
- ③ 教室・出向コーチにより指導・普及活動を行なっていく.
- ④ 主催で大会等をプロデュースするなどイベントを開催する.
- ⑤ ジュニアチームを所有する.
- ⑥ 他種目と連携し、総合型スポーツクラブにする.

以上であるが、やはり従来の③が最も多かった.ここで、第二節の(4)にある既存の事業内容と比較した際、①、⑤、⑥が新たな事業と捉えられるが、バレーボールならではといった独自性のあるものはまだ存在していない.よって今後、新事業の開拓に可能性が見込めるものと考えられる.

(4) 地域密着へ向けた具体的全体構想

Fig2-25 は、アンケート調査③-6)(資料Ⅲ)の結果である.ここでも若干の修正を加えた.調査チームの中に既にクラブ化・法人化したチームが存在していた為、質問項

目のA、D、Eを統合し、クラブもしくはクラブ化を前提として「クラブとして企業化・プロ化する」という項目で括った。その結果、第二節の(3)で出た結果図 Fig2-10 と比較した際、若干の変化が見られた。Fig2-10 でボランティアと判断した三項目(「地域への貢献」「地域密着へ向けた一環」「企業のイメージアップ」)の合計は全体の 86% を占めていたが、今回の結果である Fig2-25 ではボランティアは 35%まで下がった。また一方で Fig2-10 において 11%であった「必要経費捻出」が Fig2-25 では同等内容である「企業の負担軽減」が 27%になり、事業を今後収益としていく傾向が強まってくることが伺える。しかし、同様に第二節(3)にあるようにバレーボールで収益事業を行なうことで経済的効果を出すことは非常に困難であるという状況は変わらない。この為、地域密着に向けた事業に関する全体的な傾向としては、収益となりうる新事業を開拓中の類と当面はボランティアで行いながら先のことを検討する類と「総合型地域スポーツクラブ構想」との兼ね合いの類とに分けられそうである。

続いてアンケート調査③-7)(資料 \mathbb{II})における構想モデル図を分析し整理した (Fig26 \sim 29). 具体的に構想モデル図を記入したチームは 10 チーム (36%),考案中と したチームが 5 チーム (22%) であった.これらは大きく 4 つに分類できた(Fig26 \sim 29= $(1)<math>\sim$ ((4)).

①、③、④は基本的には従来と同様の「企業内組織」を前提とした構想になっており、地域密着という理念は同じだが、実行手段が三つに分かれている。①は異種目間のトップ企業チームとの連携から「地域密着」へアプローチをかけるものであり、地域側を視点とすれば、トップからボトムへの運動である。一方③は地域組織となる「総合型地域スポーツクラブ」との連携から「地域密着」へアプローチをかけるものである。そして④は、関連企業や地域団体、行政組織との繋がりを強くするというチーム周辺組織体との連携から「地域密着」へアプローチをかけるものとなっている。そして②は形態を変え、独立した存在である為、あらゆる方面にアプローチをかけていることが伺える。周辺組織体との連携から「地域密着」へアプローチをかけていることが伺える。周辺組織体との連携から「地域密着」へアプローチをかけているという点では④と同じである。しかし両者を比べると、親会社等、全面的に支援してくれる存在がない分、①は非常に細部にまで渡って連携が想定され、その具体的連携内容も非常に具体性があった。以上、これら構想に優劣はつけ難く、今後この他にもチーム背景に応じて多様な形態が考えられる。

(5) 今後の方向性についての見解

これは、アンケート調査③-8)の記述内容を整理したものだが、記入したチームは、 ほぼ全チーム、「現時点では不可能」としていたが、今後の活動によってはあり得ると いう見解であった。そこで、その活動等、今後の方向性として各チームが問題視してい る内容を整理した。

1) JVA による環境整備

- V リーグの独立法人化によるリーグ体制の改革
- 専門プロモーターによるマネジメント
- バレーボール自体の人気・活性化

2) 連携

- 他種目との連携をとること
- 自治体との連携をとること
- 3) チームのマネジメントに改革が必要
 - 広告的役割以外の付加価値の開拓
 - ジュニアチームの所有
 - 長い期間をかけた地道な活動による変革

以上が各チームの見解であったが、どのチームもやはりバレーボール自体の人気の低迷を指摘しており、事業を起こすにしてもまだそういう段階までバレーボールは来ていないというのが大方の見解であった.その為、今後は地道な活動によりそういった段階にまでいけるようにチーム自体が積極的に動いていこうという志向性が見られた.又こういった決断の背景には、JVAのマネジメントに対する違和感と不信感がひとつのバックボーンになっていることが伺えた.

第五節 形態の分類と流動性

以上の分析結果に基づき、日本におけるトップバレーボールチームの各種形態から地域密着性に至るまでの系統性を結果資料 G に、そして地域密着化に伴うチーム形態の流動性を結果資料 H に整理した.

○ チーム経営形態に関する系統的な分類について(結果資料 G)

一番下に類された「完全自主運営型」というのは「クラブ」チームであり、今回の調査では扱わなかった分野の為、どのような展開性をもっているのかは不明確である.第一章・第二節で整理したスポーツ界全般での図式(Fig1-7)に比べれば、まだ左程には多様化していないように思われる.しかし、バレーボールにおいて、このように細分化された構図が表出されたことは、仮説図(序章・第3節)とは異なる結果であった.このような結果になったということは、バレーボールにおいても全体的に流動化が進んでいることが背景として伺える.特に本調査ではVリーグにおける回収結果が良好であった為、Fig3-1に示すようにVリーグ全体における場合と 100%の標本数となった男子における場合(Fig3-2)との各形態の占める割合(リーグ内占有率)を其々に整理した.一様でないこのデータからもVリーグ内でのチーム形態及び地域密着への流動性が伺える.

○ 地域密着化に伴うチーム形態の流動性について(結果資料 H)

上記項目で進んでいると捉えられた「流動化」の実態を明らかにした。矢印が形態の移行が実際に起こったパターンを示している。二重線は連携がとられている事例が存在するということを示している。AI型に関しては今後どのような移行をしていくのか不明なため幾つかの矢印を「可能性」として記した。この図では、上に行くほど従来の形態(所有)に近く、下に行くほど多様な形態が展開されている。今後は、いろんな方向へ矢印が飛び交う可能性もあるといえるが、特に第一章・第四節でもあったように「クラブの台頭」が顕著な現在では、「完全自主運営型」からの方向性(矢印)も、企業内組織からの矢印同様に多様になってくると考えられる。また、全体的な方向性は上から

下へ、特に左のほうへと動いている、つまりボランティア方向への地域密着化が進んでいるということである.

以上ここまでの結果において明らかになったことは、トップバレーボールチームの地域密着に向けたアプローチ(地域密着へ向けた流動性)は大きく三つに分けられたということである.以下にこれを整理した.

(1) 企業内組織から組織形態を変えないままでのアプローチ (AI型実行派, AII型)

ここでは、更に企業の経済的背景や現状によって、「リスクマネジメント」とという立場か「生き残りを賭ける」という立場かのふたつに分かれる。前者は企業が具体的措置にでる前の予防的な対処であり、今回は A I 型の実行派や意識派がこれに該当した。連携に関しては、主に行政機関や他競技チームとの連携を重視することによって地域密着が図られていった。そして雇用形態も注視され、大きく変化する傾向がみられた。また「社会貢献」といったこれまでの理念に替わる企業側の戦略も考えられる。但し、意識派に関しては潜在的であり、ここからどのような方向性をもっていくかについてはまだ多くの可能性を秘めていると言える。

これに対し、後者(「生き残りを賭ける」立場)は企業側の措置(大幅な資金削減など)にたいする対処であり、今回は AII 型がこれに該当した。ここでは直接支援にあたっている「地域団体」や「ファン」との連携を重視することによって、地域密着が図られていった。またここでは「総合型地域スポーツクラブ」との連携も構想としては挙げられていた。こうした両者の違いは其々が置かれている立場の違いとともに、これまでの地域との関わりによって築かれてきた基盤の違いであることが考えられる。

(2)企業内組織から組織形態を変えてのアプローチ (CⅡ型)

今回のケースでは、これは企業の措置が「資金削減」というレベルに留まらず、「身売り」や「休部する」という段階にまで達したときに行なわれた対処であった。すなわち形態を移行させての「生き残り」手段である。今回はどれも法人形

態をとっていたが、今後は自治体主導型クラブ等への移行なども考えられる.

(3) クラブ型からのアプローチ (BII型)

本調査では、自治体主導型だけが見られ、「総合型地域スポーツクラブ」構想の核的存在としての位置付けであった。つまりここには行政側の戦略が働き、(1)とは全く対象的な位置からのスタートであると考えられる。連携に関しては、ここでの連携(BII型のチーム Q)が最もマルチな形で行なわれていた。今後はここから CII型等、法人格をもつ形態なども考えられる。特に結果資料 G で示した「完全自主運営型」などは所謂、「クラブ」チームである。そしてこのカテゴリーは、第一章・第四節における(3)(Fig 1-9)でも考察したように、非常に成長が著しい。「クラブ」から「実業団」登録を果たした東京ヴェルディの先進例があるように今後の展開には非常に大きな可能性を秘めていると言える。

以上が、全体の流れであったが、この流れは第一章・第二節(2)で整理した「スポーツ界全体での地域密着化へ向けた流れ」とほぼ一致していることがわかった。全てに共通していることは、他組織体との連携である。重視する組織体はチーム環境や地域との関係、等によって様々ではあるが、組織体との関係構築における力点は一様であった。それは、これまでの「企業スポーツ」体制のように「経済的資源が与えられる」だけの関係ではなく、今後は組織体との関係に「ギブ・アンド・テイク」の関係をいかに構築していくかということであった。そしてその為には、どのチームにおいても新たな事業等の開拓が大きな課題となっていたといえる。

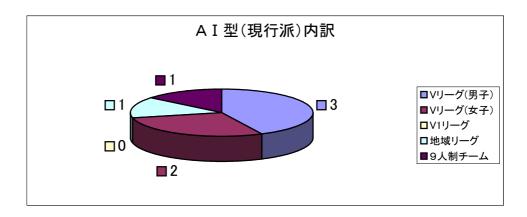
第三章 チーム経営形態の類型化と特性

第一節 AI型(企業内組織-企業一社依存型)について

AI型はこれまで「企業スポーツ」界を支えてきた形態ということで、そのチーム数は、本調査においても最も多く、20 チームであった。しかしこれら 20 チームは一律にどれも同じではなく、地域密着への意識の度合いや事業展開の様相など、その取り組み具合によって更に分類することが可能であった。このような細分化は、恐らくAI型の場合、形態が同じとは言え、所有する企業の経済状況やリスクマネジメントへの取り組みの有無など、その裏には更なる背景が存在しているからであると考えられる。

そこでAI型をアンケート調査③(資料Ⅲ)の内容(地域密着への意識と実態に関する調査)から判断し、細分化させた。その結果3つに分類され、其々に名前を付した。ひとつは、地域密着へ向けた今後の構想は全く無く、事業も殆ど行なっていない「現行派」。二つめは、構想はあるがまだ事業としては展開していないという潜在的なニュアンスをもつ「意識派」。そして三つめは、既に展開をしている「実行派」である。以下3つについて、そのデータ結果を「結果資料A」、すなわちこれまでの調査結果に基づく全体的な傾向を整理したデータ([チーム形態及び他組織との連携に関する全体的傾向データ])と比較しながら考察し、特徴を抑えた。

1) 現行派 (7チーム)

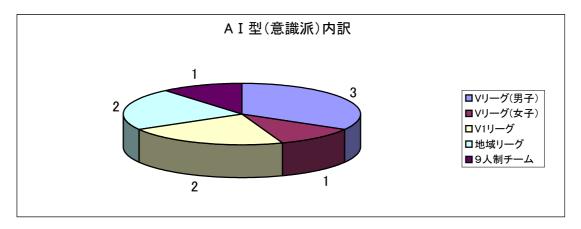


上記は全7チームの内訳となっている。又Vリーグに関してはリーグ占有率を出したところ、男子は30%、女子は22%であった。そしてVリーグ全体では26%であった。ここでの結果は、地域密着への意識が殆どないグループであることから、理念としても旧態的な色合いが非常に強く、組織体との連携は希薄であり、又雇用形態も「正社員」の割合が更に高くなることが仮説として考えられた。そして結果はほぼ仮説どおりであった。

この「現行派」グループの個別データは「結果資料 B」である。そのうちのまず①に関して、現行形態が維持されているということで、理念の三本柱は従来の「志気高揚」、「広告宣伝」、「福利厚生」で、「地域貢献」は4番目になっていることがわかる。②から⑤に関しては、あまり顕著な差は見られなかった。しかし、⑤の雇用形態では「正社員」はほぼ同じ割合を占め、仮説とはややズレていた。その一方で、「嘱託」雇用の選手の割合が若干高いが、その背景が何なのかは不明である。

次の連携に関するデータである⑥から⑨についてだが、やはり「地域貢献」を擁立してない為か非常に連携が希薄である。例えば⑥についてであるが、傾向では「行政機関」が非常に高い連携値を持ち、重視されていたが、ここでは低くあまり連携はとられていない。また、⑦と⑨にあるように連携団体数も傾向に比べ非常に少ない。そして⑧についてだが、傾向としては「6人制実業団」を筆頭に緩やかな下降線をとっているが、ここでは、「6人制クラブ」以降は一律に低い値を示している。このことから、他カテゴリーのバレーボール団体との連携は、学生との練習試合や「バレー教室」等の提供といった対象でしかないというスタンスが感じられた。以上のことから、これら現行派のチームは、地域密着化への意志は殆ど無いため、従来どおりの形態が維持されているということがわかった。

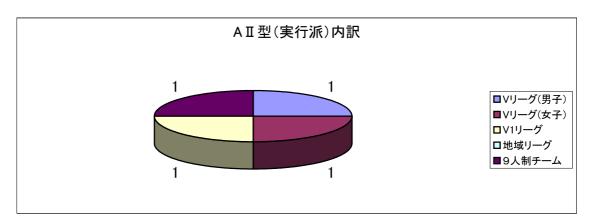
2) 意識派 (9チーム)



上記は9チームの内訳となっている。又Vリーグに関してはリーグ占有率を出したところ、男子は30%、女子は11%であった。そしてVリーグ全体では21%であった。ここでの結果データは、地域密着へ乗り出したいもののまだ具体策は考案中という [水面下] 状態のチームグループであった為、諸データが殆ど一般的傾向と同じであることが確認された。

この「意識派」グループの個別データは「結果資料 C」である. ①から④,そして⑥の図に関してもほぼ同じ相対性を持っていたが,⑤の雇用形態では「正社員」の割合が10%ほど上昇した. しかしこのような結果は企業一社である為,当然のことであると考えられる. また⑧に関しては,現行派同様に「家庭婦人」を境目に急落し,「6人制クラブ」以降はそのまま低い値になっており,やはり現行派と同じようなスタンスを感じた. しかし,どのチームも今後の計画として,「バレー教室」の開催や地域,行政との連携を掲げる中,地域リーグに所属するチーム B はクラブを対象にした「大会イベント」及び「市内リーグ戦」のプロデュースを掲げ,これまでとは違ったアプローチを図ろうとしていた. 以上,考察を行ったが,このグループは具体的な事業や変革を展開していないため,方向性については各チームで異なり,今後更に細分化される傾向にあることが予想される.

3) 実行派(4チーム)



上記は4 チームの内訳となっている。又V リーグに関してはリーグ占有率を出したところ、男子は10%、女子は11%であった。そしてV リーグ全体では11%であった。このグループは、地域密着の進行度という点では、AI型の中で理念、事業ともに最も確立したチームであるといえる.

この「実行派」グループの個別データは「結果資料 D」である。まず①については,「地域貢献」が「志気高揚」と肩を並べ,これまでのように第三理念ではなく,第一理念に近い中心的存在となっている。又⑤について,雇用形態もやや異なっていることがわかる。「正社員」は 67%まで落ち込み,「嘱託」の増加とともに「プロ」,「契約」は三倍近く増えた。以下の図は特に雇用形態が異なっている 2 チームのデータである。Fig2-30 は,地域リーグに所属するチーム A,Fig2-31 は V リーグに所属するチーム R である。チーム A は「嘱託」の人数が「正社員」に近い値を示し,さらに「正社員」は選手だけとなっている。一方チーム R は最も異例で,「契約」,「プロ」の合計値が「正社員」の値を上回っていた。このような雇用形態の変化は,所有する企業側(親会社)の経済的状況を反映していることが考えられるとともに(全員「正社員」としては抱えられない等),そうした企業側の措置に対応する為に地域密着への施策も早期に具体性を帯びたということも考えられる。しかし,本研究ではこのことには詳細に調査をしていない為,一切の確証はない。

一方,連携についても若干の変化がみられた.まず連携数が増加しているのが伺える.以下はチーム A の連携組織内訳図である.多様な組織との連携が確立していることが伺える.



更に⑥をみると一般傾向同様に「行政機関」との連携が進んでいる一方、「他競技との連携」が非常に進んでいることがわかる.結果資料 A の方の⑥から、他競技団体との連携をもつのは全部で6チーム存在することがわかるが、そのうちの半分がこのグループにいる.また「地域団体」との連携も重視されてきていることが伺える.しかし、⑧については先のふたつ同様、「家庭婦人」以降は一律に低い値を示している.

ここまでで、「実行派」は、主に雇用形態が多様化しており、傾向とは異なっていること、また地域密着に向けては、「他競技」との連携も進めていくことでこれを促進しているということがわかった。

第二節 AII型(企業内組織-複数組織支援型)について

○ AII型(3チーム)

チーム \mathbf{T} (地域リーグ所属),チーム \mathbf{H} (\mathbf{V} リーグ所属),チーム \mathbf{N} (\mathbf{V} リーグ所属)

上記は3チームの内訳である。Vリーグに関してはリーグ占有率を出したところ,女子は該当チームがなく,男子は20%であった。そしてVリーグ全体では11%であった。さて,この3チームに共通していることは,「リスクマネジメント」の手段として複数組織支援に切り替えたのではなく,親会社からの出資が減じたためにこうした形態を取らざるを得なかったということである.

この $A \Pi$ 型グループの個別データは「結果資料 E」である。①と②の連携内訳についてであるが,他カテゴリーのバレーボール団体との連携に関しては,これまで同様,「家庭婦人」より以降は連携が殆ど無い.一方,他組織体との連携に関しては,3チームとも「地域団体」と「ファン」との繋がりを大事にしているということが伺える.ここには3チームに共通した背景が存在していた.つまり資金が削減された際に真っ先に支援してくれたのが,OB 会,地元後援会や社内後援会,そしてファンクラブ会員であった為である.その証拠に③にある「収入の内訳」にしても,親会社以外の出資体は,「地域団体」や「ファン」であり,又連携の内訳も(④)これらが中心である.

しかし、地域密着への動きに関しては、3チームの足並みは揃ってはいなかった.チーム T は、構想こそあるもののこれまでに連携してきた団体が少ない為、まだ素地が出来上がっていないという段階で、A I 型の意識派の部類に入る.しかし、あとの2チームは、 Φ にもあるように、もともと連携をとってきた団体が多いため、既に構想が存在し、それに向け事業を展開する直前まできていることがわかった.そしてこれら全3チームの構想も大きくふたつに分かれていた.第二章の第四節(4)で出したの構想図(Fig $2 \cdot 2 \cdot 6 \sim Fig \cdot 2 \cdot 2 \cdot 9$)で示すならば、チーム H は、③($Fig \cdot 2 \cdot 2 \cdot 8$)の構想で、企業内組織という形態は変えずに、「総合型地域スポーツクラブ」との連携を図っていくこととしていた.一方で、チーム T とチーム N は②($Fig \cdot 2 \cdot 2 \cdot 7$)のように企業内から離れ、親会社は存在するものの、クラブ化し、完全な複数組織支援型を構想としていた.以上のように、「形態」としての背景が同じでも、経済状況はもとより、地元へのこれまでの密着度といった背景によって「地域密着」へのアプローチの仕方は更なる広がりを展開し、非常に多様であるといえる.

第四節 CⅡ型(株式会社─複数組織支援型)について

○ CⅡ型(3チーム)堺ブレイザーズ(Vリーグ所属) 東京ヴェルディ(地域リーグ所属)チームS(Vリーグ所属)

上記は3 チームの内訳となっている。又V リーグに関してはリーグ占有率を出したところ,男女ともに1 チームで其々1 0 %程度であった。そしてV リーグ全体では1 1 %であった。チームの株式会社化は,やはりまだバレーボールにおいては異例の形態であり,殆どのチームがこの形態をとっている J リーグとは大きく異なっている一面でもある。しかしこの形態は地域密着へ向け,またプロ化へ向けて非常に注目すべき形態である。この為これらのうち,V リーグ代表として「堺ブレイザーズ」,地域リーグとしては「東京ヴェルディ」に対しインタビューを行い,詳細を調査した。その結果については次章で考察をおこなった。一方,チームS に関しては,資料で調査した結果,以下のことが明らかになった。

大手企業二社をメインスポンサーとし、県バレーボール協会とタイアップしながら、 バレーボールの人気回復、国体に向けた県内競技力の向上、地域スポーツの振興と指導 力のレベルアップを目的に活動を始めた、ということである。

このようなことから三チームに共通していたことは、スポンサー企業をいかにしてとりつけていくか、また行政機関といかにタイアップしていくか、そして最後に新事業の開拓と、以上三つが経営上では最も大きな課題となっていた.一方、三チームで異なっていたことも二つ見受けられた.ひとつは設立背景である.チームS及び堺ブレイザーズは、もとAI型であり、親会社の不都合による組織形態の移行によって誕生したものであるが、東京ヴェルディはもと完全自主運営型である「クラブ」チームからの移行によって誕生していたことである.すなわち、「生き残り」を賭けて移行してきた立場と、上への新たな挑戦という立場の相違がここにはあるが、こうした相違がどのような影響をチームに及ぼしていくのかは次章で明らかにした.

そして相違したもうひとつの点は運営形態である。CII型は現在の段階では,更に「純粋民間型」の形態と「第三セクター」とに分けられた。前者はチームSと堺ブレイザーズであり,後者が東京ヴェルディである。今後は更にPFIのような「民間委託型」や公益団体としての,「社団法人」や「財団法人」,「NPO法人」などの法人格をもった形態

なども出てくる可能性もある.

また地域密着化傾向については、設立の目的及び組織自体がそれを行なっていかなく ては成り立たない構造になっている為、むしろ「地域密着」への先進事例として位置づ け、次章につなげた.

第三節 BII型(クラブー複数組織支援型)について

BⅡ型

チーム E (地域リーグ) チーム P (V1リーグ) チーム Q (V1リーグ)

(1) 自主運営主導型

上記は3 チームの内訳となっている。V リーグに関しては所属しているチームは一切存在しなかった。この三チームは独立した存在であるが,法的経営形態を持たずに複数組織によって支援されていたが,その支援形態内訳によって更に大きく二つに分けられた.一つは,自主運営主導型のチームで,これはチームE とP が該当する.つまり,選手による部費が存在し,これとOB 会費や後援会費,地元体育協会からの強化費を合わせてその活動費をまかなっているという形態である.よってこれら2 チームは経済的に非常に厳しいが,特に地域密着へ向けた構想はなかった.

これら2 チームを其々に分析したところ,チームE というのは,もとは「クラブ」登録をしていたチームで,近年「実業団」に登録したチームであった.この為,選手・スタッフ構成は職業も疎らな,まさに従来の「クラブ」的形態のまま「実業団」登録をしたというケースである.一方,チームE は企業内サークルというような位置づけであった.すなわち,企業内で,企業から支援してもらっているチーム(すなわち「実業団」)を「体育会」とするなら,そうでない自主的に運営しているのがこれにあたるといえる.このようなチームはE リーグにもうE チーム存在している.しかし,地域密着に関しては特に大きな意識もなく,連携団体もほとんど見られず,ほぼ現状維持という状態であった.

(2) 自治体主導型

さて、大きく分けられたうちのもうひとつは、自治体主導型という形態である.これは、第一章、第三節における J リーグチームの形態における「自治体型」(Table 1-2)と似たような形態である.これは、チーム Q が該当するが、このチームは、他の 2 チームと「チーム形態」という点、及び「地域密着志向の程度」という点で全く異なっていた.こうしたクラブ型の存在は、仮説 C を完全に否定するものとなった.以下、チーム

Qの調査結果(結果資料 F)に対し、考察した

このチームは、県、市の体育協会及びバレーボール協会、教育委員会が中心となり、地元企業や商工会議所、地元住民と一体となってチームを立ち上げた。その背景には、地元国体開催にあたっての競技力の強化や振興・普及という背景があった。よって選手・スタッフの構成も多様で、教員や会社員、学生を含んだまさに「企業一社」とは形態を異にするクラブであった。このような自治体を主導としたクラブがバレーボールにおいても J リーグ同様、トップレベルにおいて存在しているということは今後の変革へ向けた大きな可能性といえる。

結果資料 F における支援収入の内訳図や組織体連携図からも伺えるように非常に地域への密着度が高いことがわかる。そして今後の構想としては、将来地元で計画されている「総合型地域スポーツクラブ」構想の核として、もしくはその先駆けとしての中心的役割を担っていくということであった。こうした背景には、自治体主導であるということが、極めて大きな要素となっていることが考えられる。

以上のような事例によって、トップチームの地域密着化にあたっては、企業戦略の一環としての流れだけでなく、行政戦略の一環としての流れも存在することが明らかになった。というのもチームの地域密着化に関しては、第一章、第四節で紹介したような J リーグ確立の背景に存在していた数々の企業戦略や、先の AI 型や AII 型における生き残りをかけた、もしくはリスクマネジメントとしての企業戦略などの一環や一手段として展開されるという流れが、ここまででは主であった。しかし、このチーム Q の場合には、文部科学省から各都道府県・市町村に通達された 2010 年までの総合型地域スポーツクラブ構築の遂行義務達成のきっかけ・土台づくりという行政側の思惑もあったからである。最近では、どうしてもこういった土台づくりにはサッカーが選択されがちではあるが、ここでバレーボールが選択されたということは非常に重要であり、今後の展開への大きな可能性を残しているといえる。今後、バレーボールをきっかけとすることで、「総合型地域スポーツクラブ」が成功したという事例が数多く出てくれば、活性化と発展に向けたひとつの大きな糸口にもなるといえる。

第五節 トップバレーボールチーム経営形態の全体的傾向

ここまで、調査結果を分析・考察することによって研究目的①(序章・第三節に記す)である「トップバレーボールチームの経営形態及び地域密着化へ向けた全体的傾向の把握」を行なうことができた。以下に調査①から③までの結果を基にした、その全体的傾向を示した。

組織形態 : 企業内組織

支援形態 : 企業一社依存型

存在理念 : 志気高揚・広告宣伝・地域貢献

事業の有無 :有(収益見込まない)

事業の意義 :地域貢献・企業イメージアップ

地域密着に対して:

意識や関心はあるが、具体的な構想や事業内容についてはまだ検討中である。しかし、チームに特に差し迫った大きな変革というものはなく、現行の形態(企業内組織ー企業一社依存型)を維持していく。その一方で、外部組織体との連携から「地域密着」にアプローチをかけ、地域との連携を深める活動を地道に行なっていくことで、バレーボールを活性化し、その人気を高めていきたい

連携・交流をもつ組織体:

○他カテゴリーのバレーボール団体

(6人制実業団、小・中・高生、大学体育会、家庭婦人)

○行政機関 (教育委員会, 地元体育協会 or 地元バレーボール協会)

○他企業 ○地元住民 ○ファン

以上の結果について、各チームとも「地域密着」を図っていく際には、現実的な背景としての「現行チーム形態」が、その方針や方向性を大きく左右するということがわかった。また地域密着に関しては、仮説とは異なり、どのチームも必要性を切に感じ、多様な構想を内に抱いていた。しかし、それらはまだ漠然としており、アプローチは多様

ではあるものの、旧来的な施策に依存しているのが現状であった。つまり新たな施策に 関してはまだ模索中であるというのが全体的な傾向であった。このことは、今後、チームマネジメントに関しては実に多様な様相が展開される可能性があるといえる。

続く第三章においては、こうした全体的傾向が、チーム存在背景である「形態」(AI型、AII型、BII型、CII型)毎に、そして更にその中での、各チームの地域密着化への進行状況によって、どのように細分化されていくか、形態毎(AI型、AII型、BII型、CII型)の集計結果を考察していく上で明らかにした。この際、各形態の特徴を把握する為にこの「全体的な傾向」との比較が必要であった為、この「全体的な傾向」をデータとして「結果資料 AI0 のように整理した上で行なった。

つまり次章では、「チーム形態」と「地域密着化への進行状況」毎に系統的な分類を 施すことによって、バレーボール界における地域密着化に向けての流動性もしくは多様 性の実態を把握した。

参考)

○ Newell&Swan による組織関係形成の契機と意図の分類

・必然性 :組織設立の際に法や規則を背景に連結するケース

・非対称性 :組織や資源に対して影響を及ぼしたりコントロールする潜在能力があ

る組織によって,強制的に連携が形成されるケース

・相互依存性:組織間で協働や調整を基に全ての関係組織が利益を得られる連携のケ

ース

・効率性: 投資の回収,資源の有効活用,コスト削減などをあげる為に連携する

ケース

・安定性:環境の不確実性に適応するために連携が行なわれるケース

・正当性 :組織の正当性を得る為に連携が行なわれるケース

…「J リーグ球団を巡る組織間関係の形成過程に関する研究」より

○ 赤岡による組織間相互作用を巡る関係の分類

・交換アプローチ : 互いに利益を認知することによって相互作用に入る協調型の

関係

・権力依存アプローチ:一方的に有利であるとみた組織が他方を強制して相互作用を

起こす交渉形、コンフリクト型の関係

○ 山倉による資源を巡った依存関係について

① 他組織への依存関係について

・他組織が保有しコントロールしている資源の重要性と他組織以外からの資源 の利用可能性(資源の集中度)の関数である

② 組織の他組織に対する依存回避について

・自立的戦略 : 依存の吸収・回避を目指す(合併, 垂直結合, 部品の内製化)

・協調戦略:依存を認めた上での他組織との均衡により、互いに妥協点を

発見し,他組織との良好な安定した関係形成しようとする(協

定締結,包摂,人材導入,連合体形成)

・政治戦略:依存関係が当時者間で直接的に操作されるのではなく、第三

者の介入又はそれへの働きかけを通じて、間接的に操作され

るもの.

○ 八代による地域スポーツ組織の組織間関係

①Commings による組織間相互作用の基礎

・自発的交換(組織が相互作用から相互利益を知覚するとき)

- ・標準化された自発的関係(組織が交換を安定化するために公式の協定に入るとき)
- ・委任的関係(法或いは外部組織が相互作用を支配するとき)
- 資源依存パースペクティブについて

組織が存続するためには外部環境から諸資源を獲得・処分しなければならない. その為、組織は自己充足的な存在ではなく、環境に対して開かれたシステムであり 環境との関わりなしでは存在できない.

○ 共同戦略パースペクティブ 複数の組織から成る組織の集合体の行動,戦略,構造に注目している.

- 組織モデル
 - 1,2組織モデル
 - 2,組織集合モデル
 - 3,集合活動モデル及び組織間連合モデル
 - 4, ネットワークモデル
- 組織間構造の形態

第四章 地域密着化と独立法人化

第一節 A I 型 (実行派) の事例 — JT サンダーズ —

(1) 調査概要

仮説 A に基づき,企業内組織 - 企業一社依存の形態のままで地域密着を図る事例対象(つまり前章五節におけるアプローチ(1)の事例である)として JT サンダーズを選択した。そして 2001 年 7 月,JT サンダーズの部長,山下氏に以下の項目についてインタビューを行い,現状を以下の観点から調査した。

- 現在のチーム理念と「トップス広島」による展開事業内容について
- 連携内容と重視していく組織体について
- 今後の課題について

(2) 現在のチーム理念と「トップス広島」について

チーム理念としては、「志気高揚・広告宣伝」とともに「地域貢献」が挙げられており、あくまで「企業スポーツ」という形は変えず、むしろ「企業スポーツ」強化型という方向性で地域との連携を更に深めていくということであった。

そこで具体的事業として展開されているのが、異種目競技間による企業スポーツ間の連携事業としての「トップス広島」への参画である。このトップス広島は、正式名称を「広島トップスポーツクラブネットワーク」とし、広島をホームとする各トップクラブが競技種目の枠を超え、ネットワークをつくることで「オール広島 オール・スポーツ」の実現を目指している組織である。ここでは、異競技間とともに、県・市の行政機関(体育協会・教育委員会・各種競技団体の統括組織)との連携もメインとなっており、非常に行政色も強い。そして、そこには「ギブ・アンド・テイク」の関係が成立していた。つまり、行政側にとっては、トップチームの活動によって県内スポーツの競技力向上と普及・活性化という効果が期待できる。一方で、企業チーム側にとっては、地域貢献によって、観客動員における効果とともに地元のシンボル的存在となることで、企業側がチームを休・廃部しにくい環境が作れていく。また、もう一方で競技種目を異とする企業チーム同士が連携し、相互に情報交換や観客動員における相互協力を行なっていくな

ど、不況、低迷に対する企業スポーツの「スクラム」的存在として捉えられる.総じて、「企業戦略」と「行政戦略」の調和、バランスのとれた形態といえる.

実際に行なわれている活動は、各クラブの活動、イベントへの相互参加、連携行政機関によるイベント(スポーツ教室や指導者研修会、地域イベント)への相互参加であった。こうした活動に対し、JT は積極的に選手を派遣し、イベントに対しても選手自身に企画・運営をさせるなど地域貢献への意識づくりを選手側にも行なっていた。

(3) 連携内容と重視していく組織体について

JT の場合は、トップス広島ができる以前(昭和 30~40 年位)から地域との関わりを持ってきた為、地域との連携は今に始まったことではなく、非常に地域への密着性は高いということであった。その証拠にトップス広島とは別に、実に多くの行政機関とのネットワークを持っていた。(結果資料 I がそれに当たる) つまりこの地域には、今後施策や新事業を行なっていく際の基盤が既に出来上がっていると考えられる。そして今後の展開に関しても、教育機関や行政機関との連携を重視していくことで地域住民との関わりを持っていこうという方向性を示していた。そうした一方で、トップス広島との関わりで、他競技との連携も深めていくことによって、地域密着に向け、更に加速度がついていく。このような全体像が JT サンダーズの地域に向けた施策として伺えた。

(4) 今後の課題

ここでは選手の意識づくりが非常に強調されていた.アンケート調査でもわかったことだが、就業時間は0時間であり、選手は基本的にはバレーボールに専念できる.その一方で、バレーボールをやれるということが「当然」という意識が形成されてしまい、気持ちにゆとりができすぎてしまうという.こうした選手のメンタル状態は、個人はもとよりチーム自体のパフォーマンスにも影響を及ぼしてくる.

しかし、これは、形態はプロであるが、待遇はアマチュアという「企業スポーツ」自体の特徴でもある。やらなくては自分の生活が「プロテクト」できないという状況は無いため、当然、身の「切迫性」に関わる意識は今の選手には殆ど存在しない。しかし視点をマクロにした場合、「企業スポーツ」における現在の構図はまさに「やらなくては、チームがキープされない」という状況であり、経営陣やマネジメント担当者だけでなく

選手も一種のプロ意識をもっていかなくてはならない.「チームはいつ廃部になるかは わからない」為, チームを「PRO-」していかなくてはならないという意識がチーム 全体に流れた時, このチームはある意味「プロ集団」と呼べるのかもしれない. こうし た意識づくりをし, 選手を教化していく一環として, 派遣事業には積極的に彼らを参加 させ, これによって競技パフォーマンスも向上させていければ, というのが山下氏の思惑であった.

第二節 СⅡ型(企業の株式会社化)の事例

一 堺ブレイザーズ —

(1) 調査概要

仮説Aに基づき、企業内組織から組織形態を変えて地域密着を図る先進事例として、企業内組織から株式会社化した堺ブレイザーズ(つまり前章五節におけるアプローチ (2)の事例である)を選択した。そこで2001年12月、事業部長である小田氏にインタビュー調査を行ない、現状を以下の観点から調査した。

- チームの理念・意義,運営について
- 他組織との連携について
- 今後の課題について

(2) 概要

2000年12月,親会社である新日鐵は,経費においては「所有から支援とする」といった観点から費用の圧縮を図った.これにより「新日鐵ブレイザーズ」は独立法人化(株式会社化)の道を選択することで,「株式会社ブレイザーズスポーツクラブ」を設立した.その結果チーム名は地域名をとり「堺ブレイザーズ」となった.チーム「生き残り」を賭け,企業内組織型からクラブ型に形態を移行した画期的変化であった.

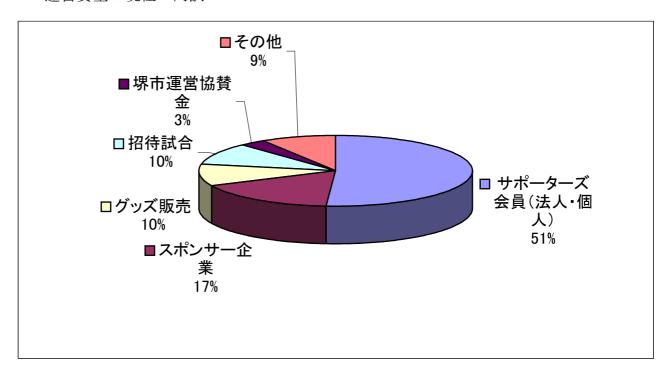
意義については、以下の三点に整理された.

- ① スポーツを通じてより一層の社会貢献を果たし、スポーツ支援を通した新しい 企業像を示す
- ② 「社員」の枠を越えた地域との一体感の醸成、地域の活性化に貢献する.
- ③ 事業化により、将来事業収益を生み出していく.

運営について

新日鐵 100%出資の株式会社形態をとった(但し将来的には支援額は現在の1/3になる)理由は、運営理念と他の形態がマッチしなかった為であった。つまり、事業収益を図っていくことを目論む以上は収益事業を主たる目的とし得ない他の形態(公益法人やNPO法人)はふさわしくなかったからであった。

運営資金の現在の内訳



サポーターズ会員(法人・個人)や収益事業の存在で、前章の第二節や第三節で出た複数組織支援型のチームの収入内訳(結果資料 E-3, F)とは大きく異なる結果となった.しかし、収益事業といっても現在では、「グッズ販売」と「招待試合」が20%程あるだけで、今後親会社の支援が減じていくことを考慮するとまだまだ不足のようであった.収益項目に関してJリーグと大きく異なる点は、「入場料収入」等興行収入の存在有無である.Vリーグに関しては、現在チームユニフォーム等による広告宣伝への規制、又興行収入がチームに殆ど還元されないといった背景が存在する為、ブレイザーズのような事業収入によってチームが成り立っていくという新たな立場としては、非常に障害事項となっていた.

(3) 他組織との連携について

連携図(結果資料 J)の示す通り、行政機関との連携及びサポーターズ会員との連携が非常に重視されている。堺市との連携によって地元企業や住民の協力をとりつけていこうという路線であった。そこで、現在行なっている収益事業も以下のように堺市との関わりが非常に多い。

- ① 堺市運動部活動活性化推進事業計画(堺市教育委員会)への参画 堺市中学校部活動に対する技術指導,及び指導者講習会,父兄後援会開催
- ② 堺市バレーボール協会との共催により各連盟バレーボール大会をブレイザー ズカップ大会として開催

(家庭婦人・ソフトバレー・小・中・高校生)

- ③ 全国バレーボール教室の開催
- ④ ブレイザーズジュニアの所有により中学校クラブ活動の変革とスポーツを通 じた青少年の育成
- ⑤ オープン試合(国際練習試合・Vリーグチームとのプレマッチ)
- ⑥ グッズ販売

(4) 今後の課題について

- 1. 地域への認知活動(オープン試合・ふれあい活動・市内イベント参加)
- 2. 地域のシンボルとしてもスポンサー, サポーターにとっても「強い」こと
- 3. 選手の「プロ」としての意識改革
- 4. 収益事業の拡大 (新規事業の開拓, Vリーグ制度の改革)
- 5. 行政面からの制度的活用
- 6.総合スポーツクラブ構想(民間主導型構想) 新日鐵厚生施設を利用した会員制による総合スポーツ構想

以上、今後の構想であったが、3の「プロ」としての意識改革は先程のJTサンダーズ同様に大きな課題となっていた。というのもいかに株式会社になったとはいえ、選手ら大半のスタッフの雇用形態は新日鐵からの「出向正社員」ということで、純粋なブレイザーズスポーツクラブの社員ではない。つまり雇用に関しても親会社の恩恵

をまだ受けているということであり、選手・スタッフには完全に「チームの切迫性」が浸透し切れてない部分が存在するということである。これはJTサンダーズにおけるケースと同様である。もちろん一方で、「契約社員」という選手も存在し「プロ」としての意識が芽生えつつあるという一面も伺えた。そういった選手らはチームの意識改革における牽引力となっているようである。

4については、第8回Vリーグから「ホームアンドアウェイ制度」が若干導入され、ホームでの試合は地元チーム主催となり、興行収入が各チームにも還元されるようにはなった。しかし、先の調査結果(第三章・第五節における Fig3-1)にもとづくVリーグにおける各形態の占有率をみると、収益事業の有無が直接チームの経営に影響することのない「企業内組織」形態が殆どであり、特に男子では「株式会社」形態をもつチームがブレイザーズ1チームという状態では (Fig3-2)、Vリーグ全体のシステムを変化させていくのは容易ではない。つまり、各チームの間に「収益事業が必要である」とか「重要な収入源である」という「改革への需要」が高まっていく状況にならなければならない。とすれば、今後はAI型(現行派)以外の6チームがいかに「危機」や「切迫性」を感じ、ブレイザーズのような立場に立って、リーグ体制を認識していけるかにかかっているともいえる。

又、6の構想について、これはブレイザーズスポーツクラブを府もしくは市の民間主導型広域スポーツセンターとして位置付け、その下で各市町村単位、学校区単位の「総合型地域スポーツクラブ」を統括し、そのノウハウも提供していこうという構想であった。しかし、「住民主導」、「行政主導」ではなく「民間主導」となっていることや、ブレイザーズのみの突出といった点で、行政側とはまだ折り合いがついてはいなかった。しかし、地域スポーツの活性化に向けて住民主導、民間主導、行政主導などを定義するというのは問題である。その地域の土壌や特性に応じた「スポーツの活性化」こそが、そこの「地域性」を醸し出した「地域密着型スポーツクラブ」であり「チーム」であると考えられる。このように考えると「地域スポーツ」の活性化については、企業側だけでなく行政側の意識改革も必要であることが伺えた。そして、このような論点において堺市とブレイザーズの間で、構想事業が進まないのであれば、それはまだ堺ブレイザーズが堺市の「土壌」や「地域のシンボル」になりきれていないという見解もできる。堺市という「地域」にとってかけがえの無い存在になっていくには、長い年月と地道な活動が必要であると考えられる。その為にはまずチームが更に競技力をつけ「強いチーム」となることが先決であるのかもしれない。

第三節 СⅡ型(クラブの株式会社化)の事例

一 東京ヴェルディ1969 —

(1) 調査概要

仮説Aに基づき、クラブ型から組織形態を変えて地域密着を図る先進事例として、「クラブ」チームから株式会社化した東京ヴェルディ(つまり前章五節におけるアプローチ(3)の事例である)を選択した。そこで2001年12月、マネジメントアドヴァイザーである伊集院氏にインタビュー調査を行ない、現状を以下の観点から調査した。

- チーム設立背景
- 現在の活動及び連携について
- 今後の課題について

(2) 設立背景と構造

このバレーボールチーム「東京ヴェルディ 1969」は、2001年に「株式会社日本テレビフットボールクラブ」のバレーボール部門として、当時まで「クラブ」登録をしていた「東京教員チーム」を母体に結成された.上記会社は 1969年に「読売サッカークラブ」という企業内組織として創立され、1991年のJリーグ開幕とともに独立法人化(株式会社化)した(現Jリーグチーム名は「F.C.ニッポン」).そしてこれまで、「Jリーグの理念」、「文部科学省・総合型地域スポーツクラブ構想」が掲げる総合スポーツクラブとして、トッププロの育成から地域スポーツの振興に至るまで様々な活動を通じてスポーツ文化の発展に努めてきた.そうした一連の活動が成熟の段階を迎え始めてきたということで、2001年、競技種目の「総合性」への足がかり(つまり「総合型」へ向けての一環として)としてバレーボールが選択され、将来Vリーグ入りを目指す「東京ヴェルディ 1969」が結成された(結果資料 K).そこで、チームは「クラブ」登録から「実業団」登録に切り替え、この1年間で実業団大会を勝ち抜き、ストレートでVリーグ下部組織である「地域リーグ」にのし上がってきた.そして現在、移転したホームである東京都稲城市を拠点にサッカーとともに活動を展開している.

(3) 現在の活動及び連携について

現在チームは、「学校教育」を取り込むという概念のもとに、「教育機関」との連携とスポンサー獲得に向けた活動をメインに行なっている。結果資料 K に示すように東京都内全域及び稲城市の教育機関との連携をとっている。以下に活動内容を整理した。

- ① 各地におけるバレーボール教室の開催(遠征先,東京都区内,稲城市)
 - … 支援・ファンづくりの為収益事業ではない
- ② 稲城市・東京都イベント選手出向 … ボランティア
- ③ 稲城市内におけるイベント開催(ヴェルディカップ)
- ④ ジュニアチームの結成
 - … 稲城市教員からの要請で学校内部活動がない為,中学生・小学生の バレーボールクラブを結成し,これの指導にあたっている.

以上の活動を事例チームも含めた他のトップチーム同様、選手が行なっているのであるが、これまでとは大きく異なる点がひとつ存在した。それは選手が、別に職業をもち、更に現在はこうした一連の活動を殆どボランティアで行なっている(但しバレーボール活動においてはスポンサーからの出資で賄っている)ということである。よって選手の構成は様々であり、学生、社会人、公務員などが混在している。これはB型で紹介したチームQと同じ構成である。その中で現在は選手のうち1人だけプロ契約を結んでいる選手がいるが、それ以外の選手は「バレーボールをやりたい」という純粋な気持ちだけでチームに参加していた。よって、選手の受け入れに関しては特に制限はなく、門戸は常に開いているという。その為、管理、コンディショニングなどは殆ど選手自身に委ね、そうした中でチームが強化され、突出してきた選手が出てきた場合には今後、プロ契約の拡大も考えているという。

すなわち、これまでの既存のトップチームでは、「バレーボール」で入団した為、「バレーボール」を「やらなくてはいけない」という意識が少なからず存在していた一方、このクラブに関しては、練習時間も仕事の都合でままならず、むしろバレーボールを「やりたい」という意識で始めていることに選手意識の改革へのウエイトが減じられている。つまりチーム自体が、競技力においてもまだ発展途上段階にいるため選手の「プロ意識」の醸成には非常にいい時期であるということが伺える。このような意識

の違いは先の2チームと大きく異なる点であった.これが,第三章・第四節で述べた, 旧体制からの「生き残りを賭けた」移行という立場と「新たな挑戦」という立場から の相違によって生み出された現象だと考えられる.「こうしたことを背景に伊集院氏は 今後,完全な「プロ集団」にしていく方向性を見出していた.

(4) 今後の課題

現在進行している計画は、サッカーチーム同様に女子チーム「ヴェレーザ」の結成である. バレーボールにおいては、女子としての競技性がサッカーのそれよりも断然高く、サッカーとは違うバレーボールの土壌を利用していくということで、新たな展開の可能性に期待がこめられている. また、ジュニアチームの充実も今後の課題として挙げられている.

また今後は、堺ブレイザーズ同様、収益事業が成立するような環境整備と活動が必要であるとしている。というのも、現在東京ヴェルディは運営資金の100%をスポンサー契約料だけで賄っており、他の複数組織型のチームに比べて、経済支援の面では非常に危険性が高いことが伺える。その為、経費は必要最小限に抑えているようだが、今後は行政機関や教育機関からの委託事業や地元団体(後援会、商工会等)との連携による出資、そして更なるスポンサー企業のとりつけが必要であると考えられる。そして、こうしたことへの第一段階(基盤づくり)として現在、各地で地道なボランティア活動を続けているわけだが、これが将来Vリーグに上がり、興行収入を獲得できる立場になった時に観客動員、サポーター等の面で大いなる実りを結ぶことができれば理想である。

その為には、一方でやはりチームを強化していかなくてはならない. ブレイザーズ同様、行き着くとこはやはり競技力の更なる向上である. 東京ヴェルディの場合は、選手の意識分野での改革よりもむしろパフォーマンスの強化が大きなウエイトを占めていると考えられる. この為、将来的には外国人選手ともプロ契約を結んでいくとのことであった. このような「発展途上」的な立場からの地道な活動によって、チーム全体を、意識、待遇、形態、競技力といった全てにおいて完全なプロ化にしていくということが全体的な構想であるといえる.

第五章 今後の方向性

第一節 まとめ

本研究では、トップバレーボールチームのマネジメント実態(「経営形態」、「他組織との連携」、「地域密着志向」を観点に)を調査することによって、「実業団」チームの経営形態及び地域密着化へ向けた全体的な傾向と個別的な傾向との特性を整理・分類してきた.これによって、現在のトップバレーボール界における「地域密着化」へ向けた流動性や多様性の実態を把握し、その実態も垣間見てきた.そこで本研究における3つの目的(序章・第三節)に対する結果を以下にまとめ、その中で研究前に立てた仮説A~C(序章・第三節)の実証と修正を行なった.

(1) チーム経営形態及び地域密着化へ向けた全体的な傾向について(目的①)

これには、第二章における結果考察が該当する.全体的な傾向として、チーム経営形態に関しては、従来型である「企業一社依存型」の形態が主流である.その一方で地域密着化に関しては、存在理念の面で「地域貢献」が台頭してくる等、意識と関心度は非常に高いが、具体的な構想や事業内容についてはまだ殆どが模索中であり、現状の経営形態を維持しながら構想を立て、事業を展開していくという傾向にあった.

※この結果、地域密着化に対し低い意識傾向を想定していた仮説Aは実証されなかった.

(2) 地域密着に向けてのチーム形態や志向の多様化・流動化に関する実態について (目的②)

これには、経営形態の類型化とそれらの特性及び形態の流動性に関して結果考察を行なった第三章が該当する。経営形態の類型化では結果資料Gでも示したように大きく3形態が存在し、そこから更に形態的に細分化された。その後地域密着志向毎の分化により合計8つに分かれた。

つづいて, バレーボールチームの地域密着化に対する流動性は, 結果資料Hにも示すように大きく3つが存在する.

- I) 企業内組織から組織形態をかえないままで地域密着を図る流れ (所有から支援,所有から連携といった形)
- Ⅲ) 企業内組織から組織形態を変えて地域密着を図る流れ (企業スポーツの株式会社化)
- Ⅲ) 完全自主運営型クラブから形態を変えて地域密着を図る流れ (「クラブ」の「実業団」登録)
- ※組織形態の多様性を見込まない仮説Bやそれにもとづく仮説図は、明らかに上記結果とは合致しなかった為、実証されなかった。
 - (3) バレーボールにおける地域密着型クラブの実状を捉え、今後の方向性に示唆を与える(目的③)

これには、全体の事例研究を行なった第四章における其々の各結果考察が該当する。今回事例調査を行なった3チームはもとより、地域密着化に向けては、各チームの置かれている背景や状況によってその位置付けは様々であった。この背景とは、つまりチームの経営形態、出資企業の経済状況、そしてチームがこれまでに地元で培ってきた外部組織との連携基盤などである。こうした諸々の背景の相違によって、どういった組織体との連携を深めていくことで地域との関わりを持っていくかは各チームで異なってくる。しかし、本研究で明らかになったことは、連携を重視する組織体が行政機関であろうと、または教育機関や地域団体であろうとも、結果として、かつてのような一企業の広告宣伝的な商業的存在としてだけではなく、地元のシンボル的存在、地元の土壌となっていくことが大事であるということであった。続いて地域密着型である事例3チームの実状に共通した課題を整理することで、今後の地域密着化へ向けた方向性の示唆とした。

- ① 新事業の開拓 (バレーボールでは今どこに大きな市場があるのか)
- ② スポンサー契約料及び興行収入の還元できるシステム
- ③ 選手の「プロ」意識, 切迫意識醸成
- ④ 行政戦略(地域スポーツの活性化)と企業戦略(広告宣伝)のプラットフォーム的存在となること
- ⑤ 地域シンボル・土壌的存在となること
- ⑥ これらを達成していくにも、「強いチーム」であることが一番の早道であること.

※仮説 C について

ここまでの研究考察において、地域密着化の進んでいるチームからそうでない チーム全てに共通していたことは、他カテゴリーのバレーボール団体との連携が、 殆どにおいて「バレーボール教室」や「スカウティング」の対象に留まっていたと いうことである、すなわち、仮説 C は立証されたということである。

バレーボールの独自性というのは、同競技でありながら志向性や競技性によって他のカテゴリーが多数存在するということである。本調査では、16 項目に分類したが、高校生・大学生・実業団との練習、小・中学生・家庭婦人へのバレー教室以外には殆ど繋がりが無かった。しかし、第一章・第四節でも述べたように「クラブ」の台頭は著しく、また障害スポーツ(シッティングバレー)や生涯スポーツ(ソフトバレー、そして近年ではビーチバレーも競技人口が増加し、「バレーボール」人口は他競技と比べても非常に多い。6人制は6人制、9人制は9人制、という形で垣根を設けるのではなく、同じバレーボール集団として距離の近い存在となることが必要であると考えられる。これによりお互いがお互いの種目に興味をもてるような関係が築ければ、Vリーグも「素人うけ」するばかりではなく「玄人うけ」のする質の高いリーグとなり、バレーボール全体が活性化するように考えられる。またここでの新たな連携の構築は、各チームにおける「新事業の開拓」という点でも非常に大きな鍵となっていることが考えられる。

よって地域密着にあたっては、他組織体との連携を深めていくことだけにとら われていくのではなく、競技の多様性と人口の多さに注目し、このように「他カテ ゴリーのバレーボール団体との新たな連携関係を開発していくこと」を、先に上げ た6つの「地域密着へ向けた方向性の示唆」に加えたい.

第二節 今後の課題

バレーボールにおいて、今後地域化が進み、更にプロ化が進行していくには、その需要が高まっていかなくてはならない。その為には、チームレベルにおける地道な活動(堺ブレイザーズや東京ヴェルディなど)とともに、統括組織レベルでの整備も必要である。形態が変化していくにつれて、その環境整備を随時、斬新的に行なっていくことは、統括組織側の必要義務であると考えられる。現状では、ヴェルディや堺、チームQなどの台頭により改革需要が徐々に高まりつつある。こうした動向は、Vリーグ独立化需要の高まりとも捉えられる。というのも、実際、第四章でも述べたが、新形態の出現等、地域密着への高まりと「クラブ」の多様化が進行する一方で、JVAでは未だ有効な対応が完了していない。その関係でVリーグの改革(興行収入の還元、ホームアンドアウェイ制度、ユニフォーム広告・スポンサー看板の制約等)も常に後手に回ってしまっている。

このような状況に対し、当初、本研究では環境整備という視点で JVA に関する調査も 行なっていたが、チーム側の調査が予想を上回る多様性を示した為、ここまで研究が及 ばなかった.

そこで、今後の課題としては JVA を始めとする統括組織のマネジメントの実態を把握すること。そして、チーム側では、本研究の「形態の類型図」において?マークのついた「クラブ型―完全自主運営型」の動向、更に今回標本数の少なかった9人制実業団チームに関する研究が挙げられる。また他カテゴリーバレーボール団体との新たな連携を構築していく際には、6人制以外のカテゴリーに関するリサーチもおこなっていかなくてはならない。今後こうした活動を促進していくことによって、バレーボール競技における生涯的側面と競技的側面がバランスよく調和していき、地域化需要、プロ化需要が高めていけることが出来れば、幸いである。

謝辞

本研究を進めていくにあたっては、多くの方々に支えていただきました。コーチ学専攻でありながら「パフォーマンス系」のテーマではなく、社会学的なテーマで研究を進めていくことに快く同意をして頂き、更に広範囲にわたる調査先への熱烈な依頼行為を承っていただいた、指導教官であります都澤凡夫先生には、まずもって深く御礼申し上げます。又、経営学研究室の柳沢和雄先生には、アンケート調査を行なう際のノウハウや社会学的論文を手がける際の手法に関して手解きを頂き、大変お世話になりました。更に、福原祐三先生や中西康已先生には、要所におけるチェックをして頂きました。又、文献研究、資料研究に関しては天理大学の清川勝行先生、及び筑波大学文部技官である清川健一先生のお二人に大変なご尽力を頂きました。そして何よりも、不慣れなアンケート調査に対し、お忙しい中、時間をとっていただき、熱心にお答えくださった各実業団チームのマネージャーの方々、ならびにインタビュー調査に長時間ご協力頂いたVリーグ実行委員長の岡野昌弘氏、堺ブレイザーズの小田勝美氏、JTサンダーズの山下仁氏、そして東京ヴェルディの伊集院弘岳氏には、この場を借りて、誠に厚く御礼申し上げます。最後に、調査分析にあたって惜しみなく協力していただいたバレーボール研究室の大学院生及び医学女子バレーボール部員の学生諸氏に併せて深くお礼申し上げます。

(1)「企業スポーツ」とは「クラブ的活動ではなく、企業が経営の手段としてスポーツを活用しているような場合である。企業は全社的にバックアップするし、チームは会社の代表なのである」と定義している。

左近充 輝一: 「不況とともに崩壊 企業スポーツ (上) ートップレベルの 177 チームが撤退」. 『朝日総研リポート No. 145』 (以後前掲書1と称する)

- (2) 左近充 輝一: 前掲書1, p4
- (3) 左近充 輝一:前掲書1, p13
- (4) 左近充 輝一: 前掲書1, p14
- (5) 小田 勝美:「ブレイザーズの提案」 2001. 11. 24 日本スポーツ産業 学会スポーツマネジメント分科会配布資料および左近充 輝一:前掲書1, p16 ~19
- (6)「人々は『生きがい』を『仕事重視』から『余暇重視』へと変化し、彼らは、職場を単なる生活欲求の場としてしか見ていない傾向にあるといえよう。」 赤木茂:「企業の福利厚生における体育・スポーツ経営に関する研究 一効果的な健康施策を目指した体育・スポーツ事業を中心として」 筑波大学体育研究科研究論文集
- (7)「各種スポーツのトップリーグ内チームのうち 89%が企業スポーツのチーム,シ ドニーオリンピックでは出場選手の5割弱が企業所属選手であった。」 三崎 冨査雄:「企業スポーツの行方とそのオルタナティブ」 2001. 12. 08(以後前 掲書1とする) 日本スポーツ産業学会スポーツマネジメント分科会にて
- (8) 左近充 輝一: 前掲書1, p 24
- (9)「コーチには様々な役割や特性が挙げられる。1.集団の代表者・象徴者・模範者2.計画や方針を立案,作成し,それらを実際に執行すること3.専門的知識・技能の保持者。特性としては1.リーダーシップ2.信頼性,協調性,等 3. 勤勉,等」 落合 優 (1984)『よいコーチの資質としてどのようなものが必要か』 不味堂 p136-137
- (10)「バレーボールに関する研究文献一覧表(Ⅱ)」 バレーボール学会編集委員会「JSVR 文献」 バレーボール研究会 「大学体育研究」筑波大学体育局 「筑波大学体育研究科研究論文集」「運動学研究」 筑波大学 『協会報』日本バレーボール協会 1984, 4 p 1「日本におけるバレーボールの文献目録作成に関する研究」 清川 勝行他
- (11) 野村総合研究所:「企業経営と企業スポーツのあり方に関する調査研究―新しい 理念形成とその仕組みづくり―」 2000. 11. 29 (前掲書1とする)
- (12) 平野 泰宏: 「スポーツの振興をめぐる企業の社会的貢献活動に関する研究」
 筑波大学体育研究科研究論文集

- (13) 左近充 輝一:「復活の鍵は社会貢献・地域密着・連携-不況で崩壊 企業スポーツ (下)」.『朝日総研リポート No. 146』(以後前掲書 2 と称する) p 117
- (14) 文部科学省 『スポーツ振興基本計画』 2000. 9.13
- (15) 板橋 美季 「総合型地域スポーツクラブにおける総合性の検討」 筑波大学体育研究科研究論文集 第 22 巻
- (16) 柳沢 和雄: 「地域スポーツクラブにおけるコミュニティスクールの検討 ネットワーク論から見た学校開放の課題-」 筑波大学体育科学系紀要 18 p 85 ~95 1995
- (17) 文部科学省 『「総合型地域スポーツクラブ」育成マニュアル クラブづくりの 4つのドア』 2001. 4
- (18) 三崎 冨査雄:前掲書1p14 「企業スポーツに関するオンラインアンケート結果」における①企業スポーツに対する市民意識の調査のうち、「企業スポーツの役割」という項目では調査結果として「スポーツ振興」という意識が最も強く、また市民の4割以上が「地域の活性化」や「国際競技力向上」等、役割として認識しているデータが見られる。
- (19) 三菱総合研究所: 文部省委託調査「地域スポーツクラブの育成と地域活性化に関する調査」 1996. 8 p 91 三崎 冨査雄:前掲書1 p 19 左近充 輝一:前掲書2p119
 野村総合研究所:前掲書1 による文献研究
- (20) 左近充 輝一:『朝日総研リポート』No. 151 2001. 8 「企業スポーツから 総合型地域クラブへ」
 - 一生き残りの有力選択肢はこれだ(以後前掲書3とする) $p31\sim32$
- (21) 藤本 淳也: 『指導者のためのスポーツジャーナル』 連載タイトル「第 20 回 広 げよう!総合型地域スポーツクラブのつくり方」「プロスポーツクラブによる地 域スポーツクラブづくり」
- (22) 奈良 光春: 「企業スポーツのプロ化と企業の経営戦略に関する研究 -J リーグ の発足を事例として」

筑波大学体育研究科研究論文集 第 22 巻 p81~84 2000. 3

- (23) 左近充 輝一: 前掲書2 p 118
- (24) 藤本 淳也:前掲書 p 1
- (25) 杉村 行助: 「日本におけるスポーツのプロ化需要に関する研究 バレーボール, バスケットボールの企業運動部を中心に -」 筑波大学体育研究科 研究論文集第 18 巻, 1996, 3

p $83 \sim 88$

- (26) 財団法人日本バレーボール協会: 『JVA VolleyBall 1999. 4』p3
- (27)「日本クラブバレーボール連盟規約」: 財団法人日本バレーボール協会『JVA VolleyBall 2000. 8』 p 33
- (28) 財団法人日本バレーボール協会: 『JVA VolleyBall 2001. 3』 p5~6

- (29) 高藤 順:『サッカークラブ経営における周辺外部組織との関係〜兵庫県姫路市 サッカー協会の取り組み事例を中心として〜 筑波大学体育研 究か研究論文集第 22 巻 P65〜68 2001. 3
- (30) ラリーM. リース:トロント大学体育健康教育学部助教授,引用はその著作の訳本。

『コーチのためのスポーツ経営入門』 富田 幸博ら訳 文化書房博文社

- (31) 村木 征人: 『スポーツ・トレーニング理論』 p37
- (32) 左近充 輝一:前掲書1
- (33) 左近充 輝一:前掲書1
- (34) 財団法人日本バレーボール協会:『JVA VolleyBall 2001. 8』 p 19