

スポーツ組織における多様な構成員の意思を 制度生成に反映するための課題

Challenges of Sport Organizations to Reflect the Ideas of Various Members in the System Formation Process

笠野 英弘¹⁾

Kasano Hidehiro¹⁾

【要約】

本研究では、スポーツの多面的な価値の創出というスポーツのガバナンス課題から導出される組織体のマネジメント課題を、スポーツ組織における多様な構成員の確保として設定し、彼らの意思を制度生成に反映していく際の課題を明らかにすることを目的とした。そのため、日本サッカーにおいて最大の転機といえる新たな制度としてのプロ・リーグ（Jリーグ）設立が構想された時期や創成期に日本サッカー協会の各種委員会委員として関与したブラジル人元サッカー選手へのインタビューを通して、日本人とは異なる彼らの意思を制度生成に反映する過程における問題を明らかにした。

インタビューから、当時の日本サッカー協会各種委員会では、周囲とは異なる考えをもつ調査対象者の意思は、理解される側面はあったものの、それを制度生成に反映することや組織の意思決定にまで影響を及ぼすことは難しかったことが明らかとなった。当時の委員会はトップダウンで物事が決まる傾向が強く、そもそも委員会での活発な議論は少なく、委員会での議論の内容がボトムアップ的にトップにまで伝わらなかったことがその理由として示された。したがって、スポーツの多面的な価値を創出するような制度生成には、多様な構成員を確保することだけでは十分とはいえ、委員会をオープンにすることや役職員や委員等の選挙を行うこと、スポーツ組織自体が自立・自律性を確保することなどを通して、組織内の活発な議論を促進し、その内容をボトムアップでトップにあげていくような仕組みをつくる必要性が示唆された。

I 研究の背景と目的

1. スポーツ組織のガバナンスと多様性の確保

2019年6月10日、スポーツ庁はスポーツ団体ガバナンスコード〈中央競技団体向け〉（以下「ガバナンスコード」と略す）を公表した。近年のスポーツ界では、「スポーツの価値を毀損するような様々な不祥事案が発生」しており、それは、中央競技団体の「ガバナンスの確保がおざなりになってきた」ことが大きな理由の1つであることから、中央競技団体が「適切な組織運営を行う上での原則・規範として」ガバナンスコードが策定された（スポーツ庁,2019）。ここでのガバナンスの概念は、「適切な組織運営を行う上での原則・規範」とされているように、明らかに中央競技団体という組織体自体のガバナンスとして捉えられている。しかし、佐伯（2015,p.428）は、「スポーツ組織の巨大化は、組織体自体のマネジメントとスポーツのガバナンス（統括）をめぐる組織論の基本的な課題を提起す

ることになる」と指摘するように、組織体自体のマネジメントとスポーツそのもののガバナンスを区別する視点を提示している。この区別によれば、スポーツ庁が策定したガバナンスコードはマネジメントコードと呼んでも良いように思われる。堀（2014）は、国内外のスポーツ界のガバナンス論の検討から、ガバナンス概念が含む内容を整理し、「コーポレート・ガバナンス〈マネジメント〈狭義のガバナンス〉〈広義のガバナンス〉（グッドガバナンス〈スポーツガバナンス〉）」という集合関係を示した。すなわち、コーポレート・ガバナンスが最も狭いガバナンス概念であり、スポーツガバナンスが最も広いガバナンス概念であるとしている。彼は、国外で使われているガバナンス概念との比較から、日本国内ではガバナンスの概念が団体の内部問題に限定されていると指摘している（堀,2014,p.14）。実際に、スポーツ団体ガバナンスコードはコーポレートガバナンスコードを参考にして策定されたため、中

¹⁾ 山梨学院大学スポーツ科学部

中央競技団体内部の問題に限られているといえる。

しかし、「スポーツの価値を毀損するような様々な不祥事案」は、中央競技団体内部のガバナンスあるいはマネジメントを強化するだけで解消されるのだろうか。そもそも中央競技団体は国内における「各スポーツ競技を統括する権限と義務をもつ組織」（笠野,2012,p.86）であることから、スポーツをどのように統括していくのかというビジョン（スポーツのガバナンス）をまず示し、それを踏まえて団体内部のガバナンス（マネジメント）を考えていく必要がある。堀（2014）も、団体内部のガバナンスに留まらず、スポーツ界全体に関わるガバナンスが求められていると指摘している。

2000年1月、小淵総理大臣に提出された「21世紀日本の構想」懇談会の報告書には、ガバナンスとは、「自発的な個人によって担われる多元的な社会で、自己責任で行動する個人とさまざまな主体が協同して、これまでとは異なる『公』を創出していく」ものとされている。この「これまでとは異なる『公』」とは、従来の国や政府など、「官—民」関係における官の立場から公共性を担保していくものではなく、民の立場から、スポーツにおいては愛好者のプレイ欲求（私利私欲）から公共性を創出していく「新しい公共」（菊,2013）として捉えられる。また、スポーツを文化として捉えるならば、スポーツとはプレイ性を求めて自発的に行われるものである。これらを踏まえると、先に示した報告書におけるガバナンスの概念は、「自発的な個人によって担われる多元的な社会」を「自発的に行なわれるスポーツ（界）」に置き換え、「自己責任で行動する個人とさまざまな主体」を「自立した多様なスポーツ愛好者」、「これまでとは異なる公」を「新しい公共」に置き換えると、「自発的に行われるスポーツ（界）で、自立した多様なスポーツ愛好者が協同して、新しい公共を創出していく」ものがガバナンスとなり、この概念こそがスポーツのガバナンスといえよう。このようにガバナンス概念を整理すると、新しい公共を創出していくための自立した多様なスポーツ愛好者の協同こそが、我が国のスポーツを統括する権限と義務をもつスポーツ組織（中央競技団体）といえるだろう。本研究では、スポーツ組織をこのように定義したい。

ここで、ガバナンスコードには、2つ目の原則（原則2）として、適切な組織運営を確保するために、「組織の役員及び評議員の構成等における多様性の確保を図ること」と記されている。そして、外部理事や女性理事の目標割合の設定、アスリート委員会を設置する

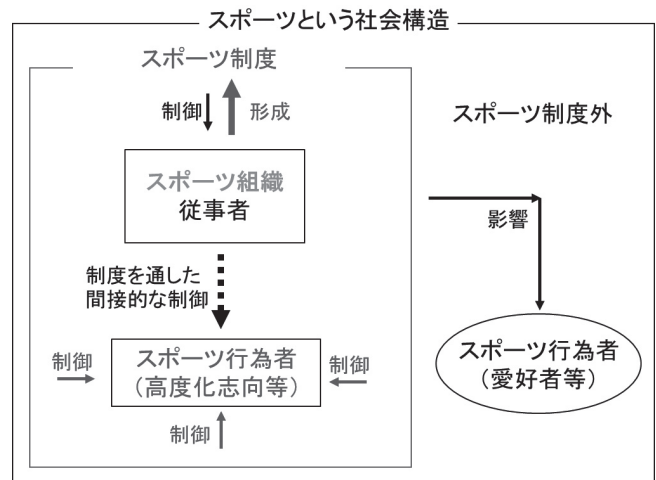


図1：スポーツ組織と行為者との関係
※笠野（2018a, p.50）を改変

ことなどが示されている。多様性を確保する理由は、スポーツ組織の「意思決定や業務執行は大きな社会的影響力を持つ」ため、「ステークホルダーの多様な意見を反映させることが求められる」こと、「より専門的・客観的な視点から組織運営を監督することが可能となる」ことなどが挙げられている。しかし、笠野（2018a）が指摘するように、それ以外にも、「スポーツの多様な価値を創出していくという意味でも重要」である。すなわち、競技志向の一元化されたスポーツの価値を重視する者に加えて、健康やQOLにおけるスポーツの価値、地域活性化や国際交流におけるスポーツの価値、あるいはスポーツの内在的価値（プレイ性=楽しさ）など、スポーツの多様な価値を肯定するような愛好者がスポーツ組織を構成することで、それらの多様な価値に正統性を与え、それがスポーツの多元的な価値の創出につながるのだと考えられる。このようなスポーツにおける多元的な価値の創出がスポーツのガバナンスとして捉えられるものであり、したがって、そのためにスポーツ組織はこのような多様な愛好者を如何に組織化していくのかということを経営者のマネジメント課題として捉える必要がある。

このようなスポーツの多元的な価値の創出というスポーツのガバナンス課題に対して、笠野（2018a）は、愛好者のスポーツ組織への主体的な働きかけの重要性を指摘している。笠野（2018a）によれば、スポーツ組織が生成する制度によって制度内外を問わずスポーツ行為者（以下「行為者」と略す）の社会的性格がコントロールされ、現在は、高度化という一元的な価値をもつ行為者が組織化されることによってその価値に正統性が与えられている状況にあるという（図1）。

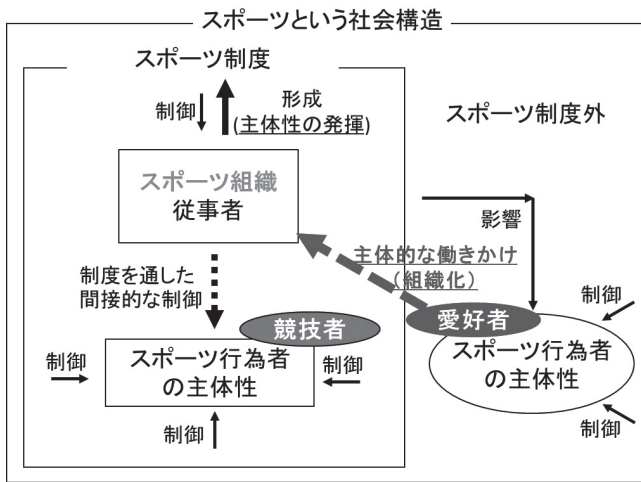


図 2：愛好者の働きかけ
※笠野 (2018a, p.50) を改変

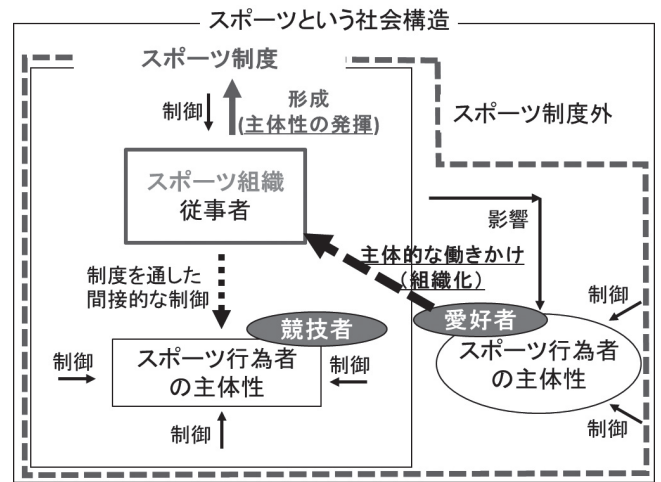


図 3：愛好者の組織化
※笠野 (2018a, p.50) を改変

そこで、図2のように、現時点で正統性を与えられていない行為者（高度化をスポーツの第一の価値に置かない者）がスポーツ組織に主体的・積極的に働きかけ、さらに、「スポーツの多様な価値を肯定する社会的性格をもつ愛好者が組織化されれば、それに応じたスポーツ制度や行為者が形成され、スポーツの多様な価値に正統性が与えられていく」（笠野,2018,p.55）のだという（図3）。すなわち、スポーツの多様な価値に正統性を与えるためには、スポーツ組織が生成する制度を図3の点線で囲まれるところまで広げる必要があるということである。したがって、スポーツのガバナンス課題をスポーツの多元的な価値の創出とした場合、それを達成するためにはスポーツ組織が多様な構成員で組織される必要があるといえる。

2. 本研究の目的

以上のように、スポーツの多元的な価値の創出というスポーツのガバナンス課題から導出されるのが、多様な愛好者の組織化、ひいては、多様な愛好者をスポーツ組織の構成員にするという組織体のマネジメント課題であるといえよう。しかし、ガバナンスコードの原則として示された「組織の役員及び評議員の構成の多様性」を確保すれば、それだけで多様なスポーツの価値を創出したり担保したりすることができる制度が生成されていくのだろうか。そこで、本研究では、それまでのスポーツ組織構成員とは異なった考えや価値観を有する者が組織の構成員となって、彼らの意思を制度生成に反映していく際の課題を明らかにすることを目的とする。

II 分析の方法

本研究では、スポーツ組織における多様な構成員が彼らの意思を制度生成に反映する過程における問題を索出するため、仮説検証ではなく仮説生成に強みをもつ質的研究（西條,2007,p.23）としてインタビュー調査を行う。そもそも、ガバナンスコードの原則に「組織の構成員の多様性の確保」が示されていること、すなわち、それが課題として捉えられていることからわかるように、現時点のスポーツ組織においては組織構成員の多様性の確保がままならない状況にあるといえる。そのような状況において、そもそも多様性が確保できていないのだから、多様な構成員の意思反映過程の課題が組上に載ることは少ない。しかし、ガバナンスコードの徹底によって組織構成員の多様性の確保が進むことを想定し、本研究では、多様な構成員を確保したスポーツ組織が、彼らの意思を反映させる際の問題やその問題を生じさせる仕組みといった将来的な課題（仮説）を生成するための資料を得ることを目指す。

以上から、本研究では、現時点では数少ない多様な構成員によって組織されたスポーツ組織を研究対象とすることが求められるため、日本サッカー協会（以下「JFA」と略す）を対象とする。すぐ後に述べるように、JFAが各種委員会委員として外国人を迎え入れた時期があったが、その時期に彼らの意思が組織運営にどのように反映されたのか、あるいは、されなかったのかをインタビュー調査により明らかにする。そのため、まずはJFAの運営に関わった外国人の有無を調査した。1978年に創刊し、現在まで続くJFA発行の機関誌には、理事会報告等が掲載されていることか

ら、1978年以降にJFAの各種委員会委員等として同協会運営に関与した外国人の有無を、同機関誌から調査した。また、JFAに対して、同協会が財団法人化した1974年以降の役員、各種委員会委員、評議員、事務職員における外国人の有無について、理事会資料での確認を依頼し、2018年3月29日付けの回答書を得た。この二重の調査の結果、各種委員会委員として7人、事務職員として2人の外国人が任用されていることが判明した(表1)。その中でもセルジオ越後氏(以下「セルジオ氏」と略す)とアダマール・マリーニョ氏(以下「マリーニョ氏」と略す)の2人のブラジル人元サッカー選手が、日本サッカー最大の転機といえる新たな制度としてのプロ・リーグであるJリーグの設立構想期や創成期に比較的長期間の関与があったことから、この2人をインタビュー調査の対象者とした。彼らはいずれもブラジル人であり、ブラジルでプロサッカー選手になった後に来日し、Jリーグの前身となる日本リーグで活躍した選手である。笠野(2018b; 2019)が、ドイツとブラジルを事例にして異なる制度的環境で育った行為者が異なる社会的性格を有することを明らかにしたように、ブラジルのサッカー環境という日本とは異なる環境で育成された彼らは、スポー

ツやサッカーに対して、まさに日本人とは異なる考え方もつ者である^{註1)}。したがって、彼ら対象者の考えや意思をJFAが生成する制度に反映させようとする過程で生じた問題をインタビューにより明らかにしていきたい。

Ⅲ JFAにおける対象者の意思反映過程における問題

マリーニョ氏に対しては2019年9月1日、セルジオ氏に対しては2019年9月14日にそれぞれ約1時間ずつインタビューを実施した。下記では、「」は対象者の語り、()は筆者の補足、…は中略を示している。

1. マリーニョ氏インタビュー

マリーニョ氏は、1987年に日本リーグでの現役選手を引退し、その後ブラジルに帰国していたが、1994年にJFAからサッカー日本代表監督の通訳を依頼されて日本に戻ってきた。日本に戻ってから1996年に「多分、(JFAのフットサル関係の)ボスだった」S氏から「フットサルを普及させようということ」、フットサル委員会委員として誘われた。マリーニョ氏は、日本リーグのフジタ工業クラブサッカー部選手時代の後から日産自動車サッカー部に所属するまでの間、少

表1: JFAの運営に関与した外国人 (JFA回答書から抜粋)

理事会資料の日付	役職	氏名
1980年6月6日	技術委員会 指導育成部	セルジオ越後
1983年4月1日	技術委員会 少年育成部	セルジオ越後
1994年7月28日	強化委員会 第2種検討委員会 ミニサッカー委員会	セルジオ越後 セルジオ越後 スティーブン・ハリス
1996年7月11日	フットサル委員会 フットサル委員会	スティーブン・ハリス アダマール・マリーニョ
1998年8月5日	フットサル委員会	アダマール・マリーニョ
2000年5月25日	顧問	クリス・マクドナルド
2002年9月12日	フットサル委員会 技術委員会 アドバイザー	アダマール・マリーニョ ジーコ
2004年7月9日	審判委員会 トップレフェリー育成プロジェクト リーダー	レスリー・モットラム
2012年7月25日	法務委員会 アドバイザー	ゴルカ・ビジャール

※専門委員会規程により、任期は2年間。

※期間限定の委員会(大会組織委員会等)は除く。

尚、事務局職員は、現時点で2名の外国人が在籍しております(2015年4月採用が1名、2017年6月採用が1名)。

し現役を退いていた時期があったが、その頃セルジオ氏と一緒に「ミニサッカー連盟とか、いろいろ僕、手伝った」、「正式じゃない、委員じゃないんだけど、いろいろ仕事」をしていたという。また、ミニサッカー連盟とは別にフットサル連盟の前身である「サロンフットボール連盟があった」ときにも、「エキシビジョンゲームとか」、「武道館でフットサルした」とり、フットサルイベントに多く出演していた。S氏とはその頃に知り合っていたため、フットサル委員会委員として誘われたのだという。「何かもうずっと前だから」正確に覚えていないというが、1999年か2000年頃にフットサルの代表監督に就任し、その時期にも監督と同時にフットサル委員会委員も務めていた。当時のフットサル代表監督は、「今みたいにずっと監督やるわけじゃない」といい、全国選手権で代表候補選手を20人程度選び、2～3日の練習を通して12人に絞って日本代表として大会に参加するといった「そのときだけの監督」だったため、フットサル委員会委員を兼任できたという。S氏がマリーニョ氏をフットサル委員会に誘ったのだが、多様な構成員による多様な議論を期待していたのではなく、それは、フットサルが「できる人、知ってる人」が少なく、フットサルと日本の「事情を(両方)知ってるから」という理由でマリーニョ氏が選ばれたのだという。実際、次に述べるように、フットサル委員会は委員の手当てはほとんどないボランティアで、委員が議論するような組織ではなく、新たな提案などを受け容れるような委員会(組織)にはなっていなかった。

マリーニョ氏は、フットサル委員会委員だった当時、子どもたちのフットサルのルールを変更した方が良いと提案したが、受け容れられなかった。具体的には、試合中にゴールキーパーがボールを投げてゴールクリアランス(以下「スローイン」と略す)をするとき、コート半分の半分を越えて相手チームの陣地側に直接ボールが入ってはいけないルールにすべき、すなわち、相手チームの陣地側にボールが入る前に、味方選手がボールに触れるか、コートの手前半分である自分たちのチームの陣地に1回以上バウンドしてからでない相手陣地にボールが入ってはいけないというルールにすべきだと提案した。それは、フットサルの前身といわれるサロンフットボールでも同じルールがあったことや、子どもたちにとってそのルールの方が望ましいと考えたためだった。マリーニョ氏は、「私たち(が)子どもたちに(フットサルを)普及させたかった」理由は、「結局、ボール(に)いっぱい触れる」ことが

できるからで、それにより技術の向上やボールを扱う楽しさが増大し、そこにこそフットサルの意義があるのだという。ゴールキーパーがスローインで相手陣地まで1バウンドもせず直接投げても構わないルールの場合、相手ゴール「前に1人、背の高い子ども(を)置いといて、全部ヘディングで」シュートさせるとゴールになってしまう。実際に当時の子どもたちのフットサルの試合では、ゴールキーパーが投げ合うような試合が多く、それでは技術が身につかないため、日本人である妻と一緒に日本語でルール変更の提案書を作成し、フットサル委員会の委員全員にその文書を配布した。しかし、当時のJFAの事務局長からは、国際サッカー連盟(以下「FIFA」と略す)で決められたルールだからルールは変更できないという説明があり、マリーニョ氏の提案は受け容れられなかった。当時のフットサル委員会には20人ほど委員がいたが、マリーニョ氏が提案したルール変更について「おそろくみんな、当時みんな…いいと思って(い)た…だけど、…FIFAのルールだから、駄目だと」考えていたのではないかといひ、日本は昔からFIFAに対しては従わなければならないものだと思込んでいるという。

マリーニョ氏は、当時を振り返り、事務局長が悪いということではなく、JFA関係者をはじめ、日本のサッカー界でフットサルの理解が不足していたことが大きな問題だったと考えている。JFAのフットサルに対する理解度を高めるために、「僕、(フットサル)委員会でいつも喧嘩していた」。当時、委員会でフットサルのリーグをつくるなどフットサルの普及にもっと力を入れるべきだと意見を述べても、予算がないと言われることが多かった。当時JFAでは、フットサルはサッカーとは「別のスポーツと考え(られ)ていた」ため、サッカーに対しては予算がつくが、フットサルに対しては予算がつかなかったのだという。しかし、マリーニョ氏は、日本にはブラジルのようにストリートサッカーがなく、「日本の場合は(ボールを)蹴る場所が(少)ないから」フットサルが適しており、「フットサルが普及したら、日本のサッカー良くなるんだよ」といつも説明していた。実際に、現在は「みんなフットサルやってる」し、「だから今、結構、サッカーファミリー全体が大きくなっている」が、「当時、みんなそれが分からなかった」のだという。マリーニョ氏が「仕事で全国(を)まわってフットサル(を)普及」していた頃、ある県のフットサル委員会の委員長が、名刺にフットサル委員会委員長と書いてあるにもかかわらず、「マリーニョさん、フットサルって何で

すか」と質問されたという。それほどフットサルはまだ理解されていない状況があった。

先に述べたゴールキーパーのスローインのルール変更について、FIFAのルールに則って提案は受け容れられなかったが、マリーニョ氏は、それは理由にならないと考えている。国際試合のルールは「FIFAが管理するんだけど、国内は自分たちの委員会(で)決めればいいんだよ…スペインもブラジルもそうだから」という。実際に、マリーニョ氏がルール変更を提案した後に、小学生を対象とした全国フットサル大会のバーモントカップ決勝戦で、ゴールキーパーの「投げ合いになった」試合を当時の日本サッカー界のトップだった川淵三郎氏が観て面白くないということになり、鶴の一声でルールが変更されたという。このように、「やろうとしたらやる」ことができるため、FIFAのルールだからルールは変更できないという理由は成立せず、むしろトップの指示には即時に従う体制があったことを指摘している。

2. セルジオ氏インタビュー

セルジオ氏がまだ若い頃に、サッカー教室で「僕の子どもらを操るプレー」を当時の技術委員長がみて驚き、技術委員会に誘われた。しかし、委員会ではほとんど議論することはなかった。委員会では、議事次第に沿って説明がなされ、「誰か手を挙げてなんかやろうとしたら」怪訝な顔をされるような雰囲気、しばしばみられる「報告だけする理事会」のようなものだったという。反対したらその場から追放され、その場に残りたかったら黙って静かにしておくというのが、サッカーに限らず日本の体質ではないかとセルジオ氏は考えている。「だって俺、アドバイスしたら、批判してるって言われる」し、日本では年配の人を前にして「若手は文句言えないし」、「経済と政治にはちゃんと評論する人(が)いるけど、スポーツは、日本」にはいないという。また、あるとき日本の高校のサッカー部に呼ばれて指導しに行った際、その部の指導者にブラジルのやり方や考え方を伝えても、「日本は日本のやり方がある…ブラジル人に言ってほしくないよな」という雰囲気になり、その日はセルジオ氏が教えた方法で練習をしても、翌日には元の練習に戻っていることがあった。日本には「従う(という)教育とか文化(が)あるから」物言う外国人は「あまり好かれることはないね」という。

セルジオ氏は、このような状況を生じさせる要因をいくつか指摘している。一つ目は、当時の委員会はク

ローズだったことを挙げている。当時、セルジオ氏はメディアに出て様々な話をしてきたが、当時のJFA関係者から、メディアでの発言を辞めることができないか問われた。「要するに、(委員会の議論などを)報告しちゃいけないの」といい、「要するにフォーラムとかなんか協会のこと書いたら都合悪い」というように、「如何にクローズかっていうことがわかる」委員会だったという。しかし、委員会は「アマチュアで、交通費しか出ない」ため、セルジオ氏は生活するためにはメディアに出る必要があったことから、最終的には委員会を辞めることにした。このような物言う委員は排除するといったクローズな体制が、議論をしない委員会体制をつくりあげていたと指摘する。

二つ目に、選挙がないことを挙げている。「今…だいたい変わったけど」と前置きしつつ、選挙がないから「ごますったら上がるって…世界…基本アマチュア。一番上が全部決める」ような体制だったという。「多分、ドイツにしてもブラジルにしても選挙がある」が、「日本(は)1回しかやっていない」し、「都道府県協会(会長)も選挙(が)ない」ため、トップが「自分の都合がよかったら、それがずっと続く」という体質になりがちだという。そのため、良いアイデアを出しても受け入れられないことがあるのだという。なお、世界では、協会のトップは「社長じゃない。社長は選挙じゃない」と指摘し、例えばブラジルでは、「サンパウロ(協会)、リオ(協会)、全部選挙」があり、「会長がいる」。当時のJFAのような選挙がない体制、すなわち、上から指名されて昇進するシステムでは、多様な(批判的な)議論ができないことを指摘している。また、ある県の学校の先生が「学校でサッカーをもっと盛んにするなら、俺が校長になるしかないって言って、校長になったの。(普通の)先生では変えられないけど、校長になったらできる」といい、何かを変えるためにはトップになる必要性を指摘している。そして、そのためにも選挙が必要だが、選挙をしない体制では難しいという。

三つ目として、JFAの「管轄は文部科学省」であることを挙げている。JFAは日本の「サッカー(を)牛耳ってない」といい、例えば、「今年の(小学校)5、6年生は一緒に(試合や練習でプレー)できるけど来年は、6(年生と)中(学)1(年生)」になり、一緒に試合や練習ができなくなるが、これは文部科学省の学校の制度(6-3-3制)によるもので、これをJFAが変えることはできない。そのような権利のないJFAでは、「アイデア出しても決められない」と

いい、文部科学省のトップをサッカーが好きな人になるようにすれば良いという。例えば、「サッカー界で1人を(国会議員に擁立しようとしたら)…、(サッカー人口の多さを考えれば)独走して勝つ」のだから、サッカー界でまとまってサッカー界を良くしてくれるような国会議員を選出すれば、提案したアイデアを採用してくれるだろうという。また、例えばサッカーにおける「補欠は…(サッカーをする)権利をなくしている」という意味で問題だが、「学校は勉強させる権利を」与えれば問題ないから、文部科学省が管轄する学校におけるサッカーでは問題にならない。「俺、日本に来たとき、サッカー部(は)多くても30人だった…今、200人になってる」が、補欠ばかりだったとしても、学校は「サッカーやるための学校じゃないって逃げれるの」といい、「だから、クラブ…(で活動している)…個人種目が強くなっていく…水泳とか卓球とか体操とか」補欠がなく、すべての選手が競争することによって強くなることのできる。だから学校でスポーツをすることと、スポーツを強くすることの「両立は難しいよってということだね」と指摘する。

IV まとめにかえて

本研究では、スポーツの多面的な価値の創出というスポーツのガバナンス課題から導出される組織体のマネジメント課題を、スポーツ組織における多様な構成員の確保として設定し、彼らの意思を制度生成に反映していく際の課題を明らかにすることを目的とした。そのため、日本サッカーにおいて最大の転機といえる新たな制度としてのプロ・リーグ(Jリーグ)設立が構想された時期や創成期にJFAの各種委員会委員として関与したブラジル人元サッカー選手であるマリーニョ氏とセルジオ氏へのインタビューを通して、日本人とは異なる彼らの意思を制度生成に反映する過程での問題を明らかにした。

まず、マリーニョ氏へのインタビューでは、フットサル委員会において、子どもたちの技術の向上やボールを扱う楽しさを増大させるためにフットサルのルール変更を提案したが、FIFAのルールに反するという理由で受け容れられなかった。しかし、その後に当時の日本サッカー界のトップの発言によりルール変更がなされたことから、トップダウンで物事を決めるような体制だったことが問題として示唆される。また、マリーニョ氏によれば、当時の日本サッカー界におけるフットサルの理解度が低かったこともフットサル委員会における様々な意見が反映されなかった要因だった

という。当時、マリーニョ氏が委員会で「喧嘩」したというほど説明したフットサルの意義やフットサル普及の意図が、もしトップに伝わるような体制になれば、トップダウンでマリーニョ氏のルール変更の提案は反映されていたかもしれない。したがって、ボトムアップによる意思決定の体制とまではいかなくとも、委員会での議論がトップにまで伝わるような仕組みの生成が、多様性の確保を達成した次に生じる課題として挙げられるだろう。

セルジオ氏へのインタビューからも、当時の委員会ではトップダウンの報告会であり、そもそも議論するような体制ではなかったことが示された。セルジオ氏によれば、それはサッカーに限らず日本の体質であり、特にJFAでは委員会がクローズで、選挙がないことなどがそのような体制を維持する要因だったと指摘された。したがって、委員会の議論をオープンにすることや、選挙によって役職員や委員会委員を選出していくことも、多様な構成員の確保と彼らの意思を制度生成に反映させる際の課題として挙げられる。また、JFAが文部科学省の管轄となっており、JFAがサッカー界の全てを変えることができる権利をもっていないこともJFAの委員会が新たな提案を出して議論するような体制にならない要因として指摘された。このことから、JFAが文部科学省に対して自立・自律性を発揮していくことも、多様な議論を制度生成に反映させる際の課題として挙げられるだろう。

なお、マリーニョ氏もセルジオ氏もともに、委員会委員がボランティアでアマチュア体質だったことも活発な議論がなされなかった要因として指摘しているが、一方で、セルジオ氏は、会長が有給職になってからトップに従わない者は切り捨てるような体質になっていったという。したがって、組織の役員等の有償化(プロ化)と無償化(アマチュア化)については、慎重な議論が必要となるだろう。

以上から、スポーツの多面的な価値を創出するような制度生成、すなわち、多様な構成員の意思をスポーツ組織の制度生成に反映させるためには、多様な構成員を確保することだけでは十分とはいえず、委員会をオープンにすることや役職員や委員等の選挙を行うこと、スポーツ組織自体が自立・自律性を確保することなどを通して、組織内の活発な議論を促進し、その内容をボトムアップでトップにあげていくような仕組みをつくる必要性が示唆されよう。ただし、分析の方法で述べたように、この示唆はあくまで本調査で索出された仮説であり、検証されたものではない。なお、こ

ここではトップダウンで物事を決定すること自体は否定されるものではなく、多様な構成員の意思がトップにまでボトムアップ的に伝わるということが重要であるという指摘にとどまっている。すなわち、ボトムアップ的な組織の意思決定とトップダウン的な組織の意思決定の優劣については改めて検討する必要がある、今後の課題である。

最後に、早川 (2003,pp.166-167) は、社会学者ジンメルの異邦人論を取り上げて、異邦人と集団との関係性について説明し、「異邦人は集団に完全に包摂されていないがゆえに、公平さや客観性という能力をもつことができる」と述べている。したがって、本研究の対象者はブラジル人であり、JFA からみれば異邦人と考えられる者だからこそ、JFA を公平かつ客観的に捉えることが可能になるのではないだろうか。このようなジンメルの議論を参考にしながら、JFA と異邦人 (外国人だけでなく、JFA に組織化されていない未登録者等も含む) との関係を見ていく視点も必要ではないだろうか。

付記

本研究は JSPS 科研費 JP16K16508 の助成を受けたものである。なお、本論文の一部は、2019 年 9 月 9 日に慶應義塾大学で開催された日本スポーツ体育健康科学学術連合第 3 回大会シンポジウムでの発表に基づいている。

注記

注 1) セルジオ氏とマリーニョ氏の来歴やサッカーに対する考え方などについては加部 (2003) を参照されたい。

文献

- 早川洋行 (2003) ジンメルの社会学理論—現代的解釈の試み。世界思想社。
- 堀雅晴 (2014) ガバナンス論研究の現状と課題: 「スポーツのグッドガバナンス」に向けて。体育・スポーツ経営学研究, 27, pp.5-21.
- 加部究 (2003) サッカー移民—王国から来た伝道師たち—。双葉社。
- 笠野英弘 (2012) スポーツ実施者からみた新たなスポーツ組織論とその分析視座。体育学研究, 57 (1): 83-101.
- 笠野英弘 (2018a) 主体的なスポーツ組織論の理論構成とその意義—行為者の主体性との関連から—。スポーツ社会学研究, 26 (1): 43-58.
- 笠野英弘 (2018b) ドイツのサッカーを事例としたスポーツ組織と行為者の社会的性格との構造的関係。山梨学院大学スポーツ科学研究, 1: 19-32.
- 笠野英弘 (2019) ブラジルのサッカーを事例としたスポーツ組織と行為者の社会的性格との構造的関係。山梨学院大学スポーツ科学研究, 2: 1-10.
- 菊幸一 (2013) スポーツにおける「新しい公共」の原点と可能性。日本スポーツ社会学会編, 21 世紀のスポーツ社会学, pp.103-123.
- 「21 世紀日本の構想」懇談会 (2000) 日本のフロンティアは日本の中にある—自立と協治で築く新世紀—。 <https://www.kantei.go.jp/jp/21century/houkokusyo/index1.html>, (参照日 2019 年 10 月 17 日)。
- 佐伯年詩雄 (2015) スポーツと組織論の課題。中村敏雄ほか編, 21 世紀のスポーツ大事典, pp.427-429.
- 西條剛央 (2007) ライブ講義・質的研究とは何か—SCQRM ベーシック編。新曜社。
- スポーツ庁 (2019) スポーツ団体ガバナンスコード〈中央競技団体向け〉。6 月 10 日。