

プロスポーツチーム組織におけるフロントスタッフの役割と仕事：  
「ホームゲーム」の産出に着目して

宇野博武\*

The role and work of business operations employees in professional  
sports team organizations : focusing on production of “home game”

Hironu UNO

要約

本研究の目的は、プロスポーツチーム組織において、選手や監督とは異なり、事業の運営を職務とする人的資源である、フロントスタッフの「ホームゲーム」の産出に関わる役割と仕事の内実を明らかにすることである。本研究では、先行研究のレビューによりホームゲームの構造を把握した上で、ホームゲームの産出に関わる各主体の役割についての分析枠組みを措定し、JリーグとBリーグに所属するプロスポーツチーム組織のフロントスタッフを対象にインタビュー調査を行い、彼らがホームゲームを企画・準備・運営する過程を質的に分析した。その結果、第一に、フロントスタッフの役割は、これまで一般的にホームゲームの周辺部に位置づけられる業務に限定されるものと考えられてきたが、本研究の詳細な分析結果から、その役割はホームゲームの中心部に位置づけられる業務の一部にも及ぶことが明らかにされた。第二に、「試合運営関連資料」の作成と運用という業務は、フロントスタッフの仕事の特徴づけるものであることが示唆された。

キーワード：プロスポーツチーム組織 フロントスタッフ 競技会 みるスポーツプロダクト 事例研究

(Abstract)

The purpose of this study is to clarify the role and work related to production of sports competitions of business operation employees in professional sports team organizations. Therefore, in this study, we analyzed cases in which the employees in the two organizations belonging to the "J League" and "B League" produce sports competitions called "home games". As a result, firstly, it was suggested that the role of the employees is centered on the production of programs for sports spectating. Secondly, the work of the employees was suggested to be characterized by the creation and operation of “game management related documents”.

Keywords : professional sports team organizations, business operations employees, competition, spectating sport product, case study

---

受理年月日 2018年12月28日 \*高松大学経営学部助教

## 1. 緒言

### 1. 1 問題の所在

現在、我が国では、全国各地に組織化された多数のプロスポーツチーム組織によって、「ホームゲーム」というスポーツサービスが生産され、多くの人々に提供されている。とりわけ、我が国では、1936年にプロ野球制度が成立して以降（菊，1993）、1993年にJリーグ、2005年にbjリーグ（現在、Bリーグ）、2018年にTリーグが創設され、それらのリーグに所属する多数のプロスポーツチーム組織が全国各地で活動を展開している<sup>1</sup>。また、プロスポーツチーム組織は、所属するリーグから主管を移譲され公式戦を開催することで、その試合をホームゲームとして地域の人々に提供している<sup>2</sup>。このホームゲームとは、人々の「みるスポーツ」<sup>3</sup>の機会として機能するプロスポーツチーム組織の産出物（スポーツサービス）であるといえよう。現在（2018年度）、日本プロ野球（NPB）では858試合が行われ、25,550,719人の観戦者が、また、Jリーグでは1,040試合が行われ、9,767,611人の観戦者が球場・スタジアムに直接訪れ、ホームゲームというスポーツサービスを多くの人に提供しているのである<sup>4</sup>。

翻って、みるスポーツの振興は、その文化・教育・経済・社会的な意義が論述（佐伯，1996；醍醐，2015）されるだけでなく、「第2期スポーツ基本計画」（スポーツ庁，2017）においても、プロスポーツを含めた各種スポーツ団体の事業支援やスタジアム・アリーナの整備といった具体的な施策に取り組むことが示されるなど、我が国のスポーツ政策の課題として明記されるものとなっている。また、ホームゲームに着目したプロスポーツチーム組織の経営に関する研究は、スポーツ経営学が「豊かなスポーツ生活（する・みる・ささえる）」を探究する学問（清水，1997，2001）であることを勘案した場合、当該学問においても肝要の研究課題であると言えよう<sup>5</sup>。つまり、プロスポー

---

<sup>1</sup> リーグ型のプロスポーツでは、リーグの経営に関わる組織と各クラブ・球団の経営に関わる組織という性格の異なるスポーツ経営組織が存在すると考えられる。そこで本研究では、リーグの経営に関わるスポーツ経営組織を「プロスポーツリーグ組織」、各クラブ・球団の経営に関わる組織を「プロスポーツチーム組織」と表記することとする。

<sup>2</sup> 例えば、Jリーグでは、Jリーグ及び協会が主催する公式戦の主管（自己の責任と費用負担において試合を実施・運営すること）が本拠地で試合を行うJリーグクラブ（ホームクラブ）に移譲されることが定められている（Jリーグ，2018）。

<sup>3</sup> 「みるスポーツ」とは、「競技者（当事者）でない一般の人たちが、競技スポーツの現象や結果を観戦、視聴するスポーツ参与のすべて」（齋藤，2002）と定義される。みるスポーツというスポーツ参与形態は、直接競技場で観戦する「ライブスポーツ」のほか、テレビやラジオでゲームを間接的に視聴する「メディアスポーツ」、テレビでスポーツニュースをみたり、新聞や雑誌を読んだりする「スポーツジャーナリズム」に分けられる。そこで本研究では、「ライブスポーツ」というみるスポーツの形態を中心に、みるスポーツについて論じることとする。

<sup>4</sup> 試合数と動員数は、日本野球機構、Jリーグホームページの公表数をもとに、セントラル・リーグとパシフィック・リーグ、J1リーグ、J2リーグ、J3リーグをそれぞれ合わせた数値を示している。

<sup>5</sup> もちろん、人々の「みるスポーツ」を支えるのはプロスポーツチーム組織の経営活動のみではないため、本研究の射程は限定的であると言わざるを得ない。今日の我が国では、多様な規模の競技会が開催され（齋藤，2017，p.140）、人々がスポーツを「みる」ことを

ツチーム組織の経営活動について論究することは、みるスポーツの振興という観点から学術的・政策的・実践的な意義を有していると考えられる。

しかしながら、人々のみるスポーツの実践状況は限定的であり、多くの課題が内包されている。具体的には、笹川スポーツ財団の「スポーツライフ・データ」によれば、過去1年間に競技場でスポーツを直接観戦した成人の割合は、1994年の29.5%から今日に至るまで3割前後で推移しており（日本能率協会総合研究所，2014；海老原，2015；笹川スポーツ財団，2017）、競技場でスポーツ観戦を行わない人々は、「テレビで見られれば十分である」（39.5%）、「お金がかかる」（30.8%）等をその理由として挙げているという（日本能率協会総合研究所，2014，p.162）。つまり、我が国におけるみるスポーツの状況は、「一部のコアなファンによって形成されるある意味特殊なサブカルチャー」（浅川，1999）に留まり続けているといえよう。

一方、これまでのみるスポーツに関する研究では、観戦者の認識を基盤に理論的・実証的な研究が重ねられ（井上ほか，2016）、みるスポーツの機会というのは、スポーツの試合だけではなく、様々なサービスが観戦者に認識される複合的かつ階層的（中核一周辺）な構造のプロダクト<sup>6</sup>であることが明らかにされている（宇土，1993；齊藤，1999；小野里ほか，2005；原田，2008；Mullin et al.，2000；高橋ほか，2011）。また、観戦者は、こうした構造のプロダクトに接することで、複雑な感情体験を伴いながら（隅野・原田，2005；松井・原田，2011；Kim et al.，2017）、ゲームやサービスに関する品質を認知（Yoshida and James，2010；Clemes et al.，2011）し、スポーツの本質的な価値である観戦価値（齊藤，2013）やその周辺部の体験を含めた経験価値（齊藤ほか，2010）を内面化していくということが示唆されている（齊藤，2004）<sup>7</sup>。

---

可能としている。また、ホームゲームは、プロスポーツリーグ組織のほか、様々な組織の分業のもと生産・提供されていると考えられる（文部省競技スポーツ研究会編，1996；齊藤，2002，p.187）。

<sup>6</sup> 本研究では、みるスポーツに関わる研究で取り扱われているスポーツプロダクトは、みるスポーツに関するスポーツサービスを指示しているものであると理解している。スポーツプロダクトとは、スポーツ組織によって生産される製品（有形財、サービス、経験、イベント、人間、場所、資産、組織、情報、アイデアなどの多岐にわたるものが包含されたニーズや欲求を満たすために市場に提供されるもの）と定義される（中西，2005）。スポーツプロダクト概念の特徴は、カスタマーが求める「中核ベネフィット」によってスポーツプロダクトを認識・分類する点にあると考えられる（中西，2005，原田，2008）。例えば、スポーツ経営組織による産出物の使用者の中核ベネフィットが「競技場でスポーツを見る楽しさ」と規定されると、その産出物は「みるスポーツプロダクト」（或いは「スポーツ観戦型サービス」として、みるスポーツの機会（みるスポーツに関するスポーツサービス）を意味するものとして認識されている（齊藤，1999；中西，2005，p.133）。また、高橋ほか（2011）のように、単に「スポーツプロダクト」と用いられる場合にも、研究の文脈に応じて、ホームゲームなどのみるスポーツに関するスポーツサービスが指示されている。

<sup>7</sup> さらに、こうした観戦者の体験は、観戦者が有するスポーツ経験や知識量によって相違することが分かっており（出口，2012）、先行研究では、人々のスポーツを「みる力」や「鑑賞能力」を養成するという「みるスポーツライフ」を豊かにする方法を含意し、「スポーツ鑑賞プログラム」の開発に着手されている（齊藤，2017，p.136-137；醍醐ほか，

その反面、みるスポーツに関わるスポーツサービスの産出という側面に焦点を当てた研究では、みるスポーツの機会が産出されるに至るための「需要・供給システム」（文部省競技スポーツ研究会編，1996）や「事業システム」（齋藤，2002，p.187）といった活動の全体像が示され、また、スポーツ・プロデュース<sup>8</sup>概念を基盤とした一連の研究（宇土ほか1996；齋藤，2004，2009）からは、みるスポーツの機会を「高質化」するための戦略が理論的に案出されているものの<sup>9</sup>、みるスポーツの機会の産出に関わる事業活動の内実については解明されるに至ってはいない。

他方、こうした課題に関連して、プロスポーツチーム組織の分業構造のもとでは、「フロントスタッフ」がホームゲームの産出に深く関わっているとみられている（山下・柳沢，2017）。広瀬（2009）は、プロスポーツチーム組織は、ホームゲームを産出するために、「競技（Field Management）」と「ビジネス（Business Management）」という性格の異なる事業領域のバランスをとることが不可欠であることを示しているが、同様に、武藤（2006）も、プロスポーツチーム組織は、Field Managementを担う「強化」と、Business Managementを担う「フロント」に二分された組織形態をとることを示している。具体的には、強化部門では、チーム運営、強化、選手契約、移籍、普及・地域活動といった職務が遂行され、一方のフロント部門は、管理、営業、事業といった部門に大別される。さらに、このフロント部門は、まず、管理の部門では、総務・人事、財務・経理、広報、商標・肖像権管理といった職務の遂行が、次に、営業の部門では、チケット販売、スポンサー営業、商品企画・販売、ファンクラブ・会員の管理という職務が、最後に、事業の部門では、競技運営といった多様な職務が挙げられる（武藤，2006，p.210）。つまり、ホームゲームのような今日のみるスポーツの機会は、ゲームとサービスという複合的な要素が階層的に構成されているといえよう。従って、プロスポーツチーム組織では、監督やコーチ、マネージャーといった強化部門の人的資源はホームゲームでスポーツを行い／行わせる職務を役割とし、一方のフロント部門の人的資源であるフロントスタッフ<sup>10</sup>は強化部門によって行い／行われるスポーツを人々に「みせる」職務を役割としているものと考えられる。このような分業構造のもとでは、強化部門のみによってホームゲームは成立し得ず、ここにおいて観戦者がプロスポーツの試合を「みる」ことを可能にさせるフロントスタッフの役割や仕事の重要性が看取されよう（山下・柳沢，2017）。

---

2018）。

<sup>8</sup> 宇土（1993）によれば、スポーツ・プロデュースとは「スポーツ活動の質を高めるために（目的）、スポーツの特性やプレーヤー・観戦者の特性を生かし、スポーツルール等のスポーツを構成する要素を調整・創造する活動やその過程」と定義される。

<sup>9</sup> 具体的には、「スポーツの本質的な要素を高める」、「競技の質（ゲームの質）を高める」、「観戦の質を高める」という戦略が提案されている（齋藤，2002，p.192-195，2017，p.142-143）。

<sup>10</sup> 国外の文献では、プロスポーツチーム組織においてフロント（事業）に関わる人的資源を「business operations employees」と呼称される（Swanson and Kent，2017a；2017b）。

ところが、現在のフロントスタッフの養成や管理を巡る学術的・実践的な取り組みは多くの課題に直面している。具体的には、フロントスタッフの職場環境については、これまで「不安定で薄給」、「連日残業、不規則な労働時間」などという実態が指摘されている（広瀬，2009；武藤，2013；島田，2017；湯浅；2017）。また、山下・柳沢（2017）の実態調査では、プロスポーツチーム組織による「低賃金」かつ「長時間労働」に特徴づけられる人的資源管理実践によって、フロントスタッフが自身の職務の「やりがい」との葛藤の末に離職していき、能力開発が進まないという現況が報告されている。さらに、フロントスタッフに求められる資質や技能がプロスポーツチーム組織で働く管理職の認識視点から示唆されているが（田島ほか，2018）、そうした資質や技能がどのような仕事のもとで蓄積され、必要となるのかは明らかにされていない<sup>11</sup>。また、フロントスタッフによる地域貢献活動を取り上げた研究は散見できるが（山本・山下，2011；Anagnostopoulos et al.，2014；市木ほか，2014）、ホームゲームの産出に伴うフロントスタッフの役割や仕事の内実について検討を行った研究は管見の限り皆無に等しい。よって、ホームゲームの産出という事業活動に焦点を当て、フロントスタッフの役割と仕事の内実を明らかにすることには一定の意義があると考えられる。

プロスポーツというスポーツ制度内において、スポーツを行い／行わせる専門的な人的資源としてプロスポーツ選手や監督が活躍している今日、スポーツを「みせる」専門家としてフロントスタッフを捉え直し、その養成や管理の有り様について検討することは喫緊の課題であると考えられる。

## 1. 2 研究の目的

以上のことから本研究では、プロスポーツチーム組織におけるフロントスタッフのホームゲームの産出に関わる役割と仕事の内実を明らかにすることを目的とする。具体的には、先行研究よりフロントスタッフの役割と仕事の内容を分析するための枠組みを措定し、JリーグとBリーグに所属するプロスポーツチーム組織のフロントスタッフがシーズンを通してホームゲームを企画・準備・運営する活動を質的に分析することで本研究の目的達成を試みる。

## 2. 方法

### 2. 1 分析の枠組み

#### 2. 1. 1 競技会の構造

プロスポーツチーム組織のような「みるスポーツの経営」領域では<sup>12</sup>、「競技会」と

---

<sup>11</sup> フロントスタッフの職務については、山下・柳沢（2017）においても「フロントスタッフは、競技（プレー）の質を高めるためにスタジアムの条件整備に関わる業務を行っており、試合中の演出をコントロール、あるいは観戦者に対する情報提供を工夫するなどして、宇土（1993）の言う『スポーツ・プロデュース』を実際に担っている人的資源である」などと経験的・規範的に論じられるに留まっている。

<sup>12</sup> スポーツ経営学において、みるスポーツをめぐる経営領域は、プロスポーツチームや

いうスポーツサービスが産出されると考えられている（齋藤，2017）。齋藤（2017，p.132）によれば、競技会とは、「みる人からすれば『鑑賞する対象物』ということになるが、プレイヤーからすると日頃の練習成果を発揮する場」であり、「『する』と『みる』が同時に揃う」ものであるという。また、橋本（2010）や加藤（2010）は、競技会を、競技場においてスポーツを「する」と「みる」ことが分離し、「まなざし」が発生する人工的な「スポーツ観戦空間」と捉えている。さらに、宇土（1993）は、スポーツプロダクトを「そこに『スポーツ（行う・見る）』が見え、その価値判断が可能なまでにつくり上げられている製品・制作物・生産物」と定義し、こうしたプロダクトの高質化を目指す経営活動（スポーツ・プロデュース）について検討を行うため、スポーツプロダクトの構造論を展開している。そして、宇土（1993）は、みるスポーツに関するスポーツプロダクトは、競技プログラムとその運営によって生起する競技行動・勝敗現象を中核に、観客の観戦行動に影響を及ぼす周辺要素（施設設備やサービス）によって構成される階層的・複合的なプロダクトであるという見方を示している。このことから競技会は、中核－周辺という階層を有する複合的な要素からなるスポーツサービスであると理解できよう。

一方、齋藤（1999）は、人々の便益によってプロダクトを理解する方法から、みるスポーツプロダクトの中核的便益を「競技場でスポーツを見る楽しさ」と規定し、定量的な調査設計によって、そうしたプロダクトの中核的便益がスポーツ文化の中心を表す「ゲームレベル」と周辺を表す「エンターテインメントレベル」によって構成されることを示唆した。つまり、宇土（1993）や齋藤（1999）の研究によって、みるスポーツに関わるスポーツプロダクトが、競技行動・勝敗現象という要素を中核に、周辺的な要素が配置される現象・実体として理解できること（齋藤，2004）、そして現実に、観戦者がスポーツ（中核）とそれ以外（周辺）の便益を獲得していることから、みるスポーツプロダクトが中核－周辺という重層的なプロダクトとして理解する見方が構築されたと考えられる<sup>13</sup>。

さらに、競技会は、齋藤（2004）が指摘する通り「競技行動と観戦行動」という二種のスポーツ行動に関わる「スポーツプログラム」が編成されたものであり、このスポーツプログラムとは、スポーツサービスの一種で、「スポーツ行動の成立・維持・発展のために『スポーツ活動の内容』と『時間的条件』を基本にしたスポーツの機会」（中西，2017）として捉えられるものである。つまり、競技会の中核にはスポーツを「行う」ための、そして、周辺にはスポーツを「みる」ための種々の要素が編成されている

---

リーグのほかにも、「企業スポーツクラブとリーグ」、「競技別スポーツ統括団体」、「メガ・スポーツイベント」、「公営スポーツ競技」、「スポーツショー」が認識されている（木村，2017）。

<sup>13</sup> その後も、Mullin et al.（2000）や原田（2008）、高橋ほか（2011）によって、みるスポーツプロダクトについての検討が行われているが、みるスポーツプロダクトが中核－周辺構造であるという見方は支持され続けており、これらの研究ではプロダクトを構成する周辺要素の拡張傾向やその方法が奨励されている。

と考えられる。宇土（1993）は、競技行動・勝敗現象の背後に競技プログラムの存在を指摘したが、これは具体的には「競技形式・対戦方法、ルール」であると解される（中西，2017，p.72）。そして、スポーツプログラムは、「基本プログラム」と「拡張プログラム」がプログラミング（調整・設定）されている（中西，2017，p.67）ことを勘案した場合、競技会は、「行うスポーツプログラム」（競技形式、競技日時、競技場所、競技進行主体、競技選手・チーム、競技種目・ルール、競技過程）、及び、「みるスポーツプログラム」（観戦目的、観戦時間、観戦場所、運営主体、観戦主体、観戦対象、観戦方法）が編成されたスポーツサービスであると考えられる（表1）。

表1：競技会の構造とその要素

構造	要素
中核	行うスポーツプログラム 競技形式、競技日時、競技場所、競技進行主体、 競技選手・チーム、競技種目・ルール、競技過程
周辺	みるスポーツプログラム 観戦目的、観戦時間、観戦場所、運営主体、観戦 主体、観戦対象、観戦方法

## 2. 1. 2 ホームゲームという競技会の産出に関わる事業過程

さて、プロスポーツチーム組織の事業活動による産出物は、上記のような構造要素を有する競技会としてのホームゲームであると考えられる。スポーツ経営組織による事業活動とは、経営資源の調達と活用を図り、調達された経営資源をスポーツサービスへと変換する過程であると考えられている（清水，2017）。例えば、Jリーグでは、シーズン開幕前にJリーグから年間の対戦スケジュールが発表され、各Jリーグクラブは、こうしたスケジュール、及び、Jリーグが定める競技規則に従ってホームゲームを開催し、地域の人々にスポーツ観戦の機会を提供している。こうした事情は、Bリーグでも共通しており、プロスポーツチーム組織は、所属するプロスポーツリーグ組織が設定した競技プログラムの枠組みのもとで、シーズンを通して多数のホームゲームを産出しているのである。

ここで、競技会は、多様な主体の事業活動によって結実することが知られている（文部省競技スポーツ研究会編，1996；齋藤，2002，p.187）。プロスポーツチーム組織がシーズンを通して複数回開催するホームゲームを「行うスポーツプログラム」と「みるスポーツプログラム」が編成された競技会であると考えれば、プロスポーツチーム組織のフロントスタッフによる事業活動のみで、こうしたスポーツサービスが産出されているとは考えられない。吉田（2018）は「ゲームに関連する諸規約の整備、スケジュール（試合日程）の決定、選手や審判の育成や登録、スタジアムの整備」といったプロスポーツリーグ組織の事業活動の内容を示しているが、こうした指摘を踏まえると、プロスポーツリーグ組織が競技形式や競技日時といった競技プログラムを調整・設定しなければ、各プロスポーツチーム組織は、競技会を産出することはできない。また、プロスポーツチーム組織が強化部門とフロント部門という二分した組織形態となるこ

とを勘案すると（武藤，2006；広瀬，2009）、強化部門によって競技選手・チームの育成や編成が遂行されなければ、競技会において人々がまなざす対象である競技行動・勝敗現象が現前しないことは明らかであろう（宇土，1993；齊藤，2004）。

こうした競技会の産出を巡る各主体の役割について、原田（2008，p.44）は「スポーツ marketer は、『みる』スポーツの中核プロダクトであるチームパフォーマンスの向上や戦術、そして選手のコンディショニングや試合日程等について影響力は行使できない」と指摘する。従って、ホームゲームの産出に関わるフロントスタッフの役割は、競技会の中核要素である「行うスポーツプログラム」とは無関係であり、その他の構成要素、すなわち、「みるスポーツプログラム」のプログラミングに限定されるものと考えられる。

以上のことから、本研究では、ホームゲームの構造要素の産出に関わる主体とその役割を図1のように整理した。図1では、プロスポーツチーム組織のフロント部門と強化部門、及び、プロスポーツリーグ組織といった3つの主体がホームゲームの中核一周辺に特徴づけられる構造要素をそれぞれの事業活動によって産出していく様子を示している。上記のようないくつかの論者の指摘から、ホームゲームにおいてプロスポーツ選手がスポーツを行う機会である「行うスポーツプログラム」は、プロスポーツリーグ組織が設定した競技プログラムを背景に、強化部門による事業過程（Field Management）によって産出されるものと考えられる。従って、フロント部門の事業過程（Business Management）は、ホームゲームの周辺要素である「みるスポーツプログラム」の産出に関わるものであり、それ故に、ホームゲームの産出に伴うフロントスタッフの役割は、ホームゲームの周辺部である「みるスポーツプログラム」の産出に限定されるものであると推察される。

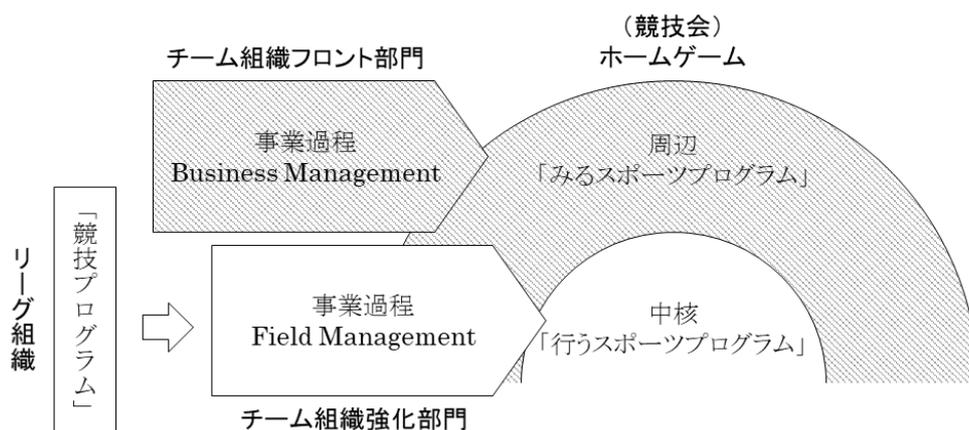


図1：ホームゲームの産出に関わるフロントスタッフの役割

## 2. 2 調査手法

本研究では、前節において検討を行った分析枠組みのもと、Jリーグに所属する「Aクラブ」（J2リーグ）、及び、Bリーグに所属する「Bクラブ」（B2リーグ）という2

つのプロスポーツチーム組織のフロントスタッフがホームゲームを企画・準備・運営していく活動の過程を事例研究によって明らかにし、とりわけ、フロントスタッフのホームゲームの産出に関わる役割や仕事に限定して、その内実を明らかにしていく<sup>14</sup>。このように研究対象を焦点化するのは、人々のみるスポーツという関わりの量や質を拡張・深化するためには、ホームゲームというみるスポーツの機会の産出に関わると考えられるフロントスタッフの役割や仕事を明らかにし、そうした人的資源の養成や管理の方略について検討を行う必要があると考えるからである。

Aクラブでは「事業部」(8名)、Bクラブでは「運営部」(2名)という部門に所属するフロントスタッフがホームゲームの企画・準備・運営を担っていた。調査データは主に、この2つの部門の部門部長と担当スタッフに対するインタビューから得た。具体的には、2017年8月から2017年12月にかけて、Aクラブの事業部長1名(計1回・2時間)、事業部運営担当1名(計1回・1.5時間)、Bクラブの運営事業部長1名(計2回・2時間)に対してインタビューを行った。インタビューでは、対象者から承諾を得た上で、その内容をICレコーダーで録音を行った。録音された音声データは、全て文字起こしを行い、文書データに変換、分析に用いた。加えて、各ホームゲームの運営局面を詳細に把握するため、Aクラブでは2回、Bクラブでは3回、ホームゲームの設営・運営・撤収、事業部会議にて参与観察を実施した。ここでは、参与観察終了後できる限り早い段階で、観察中に見聞きした点をまとめ、フィールドノートを作成していった(佐藤, 2002)。その他にも、ホームゲームの企画・準備・運営に関わる社内文書を収集し、分析に用いた。調査の日時や内容、対象は、表2に整理する通りである<sup>15</sup>。

表2：調査概要

調査対象	年月日	時間	調査内容
Aクラブ (Jリーグ)	2017年8月20日	12:15~23:06	ホームゲームでの参与観察
	2017年8月24日	12:15~12:30	事業部会での参与観察
	2017年8月24日	13:36~15:05	事業部運営担当へのヒアリング
	2017年12月6日	9:57~11:54	事業部長へのヒアリング
Bクラブ (Bリーグ)	2017年11月4日	7:27~18:27	ホームゲームでの参与観察
	2017年11月29日	11:04~12:14	運営事業部長へのヒアリング
	2017年12月16日	7:00~20:30	ホームゲームでの参与観察
	2017年12月17日	7:30~17:30	ホームゲームでの参与観察
	2017年12月21日	10:14~11:07	運営事業部長へのヒアリング

<sup>14</sup> 本研究では、研究倫理に関する措置として、調査以前に両クラブの担当者に対して研究目的や方法、情報の保護、研究成果の公表の形態について説明を行い、クラブ名が特定されないかたちでの研究成果の公表を条件に了承を得て、調査が行われている。そのため、クラブ名は、「イニシャル(仮名)クラブ」で表記し、調査対象クラブのプロフィールも担当者から了承を得た範囲での報告を行う。さらに、各事例の記述についても、調査対象クラブが特定されないよう留意しながら行われている。

<sup>15</sup> なお、各クラブにおける部門の状況(人数や役職)は、全て調査当時のものである。

調査では、まず、競技会の一環として捉えられる両クラブのホームゲームの実態を把握する必要があった。表3は、調査によって収集した各クラブがホームゲームの企画・準備・運営に用いる資料、及び参与観察によって各事例のホームゲームにおける観戦者の標準的な体験をまとめたものである。両クラブが産出するホームゲームにおいて、観戦者は、競技場（スタジアム／アリーナ）に到着して以降、種々のサービスを受しながら、選手のウォーミングアップや各種のセレモニーを視聴し、スポーツ（サッカー／バスケットボール）の観戦を行うことができる。そして、試合中は、スタジアムMC／アリーナDJを中心とした演出のもとスポーツ観戦を楽しみ、試合終了後にもいくつかのサービスを体験しながら、帰路につくことになる。このように、両クラブが人々に提供するホームゲームは、先行研究において議論が行われてきた中核一周辺要素が複合的に構成された今日的な競技会の特徴を示していたものと考えられる。

次に問題となるのは、表3のようなホームゲームがどのような事業過程（Business Management）によってつくられているのかという点である。調査では、試合の当日にホームゲームがどのように生産され、観戦者に提供されているのか、さらに踏み込んで、試合が開催される以前にはフロントスタッフによるどのような活動によって既存の経営資源がホームゲームというスポーツサービスに変換されるのかという点について半構造化インタビュー調査によるデータの収集を行った。以下では、Aクラブ、Bクラブの順に、フロントスタッフがこうした競技会を開催するに至るまでにどのような仕事を行っているのか、その内実を仔細に記述していく。なお、以下では、インタビュー調査によって得られた口述データを「 」に、比較的長い引用となる際には斜体文字で示すこととする。

表3：両クラブのホームゲームにおける標準的な観戦者の体験

時系列	Aクラブ(Jリーグ)	時系列	Bクラブ(Bリーグ)
	スタジアムに到着（乗用車、電車、シャトルバス）		アリーナに到着（乗用車、電車）
-3:00	飲食・グッズ・チケットの購入、ステージ・アトラクションイベントの体験、選手サイン会	-2:30	アリーナ内に入場（会員は20分前に先行入場）、飲食・グッズ・チケットの購入
-2:00	スタジアム内に入場（会員は15分前に先行入場）	-1:30	選手ウォーミングアップ①の視聴
-0:40	選手ウォーミングアップの視聴（GK以外は5分後に開始）	-1:00	オープニングセレモニー（応援ソング、チアリーダーパフォーマンス）の視聴
-0:30	セレモニー（審判団紹介、チアリーダーパフォーマンス、スターティング選手紹介）の視聴	-0:35	選手入場、選手ウォーミングアップ②の視聴
-0:03	スターティングメンバーの紹介、選手入場	-0:15	アリーナMCによる応援練習
		-0:03	スターティングメンバーの紹介、選手入場
キックオフ	サッカー観戦（選手のパフォーマンス、スタジアムDJやビジョンの演出）	ティップオフ	バスケットボール観戦（選手のパフォーマンス、アリーナMCや音響の演出）、タイムアウト毎にチアリーダーパフォーマンス
HT	ハーフタイムイベント、飲食の購入等	HT	ハーフタイムイベント、飲食の購入等
	サッカー観戦（後半戦）		バスケットボール観戦（3Q-4Q）
試合終了後	選手グリーティング、ヒーローインタビュー（勝利時）の視聴	試合終了後	選手グリーティング（ハイタッチ）、MVP/MIP発表、監督・選手インタビュー
	帰宅		帰宅

※「HT」は「ハーフタイム」、「キックオフ/ティップオフ」は「試合開始」を意味している。「キックオフ/ティップオフ」以前の時系列は、ここから遡った時間を表記している。

### 3. 結果・考察

#### 3. 1 事例

##### 3. 1. 1 Aクラブ

Aクラブ(Jリーグ)では、事業部に所属する8名のフロントスタッフ(部門部長を含む)を中心としてホームゲームの企画・準備が行われている。Aクラブの事業部長は次のように語り、自らの部門の役割はホームゲームの「装飾的な部分」にあると意味づけている。

私どもが部署として担うのは、私どもがプロサッカー選手でもなければサッカーをするわけにもいきませんので、それ以外の装飾的な部分ということになるでしょう。要するに、サッカーがメインティッシュとするならば、前菜があつて、スープがあつて、デザートまであつて、というあたりを私どもがイベントとして如何にお客様に提供していくか、ということが基本形な話であると思います<sup>16</sup>。

こうした役割を担う事業部は、ホームゲームの企画・準備・運営にあたって、「ホームゲームイベント管理表」、「ホームゲームイベント計画表」、「ホームゲーム運営資料・台本・運営共有シート・タイムスケジュール」といった資料を作成するため、次のように段階的な仕事を進めていく。

まず、事業部は、前シーズン終了後である12月から次のシーズンが開幕する2月までの期間において、次シーズンのホームゲームの「リニューアル」を行うため、「今年のベースを活かしながら、来年は事業部としてどういうコンセプトをもとに、どういうことに注力するか」といった点を検討する。Aクラブでは、事業部長が「まず会社から数字が先にでますので」と語るように、各シーズン単位の目標平均入場者数が上部より提示され、事業部はこうした数値目標を達成するために、前シーズンの取り組みに対して反省を行い、次のシーズンに向けた計画を策定していく<sup>16</sup>。

前シーズンの反省は、目標平均入場者数に対して未達であった場合には、各試合に実施した「新しい試み」について、それはそもそも何を狙い、誰を対象にしていたのかといった観点から評価を行い、次シーズンも継続するか否か、また、実施方法の改善を如何に行うかといった点が議論される。こうした点は、「事業部会」(週に1回行われる部門会議)や「経営会議」(チーフ以上の役職が参加する会議)において議論されるという<sup>16</sup>。

こうした反省の後、フロントスタッフは、「ホームゲームイベント管理表」という資料を作成しながら次シーズンの計画を策定していく。この計画は、次シーズンの対戦カード(試合の日程、会場、対戦相手)がJリーグより通達されて以降、議論されていく——Jリーグや各クラブの公式リリースは2月に行われるが、実際には1月の中旬

---

<sup>16</sup> 2017年12月26日、Aクラブ事業部長インタビューより。

から下旬には各クラブにリーグから対戦カードの通達が行われているという<sup>17</sup>。

事業部は、目標平均入場者数を達成するために「山場をつくる」という考え方に立脚する。Aクラブはシーズンを通して21試合のホームゲームを実行することとなるが、すべてのホームゲームに同じように集客することは難しい。従って、対戦相手や過去の集客実績を考慮しながら「魅力ある試合ができるかどうか」という観点から各試合にランク付けを行い、ランクに応じた各試合の目標数値を設定していく。ホームゲームイベント管理表には、ここで設定された「目標に対してどのようなアプローチをするか」という計画について記述される<sup>17</sup>。

一方、次シーズンの計画段階では、事業部長が「基本的には、会社の理念や活動方針、Jリーグの理念といった普遍的なものがまずあります。ですので、いくら面白いことを考えても、そこに沿わなければかたちにはなりません。ここは、まず抑えなくてはいけないところです」<sup>16</sup>と語るように、クラブやリーグの理念、活動方針を踏まえた上で企画が行われる。具体的には、Aクラブでは、「試合を安全に開催することが大前提」であり、なおかつ、清潔なトイレが用意されているなどの「快適さ」もJリーグとともに重要視している<sup>17</sup>。その上で、Aクラブは、シーズンを通して「地域の特産品とコラボレーション」を図るというテーマを設定し、そうしたテーマに沿ったイベントを実行するなどの試みが企画されている<sup>16</sup>。その他にもこの段階では、「如何に集客を行うか」といった観点から会場内外のエンターテインメント（飲食やアトラクション）に関する企画が検討されてく<sup>17</sup>。

次に、事業部は、上の過程で策定されたホームゲームイベント管理表に基づいて「ホームゲームイベント計画表」という個々のホームゲームの計画資料を作成、計画の実行に向けて準備を行っていく。個々のホームゲームの計画、準備は、集客目標数値の規模に応じて告知期間が前後するため一定ではないが、おおよそ試合が行われる2~3カ月前から着手され、「週に一回の事業部会でどんどん固めていく」といった具合に行われていく<sup>17</sup>。

続いて、このように主として事業部のフロントスタッフによって計画、準備された各種の企画情報は、運営担当の手によって「ホームゲーム運営資料」という資料に集約される。ホームゲーム運営資料は、A4判裏表5枚に、基本的な対戦情報の他、チケット・招待券の状況、会場内外のイベント内容、スタッフの役割、駐車場の場所・台数、電車・シャトルバスの運行予定などが細かにまとめられたものである。

運営担当は、試合当日の6日から5日前にこの資料を作成し、運営関連業者に送付し、事業部会で確認を行うなどしながら、随時更新していき、試合当日の1日前に完成させる。その他にも、運営担当は、試合当日のタイムスケジュールにそってスタジアム内のビジョンやアナウンスの内容をまとめた「台本」、自チームと対戦チーム、審判や競技役員と競技進行について確認を行うための「タイムスケジュール」、マッチコミ

---

<sup>17</sup> 2017年8月24日、Aクラブ事業部運営担当インタビューより。

ッショナーと試合運営の全体像を共有するための「運営共有シート」といった資料を作成する——なお、「タイムスケジュール」と「運営共有シート」は、Jリーグから作成することを義務づけられている<sup>17</sup>。

そして最終的に試合当日は、200名程度の大規模かつ多様な人員（フロントスタッフを始めとした運営関連業者、審判団、リーグ・協会関係者、ボランティア）が運営担当の作成した各種の資料に基づき、ホームゲームの設営・運営を行っていくこととなる。Aクラブでは、こうした一連の過程を21試合繰り返し行いながら、シーズン前に計画されたホームゲームの実施内容を遂行していくのである。

### 3. 1. 2 Bクラブ

Bクラブ（Bリーグ）では、運営部に所属する2名のフロントスタッフ（部門部長を含め）がホームゲームの企画・準備・運営を担っている。Bクラブの運営事業部長は、自らの部門の役割を次のように語る。

*私たちには試合内容を考えることはできません。試合内容は、ヘッドコーチや選手がいて、選手がどういうふうにパフォーマンスをしてくれるか、或いは、ヘッドコーチがどういうふうに采配・指揮をとるか、また、対戦相手がどういうふうにしてくるかです。つまり私たちが担っているのは、あくまで試合内容に関しては触れることができないので、それ以外の部分であると言えるでしょう<sup>18</sup>。*

そして、運営部においてもホームゲームの企画・準備・運営は、「年間計画表」、「ホームゲームのチラシ」、「マスタースケジュール・台本・運営マニュアル」といった資料を作成するための段階的な活動であることが観察される。

運営事業部長は、ホームゲームの企画・準備・運営に際しては、社内で暗黙裡のうちに共有されているコンセプトを「如何に具現化するか」という点を根底においていると言う。運営部は、「地域の人々がバスケットを通じて元気になってもらう、地域にBクラブというプロチームがあることを誇りに思ってもらおう」といったことが「球団の理念」、「クラブの存在意義」であり、従って、「試合を見に来ていただいて、如何にその一回の試合観戦で、何かを感じ取ってもらえるかどうか」ということが「最大の課題であり目標」であるという認識を有している。より具体的には、観戦者に対して「安全で快適に楽しく過ごすことができる環境を提供する」ことは、「Bリーグも掲げていること」であるため「絶対的な条件」である。その上で、bjリーグから引き継いだ「エンターテインメント性の追求」を進める点が強調される。エンターテインメント性とは、「バスケットだけではなく、アリーナ全体を楽しむことができる環境」、「非日常空間において夢中になれる『きっかけ』」をつくることであり、それは運営事業部長によっ

---

<sup>18</sup> 2017年11月29日、Bクラブ運営事業部長インタビューより。

て次のように語られる<sup>18</sup>、<sup>19</sup>。

美味しいご飯を食べることができて、試合が始まる前にはロビーで子どもたちが遊ぶことができる色んなアトラクションがあって、試合前の演出があって、チアの踊りが華やかで、カッコいい音楽が流れて、カッコいい選手がウォームアップしてこれから試合していくんだという雰囲気。そして、試合後には、今まで一生懸命、ものすごい真剣な顔をしていた選手が、笑顔でファンと接してくれる。私どもはどのように来場者が会場に入ってから出ていくまでを、どういう風に楽しんで過ごしてもらおうかっていうことを考えていかなければならないと思っています<sup>18</sup>。

こうした構想がある中で、ホームゲーム——1 シーズン 30 試合（15 節）——は、次の手順で企画されていく。まず、B リーグの 1 シーズンは、9 月から翌年 5 月の期間と定められている（B リーグ，2018）。A クラブではシーズンとシーズンの合間に J リーグより試合スケジュールが通達されていたのに対して、B リーグでは、前シーズンが行われている 10 月に次シーズンのスケジュールが届く（つまり、前シーズンの進行中に次シーズンのスケジュールの通達が行われることとなる）。

そして、B リーグでは、各クラブがシーズン中の 6 割をホームアリーナで開催しなければならないことが定められている。故に、運営部は、B リーグより通達されたスケジュールをもとに、まず各ホームゲームを実施するための会場を確保していく。このように会場の確保を進めると同時に、冠スポンサーの獲得も進められていく（営業部門によって）。運営部は、個々のホームゲームに動員できる資金状況、及び、対戦相手、対戦日程を鑑みながら、シーズンを通してすべての試合を満員にすることは困難であるため、「ここにお客さんを入れたい、ここにピークを持っていきたい」といった集客計画をシーズンが始まる前に検討を行っておく<sup>18</sup>。

B クラブでも、A クラブと同様のように、「平均観客動員数」が運営部の数値目標として掲げられている。こうした「次のシーズンに向けての準備」は、前のシーズン終了後、すなわち、5 月頃から次のシーズンが開幕する 9 月までの間に本格的な検討が行われ、検討の結果策定される年間計画は、表のかたちに整理され、スタッフ間で共有が図られていると言う<sup>19</sup>。

次に、運営部は、上のような年間計画がある中で、個々のホームゲームの準備は、基本的には「2 カ月くらい前から」着手していく。ここでは、大別すると「チケットの販売方法」、「アリーナまでのアクセス」、「会場の雰囲気」、「スタッフのホスピタリティ」、「グッズや飲食のラインナップ」、「ロビーでのアトラクション」、「音響演出」、「怪我などのリスク対応」、「集客方法」といった点が検討され、実行に向けて準備が行われていく。これら準備は、A クラブのように計画表をもとに進められているわけではないが、

---

<sup>19</sup> 2017 年 12 月 21 日、B クラブ運営事業部長インタビューより。

「試合の 2 週間前までにはチラシを作成、手元に届いている」ことを目指して行われている<sup>18</sup>。

運営事業部長は、運営部の課題を「集客（それに伴う売上の増加）」と「コンテンツの充実（それに伴う満足度の向上、サポーターの増加）」の 2 つに集約して強調する。B クラブにおいて注力されているのは、シーズンの中で優先度の高い試合をつくった上で「如何に動員策を一つ一つ積み上げていけるか」という点である。具体的には、「子どもの無料招待」といった動員策を実施し、それに対する反応をクラブの「引き出し」として構築していくといった作業が行われている<sup>19</sup>。

こうして企画された内容は、B クラブでも A クラブと同様のように、試合の前日までに、「マスタースケジュール」、「台本」、「運営マニュアル」といった各種の資料に落とし込まれていく。マスタースケジュールとは、試合当日のティップオフまでのタイムスケジュールにそって、コート上、チーム、ロビーの各種実施項目が整理された資料であり、フロントスタッフや運営関連業者は主に、この資料をもとに試合運営にあたる。台本には、演出に関わる運営関連業者との協働によって作成されたアナウンスや演出の内容が示されている。運営マニュアルには、A4 判裏表 12 枚にわたって試合の基本的な情報、実施イベント内容、グッズの販売内容、会場図、各業務や防災マニュアルなどの情報がまとめられている。試合当日は、これらの資料が 50～70 名の人員（フロントスタッフを始めとした運営関連業者、審判団、リーグ・協会関係者、ボランティア）に参照されながらホームゲームが運営されていくこととなる。

以上が両クラブのフロントスタッフがシーズンを通してホームゲームを企画・準備・運営していく仕事の内実である。

### 3. 2 ホームゲームの産出に関わるフロントスタッフの役割と仕事

本節では、両事例にみられた共通点や相違点から、ホームゲームの産出に関わるフロントスタッフの役割と仕事について考察を加える。

第一に、ホームゲームの産出に関わるフロントスタッフの役割は、フロントスタッフの仕事を仔細に検討することによって、先行研究が想定してきた以上に複雑であることがみえてきた。具体的には、両事例においてホームゲームは、「ホームゲーム運営資料・台本・運営共有シート・タイムスケジュール」（A クラブ）、「マスタースケジュール・台本・運営マニュアル」（B クラブ）といった試合の運営に関わる資料（以下「試合運営関連資料」と略す）のもと多様で多数の人員によって運営されていることが観察された。この試合運営関連資料には、両クラブともに、プロスポーツ選手がスポーツを行うための「対戦日時」、「対戦会場」、「対戦チーム」、「競技役員」、「各チームの実施内容（ウォーミングアップ、入場、試合開始・終了時セレモニー）とその方法」、及び、観戦者がスポーツをみるための「開場時間」、「観客席・会場図」、「競技場内外での実施内容（駐車場、飲食・グッズ販売、アトラクション、入場口対応、配布物、応援方法、演出）とその方法（実施人員やその手順）」といった情報が示されていた。これらの情

報は競技会としてのホームゲームを構成する「行うスポーツプログラム」や「みるスポーツプログラム」の内容を表象したものであると考えられる。

そして、両クラブにおいてホームゲームの産出に関わるフロントスタッフの役割は「試合の装飾的な部分」や「試合内容以外の部分」といったように限定的に認識されている点で共通していたことを踏まえると、フロントスタッフの役割は、ホームゲームを構成する要素の中でも観戦者の体験内容を決定づける「みるスポーツプログラム」の産出が中心になるものと考えられる。Aクラブでの参与観察では、キックオフの2時間半前に「両チームのメンバー表」が各チームより提出され、ここにおいて、当該ホームゲームでプレーする選手が最終的に決定する様子が観察された<sup>20</sup>。その後、ホームゲームでは、審判団やマッチコミッショナー／ゲームディレクターがそれぞれの統括団体によって定められた競技規則に則って試合を実施し、先に決定したプロスポーツ選手が試合を展開することとなる。Aクラブの事業部長が「私どもがプロサッカー選手でもなければサッカーをするわけにもいきませんので」と語ったように、プロスポーツ選手の競技行動・勝敗現象に関わるホームゲームの中核的な要素にフロントスタッフが影響を及ぼすことはないかのようにみえる。

ただし、両クラブのフロントスタッフが行う仕事の内実をみる限り、先行研究が想定してきたような競技会の産出に関わる各主体の役割を、中心－周辺という二文法のみで十全に理解することは困難であると考えられる。つまり、先行研究では、競技会を中核－周辺構造であると理解し、中核要素の産出をプロスポーツリーグ組織や強化部門、一方の周辺要素の産出をフロント部門の役割であると想定してきた。しかし両事例において、フロントスタッフは、プロスポーツ選手・チームの試合当日の動きを定めた「タイムスケジュール」(Aクラブ)、「マスタースケジュール」(Bクラブ)といった資料を作成する仕事を行っており、とりわけ各種のセレモニーの検討がフロントスタッフの仕事であったことを踏まえると、ホームゲームの中核要素の一端である「競技過程」の産出にもフロントスタッフの役割は及ぶものであると考えられる。

さらに、調査では、Aクラブとは異なり、Bクラブでは、業務としてフロントスタッフが試合時間を決定し<sup>18</sup>、会場の確保を行っていることが確認された。すなわち、「競技日時」と「競技場所」は、競技会としてのホームゲームの中核をなす構成要素であると考えられるが、こうした要素の調整・設定といった仕事さえもがフロントスタッフの役割であることが確認され、クラブによって差異がみられたのである。このような役割の相違は、所属するプロスポーツリーグ組織の競技プログラムに起因するものと考えられる。Jリーグ(2018, p.30)では「Jクラブは、前項第1号、第2号または第

---

<sup>20</sup> Bリーグにおいても、ゲームディレクターには、「試合開始時刻の150分前までにアリーナに到着」し、「協会の発行した選手証により選手の試合における出場資格を確認し、『Bリーグメンバー提出用紙』の記載事項に不備があればチームに訂正させる」ことが義務付けられている(Bリーグ, 2018, pp.30-31)。このことを勘案すると、本研究では観察できていないが、BクラブにおいてもAクラブと同様、試合当日に試合に出場する選手に関する資料が作成されているものと推察される。

3号のホームゲームの80%以上をホームスタジアムで実施しなければならない」と定められている一方、Bリーグ(2018, p.26)では「B2クラブは全項第2号のホームゲームの60%以上を、ホームアリーナで実施しなければならない」と定められている。このように、所属するプロスポーツリーグによって各プロスポーツチーム組織フロントスタッフが選択・調整できる競技場所の自由度が異なることを踏まえると、ホームゲームの中核要素の産出に関わるフロントスタッフの役割は、所属するプロスポーツリーグが設定する競技プログラムによって可変的であることが示唆されよう。

第二に、ホームゲームの産出に関わるフロントスタッフの仕事は、これまで知られていなかったが、本研究によって、試合運営関連資料を作成するための段階的な活動として、また、試合運営関連資料に基づいて多数多様な人員とともにホームゲームを運営していく活動として特徴づけることが可能であると考えられる。

まず、両クラブのフロントスタッフは、所属するプロスポーツリーグ組織や自チーム組織が掲げる理念や活動方針から、また観戦者のニーズを踏まえながら導出されたホームゲームの開催に関わる何らかの「コンセプト」を有している点で共通していた。製品開発論において製品のコンセプトとは、製品の開発主体の頭脳中に発生する概念であり(藤本, 2000)、企業の提供する製品がどのような人に、どのような状況において使用することで、どのような利便性を付与するのか、その製品特性を一般化するために短い文言などにより分かりやすく象徴的に表した製品全体を貫く基本思想と考えられている(中原, 2011)。両クラブのフロントスタッフは、観戦者には「魅力的なゲーム性」のほか、「安全性」、及び「快適性」の高い環境を提供することが大前提であるという認識を有していた一方、Aクラブでは、シーズンを通したホームゲームのテーマを「地産地消」によって特徴づけるといった取り組みが行われており、「地域性」というコンセプトが重要視されていた。他方のBクラブにおいても「地域性」に関する認識も語られたが、事例記述に見られたように「エンターテインメント性」というコンセプトに強力な力点が置かれていた。

次に、そうしたホームゲームのコンセプトをもとに、両クラブのフロントスタッフは、シーズンが開始されるまでに、シーズン単位のホームゲームの計画を策定している様子が観察された——Aクラブでは「ホームゲームイベント管理表」、Bクラブでは「年間計画表」。そして、こうした計画のもと、両クラブのフロントスタッフは、おおよそ2~3カ月の期間を要して、「ホームゲームイベント計画表」(Aクラブ)や「チラシ」(Bクラブ)といった紙媒体の資料を作成することによって、ホームゲームの企画・調整を図り、試合が開催される1週間から1日前に先の試合運営関連資料へとそれらの情報を整理・統合し、試合の当日には試合運営関連資料にもとづきホームゲームを運営していくという共通した仕事を遂行している。

もちろん、事例記述中にみられたように、両クラブにおいて企画・調整され、最終的にかたちづくられた試合運営関連資料には量的・質的な差異がみられ、その活動の過程も企画・調整に関わる人員の数や期間、方法といった点において相違している。従っ

て、先に考察した通り、フロントスタッフのホームゲームの産出に関わる役割は、プロスポーツリーグ組織や強化部門との分業の中で可変的であると考えられるが、そうした役割の範囲内において種々の経営資源がホームゲームを構成する要素として変換される、その要素の性質は、フロントスタッフが作成する試合運営関連資料の質によって左右されると考えてもよいだろう。

以上のことから、ホームゲームの産出に関わるフロントスタッフの役割と仕事は、図2のように整理されよう。図2では、フロントスタッフのホームゲームの産出に関わる役割と仕事に焦点をあて、その内実を示している。プロスポーツチーム組織の産出物である競技会としてのホームゲームは、先行研究が論じてきた通り中核-周辺構造に特徴づけられる（宇土，1993；齊藤，1999；Mullin et al., 2000；原田，2008；高橋ほか，2011）。従来の見解では、フロントスタッフの役割は、ホームゲームの周辺部に限定されるかたちで意味づけられていた（原田，2008，p.44）。しかしながら、フロントスタッフの役割は、ホームゲームの中核要素の一部にも及び、さらに、プロスポーツリーグ組織の設定する「競技プログラム」のもとで可変的であると考えの方が妥当であろう。そしてこのような役割のもと、フロントスタッフは、ホームゲームの構成要素を産出するために、一定のホームゲームのコンセプトを参照点にしながら、シーズン計画をつくり、個々のホームゲームの試合運営関連資料を作成するために複雑な仕事を遂行している。ホームゲームの当日には、フロントスタッフによって作成された試合運営関連資料を参照しながら試合が運営されることで、ホームゲームというスポーツサービスが人々へ提供されるものと考えられる。

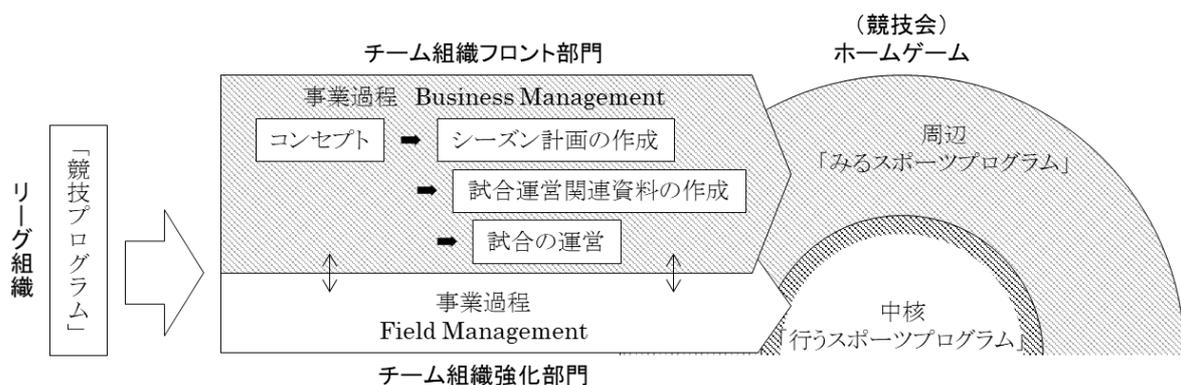


図2：ホームゲームの産出に関わるフロントスタッフの役割と仕事：再考

#### 4. 結語

##### 4. 1 要約と今後の課題

本研究の目的は、プロスポーツチーム組織におけるフロントスタッフのホームゲームの産出に関わる役割と仕事の内実を明らかにすることであった。この目的を遂行するため、本研究では先行研究より図1のような分析枠組みを措定し、JリーグとBリ

ーグに所属するプロスポーツチーム組織のフロントスタッフがシーズンを通してホームゲームを企画・準備・運営する過程を事例として取り上げ分析を試みた。

その結果、第一に、ホームゲームの産出に伴うフロントスタッフの役割は、先行研究では、競技会の周辺部に限定されるものであると考えられてきた(原田, 2008, p.44)。しかしながら、本研究では、フロントスタッフの仕事を仔細に検討することによって、その役割は、プロスポーツリーグ組織が設定した「競技プログラム」によって可変的であり、「みるスポーツプログラム」の産出を中心としながらも、「行うスポーツプログラム」の一部にも及ぶ広範なものとして見直し得ることを示唆した。

第二に、ホームゲームの産出に関わるフロントスタッフの仕事は、これまで概略的に理解されてきたものの(武藤, 2006, p.210)、その詳細は知られていなかった。本研究では、事例研究によって、フロントスタッフの仕事が、一定のホームゲームに関わるコンセプトのもと試合運営関連資料を段階的に作成していく活動として、また、そうした資料にもとづいて試合を運営するという活動に特徴づけられることが示唆された(図2)。

以上のような示唆は、フロントスタッフの養成や管理に関するスポーツ経営理論の探求に向けて、試合運営関連資料に変化を発生させるフロントスタッフの仕事やそうした仕事を支える能力、組織特性、経営環境の検討という研究課題を示していると考ええる<sup>21</sup>。すなわち、スポーツ観戦に関わる先行研究の成果が示唆することは、人々のスポーツ観戦経験は、まなざす対象の性質のみならず、一人一人の観戦者の能力を含めた「状況」に依存するということであろう——スポーツ観戦における「知覚の文脈依存性」(重松, 2009)。従前の研究では、プロダクトの「高質化」(宇土, 1993)や「中核製品の多様性をうまく包摂した『連峰型のスタジアムづくり』」(仲澤, 2015)などの競技会の在り様が示されてきた一方、こうした性質の競技会をつくりだす論理は解明されていない。こうした研究動向のなか、本研究によって、フロントスタッフの役割が、「みるスポーツプログラム」の編成を中心とするという、ホームゲームにおける観戦者の「状況」を全面的に左右するものであると示唆されたと言えよう。例えば、フロントスタッフは、試合運営関連資料を作成するにあたり、ホームゲームの「観客席」を決定する役割を担っており、この役割は「どこからスポーツをみるか」という観戦者のまなざしの性質を基礎づける点にまで影響を及ぼすものである(加藤, 2010)。さらに、フロントスタッフの役割が「行うスポーツプログラム」の産出にも及ぶものであることが示唆された現況においては、フロントスタッフの仕事の良し悪しは見過ごすことのできない重要なものであると理解できよう。とすれば、フロントスタッフの養成や管理に関する問題は、どのようなフロントスタッフの仕事がホームゲームの構成要素を規定する試合運営関連資料に変化を発生させ、そうした変化はどのようなフロント

---

<sup>21</sup> また、プロスポーツリーグ組織が設定した「競技プログラム」の在り様によって、フロントスタッフの職務役割が可変的であるという本研究の示唆は、リーグマネジメントの視点からもこの問題に接近可能であることを示唆しているといえよう。

スタッフの能力、組織特性、経営環境によって支えられているのかという問いに焦点化することが可能であろう。

#### 4. 2 本研究の限界

最後に、プロスポーツチーム組織で働くフロントスタッフのホームゲームの産出に関わる役割と仕事の究明を企図した本研究には、次のような研究上の限界が指摘されよう。

第一に、研究対象の限定性に関する限界である。高岡（2014）によれば、プロスポーツには、大別して「リーグ型」と「ツアー型」の2種の形態が存在する。このような分類を加味すると、本研究では、とりわけ「リーグ型」のプロスポーツに議論が偏っており、その意味では本研究によってフロントスタッフの役割と仕事の全容について理解を構築したとは言い難い。さらに、フロントスタッフの役割や仕事は、ホームゲームの産出に主に関わるプロスポーツリーグ組織や強化部門との各主体の役割を考慮する必要があると考えられるが、本研究では、フロントスタッフを対象とした調査によるデータに考察の対象が限定されており、内的な妥当性に課題が認識されよう。また、本研究では、調査で収集されたホームゲームの運営に関わる資料や参与観察によって、ホームゲームの構造要素に関わる経験的なデータの収集を行ったが、こうした調査手法によってホームゲームの構造要素の全てを認識することは困難であった。

第二に、研究結果の一般化に関する限界である。本研究では、上記の点を明らかにするため、2つのプロスポーツチーム組織を対象とした事例研究が行われた。JリーグとBリーグという異なる種目のプロスポーツリーグに所属するプロスポーツチーム組織を研究対象に選定したものの、事例数が少数に留まるため、得られた知見の一般化には課題が残る。

#### 付記

本研究は、体育経営管理専門領域平成29年度プロジェクト研究助成を受けて実施されました。また、本研究を遂行するにあたり、調査対象クラブの皆様には、多大なるご協力を賜りました。ここに記して感謝申し上げます。なお、本研究は、科学研究費若手研究（18K17841）の一環として実施されている研究成果の一部です。

#### 参考文献

Anagnostopoulos, C., Byers, T. and Shilbury, D. (2014) Corporate social responsibility in professional team sport organisations : towards a theory of decision-making. *European sport management quarterly*, 14(3) : 259-281.

浅川重俊（1999）データでみるスポーツ観戦の状況：北米と日本の事例から．体育の

- 科学, 49(4) : 303-307.
- B リーグ (2018) B リーグ規約・規定集 2017-2018 .  
[https://www.bleague.jp/files/user/about/pdf/r-00\\_2017\\_03.pdf](https://www.bleague.jp/files/user/about/pdf/r-00_2017_03.pdf) (参照日 2018年12月8日).
- Clemes, M. D., Brush, G. J. and Collins, M. J. (2011) Analysing the professional sport experience : a hierarchical approach. *Sport management review*, 14(4) : 370-388.
- 醍醐笑部 (2015) スポーツ鑑賞能力とその教授方略 : 舞踊を手がかりとして. 早稲田大学審査学位論文博士 (スポーツ科学).
- 醍醐笑部・木村和彦・作野誠一 (2018) バレエ鑑賞プログラムの効果と観客の鑑賞能力に関する研究 : スポーツ鑑賞行動構造化の試み. *体育・スポーツ経営学研究*, 早期公開.
- 出口順子 (2012) サッカー観戦者の認知についての研究 : 経験の差に着目して. *東海学園大学研究紀要*, 17 : 55-72.
- 海老原修 (2015) 観戦, 観賞または鑑賞. *体育の科学*, 65(10) : 690-694.
- 藤本隆宏 (2000) 製品開発の基本構造とコンティンジェンシー仮説. 藤本隆宏・安本雅典編著, *成功する製品開発 : 産業間比較の視点*, 有斐閣, pp.235-256.
- 原田宗彦 (2008) スポーツプロダクトとは. 原田宗彦編著, *スポーツマーケティング*, 大修館書店, 34-66.
- 橋本純一 (2010) スポーツ観戦空間 : そのパースペクティブ及び現在と未来. 橋本純一編 *スポーツ観戦学 : 熱狂のステージの構造と意味*, 世界思想社, p.2-38.
- 広瀬一郎 (2009) *スポーツ・マネジメント理論と実務*. 東洋経済新報社.
- 市木亮・山下秋二・山本悦史 (2014) Jクラブの地域密着戦略と組織的知識創造プロセス. *体育経営管理論集*, 6 : 19-29.
- 井上尊寛・松岡宏高・竹内洋輔・荒井弘和 (2016) フィギュアスケート観戦のプロダクト構造 : 競技的要素に着目して. *スポーツマネジメント研究*, 8(1) : 3-15.
- 加藤朋之 (2010) 観客席から何が見えるのか : サッカースタジアムのテクノロジーと「まなざし」の社会史. 橋本純一編 *スポーツ観戦学 : 熱狂のステージの構造と意味*, 世界思想社, p.39-60.
- 菊幸一 (1993) 「近代プロ・スポーツ」の歴史社会学 : 日本プロ野球の成立を中心に. 不味堂出版.
- Kim, J. W., Magnusen, M., and Lee, H. W. (2017) Existence of mixed emotions during consumption of a sporting event : a real-time measure approach. *Journal of sport management*, 31(4) : 360-373.
- 木村和彦 (2017) *体育・スポーツ経営の実践領域*. 柳沢和雄ほか編著 *テキスト 体育・スポーツ経営学*, 大修館書店, p.122-129.
- 松井くるみ・原田宗彦 (2011) プロスポーツ観戦者の将来ファン行動に関する研究 :

- 感情と満足度に注目して. 早稲田大学スポーツ科学研究, 8:12-34.
- 文部省競技スポーツ研究会編 (1996)「みるスポーツ」の振興: スポーツ文化の新しい享受に向けて. ベースボール・マガジン社.
- Mullin, B. J., Hardy, S., and Sutton, W. A. (2000) Sport marketing. Human Kinetics.
- 武藤泰明 (2006) プロスポーツクラブのマネジメント. 東洋経済新報社.
- 武藤泰明 (2013) 日本におけるスポーツマネジメント教育の方向性. スポーツナレッジ研究会編 スポーツマネジメント教育の課題と展望, 角川書店, pp.22-38.
- 中原秀登 (2011) 製品開発におけるコンセプト策定. 経済研究, 26(2): 1-46.
- 中西純司 (2005) スポーツプロダクトの概念. 山下秋二・原田宗彦編著 図解 スポーツマネジメント, 大修館書店, pp.130-141.
- 中西純司 (2017) プログラムサービス事業. 柳沢和雄ほか編著 テキスト 体育・スポーツ経営学, 大修館書店, pp.64-75.
- 仲澤眞 (2015) プロサッカー・スタジアムの観戦者: Jリーグにおける観戦者対応から. 体育の科学, 65: 720-727.
- 日本能率協会総合研究所 (2014) 平成 25 年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備 (スポーツ産業の在り方・活性化に関する調査研究事業). [http://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2014fy/001001.pdf](http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2014fy/001001.pdf) (参照日 2018 年 9 月 2 日).
- J リーグ (2018) J リーグ規約・規程集 2018. [https://www.jleague.jp/docs/aboutj/pdf\\_2018.pdf](https://www.jleague.jp/docs/aboutj/pdf_2018.pdf) (参照日 2018 年 12 月 8 日).
- 小野里真弓・畑攻・齋藤隆志 (2005) 観戦者からみたスポーツプロダクトとしての W リーグの分析と考察. 日本女子体育大学紀要, 35: 17-25.
- 佐伯聰夫 (1996) スポーツ文化としての「みるスポーツ」. 文部省競技スポーツ研究会編, 「みるスポーツ」の振興, ベースボール・マガジン社, pp.8-21.
- 齋藤れい・原田宗彦・広瀬盛一 (2010) スポーツ観戦における経験価値尺度開発および J リーグ観戦者の分類. スポーツマネジメント研究, 2(1): 3-17.
- 齋藤隆志 (1999) みるスポーツプロダクトの中核的便益構造と競技会別特徴. 体育・スポーツ経営学研究, 15(1): 1-16.
- 齋藤隆志 (2002) 「みるスポーツ」の経営. 八代勉・中村平編著, 体育・スポーツ経営学講義, 大修館書店, pp.181-195.
- 齋藤隆志 (2004) みるスポーツプロデュース論をめぐる問題整理: 宇土プロデュース論の検討を中心に. 体育・スポーツ経営学研究, 19(1): 19-30.
- 齋藤隆志 (2009) みるスポーツの価値を高めるマネジメント. 体育・スポーツ経営学研究, 23(1): 1-9.
- 齋藤隆志 (2013) 観戦行動の概念枠組みの検討: 観るスポーツの文化価値創造マネジメントを視野に入れて. 日本女子体育大学紀要, 43: 117-127.
- 齋藤隆志 (2017) 「みるスポーツ」の経営. 柳沢和雄ほか編著, テキスト 体育・スポ

- ーツ経営学，大修館書店，pp.131-143.
- 笹川スポーツ財団（2017）スポーツ白書 2017：スポーツによるソーシャルイノベーション．笹川スポーツ財団．
- 佐藤郁哉（2002）フィールドワークの技法：問いを育てる，仮説をきたえる．新曜社．
- 重松大（2009）スポーツを見ることの概念的な研究：蓮實のスポーツ批評とウィトゲンシュタインのアスペクト論から．体育・スポーツ哲学研究，31(1)：27-44.
- 島田慎二（2017）千葉ジェッツの奇跡：Bリーグ集客ナンバー1クラブの秘密，角川書店．
- 清水紀宏（1997）スポーツ経営学における基本価値の検討．体育・スポーツ経営学研究，13(1)：1-15.
- 清水紀宏（2001）スポーツ生活とスポーツ経営体に関する基礎的考察：スポーツ生活経営論序説．体育・スポーツ経営学研究，16(1)：13-27.
- 清水紀宏（2017）体育・スポーツ経営の概念と構造．柳沢和雄ほか編著 テキスト 体育・スポーツ経営学，大修館書店，p.14-23.
- 隅野美砂輝・原田宗彦（2005）スポーツ観戦者行動における感情：尺度の開発とモデルへの応用．スポーツ産業学研究，15(1)：21-36.
- スポーツ庁（2017）第2期スポーツ基本計画．  
[http://www.mext.go.jp/prev\\_sports/comp/a\\_menu/sports/micro\\_detail/\\_\\_\\_icsFiles/afieldfile/2017/03/23/1383656\\_002.pdf](http://www.mext.go.jp/prev_sports/comp/a_menu/sports/micro_detail/___icsFiles/afieldfile/2017/03/23/1383656_002.pdf)（参照日 2018年12月8日）.
- Swanson, S. and Kent, A. (2017a) Passion and pride in professional sports : investigating the role of workplace emotion. *Sport management review*, 20 : 352-364.
- Swanson, S. and Kent, A. (2017b) Sport identification and employee pride : key factors in sport employee psychology. *International journal of sport management and marketing*, 17(1) : 32-51.
- 高橋豪仁・鈴木渉・仲澤眞（2011）スペクテータースポーツのプロダクトと観戦者の満足に関する事例報告：大阪エヴェッサのホームゲーム観戦者の調査から．スポーツ産業学研究 21(2)：245-256.
- 高岡英気（2014）フォーミュラ・ワンの関係構造．筑波大学体育系紀要，37：129-140.
- 田島良輝・西村貴之・櫻井貴志・岡野紘二・神野賢治・佐々木達也（2018）プロスポーツクラブの求める人材．スポーツ産業学研究，28(1)：53-62.
- 宇土正彦（1993）スポーツ・プロデュースとスポーツ・プロダクト．体育・スポーツ経営学研究，10(1)：1-6.
- 宇土正彦・畑攻・小山さなえ（1996）プロスポーツのマネジメントに関する研究：特に観戦者の特性との関連からみるスポーツプロダクト・プロデュース論の試み．日本女子体育大学紀要，26：73-78.
- 山本悦史・山下秋二（2011）Jクラブ経営のイノベーション・プロセス：地域スポーツ

クラブとしての発展に向けた新たな事業化モデルの検討. 体育経営管理論集, 3 : 1-10.

山下博武・柳沢和雄 (2017) プロスポーツ組織におけるフロントスタッフに対する人的資源管理の実態と課題. 体育・スポーツ経営学研究, 31(1) : 25-39.

吉田政幸 (2018) マネジメント能力. 現代スポーツ評論, 39 : 65-76.

湯浅真弥 (2017) 最新スポーツビジネスの動向がよくわかる本, 秀和システム.

Yoshida, M. and James, J. D. (2010) Customer satisfaction with game and service experiences : antecedents and consequences. Journal of sport management, 24(3) : 338-361.