

## スポーツ社会システムのアレッジマネジメント

— 日本サッカーの知識創造と組織行動 —

清水 正典

### Knowledge Management of Sports Social System

— Knowledge Creating and Organizational behavior of Japan Football Association —

Masanori SHIMIZU

#### Abstract

Until 1993 Japanese Football was one of the minor sport in Japan. But after 1993, when J league was start it was growing most major sports in Japan. Japan Football Association set the three missions for the innovation of Japanese Sports Social System. First mission is establishment the pro-soccer league. Second mission is ALL JAPAN NATIONAL TEAM present at FIFA WORLD CUP. Third mission is hold FIFA WORLD CUP at 2002 in Japan.

These missions were very difficult and JFA had no money and no politics. Mr. KAWABUCHI who was chairman of JFA designed very elaborate schedule and displayed powerful leadership.

Only 5 years JFA was accumulated the power that were economy, politics and social.

Therefore complete preparation these three missions J-LEAGUE started successful and Japanese Football advanced very high speed and high level.

The characteristic of these successful mission was knowledge innovation and the head own jointly environmental recognition correctly. This case is the most successful pattern all of the Japanese sports social innovation and all of enterprise management innovation.

#### 緒言

2006年もワールドカップの年を迎え、日本は3大会連続でワールドカップ本大会出場を達成し、ジーコ監督を中心に現在鋭意強化中である。1998年にワールドカップ初出場を果たして以来、日本サッカー協会は一貫して日本サッカーの強化と普及に組織を上げて取り組んできた。さらに言えば1993年にJリーグを立ち上げたとき以来、日本サッカーはそれ以前のシステムとは全く異質なシステムとして生まれ変わり、我が国のスポーツ界では社会システムという視点で最も完成された事例となったと言って

も過言ではない。1993年以来14年を経てもなお、サッカー界は上昇基調にあり、現在ではコンスタントに世界ランキング20位以内を保持し続けている。

1993年以前は、ワールドカップはおろかオリンピックすらまともに出場出来なかった国が、なぜこれほどまでに劇的に生まれ変わることが出来たのか。このテーマについて筆者は、これまでいくつかの論文で社会システムの観点から論じてきたが、今回はさらに進んで社会システムの知識創造という視点から論究してみたい。

これまでの研究で筆者は、スポーツにおいて

一つの国や地域、あるいはチームと言った社会的まとまりが、オリンピックやワールドカップ等の国際大会において結果を出すためには、只単に「グランドの中」だけでなく、政治、経済、情報等「グランドの外」の支援体制を構築して行くことが必要であり、「グランドの中」と「グランドの外」を有機的に結合させたシステムを構築することが、目標達成のためには必要不可欠であるということを論じてきた。事実、過去の様々な事例を検証して行くと、80年代以前は国家の強力なバックアップを得て、巨大なシステムを構築していた旧共産圏が国際大会等において西側諸国を圧倒し、また東西冷戦の終息した90年代以降は、コモーションの波にいち早く順応し、国家、企業、マスコミを巻き込んで、巨大な経済システムを構築した国やチームが、国際舞台で結果を残してきている。

しかし、コモーションが成熟化し、ある程度のシステムを構築した国家やチームが多数出現し、群雄割拠の状態にある2000年以降の現在にあつては、只単に、システムの量的拡大とその構造整備の対応だけでは、目立った結果を残すことが、難しくなっていると言える。端的な例は、ヨーロッパサッカーにおいて2002年頃までは、マンチェスターユナイテッドやリアルマドリードと言った経済規模で圧倒的優位にあるチームが「常勝軍団」として君臨していたが、ここ1、2年にあつては、こういったビッグクラブが必ずしも各種大会において優勝する状況ではなくなっている。

この背景には、これらビッグクラブとそれ以外のクラブとの戦力格差が、かつてより遙かに縮まっていることと、ビッグクラブが徒に巨大な利益や経済的規模を追求し、戦略や資源配分、マーケティングやコミュニケーションと言ったシステムプロセスの重要性に十分な力を注がなかった事実がある。我が国においても、プロ野球にあって巨人軍は圧倒的なシステム規模を誇るにも関わらず、ここ数年リーグ優勝す

ら出来ない現実を考えると、そこには経済規模をはじめとしたシステムの量的拡大以上に重要な要因が存在することを如実に示していると考えられないだろうか。

筆者は、継続してスポーツを社会システムの側面から捉え続けてきたが、あらゆるシステムが目標を達成するためには、只単に量的な拡大だけではなく、最適規模での合理的なシステムプロセスをいかに構築できるか、そして、そこで浮かび上がってきたテーマが「組織学習」と、それに伴う「知識創造」すなわち「ナレッジマネジメント」にあることを認識するに至った。

常に勝ち続けるシステムはすなわち不断の環境変動に適応できるシステムであると同時に、常に環境変動に対して学習し、その適応と環境コントロールのための「知識」を創造できるシステムであること、さらに創造した知識を組織行動に結びつけられるシステムであることが条件となる。

本研究では、このような問題認識に立ち、日本サッカーのこれまでの発展を「システム学習」と「知識」の側面からとらえ、その現状を明らかにすると共に、より世界のトップレベルに近づくために必要なシステム整備について論究する。またサッカー以外の我が国のスポーツ界の現状についてもシステム学習の側面から若干の提言を試みてみたい。

## I. 日本サッカーの発展と環境認識

1993年5月、Jリーグが発足したが、日本サッカー協会はこれに先立つこと5年前の1988年、当時の日本リーグ内に活性化委員会を設置、後のJリーグに当たるプロリーグを創設することを提唱した。この背景には、その2年前の1986年に将来ワールドカップを日本で開催することが全国理事会で承認され、その時、日本代表チームが出場できるためには、当時より格段のレベルアップが必要であり、そのための最も有効な方策がプロリーグの創設であるという認識

によるものであった。

1980年代まで、我が国のサッカーは長期の低迷に苦しんでおり、ワールドカップのみならずオリンピックすらも68年のメキシコ大会以来出場できておらず、日本リーグをはじめとする国内大会においても観客動員数が極端に落ち込み、どん底の状態にあえいでいた。しかし一方では、奥寺や風間をはじめとする若手選手が時代の流れを敏感に感じ取り、独力でドイツをはじめとする海外でのプロ契約を勝ち取り、世界の水準でプレーしようとする試みが急速に加速しつつあった。

当時の日本協会としては、この動きを逃すことなく、日本サッカーの復活を実現するため、プロリーグの創設に向けてのスタートが始まったが、大勢は、プロリーグ創設に疑心暗鬼であり、協会自体としてのコンセンサスを形成するのに多大の労力を必要としていた。

しかし、その中であって、岡野俊一郎、川淵三郎をはじめとする推進派は、日本サッカーの将来ビジョンを構築する中で、ワールドカップ日本開催とプロリーグ創設は絶対条件として必要との認識に立ち、ねばり強く説得を続けていく。

88年はソウルオリンピックの年であったが、日本は金メダル獲得数5個とふるわず、スポーツ界としても低迷していた時期であった。このソウルオリンピックは80年のモスクワオリンピックが前年79年12月の旧ソ連のアフガニスタン武力侵攻にたいする西側諸国の反発で、アメリカ、日本をはじめとする世界の約半数の国がボイコット、続く84年のロサンゼルス大会では、今度は80年大会の報復措置として旧共産主義国がボイコット、いずれも世界の半分しか参加しなかった大会であり、全世界が参加するオリンピックとしては実に76年のモントリオールオリンピック以来12年ぶりの大会となった。84年まで日本は80年大会はボイコットして出場しなかったが、金メダル獲得数はかろうじて2桁台を維持し、表向きは日本の競技力は世界水準

にあるとの面目を保ってきたが、88年に12年ぶりに世界全体が参加し、客観的な意味で日本の国際競技力の実力が問われたとき、その力は大きく後退していたことが明らかになった。

この背景には、2つの要素が絡んでいる。一つは旧共産圏は戦後一貫してオリンピック、世界選手権を国威発揚の場として明確に定義、国家の総力を挙げてオリンピック選手の養成を行ってきたが、その成果が特に80年代には入り飛躍的に現れてきたこと、二つ目は94年のロサンゼルス大会からオリンピックが商業主義化され、コマーシャライゼーションの波がスポーツの世界に急速に流入し、特にアメリカやヨーロッパの資本主義諸国が急速にこの流れを受け入れていったことがある。これに対し当時日本は、旧共産圏のようなスポーツ選手に対する国家的支援は皆無であり、またコマーシャライゼーションもアマチュアリズムの壁に阻まれ思うに任せない状態にあった。結果、選手はその活動資金やサポートを独力でまかなう他はなく、強大な国家権力や巨額のスポンサー収入のある旧共産圏や欧米の選手と闘うにはあまりにも大きな隔たりが生じていた。

しかし、当時の日本のスポーツ界には早急にスポーツ選手をサポートするシステム構築の必要性を論ずる空気はなく、むしろ旧共産圏のやり方は国家権力のスポーツの介入としてネガティブに評価され、また、コマーシャライゼーションは我が国のアマチュアリズム偏重の強固な価値観に阻まれて、いずれも好ましからざる方法であり、旧来の日本のやり方こそがスポーツ本来の姿であるとの姿勢を保持していた。

我が国のアマチュアリズムに対する厳格主義は、我が国のスポーツが明治以来学校体育により主導されてきたことにあり、学校が教育の場であり、人格形成の場であるとの視点に立てば、スポーツにいたずらに金銭を絡めることは青少年の健全育成にとって好ましからざる影響を及ぼすとの認識は一理あると言える。しかし、戦後、我が国の高度経済成長が数多くの巨

大企業を生み出してくると、それらの企業は自社の宣伝としてスポーツを利用するようになり、ここに実業団スポーツという領域が形成される。スポーツ選手を自社の宣伝要員として活用し、スポーツを通して社のイメージアップをはかろうという戦略であり、これにより多くのスポーツ選手が企業に抱えられるが、彼らは事実上のプロであるにもかかわらず、アマチュアリズムの壁に阻まれて、曖昧な立場のまま活動して行く。オリンピック憲章からアマチュア規定が削除されるのは1974年であり、以後徐々にオリンピックへのプロ選手の参加が認められて行くが、70年代は多くの種目がオリンピックへのプロの参加を認めず、ために、ほぼ全てがオリンピック種目であった実業団スポーツも公然とはプロと称することが出来なかった背景がある。このことが我が国のスポーツ社会システムの二つの大きなねじれ、すなわち学校体育と実業団スポーツという独自の強化システムを形成することとなった。

一方欧米及び旧共産圏はスポーツ活動の単位がクラブであり、このシステムが20世紀に入りほぼ形成されていたため、オリンピックのアマチュア規定の動向や学校教育の枠に左右されることなく選手強化を行うことが可能となっていた。特に、各クラブの頂点には、プロサッカーチームをはじめとするトップチームが存在し、そこで活躍する選手を養成するため各年代別に育成組織とプログラムが生まれ、国レベルの強化計画のもと、各地域で効率的に選手が養成されつつあった。

このことの重要性は、我が国においても1964年の東京オリンピック直後から認識され、70年代に入り旧文部省が地域スポーツクラブ育成事業としてクラブの育成と発展とにつとめてきたが、この構想にはプロをはじめとするトップチームの形成という視点が欠如しており、各地域の実践も今一つ軌道に乗らない状況にあった。

岡野や川淵らは、これらの状況を正確に分析

し、ただ単にサッカー界の活性化のみならず最終的には日本のスポーツ社会システムそのものの変革を目指す大胆な構想を打ち立てて行動を起こして行く。

## II. Jリーグ発足までの日本サッカーのシステム戦略

このような環境認識により、岡野、川淵らは最終目標としての日本のスポーツ社会システムの変革、すなわち、現行の学校企業スポーツシステムから欧米型クラブシステムへの構造変革を念頭に置きつつ、サッカーがその先駆けとなるための具体的な行動目標として、ワールドカップの日本開催と、それに伴うプロリーグの創設という二つの具体的目標を掲げて行動を開始する。

まず最初に着手したのはプロリーグの創設準備であり、従来の日本のプロスポーツとりわけプロ野球のあり方とは根本的に異なるコンセプトを提示する。要約すると①脱企業、②地域密着、③育成組織の保持、④環境整備、⑤諸権益のリーグ一括管理方式の5点である。

①脱企業は、プロ野球や国内の実業団スポーツは例外なく企業からの広告費名目の財政援助により運用されているため、チーム名に必ず企業名を冠することが当時の常識であったが、サッカー界はこの常識に異を唱え、新たに創設するプロサッカーリーグのチーム名から企業名を削除することを決定した。これに対しては当初内外から多くの批判が浴びせられ、企業協賛が得られないのではないかという懸念が声高に論じられたが、上層部は先に記したスポーツ社会システムの構造変革の観点から、敢えてこの無謀とも思われる戦略を採択した。ただ企業協賛が最小限だった場合の防衛策として、プロリーグの運用コストを最小限に押さえる戦略も準備し、予想される入場料収入の枠内でランニングコストをまかなう計画を準備した。また、ハードその他の設備投資には、地方自治体などの行政や、政治力を動員して、カバーする戦略

を立てている。

②地域密着は、それまでの日本のスポーツにはない特色であったが、欧米型スポーツクラブシステムは例外なく、地域に密着し地域の財産及び文化として定着しており、故に社会の景気変動や政治的变化に著しい影響を受けることなく、着実な活動を展開することが出来ている。そしてこれら着実なクラブ活動が最終的にはオリンピック、ワールドカップの好成績につながると共に、その国のスポーツ活動の質的向上と充実をもたらす国民生活の充実に大きな貢献をすることが出来る。スポーツは本来、企業や学校のみのものであるのではなく、地域住民ひいては国民の共有財産であるとの視点に立てば、企業や学校の枠を越えて、より大きな視野に立った組織的運用がなされなければならない。その第一歩として地域住民が誇りと一体感をもてるためにも、新たに創設するプロサッカーリーグ所属チームには必ずチームの存在する地域名を冠することを義務づけ、同時に企業名は削除することを決定した。また、各チームともホームタウン制を取り、必ず所属する地域にホームスタジアム及びチーム本拠地をおくことを義務づけた。

③プロサッカーリーグチームは、必ず育成組織としてのサテライト（2軍）チームを保持し、サテライトリーグをプロリーグと同時に開催して、若手選手の育成につとめることと高校生年代以下の育成組織としてユースチームを保持し、新たな才能の発掘と育成に取り組まなければならないこととした。これは、当時の日本サッカーの戦力が諸外国と比較してまだまだ低い状態にあり、現代表選手の直接強化もさることながら、次世代の日本代表をになう選手を早い段階で発掘育成し、常時高い水準の選手を供給できる体制を構築することが目的である。この背景には、オリンピックやワールドカップにおいて活躍する選手の年齢が当時急速に低年齢化する傾向にあり、そこには欧米をはじめとするスポーツ先進国が、70年代初期にジュニア選

手の強化育成に乗り出していたことがある。日本では80年代に入り体操や水泳などで、民間スポーツクラブによるジュニア選手の育成が始まるが、当時まだその成果は現れておらず、サッカーはジュニア選手の育成を小、中学生はスポーツ少年団、高校生は高校サッカー部で行っていたが、当時日本協会には統一した指導指針と強化計画が無く、効率的な選手養成は思うに任せない状況にあった。

④環境整備では、ヨーロッパと比較して日本のサッカー環境はきわめて劣悪で、当時多くのチームは土のグラウンドで試合をし、また練習していた。これは特に技術的発達を大きく疎外し、日本が世界で戦えない一つの大きな原因となっており、これを早急に打開するためにも、天然芝のグラウンドの整備充実喫緊の課題であった。これを克服するため新たに創設するプロリーグでは、1万5千人収容の天然芝スタジアムの整備と、複数面の天然芝グラウンドの整備を義務づけ、これを核に全国のサッカーグラウンドの整備充実を推し進める戦略を打ち出した。

⑤諸権益のリーグ一括管理は、当時日本のプロスポーツのトップを走っていたプロ野球を先行事例として研究していく中で、ドラフト制や球団格差の発現などいくつかの問題点を抱え、本場アメリカのプロ野球システムと比較しても特異なシステムを取っていることに着目、一部特定チームの突出した活躍よりもリーグ全体の発展こそが、最終的にはそのスポーツの普及振興強化につながるとの認識に立ち、入場料収入の配分、放映権料、スポンサー収入、選手年俸の設定など、プロリーグ設立によって生じる諸権益をリーグで一括管理し、観客動員や成績に応じて各チームに再配分するという戦略をとった。これを実現するに際しては、欧米、特にアメリカのプロスポーツの運営方式を徹底的に研究し、リーグ運営のノウハウ及びチームの経営ノウハウの多くを吸収した。

以上企業戦略、地域戦略、育成戦略、環境戦略、リーグ運営戦略を詳細に検討、策定し活性

化委員会で十分議論審議して準備を続けていた。

一方、日本サッカー協会はこれとは別に、プロ以外のアマチュアも含む日本サッカー全体の発展のための戦略として、⑥指導者養成、⑦国際情報収集分析、⑧審判育成の3部門の整備充実に取りかかり、プロサッカーリーグの側面支援体制を構築する準備を始めている。

⑥指導者養成については、1960年にドイツのクラマーが来日して提唱、日本の他のスポーツに先駆けて指導者制度を構築していたが、さらにレベルアップさせるための改革に取りかかった。まず、ライセンスをレベル別に分類、各レベルのライセンス取得のためのカリキュラムを綿密に設定して、その受講および認定試験受験を義務づけると共に、ライセンス取得後も年間数度の研修の受講を義務づけ、指導者のレベルアップを厳しく要求することとした。同時に協会サイドとしては、この受講をとおして、世界のサッカーの動向と日本の現状及び強化法策指導方針の情報を末端まで周知徹底し、全国の指導者が共通目標と共通認識を持って指導に当たり、より合理的に選手養成と育成普及が出来ることを実現したいという意図があった。

⑦国際情報収集分析は、それまで各チームや個人が個別で行っていたものをサッカー協会の強化委員会が集中的に行い、オリンピックやワールドカップなど世界大会での情報収集を元に、世界のサッカーの動向、すなわち技術レベルや体力、戦術の現状と方向性を分析し、これに追いつくための具体的な強化指針を明確化するセクションである。日本の各種スポーツ団体も個別では実施していたが、それらを元に次期オリンピックや世界大会のための戦略や具体的方策の明示までには至っていないものが多く、全国の指導者まで周知徹底している例は皆無であった。当時のサッカー協会も不完全にしか実施できていなかったが、ワールドカップの開催とプロリーグの創設を迎えるに当たって、国際情報の重要性を認識し、その収集、分析、管

理、伝達を効率的に行うシステム戦略及びシステム構築を開始したことは評価に値する。この情報戦略はJリーグ発足後の日本サッカーの飛躍的發展に重要な貢献をすることとなる。

#### ⑧審判育成

Jリーグ以前の日本サッカーはプロリーグを持たなかったため、国際水準での試合開催はほとんどなく、従って審判の質も決して良いとは言えない状況にあった。日本協会はプロリーグ創設を迎えるに当たり、審判の質的向上を組織戦略の一つとして設定し、それまでの審判ライセンス制度の見直しと改革に着手、指導者同様、資格取得のための講習会受講、認定試験の徹底、資格取得後の審判実務、講習会受講の義務化を明確化し、審判の質的充実と量的拡大をはかった。また、80年代よりトヨタカップをはじめとする国際レベルの大会を積極的に誘致、国内審判に国際大会のジャッジを経験させた。

日本サッカー協会としては、以上の3点を組織戦略として掲げ、逐次その整備充実に当たった。

90年に日本サッカー協会及び活性化委員会は以上の戦略を具体的行動に移し、上記戦略に乗っ取った「プロリーグ参加条件」を発表、リーグ参加チームの募集を開始した。翌91年には「プロリーグ設立準備室」を立ち上げ、プロサッカーリーグ参加のオファーのあった20チームより10チームを決定、同時に「2002年ワールドカップ日本招致委員会」を設立、ここに日本サッカー界が当初描いた2大目標が姿を現した。

これら一連の準備作業は、必然的に日本サッカーのレベルアップももたらし、92年の第10回アジアカップで日本が初優勝を達成、Jリーグのデモンストレーションとして開催されたヤマザキナビスコカップでは国立競技場に56000人の観衆を集めた。また、数多くのプロサッカー選手が誕生し始め、三浦知良などスター選手は一躍国民的アイドルとして注目を浴びた。

また、脱企業を宣言し当初企業協賛が得られ

るかとの不安もあったが、90年代からの日本サッカーの急激な高まりに、企業も投資効果があると判断、バブル経済崩壊の直後ではあったが、新たなビッグビジネスのチャンスとして認識され、各チームとも予想を上回る企業協賛を獲得することが出来た。

このような中、93年5月に日本初のプロサッカーリーグJリーグが誕生し、華々しく活動を開始すると共に、その年の10月には、ワールドカップまで後一步に迫り「ドーハの悲劇」で惜敗したものの、日本のワールドカップ出場が夢物語ではなくなったことを多くの国民が認識し、順風満帆のうちに日本サッカーの新しい時代が開幕したのである。

### Ⅲ. Jリーグ発足当時の日本サッカーの知識創造

Jリーグ以前、日本で最も権威のあった大会は1月1日に国立競技場で行われる、天皇杯の決勝戦であったが、Jリーグの始まるほんの数年前の観客動員数はわずか7000人であったと記録されている。少なくとも80年代中頃まで、サッカーはメジャースポーツの地位にはなく、全く注目されていなかったとしても過言ではない。このマイナースポーツの1つにすぎなかったサッカーが、わずか5年ほどの準備でなぜこれほどまでに成功を収めることが出来たのか、その本質はどこにあるのかについて知識創造の観点から考察してみたい。

#### (1) 正確な環境認識

マイナースポーツのサッカーがプロリーグを創設し、さらにワールドカップまで招致するというのは1980年代の中頃にあっては、誰もが絵に描いた餅と本気にはしなかった。その中であって、岡野俊一郎、川淵三郎、長沼健らをはじめとする少数の改革派は、日本サッカーの将来構想を明確に描いていたと言える。しかも、先に記したように、単なる欧米の模倣ではなく、日本のスポーツ社会システムが抱える本質的な矛盾点、すなわち学校体育システムによる一貫指導体制の不在、企業スポーツシステムに

よる地域不在及びこれに伴う弊害について正確に認識し、さらにこれを変革するための方策までも、綿密にプランニングされていたことは評価に値する。彼らが、これらの情報（知識）をいかにして獲得したのかについては定かではないが、推測されることは1960年前後に、岡野も川淵も日本代表チームのスタッフとして海外遠征に随行、ドイツのスポーツシュレを訪れて衝撃を受けた時が、その最初ではなからうか。

当時ドイツはスポーツ振興施策ゴールデンプランを巨額の国家財政支援をうけて実施しており、ドイツ各地に地域スポーツクラブをハードソフト両面で整備、主にサッカーをはじめとするスポーツでの国際的活躍と国民のスポーツの振興普及を大々的に行っていた。彼らは、その現実に立ち会い、当時日本はまだ学校運動部と一部企業がスポーツをになっていた時代であったが、日本のスポーツがこれから進むべき将来像を明確にイメージできたのである。その後日本のスポーツは相変わらず実業団と学校運動部に依存する体質を強化していくが、それに伴い、オリンピックでのメダル獲得数も特に80年代に入り低下、その矛盾点がさらにクローズアップされたと言える。

第二にプロ化に当たり、当時のサッカーの状況から、そのスタートはきわめて困難になると予想し、その中で収支バランスを取るための財政規模をどのように設定するかについても、きわめてシビア且つ現実的なデザインを行っている。つまり当時のプロ野球にあったような、親企業からの莫大な投資や巨額放映権収入は当初からはずし、入場料収入でまかなえるだけの選手スタッフ年俸を査定、ランニングコストも極力最小限に押さえる設定を行っている。また、1チームのコストパフォーマンスが見合うための観客動員数を1試合1万人に設定、それを収容するに足りるスタジアムということで15000人をミニмумラインとしたスタジアムの設置を義務づけた。もし、ここで当時のプロ野球と同等の計算をすればスタジアム規模は3万人と

なっていたであろうが、敢えてそのような「背伸び」はせず、きわめてリアルに採算ラインを設定している。当時全国の自治体はバブルの影響もあり、90年代末まで全国で大規模な野球場やスタジアムを建設したが、その後コストパフォーマンスが見合わずに不良債券化していることを考えるときわめて先見の明のある判断であったということが出来る。

第3に政治的ネットワークを有効に活用できたことが、他のスポーツ団体にはない特色であった。すなわち岡野俊一郎が国会議員であったこともあり、政界に強いパイプを構築、特にJリーグを立ち上げるに際してのスタジアム確保をはじめとするハード整備、ホームタウン誘致等に地方自治体の誘致政策を巧みに引き出したこと、あるいは既存のスタジアムを優先的に使用出来た事等、行政との連携がきわめてスムーズに行えたことが、初期投資を最小限に押さえ、立ち上がりを成功に導いた一つの要因であるといえる。

第4に脱企業を宣言したとはいえ、現実には企業の協賛が必要であることは十分認識しており、特にJリーグに加盟するチームは殆どが当時の日本リーグ所属のチームになるであろうことを予想し、これら実業団チーム及びその親会社に理念を説得し、当面従来どおりの支援を要請し且つ獲得できたことも成功の一つのポイントである。これはそれまで日本リーグで培ってきた経済界とのパイプが機能した結果であるといえる。

このように社会システムの政治と経済及び地域という重要な3領域を確実に押さえ、既存のインフラや人脈を最大限に利用し、最小限のコストで改革を実現している。この背景には、岡野ら首脳陣の日本サッカーはまだマイナーであるとの基本認識、リーグ立ち上げ後しばらくは厳しい財政状況が続くとの堅実な試算をもとに実施された行動であったといえる。

## (2) 成功への知識創造

首脳陣としてはプロリーグを立ち上げただけ

では、日本サッカーの抜本的改革は不可能との見方を当初から保持し、これを成功させるためにも、是非ともワールドカップに出場しなければならないということ、そして早い段階でワールドカップを誘致しなければならないということ認識していた。これは決して絵に描いた餅ではなく、当時の日本サッカーのレベルがプロ化に耐えられるだけの水準にないことをおそらく首脳陣は危機感を持って認識していたのではなかろうか。従って、プロ化準備と同じくあるいはそれ以上に力を入れなければならなかったのが、日本代表の急速な強化であり、出来るだけ早い段階でのワールドカップ出場であった。もし日本代表のワールドカップ出場が実現できなければプロリーグの先行きもきわめて不透明であり、早ければJリーグを設立した93年の時点で初出場というのが首脳陣が描いていたプランではなかつただろうか。

折しも三浦をはじめとするスター選手が次々に誕生、ラモスなどの外人選手も加わり、その実現は手に届くところまできていた。そしてこの日本代表のレベルアップをさせる場がJリーグであり、同時にそこである収益を元に日本代表をさらに強化するという相互依存のシステムを形成することを企図していた。

80年代以後国際大会で活躍するためには十分な経済的裏付けが必要であり、特に集団スポーツでは大きな額が必要とされたが、プロ化以前の日本の状況では、それだけの要求を満たすことが出来ず、結果チームレベルもあがらず、ワールドカップ、オリンピックも出場できないという悪循環に陥っていた。従って経済的基盤の確保は強化の絶対条件でありこれを実現するためにもプロ化とワールドカップ出場という2大目標を掲げるしか、当時のサッカー界には選択肢がなかったのである。

また、長沼、岡野らは永年国際的にも活動し、国際的なサッカーの動向はリアルタイムで掌握していた。特に80年代以降のスポーツ界のグローバリゼーションと急速なコマーシャ

リズム化は次の時代の新しい動きになることをいち早く察知、当時の日本のシステムではこれに対応できないことを見抜いて、これまで述べてきたような改革の実施の必要性を感じ取っていた。同時にアジアのサッカーの可能性についても認識し、特に日本の経済力と社会的特質がFIFAの世界戦略においても重要な意義を持つことを当時の会長ジョンアベランジェに説得、80年の中頃には近い将来ワールドカップを日本で開催することの内諾を受けたといわれている。

このような下準備により、ワールドカップの日本開催は現実味を帯び、日本サッカー界の近未来戦略に組み込まれることとなる。当時としては、プロを作り、ワールドカップに出場するだけでも絶大な社会的インパクトがあると考えられたが、ワールドカップの日本開催となれば決定的なサッカーブームを引き起こすことは十分予測できたであろう。

このようにして80年代後半から日本サッカーの再生のためのマスタープランは作成され、実

行に移されていった。この段階で特筆すべきこととしては、プロリーグの立ち上げ、ワールドカップ出場、ワールドカップ開催の3つの目標がこれまで述べてきたようにきわめて現実的に計画され、且つ3者が密接にリンクしていたことであり、これら3つの目標を達成するためのシステムが具体的に構築されていったことにある。このようなシステム行動は川淵を中心として岡野、長沼など当時のサッカー協会の少数のメンバーにより知識が集約され、これがタスクフォースとして機能し、最後までその任務を完遂できたことによって生み出されたものである。

ほかの競技団体では、こういった知識は個別に出されて途中で消滅するか、あるいは合議制という大義名分の元、ありきたりの提案として実施され、十分な結果を上げないまま終わるのが常であるが、サッカー協会の場合、知識の保持者が最後まで首尾一貫して権限を保持し、ミッションを完遂できたことが大きく評価されるべき点である。

## 参 考 文 献

- 1) Bonnie L.Parkhouse "THE MANAGEMENT OF SPORTS"  
日本スポーツ産業学会「スポーツマネジメント」大修館書店 1995
- 2) FIFA"100YEARS OF FOOTBALL"  
小倉純二他「フットボールの歴史」講談社 2004
- 3) 後藤健生「日本サッカー史 代表編」双葉社 2002
- 4) 広瀬一郎「スポーツマーケティング」電通 1994
- 5) 神山典士「Jリーグ立ち上がり戦略 成功の秘密」明日香出版社 1993
- 6) 賀川浩他「サッカー日本代表 世界への挑戦」新紀元社 2002
- 7) 野中郁次郎他「創造する組織の研究」講談社 1989
- 8) 野中郁次郎他「戦略の本質」日本経済新聞社 2005
- 9) 野中郁次郎他「知識創造企業」東洋経済 1996
- 10) 野中郁次郎他「知識創造の方法論」東洋経済新報社 2003
- 11) 野中郁次郎他「知識創造の経営」日本経済新聞社 1990
- 12) 戸部良一他「失敗の本質」ダイヤモンド社 1984