

〈研究資料〉

## 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

山下博武<sup>1)</sup>・柳沢和雄<sup>2)</sup>

Issue of Human Resource Management of Employees in Business Operations in a Professional Sports Organization

Hiromu YAMASHITA<sup>1</sup> Kazuo YANAGISAWA<sup>2</sup>

### Abstract

The purpose of this study is to clarify how are the business operations of employees managed in professional sports organizations. Considering this purpose, interviews were conducted with four employees in business operations. The contents of this study are summarized as follows:

- (1) The actual condition of “human resource management” (HRM), such as “personnel recruitment,” “job assignment and transfer,” “ability development,” “work time management,” “personnel evaluation,” and “salary administration” for the business operations of employees of certain professional sports organizations were confirmed.
- (2) It was revealed that an employee in business operations was forced to quit his job due to the HRM of the professional sports organization, and that the employees in business operations are frequently transferred between professional sports organizations.
- (3) From the above study finding, it was considered that the problem of capacity development of employees in business operations is HRM, that it cannot retain the employees in business operations of the professional sports organization.
- (4) It is suggested that the professional sports organization executes these HRM as is experiencing instability in management due to the professional sports organization competing in the professional sports league.
- (5) On the other hand, this research found two J League clubs that have successfully retained its employees in business operations. Therefore, as a future research, the following case study was presented, based on the research question: “How and why does the professional sports organization undertake HRM to encourage the retention of the employees in business operations.”

キーワード：プロスポーツ 人的資源管理 Jリーグ

Keyword : professional sports, human resource management, J-League

---

1) 高松大学  
〒761-0194  
香川県高松市春日町960

2) 筑波大学  
〒305-8574  
茨城県つくば市天王台1-1-1

1) Takamatsu University  
960 Kasuga-cho Takamatsu Kagawa 761-0194 JAPAN

2) University of Tsukuba  
1-1-1 Tennoudai Tsukuba Ibaraki 305-8574 JAPAN

## I. 緒言

### 1. 問題の所在

本研究が主題とするプロスポーツというのは、「身体的技量の競争を経済的秩序にもとづいて組織している制度」(菊, 1993)である。故に、こうした制度を秩序立てるプロスポーツ組織(クラブや球団)は、スポーツにおける文化的使命を体現する文化事業体としての顔と営利を追求する企業体(ビジネス)としての顔の両面を兼ね備える「文化生産組織」としての特質を有している。そして、こうした組織の生産物の性格は、その組織アイデンティティによって左右されることとなる(佐藤ら, 2011)。従って、プロスポーツの隆盛が著しい今、スポーツ経営学においては、プロスポーツ組織をフィールドとして、「どのように売るか」という関心のみならず、「どのようにつくるか」に関わる経営理論の開発が肝要であると考え<sup>注1)</sup>。

ここで、プロスポーツ組織の中心的な生産物は、ファンやサポーターがスタジアムに集い、プロスポーツ選手による試合が華々しく行われる「ホームゲーム」である。ホームゲームの生産過程では、生産者であるプロスポーツ選手や監督が行う「試合」をそもそもホームゲームとして成立させているのがクラブや球団で広報や試合運営等を職務とする「フロントスタッフ」<sup>注2)</sup>である。加えて、ホームゲームにおける「みるスポーツ」としての便益(楽しさ)の構造(齊藤, 2008)を左右するのもフロントスタッフの力量や仕事の質によるものと考えられる。なぜならば、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だからである。

では、こうしたプロスポーツ組織の中心的な生産物の質的な側面を決定づけるフロントスタッフの能力開発の現状は如何なるものか。経

済産業省関東経済産業局(2009)や日本能率協会総合研究所(2014)の調査報告によれば、プロスポーツ組織では、フロントスタッフの能力開発に困難性を抱えていることが示唆されている。同様に、広瀬(2009)は、トップスポートリーグでは人材育成に「構造的な課題」があると指摘しており、こうしたフロントスタッフの能力開発の困難性、あるいは構造的な課題は、スポーツ文化の創造的発展を基本的価値とするスポーツ経営学にとって緊要の研究課題である。しかしながら、これまで学会内では、上記のようにフロントスタッフの能力開発の困難性を認識しながらも「なぜフロントスタッフが育たないのか」という発問は等閑にされてきた、と言っても過言ではない。そこで、本研究では、人的資源管理(Human Resource Management: 以下「HRM」と略す)という、一般的には「人事」と呼ばれる経営学的な観点からこの問題に接近してみたい。

### 2. 先行研究の検討

従来のプロスポーツ組織のHRM研究は、「試合生産者」、「ボランティア」、「フロントスタッフ」といった人的資源を扱った研究群として整理することができる。

第一に、「試合生産者」とは、プロスポーツ選手や監督、コーチ、マネージャーといった試合の生産に直接関わる人的資源を意味し、具体的には、プロスポーツ選手のキャリア教育(佐野, 2005; McGillivray, 2006)、試合生産者の人件費と成績の関係性(Baruch et al., 2004; 角田, 2013; 角田, 2014; 福山, 2014)、プロスポーツ選手のスカウティング活動の実態(前鼻ら, 2015)、トレーナーの協働機序(波多野・高岡, 2013)に関する研究が行われている。また、Taylor et al. (2008)がまとめたスポーツ組織のHRM及び戦略的HRMの著書では、プロスポーツ選手の労使協定や報酬決定の仕組みについての記述がある。

第二に、「ボランティア」もホームゲームをかたちづくる重要な人的資源であり、ボランティア活動の動機づけ因子の探索(松野ら、

2012), ボランティアプログラムの実践実態および意識変容プロセス (山下・行實, 2015) に関する研究がみられる。

第三に, 本研究が主題とする「フロントスタッフ」に関わる研究も散見される。例えば, Branvold (1995) は, MLBのフロントスタッフ求職者と球団の人事担当者に対して定量的な調査を実施し, 求職者のスキルとキャリア意識, それらに対する人事担当者の評価を明らかにしている。Swanson and Kent (2015) は, アメリカのプロスポーツ組織で働くフロントスタッフを対象に調査を行い, 彼・彼女らが抱くチームと組織へのアイデンティフィケーション, そしてそれらの先行要因, 職務満足度やモチベーションとの関係を明らかにしている。また, Taylor et al. (2008 : p171) の著書にはアメリカにおけるフロントスタッフの給与水準が示されている。

以上の先行研究を要約すると, 国内外問わずプロスポーツ組織の人的資源やHRMに関する既存研究は「試合生産者」への焦点が中心となっており, 「ボランティア」や「フロントスタッフ」を扱う先行研究は少数に留まっている。特に, 我が国においては, フロントスタッフに対するHRMを中心に論じた実証的な研究は皆無に等しい。HRMという特性上, 海外で得られた知見を容易に援用することができないことを踏まえると, 我が国におけるプロスポーツ組織のフロントスタッフを対象としたHRMは, その実践実態さえ明らかになっていない。

### 3. 研究の目的

本研究は, プロスポーツ組織におけるフロントスタッフの能力開発の困難性という問題状況に対してHRMという経営学的な観点から接近を試みようとするものである。しかしながら, 先行研究では, フロントスタッフに対するプロスポーツ組織のHRMを扱った実証的な研究が皆無で, その実態さえ分からない。従って, 本研究では, 「フロントスタッフはどのように管理されているのか」というリサーチクエスチョンを発問し, まずはプロスポーツ組織における

HRMの実践実態を把握する。加えて, 本研究によって浮かび上がってきた実践実態と能力開発の困難性という問題状況との関連性を考察し, 今後の研究課題を展望することを目的とする。

本研究は, 以下の構成で議論を展開していく。まず, 第Ⅱ節にてHRMの概念定義を行い, 具体的な調査対象・方法について説明を加える。次に, 第Ⅲ節では, 本調査で明らかになった一部のプロスポーツ組織におけるHRM実践の実態を記述し, 実際にプロスポーツ組織がフロントスタッフの能力開発に困難性を抱えていることを確認した上で, その困難性に作用していると考えられる二つの事象を仔細に記述していく。すなわち, ここでは, プロスポーツ組織に定着し難いフロントスタッフの姿が描かれる。続く第Ⅳ節では, 次々と辞めてしまうためにフロントスタッフが育っていないことを考察しながら, なぜプロスポーツ組織が「フロントスタッフを定着させ難いHRM」に陥るのかについて踏み込んだ考察を展開する。ここでは, プロスポーツ組織の経営とフロントスタッフの能力開発の困難性に関わる「構造的な課題」の一端が示唆され, 今後の研究課題へと議論が接続される。最後の第Ⅴ節では, 以上の内容を要約し, 本研究の限界を指摘する。

## Ⅱ. 方法

### 1. 人的資源管理の概念

ここでは, 本研究の分析・検討に用いるHRMの概念を以下の通り定める。佐藤 (2004 : p2-5) によれば, HRMとは, 組織が事業活動のために必要とする労働サービスの充足を実現するために行われる人的資源を巡る管理機能であり, その具体的な機能は, 以下の3つに要約される。第一に, 企業の目的達成のために必要な労働サービスが, 必要とするときに必要とするだけ一定のコストで提供されるように, 人的資源を確保しその合理的な利用をはかること (企業の労働サービス需要の充足機能)。第二に,

人的資源の担い手である労働者が、労働サービスの提供に対する反対給付として企業に期待している報酬内容（広義の労働条件）を適切に把握し、その合理的な充足をはかること（労働者の就業ニーズの充足機能）。第三に、労働者やその集団（職場集団や労働組合など）が、人的資源の活用方法（広義の労働環境）や労働サービスの提供に対する報酬に関してもつ要望と、企業が合理的と考える人的資源の活用方法や企業が提供可能な報酬との調整をはかることである（個別労使関係および集団的労使関係における利害調整、対立解消、安定維持）。そして、HRMをその具体的な管理領域で分類すると表1のように、雇用管理、報酬管理、労使関係管理に分けることができる。

表1 人的資源管理の管理領域（佐藤，2004：p9）

雇用管理	採用管理，能力開発，配置・異動，労働時間管理，雇用調整，退職管理など
報酬管理	人事考課（人的資源と労働サービスの評価），昇進管理（権限の配分），賃金管理（総人件費管理と個別賃金の決定），付加給付の管理など
労使関係管理	個別的労使関係と集団的労使関係の管理

## 2. 調査対象

本研究は、プロスポーツ組織のフロントスタッフに対するHRM実践の実態を把握しようとするものであるが、ここで注目される報道がある。一部のサッカー専門誌が、Jリーグクラブにおける「ブラック企業の典型だったクラブ経営の実態」を当該クラブの代表取締役社長にインタビューをしながら報道しているのである（フットボール批評，2015）<sup>注3)</sup>。これは本研究の問いと深く関連するものである。なぜならば、ブラック企業とは、「労働者が離職を考えるような労働負荷が存在することに加えて、企業側も労働者側への大きな労働負荷を認識し、なおかつ長期的な雇用保証を考えていないことと

いった二つのレベルでの問題が発生している企業」（立道，2012）と定義され、そこには組織における雇用管理や報酬管理といったHRMの問題が多分に含まれているからである。従って、プロスポーツ組織と言えば、日本プロ野球の各球団、Bリーグに所属する各クラブも対象となるが、本研究ではとりわけJリーグクラブを調査の対象に設定する。

具体的な調査対象は、Jリーグクラブで働く、もしくは働いていたフロントスタッフに対して匿名による調査協力を仰いだ（表2）。はじめの調査対象者であるJ2クラブで働くA氏は、別のJ2クラブから転職してきたという経緯があったため、現所属Jリーグクラブだけでなく、前所属JリーグクラブのHRMについても語ってもらった。そして、J1クラブに勤めるB氏とC氏には、現所属JリーグクラブのHRMについて伺った。また、D氏は、A氏と同じようにJ2クラブに勤めていたが、既にクラブを退職しており、ただ退職したのが調査直前のことであったため、前所属JリーグクラブのHRMについて語ってもらった。

表2：調査対象概要

調査対象	A氏	B氏	C氏	D氏
所属（前所属）	J2クラブ (J2クラブ)	J1クラブ	J1クラブ	(J2クラブ)
調査日時	8月13日 (木) 13:00 ~ 13:54	9月7日 (月) 16:00 ~ 17:08	9月28日 (月) 15:00 ~ 16:22	11月29日 (日) 17:00 ~ 18:05

## 3. 調査手法

調査は、2015年8月13日から11月29日にかけて行われ、専らフォーマル・インタビューによってデータが収集された。佐藤（2003）によれば、フォーマル・インタビューとは、質問の構造化の度合いが高いインタビューであり、構造化されたインタビューとも呼ばれる。すなわち、本調査では、インタビューの前に、リサーチクエスションと先行研究を突き合わせて質問

を整理した「質問リスト」を作成し、その質問リストに沿って質問、データを収集していくという方法をとった。具体的には、佐藤（2004）のHRM概念に依拠しながら、調査対象者が働く、もしくは働いていたJリーグクラブの「採用管理」、「配置・異動」、「能力開発」、「労働時間管理」、「人事考課」、「賃金管理」といったHRM実践について質問をし、その実態を把握していった。それと同時に、調査対象者がクラブのHRM実践をどのように知覚しているのかについても質問をし、一回のインタビューはおおよそ1時間から1時間半を要した。インタビュー内容はICレコーダーに調査対象者の了承を得た上で録音し、録音した音声データは、できる限り早い段階で全て文字起こししていき逐語録を作成し、分析に用いるテキストデータとした。以下では、まず、インタビューによって得られたJリーグクラブにおける「採用管理」や「配置・異動」といったHRM実践の実態について項を分けて記述していく。

なお、インタビューに際しては、「人を対象とした研究」に関する倫理的配慮として、調査対象者に対して事前に研究の目的及び方法、個人情報保護の方法、データ等の公表の方法について説明を行い、自由意志による同意を得た上で、インタビューを進めていった。特に、本研究では、研究によって生ずる調査対象の不利益を考慮し、調査対象者はイニシャル（仮名）で表記し、詳細なプロフィールや所属クラブが特定できないような結果の記述を行っている。

### Ⅲ. 結果

#### 1. 人的資源管理の実践実態

##### (1) 採用管理

調査の結果、J1クラブでは40名から50名、J2クラブでは16名から26名のフロントスタッフが働いていることが示され、これらのフロントスタッフは次のような採用管理によって管理

されていることが分かった。

Jリーグクラブを取り巻く労働市場については、近年、スポーツマネジメントやスポーツビジネスに関わる学科やコースを持つ大学が増えており、B氏が「やっぱりクラブで働きたい方や学生ってわんさかいる」と表現するように、Jリーグクラブへの入職希望者がかなり増えてきている。これを裏付けるように、Jリーグクラブが公募をだすと一枠に対して100人以上の応募があるのだと言う。ただし、Jリーグクラブでは公募だけでなく、実は、縁故でフロントスタッフを採用しているケースが多い。実際、インタビュー対象者の多くが人づてにクラブ関係者と接触し、面接を経て採用されているということとを考慮すると、Jリーグクラブがしばしばホームページで求人を発表しているが、こうした公募による応募手法よりも縁故による採用の方が中心となっているのが実情である。

そして、どういう人材が採用されているかというと、大学卒を新卒で採用するというよりは、社会人経験のある即戦力になる人材を採用の方が中心となっている。特に、D氏のクラブでは、ほとんど新卒採用はなく、それぞれの職能のプロフェッショナルを採用しているということであった。

では、このような採用過程を経て、フロントスタッフはどのように雇用されるのかというと、B氏がはじめてから正社員としてクラブに雇用されているのは寧ろ希なケースであり、ほとんどのJリーグクラブにおいて、まずは契約社員として雇用されていく。クラブによって年数に違いがあるものの、2年から5年をかけて契約社員として働くことで正社員として雇用されていくのである。

そして、とりわけJリーグクラブの採用管理において際立ったのは、他のJリーグクラブで働いていたフロントスタッフが、また別のJリーグクラブに雇用されていくという構造である。今回のインタビュー対象者が勤めている、もしくは勤めていたJリーグクラブでは、全てにおいて他のJリーグクラブから転職してきたフロントスタッフの存在が語られた。A氏に

至っては彼自身がそうしたケースであり、前職のJ2クラブに勤めていた際に、現所属Jリーグクラブの管理職から声がかかり、縁故によって採用されているのである。この構造は、フロントスタッフの能力開発を難しくする要因の一つとして考えられるため、「定着し難いフロントスタッフ」の項で詳述する。

## (2) 配置・異動

上述のように採用されたフロントスタッフは、次のような部署に配属される。調査の結果、いずれのJリーグクラブも基本的には、事業関連部門として運営部門、広報部門、営業部門、総務経理部門、ホームタウン部門があり、採用されたフロントスタッフはいずれかの部門で仕事をしていく。そして、程度の違いはあるが、ローテーションも行われており、例えば、C氏は3年、D氏は4年を経て部署の異動を経験しており、そうした異動の際にはある程度希望も反映されると言う。また、所謂、親会社があるJリーグクラブでは、その親会社から出向社員というかたちで親会社の社員が配置されており、そうした出向社員はクラブの中では管理職の役職で働いていることが確認された。

## (3) 能力開発

組織が提供する能力開発の機会には、主に、日々の仕事を通して能力形成を図るOJT (on-the-job training) と仕事の節目で研修の場を整えるOff-JT (off-the-job training) の2つがある。Jリーグクラブにおける能力開発は、専らOJTが中心的な方法となっている。具体的には、Jリーグクラブに新卒なり中途で採用されたフロントスタッフは、とにかくいきなり仕事を任せられる。新入フロントスタッフは、大企業にみられるような新入社員研修のようなものは一切経験せず、それぞれの部署に配属されて、具体的な仕事をいきなり担当していく。D氏の前所属クラブでは、仕事を担当するにあたって引き継ぎやフォローする体制が整っていることが語られたが、その他のJリーグクラブでは、B氏が「(担当する仕事は) 最初っから、その人

の引き継ぎ書みたいなのがあり、その人がやってたのをそのまま、『はい』って(任せられる)」と語るように、フロントスタッフは入社してすぐに実地での仕事経験を積んでいくのであるが、それがOJTとして機能しているかというところとも言い難い。こうしたOJTの欠陥は、A氏が、「あんまり1年目の記憶がない」と語ることから分かるように、入社したてのフロントスタッフは不慣れた職場環境において、たくさんの仕事を任せられるのだが、実はこうした仕事によって得られた経験というのは、能力の形成という点ではその効果は不透明であるものと考えられる。

他方、Off-JTの実践というのも基本的にはほとんどないというのが現状である。ただし、全く取り組まれていないというのではなく、ここ数年になって若手社員研修や中間管理職向けの研修が行われるようになっていく。

## (4) 労働時間管理

次にフロントスタッフの労働時間とその管理の実情を示していく。Jリーグクラブでは、自己申告制の勤務表を用いた労働時間の管理が行われていることが分かった。そして、今回の調査では、例えば、朝9時に出社をして日付をまたいで2時、3時に帰ってまた出社するという過酷な労働が一週間つづいた時期があった、あるいは、いつも21時、22時に仕事を終えるというのが常態化しているといったエピソードがフロントスタッフから語られた。そうしたことを勘案すると、もちろん、仕事の種類や仕事のこなしよう、時期によって幅があるものの、フロントスタッフの仕事は「大変な仕事」である。また、ここ数年で、フレックスタイム制や定時退社日が設けられるようになっていくというデータも得られた。

## (5) 人事考課

Jリーグクラブに雇用されているフロントスタッフは、出向社員を除いて、その仕事ぶりが一定の仕組みで評価されている。本調査では、こうした人事考課に関するJリーグクラブの傾

向というのが見えてきた。すなわち、B氏のクラブを除いて、いずれのJリーグクラブにおいても、「目標管理制度」によってフロントスタッフの働きが評価されていた。具体的には、クラブによって表現の仕方は「考課表」や「評価シート」といったように区々ではあるが、そうした一定の書面にフロントスタッフ個人が所属部署や自分の仕事内容を考慮した数値目標などの個人個人の年度目標を落とし込んでいく。ここでの目標は、年初に上司と相談しながら設定され、年度末に再び上司と相談しながら、年初に設定した目標の達成具合が評価されていく。この自己評価は経営陣に提出され、これをもとにフロントスタッフの評価がなされるのである。

#### (6) 賃金管理

フロントスタッフは、各々のJリーグクラブに雇用されているから当然に賃金が支払われている。具体的な賃金額については、在職年数や年齢によって幅がある性質のものであるため、ここでは新卒で入社した際の1年目の賃金額を示す。なお、インタビューでは、「手取りで」という表現をしたために、つまり、基本給や残業代、交通費といった諸手当の総支給額から税金や保険料を差し引いた金額が次に示す賃金の内容となっている。

具体的には、いずれのJリーグクラブも月給制で、約150,000円から約200,000円の賃金が支給されていた。一方で、一部のJリーグクラブでは、残業代による幅があるものの多いときには300,000円をこえる金額が支給されていた。

次に、賃金管理の文脈において組織から支払われる報酬というのは月々の賃金だけでなく、賞与（ボーナス）というものがある。これについて、Jリーグクラブでは、トップチームの成績を考慮して、不定期ではありつつも年に1回だけ30,000円、100,000円、300,000円のいずれかの額の「一時金」が支払われていた。他方、一部のJリーグクラブでは、定期的に夏と冬に一定の額の賞与が支給されていることが確認された。

以上が本調査によって明らかになった一部のプロスポーツ組織におけるHRM実践の実態である。これらを「なぜフロントスタッフが育たないのか」という本研究の基本的な問題関心から眺めてみると、「能力開発」の項でみたように、プロスポーツ組織が提供する能力開発の機会、決して十分に彼・彼女らの能力開発を促しているとは言えない現状にある。以下では、こうした能力開発の困難性に作用しているものと考えられる要因、すなわち「定着し難いフロントスタッフ」の姿を詳しく記述していく。

## 2. 定着し難いフロントスタッフ

### (1) フロントスタッフのクラブ間の「移籍」

考察で詳しく述べるが、「人を育てる」という営みには時間がかかるものである。ここからは、こうした時間軸を考慮しなければならない営みを難しくする、Jリーグクラブを転々と転職していく（彼・彼女らは、このことを「移籍」と呼ぶ）フロントスタッフの姿について述べる。これについて、D氏は次のように語る。

*(Jリーグクラブって) 特殊な世界じゃないですか、閉ざされた世界というか。スタッフの立場からすると、一般企業に比べると門が狭いというか。でも入っちゃえば、働いて経験つんでいくと、けっこう見えてきたのが、クラブ間同士の移籍というか、スタッフの入れ替わりっていうのも多い世界だと思っていましたね。・・・そういう経験者は、どんどんステップアップできる環境ではあるけど、新しく入りやすい環境ではないなと思いました。*

*(2015年11月29日, D氏インタビューより)*

ここで注目されるのは、D氏がこうしたフロントスタッフのJリーグクラブ間の転職を「移籍」と表現する点である。プロスポーツの世界では、選手や監督がクラブや球団を移動することを「移籍」と言うが、こうした慣行に準えてフロントスタッフのクラブ間の転職も「移籍」

というのであろう。そして、Jリーグというのは、このフロントスタッフの「移籍」が多い世界で、フロントスタッフは移籍をすることで「ステップアップ」をしていくと言うのである。

Jリーグに所属する各々のクラブというのは、それぞれのリーグで、タイトルや昇格をかけて戦う競争関係にある。ただし一方で、個々のJリーグクラブは、互いにJリーグの正会員であり、それぞれの代表取締役社長がリーグの実行委員となって情報共有を図っている。このように、Jリーグクラブ間は、フィールド上（競技の面）では競争関係にあるが、フィールド外（ビジネスの面）では協調関係にある。加えて、Jリーグクラブには、Jリーグ規約によってそれぞれのクラブに運営担当、セキュリティ担当、広報担当、事業担当といった職務を遂行できるフロントスタッフを登用するように定められていることから、こうした職務に長けたフロントスタッフは文字通り「即戦力」として重宝されるのである。そうして、D氏が「ステップアップ」と表現する意味合いとは、例えば、A氏は、このような「移籍」を経験したフロントスタッフの一人であり、A氏の事例から読み取れるのは、ステップアップの一つに待遇に関する意味合いが含まれているという点である。実際、A氏は、現所属クラブに入社する際に、前所属クラブよりも高い賃金が提示されている。ただし、ステップアップがどういう意味を持っているかは個々人の価値観によるところも大きく一概に論じられる事柄ではないが、こうしたある意味ではJリーグクラブ間の「競争しながらも協調する」という関係性によってフロントスタッフの流動的な労働市場が形成されているという点は注目される。

## (2) やむを得ず辞めていくフロントスタッフ

次に、プロスポーツ組織において「なぜフロントスタッフが育たないのか」という関心事からも一つ注目されるのは、調査で明らかになってきた「やむを得ず辞めていくフロントスタッフ」たちの実情である。既に、Jリーグクラブ間を転々とするフロントスタッフの姿を描

いたが、そのようなフロントスタッフたちが皆、D氏が「ステップアップ」と表現するようなポジティブな意味合いで移籍をしているかという点と必ずしもそうではない。もちろん今以上に質の高い仕事がしたいという移籍の動機もあるのだが、一方で、実際に移籍したA氏に前所属クラブを「離職」した理由について聞いていくと、やむをえず辞めざるを得ないという側面も持ち合わせていることが分かってくる。

*給料が低いから。で、うちは時間外がある、時間外管理。ほとんどない、多分、ほとんどのクラブ。だから、働けば働くだけ長い。仕事が終わんなかったらずっと夜までやってるのがあると思う。給料と、あと労働時間が長い。(筆者：仕事面はどうですか。やりがいとか。) やりがいは、多分、あるとは思うよ。あるけど、そのやりがいと労働時間と給料のバランスが、多分、かけ離れすぎると、もうもたないんじゃない。やりがいが。*

*(2015年8月13日、A氏インタビューより)*

A氏からでてきた離職理由は、まず「給料が安い」ということ、次に「労働時間が長い」ということであった。そして、それらの要素と「やりがいのバランス」がかけ離れすぎてしまっただけで「もうもたない」、つまり辞めざるを得ない状況になっていき、実際に離職しているフロントスタッフがいるのである。A氏によると、実は、前所属クラブをA氏が離職する際も4人のフロントスタッフが同時に離職しており、人の入れ替わりが非常に激しく、今となっては前所属クラブに帰ってもフロントスタッフの半数はA氏と面識がないというのである。

もちろん、A氏のように「サッカーに携わりたいという思いが強い人」にとってJリーグクラブでの仕事は「やりがいの大きな仕事」である。しかし、本研究で浮かび上がってきたのは、このようなサッカーへの強い気持ちを持った人々の「豊かなやりがい」でさえも、働くモチベーションを維持することのできないJリーグクラブの給与と労働時間に関するHRM実践で

ある。そして、このような理由でもって移籍をしたA氏であったが、現所属クラブにおいても状況は改善しない。なぜならば、A氏が移籍した先でも同じように辞めていくフロントスタッフたちの姿があったのである。実際、A氏が入社したときにA氏の配属先の部署の様子は「一回パーになった」状態であったと言う。具体的には、A氏が採用されたときに同じく数名のフロントスタッフが採用されており、これらはすべて辞めたから入れるというような採用であって、当該部署のメンバーがほとんど入れ替わってしまったのである。A氏の現所属クラブでは、こうした状況が繰り返されており、インタビュー当時の2015年度も4名のフロントスタッフが離職している。そして、こうした問題を抱えているのは何もA氏の経験してきたJリーグクラブだけではない。

C氏のインタビューに際しても、C氏が自分たちのHRMを語るときには、下記発言のように「不満」や、不満を通り越した「諦め」のような感情を読みとることができる。もっと具体的に言うと、C氏の現所属Jリーグクラブにおいても、A氏の事例と同様に「お金とか休みとかそういうところを理由に、そこが問題で、30くらいで辞めてしまう人が続いた」というのである。そして、出向社員は別として、フロントスタッフは「そこが一つネックになって、まあ悩んでますよね、どうするかっていう」と語るのである。事実として、そうして悩んだフロントスタッフがこの4年間で5人離職しており、このような離職状況を理由に「結局出ちゃうから入れる」という採用管理になっているという。このように語るC氏であるが、C氏自身は「自分もサッカーを通して育ててもらったので、サッカーを通して自立した人間を育てるような仕事にはやりがいを感じている」のであるが、「いつまでそう言ってもらえるか分からない」と悩みを表出させる。もう少し詳しく聞いてみると、生々しいようなフロントスタッフの苦悩というものが見えてくる。例えば、C氏について、今の生活や今後の人生設計について尋ねると、実は結婚もすぐしたいが今はできないと

いうのである。そして、そうした悩みや不満を周りのフロントスタッフたちも口に出し、実際に30歳前後のフロントスタッフが多く離職している。

ここまでの結果で分かるように、プロスポーツ組織におけるHRMの実態調査によって浮かび上がってきたのは、低賃金かつ厳しい労働時間を強いられ、将来を展望したところでやむを得ず離職していくフロントスタッフたちの姿であり、そうした中でもある意味では「しょうがない」と諦め、「サッカーの仕事ができてい」というやりがいと折り合いをつけながら働いているフロントスタッフたちの実情である。加えて、A氏やC氏の口から出てくるのは、「どこのクラブも」だとか「この業界って」というような発言、さらに、B氏の語る「他のクラブの扱いに絶えきれずに辞めてしまったフロントスタッフのエピソード」から読み取れるのは、Jリーグ全体に横たわる「やむを得ず離職していくフロントスタッフ」の実情という問題である。

## IV. 考察

### 1. 「定着し難いフロントスタッフ」と能力開発の困難性との関連性

調査の結果明らかになってきたのは、クラブのHRM要因によって、フロントスタッフがクラブ間を転々と移籍していく現状、やむを得ず辞めていくフロントスタッフの姿という2つの事象である。ここから浮かび上がってくるのは、一つのプロスポーツ組織に「定着し難いフロントスタッフ」という問題状況であり、このことが本研究の認識した問題、すなわち「フロントスタッフの能力開発の困難性」とどのような関連があるのか以下に考察を加える。

まず、能力開発が対象とする職業能力というのは、当然のことながら労働者が保有しているから、職業能力を保有する労働者が離職することは、従業員が暗黙のうちに蓄積した組織特有の知識・技能やノウハウを喪失すること

となる(山本, 2013)。従って、プロスポーツ組織で働くフロントスタッフがやむを得ず辞めていく現況では、プロスポーツ組織で個人が培った能力の流出につながっており、結果として「フロントスタッフが育っていない」ものと考えられる。

次に、フロントスタッフがクラブ間を転々と移籍していることを踏まえると、やむを得ず辞めてしまうとしても、一定数は同じようにプロスポーツ組織で働いているのだから、能力開発の困難性にさほど影響はないのではないかという意見がある。例えば、一人のフロントスタッフが特定のJリーグクラブで働いていて、他のJリーグクラブに移籍をしたという状況を考えたときに、当該フロントスタッフの能力形成という点では、捉え方によっては一つの組織で働くよりも多様な経験を積んでいるのだから、寧ろ、能力開発にプラスに作用するのではないかという批判である。しかしながら、小池(1997)に依拠すれば、このような流動的な状況は次の理由からフロントスタッフの能力開発を阻害している。能力開発というのは、問題と変化をこなすノウハウ、すなわち「知的熟練」の形成を意味する。こうした知的熟練を促進するためには、仕事を通じた訓練が中心的で有効な手段となり、高度な技量の形成には、関連の深い仕事群をやさしい仕事から徐々に難しい仕事へとスムーズに移動していくという効率的なキャリアの構築が必要不可欠である。こうした観点では、例えば、転職をしたときには、転職先の企業での仕事の不慣れによって効率的なキャリア構築が阻害される。加えて、転職した場合、能力開発機会の提供主体である雇用者側に転職者の技能習熟度に関わる情報量の不足があるため、技能習熟度に応じた仕事の提供が困難になり、効率的なキャリア構築を阻害する。これらを考えると、定着的な状況の方がはるかに長期の技能形成には有利であり、時間をかけるだけ高度な技量を形成しやすい(小池, 1997: p164)。これは実際にA氏の下記の経験を見ても明らかである。

でも、俺そっちの方が良かったけど、あんまりなんて言うのかな。前の人が使ってるものって、俺は、ちょっとそれよりも良いやつにしていこうっていうのが、前の人がつくったものの積み上げに、こう、新しく乗せていこうっていうのもあるけど。一回パーになったからさ、ゼロだった。の方が俺よかったけど。ごちゃごちゃ、あちこちに情報が散らばってる状態だったからさ、集めるのもめんどくさいし。それだったら、自分が前の職場で経験してきたことを、かたちにして、今の職場バージョンにしてから発信するっていう方が俺としては楽だったから良かったけど。1年かかったけど。

(2015年8月13日, A氏インタビューより)

やはりA氏においても、移籍をすることで前クラブでの経験を現職場の環境に合わせることに1年を浪費しており、こうした不慣れさは1年だけで解消するものではないものと思われる。

以上のことを鑑みると、プロスポーツ組織における「人が育たない」という現象には、クラブのHRMによって「転々と移籍していく」、「やむを得ず辞めていく」という2つの事象、総じて「定着し難いフロントスタッフ」という問題が作用しているものと考えられる。要するに「そもそも育てても辞めている」のである。すなわち、「人を育てる」という営為には基本的に長期を要するから、フロントスタッフの能力開発の困難性の背後には、「フロントスタッフを定着させ難いプロスポーツ組織のHRM」という経営課題が作用しているものと考察されるのである。次項では、本調査で得られたデータをもとに、プロスポーツ組織がこうしたHRMに陥る要因について考察を進める。

## 2. フロントスタッフを定着させ難い人的資源管理に陥る要因

では、なぜプロスポーツ組織は「フロントスタッフを定着させ難いHRM」に陥るのだろうか。ここで注目されるのは、C氏の次の語りである。

でも、クラブの規模が大きいからって思われますけど、意外に従業員のところって最後じゃないですか。けっこうクラブも、ここのところずっと利益だしてるんですけど、そっちはやっぱり回ってこないで、そこをどう変えてくれるのかなって。(筆者:え、それはなんで、なんでやと思います。)一つは、上にそういう発想とか、やっぱり足りないとは思いますが、正直なところ、やっぱりどっかでここで働いてる僕らってやっぱり楽しいからやってるんでしょっていうふうに思われちゃってるところは、やっぱりどっかしらあるんじゃないかなあって正直、感じますよね。

(2015年9月28日、C氏インタビューより)

この発言から読み取れるのは、フロントスタッフという存在が、クラブの経営層から「軽視されている」ということである。同時に、クラブが利益を出しているが、そうした利益がフロントスタッフよりも「何か」に優先されているという現実である。冷静に考えてみれば、今回のインタビュー対象者が所属している、していたJリーグクラブというのは、いずれもJ1やJ2リーグに所属している。そうしたJリーグクラブでは、ある意味では中小企業並みの規模で運営しているため、長時間労働になっているのであれば人を増やす、あるいは賃金が問題で離職が続くのであれば賃金原資を増やすなどの対策を講じることも可能であるものと考えられる。多くのJリーグクラブでこうした問題が表出しているというのには、これらができないプロスポーツ組織に特別な事情があるのである。つまり、フロントスタッフのHRMよりも優先される「何か」が何であるかということであるが、これが「チーム強化費」である。すなわち、Jリーグクラブは、プロスポーツ組織であるが故に試合での勝利を目指しトップチームを強化しなければならない。そして、とりわけJリーグクラブは昇降格制度のあるオープンリーグシステムのプロスポーツリーグでホームゲームを生産する組織である。A氏はこうした事情を踏まえて、自らの組織が生み出すホームゲームとい

う生産物を「水物」と表現する。つまり、勝ち負けのあるサッカーという水物を扱うが故に、その経営は不安定にならざるを得ない。Jリーグでは、特に、昇降格制度があるが故に、クラブとしてはできる限り降格しないために強化費に優先投資し、昇格したとしても昇格したことでいずれにせよ強化費に優先投資しないとけないという特質があるのである。これは、シマンスキー・ジンバリスト(2006)が、ヨーロッパの昇降格制度のあるオープンリーグシステムのリーグにおいて、優勝するにはあまりにも高いコストがかかるが、降格圏の順位と安全圏の順位とは僅差であるため、各クラブは降格回避の確率を極大化するためにできるだけ選手に支出していると指摘していることから明らかである。要するに、プロスポーツ組織は、プロスポーツリーグで戦うために、その生産物自体に不安定性があり、フロントスタッフよりも選手への強化費を優先せざるを得ず、結果としてフロントスタッフのHRMへの投資が等閑になり、「フロントスタッフを定着させ難いHRM」に陥っているものと考えられる。

これらのことから、本研究によって、従前より指摘されてきたプロスポーツ組織におけるフロントスタッフの能力開発に関する「構造的な課題」の一端が浮き彫りになったと言える。すなわち、プロスポーツ組織は、プロスポーツの試合を生産しているからこそプロスポーツ組織であり、そこには分ち難く「勝敗」が存在する。サッカーに限らず、「何が起こるか分からない」というのがスポーツである。そして、チームの勝ち負けによって、ファンやサポーターがチームへの結びつきを強めたり弱めたりすることから(Cialdini et al., 1976)、プロスポーツ組織の経営も「どうなるか分からない」という、「水物」のような不安定性を本来的に有することとなる。故に、フロントスタッフの離職を抑制し、定着的な状況をつくらうとすると、例えば給与や賞与の充実は継続的な人件費の拡大につながるために、この不安定性によってそうしたHRMには一定の制約、困難さを伴う。従って、プロスポーツ組織では、フロントスタッフを定

着させられないでいて、結果的に能力開発が進んでいないものと考えられる。これらのことは、プロスポーツ組織がプロスポーツを生産しているが故に起き得る事象であり、正しく「構造的な課題」であると言える。

### 3. 今後の研究課題

一方で、上記にて検討した「構造的な課題」に対して示唆的なのは、本研究のもう一つの発見事実である。すなわち、A氏とC氏の所属Jリーグクラブと同様のプロスポーツリーグで戦いながらも一定程度フロントスタッフが定着しているB氏とD氏のJリーグクラブの存在が明らかになったことである。なぜならば、これまでの考察では、プロスポーツ組織がフロントスタッフを育てられないのは、プロスポーツ組織がフロントスタッフを定着させ難いHRMに陥っているからで、それは、プロスポーツ組織がプロスポーツ組織だからである、という結論に終始してしまっているからである。このままでは、実践的な示唆を構築することが極めて難しいだろう。

しかしながら、フロントスタッフの定着に成功しているJリーグクラブが存在するという事は、上記「制約要因」が、決して定着的なHRMの実行を「不可能とする要因」ではないということを示唆している。従って、これらのJリーグクラブの事例からは、そうした制約要因を乗り越え、定着的なHRMを実行に移す経営理論を発見できる可能性がある。ただし、当初の想定が及んでおらず、本研究では、「なぜ定着しているのか」という問いに答えるためのデータが十分に得られていない。B氏は、自らの職場環境を「めぐまれている」と語り、そうした満足というのは、相対的に高い手取りの額になる賃金体系が要因である。また、D氏は、働いている人が大切にされていると働いている身としても感じており、「働きやすい環境を整えてくれている」という認識があったと語っている。従って、今後の研究課題として「プロスポーツ組織はどのようなフロントスタッフの定着を促すHRMを実行し、それはなぜ実行され

ているのか」という問いを発問し、B氏とD氏の所属Jリーグクラブを対象に事例研究を行い、プロスポーツリーグで戦いながらもフロントスタッフの定着に成功しているプロスポーツ組織のHRMの仕組み、同時に、そうしたHRM実践を支える組織特性を徹底的に探究していくことが展望された。

## V. 結論

本研究では、「フロントスタッフはどのように管理されているのか」というリサーチクエションを手がかりに、以下の点を示した。

第一に、インタビュー調査の結果、次の2点が明らかにされた。まず、一部のプロスポーツ組織におけるフロントスタッフに対する「採用管理」、「配置・異動」、「能力開発」、「労働時間管理」、「人事考課」、「賃金管理」といったHRM実践の実態が把握され、加えて、そうしたクラブのHRMによってクラブ間を転々と「移籍」していくフロントスタッフの姿、やむを得ず辞めていくフロントスタッフの実情、すなわち「定着し難いフロントスタッフ」という問題状況が浮き彫りにされたのである。

第二に、上の調査結果に考察が加えられ、次の2点が示唆された。まず、「なぜフロントスタッフが育たないのか」という基本的な問題関心と調査結果を突き合わせて考察したところ、「フロントスタッフを定着させ難いHRM」というプロスポーツ組織のHRM実践が、フロントスタッフの能力開発の困難性の背後に作用していることが考察された。そして、「フロントスタッフを定着させ難いHRM」にプロスポーツ組織が陥る要因として、プロスポーツ組織がプロスポーツリーグで戦っているが故に、その生産物は「水物」のように不安定で、同時にクラブ経営も不安定性をどうしても有しており、それが定着的なHRMを制約する要因として働いているという「構造的な課題」の一端が示唆された。

第三に、以上を踏まえ本研究では次のような

今後の研究課題が示された。すなわち、本調査より、同じくプロスポーツリーグで戦いながらもフロントスタッフの定着に成功しているプロスポーツ組織の存在が明らかになり、こうした特殊事例を研究対象にした「プロスポーツ組織はどのようなフロントスタッフの定着を促すHRMを実行し、それはなぜ実行されているのか」というリサーチクエスチョンに基づく事例研究を行うことが今後の研究課題として展望されたのである。

翻って、本研究には以下の限界も指摘されよう。第一に、プロスポーツは、「リーグ型」と「ツアー型」に大別され、その事業構造に大きな差異がある（高岡，2014）。従って、本研究の発見事実の射程は正確には「リーグ型のプロスポーツ組織」に限られる。さらに、本研究では、そうしたリーグ型のプロスポーツ組織のHRMを問題としながらも最終的にはJリーグクラブで働くフロントスタッフにしか調査を実行できていない。我が国においては、他にも日本プロ野球球団やBリーグクラブといったリーグ型のプロスポーツ組織が存在する。そういう意味では本研究の調査対象は、Jリーグクラブに限られており、しかも少数のクラブの実態を把握したことに留まっているために、今後は、種目を越えたより多くの調査対象への実態把握が必要である。第二に、HRMの実行主体は、一般には基本方針を決定するトップ・マネジメント、計画立案や制度づくりの専門的なサービスを提供する人事部門、現場で実際に管理を行うライン管理職という3者による分権的管理体制によって実践される（八代，2004）。従って、本研究の調査対象者は、HRMによって「管理されている側」であり、そうした調査対象から得られたHRMに関するデータというのは一定の限界がある。故に、本研究によって展望された研究課題を実行する際には、より充実したデータを得られるように、HRMの実行主体である「管理している側」を調査対象にする必要がある。最後に、本研究では、匿名性を確保したフォーカル・インタビューという調査手法のために、調査対象者や対象者の所属Jリーグク

ラブの詳細なプロフィールを議論の範疇に含めることができている。この点は、限界として指摘されよう<sup>注4)</sup>。

## 注

注1) ここで言う隆盛というのは、社会的、政策的、学術的にプロスポーツへの関心が高まっているという意味である。2017年時点で、開幕当初は10クラブだったJリーグが今や53クラブにまで量的に拡大しているし、2016年には新たにBリーグが開幕し、大衆から広く注目を集めている。こうした情勢を受けてか、スポーツ庁は、プロスポーツによる産業活性化を標榜している。また、体育学領域では、プロスポーツを「スポーツ文化の開拓者」（内海，2004）とまで評し、特に体育・スポーツ経営学やスポーツマネジメント研究領域では、プロスポーツの経営に関連する研究発表が増加傾向にあり（松岡，2007）。こうした研究の内容は、消費者行動論をベースとしたマーケティング研究に偏っている（大野，2010）。

注2) 本研究では、プロスポーツ組織において広報や試合運営、営業、経理、総務といった事業関連に責任をもつ人的資源を「フロントスタッフ」と呼称し、彼・彼女らの能力や仕事を主な関心事とする。プロスポーツ組織の事業面を職務とする人的資源は「クラブスタッフ」や「球団スタッフ」などと呼ばれる場合もあるが、古くて多用されているのが「フロント」という言い回しで、本研究では特に経営層との区別をしたがために「スタッフ」を付け加えて「フロントスタッフ」という呼称を採用している。

注3) 記事の中では、「大きなクラブだったら4人ぐらいでやっていた仕事を要するに一人でやらせていた」、「社内では『仕事が出来ない』というようなことを言ったらいけないという無言のプレッシャーがあった」などと報道されている。

注4) これらの限界も指摘されるが、下記事情

を考慮してのことである。もちろん調査設計の段階で、質問紙調査による定量的な実態把握を検討した。しかし、HRMに関する調査協力をJリーグクラブに仰いだところ、ほとんどのクラブが「答えられない」、「答えられる範囲で答える」という態度であったため、本研究では定性的に、しかも匿名性に留意した調査を設計したのである。

## 文献

- Baruch, Y., Wheeler, K., & Zhao, X. (2004) Performance-related pay in Chinese professional sports. *Journal The International Journal of Human Resource Management*, 15(1) : 245-259.
- Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman, S., & Sloan, L. R. (1976) Basking in reflected glory : Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34 : 366-375.
- 波多野美夢・高岡敦史 (2013) プロ・スポーツにおけるトレーナーの協働機序. *体育経営管理論集*, 5 : 31-39.
- 広瀬一郎 (2009) スポーツリーグ産業の人材育成. 広瀬一郎編著 *スポーツ・マネジメント：理論と実務*, p.13-29.
- Hofacre, S., & Branwold, S. (1995) Baseball Front Office Careers: Expectations and Realities. *Journal of Sport Management*, 9 (2) : 173-181.
- 福山博文 (2014) プロスポーツ選手の雇用契約における利用可能性ヒューリスティックスの検証. *鹿児島大学地域政策科学研究*, 11 : 27-40.
- フットボール批評 (2015) 愛媛FCの粉飾決算はなぜ起きたのか. *フットボール批評*, 5 : 70-74.
- 角田幸太郎 (2013) 人的資源の価値評価と組織業績の関係：プロサッカークラブのケース. *別府大学紀要*, 54 : 137-148.
- 角田幸太郎 (2014) 英国プロサッカークラブにおける選手の資産計上の実務：Tottenham HotspurとHeart of Midlothianの事例を中心として. *別府大学紀要*, 55 : 179-188.
- 経済産業省関東経済産業局 (2009) 広域関東圏におけるスポーツビジネスを核とした新しい地域活性化のあり方に係る調査報告書.
- 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. 不昧堂出版.
- 小池和男 (1997) 日本企業の人材育成. 中公新書.
- 前鼻啓史・越山賢一・曾田雄志 (2015) Jリーグチームにおけるスカウティング活動の特徴に関する研究. *北海道教育大学紀要教育科学編*, 65(2) : 329-334.
- 松野光範・佐野薫・酒井博章 (2012) スポーツボランティア組織に参加する動機づけ要因の検証：コンサドーレ札幌のボランティア組織のアンケート調査より. *大阪学院大学経済論集*, 26(2) : 135-154.
- McGillivray, D. (2006) Facilitating change in the educational experiences of professional footballers : The case of Scottish football. *Managing Leisure*, 11(1) : 22-38.
- 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) 報告書.
- 大野貴司 (2010) プロスポーツ経営戦略論. 三恵社.
- 齊藤隆志 (2008) 「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* [第7刷], p.181-195.
- 佐野毅彦 (2005) Jリーグ新人研修の現状と課題. *スポーツ産業学研究*, 15(1) : 37-45.
- 佐藤博樹 (2004) 人事労務管理の機能：労働者の意欲の維持と向上. 佐藤博樹・藤村博之・八代充史編著 *新しい人事労務管理* [新版], p.2-9.
- 佐藤郁哉 (2003) フィールドワークの技法：問いを育てる, 仮説をきたえる [第3刷], 新曜社.

- 佐藤郁哉・芳賀学・山田真茂留(2011)本を生みだす力：学術出版の組織アイデンティティ，新曜社。
- シマンスキー・ジンバリスト：田村訳(2006)サッカーで燃える国 野球で儲ける国：スポーツ文化の経済史，ダイヤモンド社。
- Swanson, S., & Kent, A. (2015) Fandom in the Workplace: Multi-Target Identification in Professional Team Sports. *Journal of Sport Management*, 29(4) : 461-477.
- 高岡英氣(2014)フォーミュラ・ワンの関係構造。筑波大学体育系紀要, 37 : 29-140.
- 立道信吾(2012)ブラック企業の研究：日本企業におけるホワイトカラーの人的資源管理(2)。日本大学社会学論叢, 174 : 21-42.
- Taylor, T., Doherty, A., McGraw, P., & Jackson, J. J. (2008) *Managing People in Sport Organizations*, Routledge.
- 宇土正彦(1993)スポーツ・プロデューズとスポーツ・プロダクト。体育・スポーツ経営学研究, 10(1) : 1-6.
- 内海和雄(2004)プロ・スポーツ論：スポーツ文化の開拓者，創文企画。
- 山本寛(2013)人材定着のマネジメント：経営組織のリテンション研究 [第2刷]，中央経済社。
- 山下博武・行實鉄平(2015)徳島ヴォルティスにおける運営ボランティア参加学生の意識変容プロセス。体育・スポーツ経営学研究, 28(1) : 33-51.
- 八代充史(2004)人事労務管理の担い手：人事労務管理の組織と機能。佐藤博樹・藤村博之・八代充史編著 新しい人事労務管理 [新版]，p.20-23.

( 2017年1月23日受付 )  
( 2017年4月7日受理 )