

サッカー専用スタジアム建設における 社長のプロアクティブ行動

神吉 直人

Proactive behavior by CEO:
A case of constructing a football stadium in Suita city.

サッカー専用スタジアム建設における 社長のプロアクティブ行動

神吉 直人

1. はじめに

2016年2月14日、大阪府吹田市の市立吹田サッカースタジアム¹⁾で、柿落としとなるガンバ大阪対名古屋グランパスの試合が開催された。市立吹田サッカースタジアムは、民間からの寄付による150億円の建設資金を元に作られたサッカー専用のスタジアムである。観客席がピッチから近く、欧州のスタジアムのような雰囲気があると言われるなど、サポーターから高い評価を得ている²⁾。150億円という資金を寄付で調達することは、途方もない目標のように思われる。このスタジアムの建設事業計画は、なぜ実現することができたのだろうか。

本稿では、構想の実現に関わるミクロレベルの要因として、プロアクティブ行動 (proactive behavior; 進取的行動) に着目する。プロアクティブ行動は、環境に能動的に働きかけ、それを変えていくことに関する行動であり、「従業員が自分自身や環境に影響を及ぼすために行う先見的行動」と定義されている (Grant & Ashford, 2008)。社長のよう意思決定権限を有する者といえども、構想を実際に叶えることは難しく、構想と実現の間には千里の径庭がある。プロアクティブ行動には、物事を実現する (making things happen) という側面があり (Parker, *et al.*, 2010)、この知見を蓄積することは、構想の実現を課題とする実務家にとって意義がある。また、事例の分析と考察を通

じて、プロアクティブ行動研究の一群に貢献することをめざす。

本稿は、Jリーグクラブ・ガンバ大阪の第5代社長 (在任期間2008年4月～2013年2月) を務めた金森喜久男氏への聞き取り調査と氏の単著である『サッカー界における顧客の創造』 (以下、金森 (2014))、および『スポーツ事業マネジメントの基礎知識』 (以下、金森 (2015)) の記述をもとに、新スタジアム建設に至った要因について、プロアクティブ行動の観点から考察する研究ノートである。文中の“～”でとじた箇所は、金森氏の言葉をそのまま活かした部分を意味している。聞き取り調査は、2019年6月11日、8月5日、11月20日の3度、グランフロント大阪 (大阪市北区) のナレッジサロンで、それぞれ2時間から3時間程度実施した。また、12月3日に初稿の段階で事実関係を確認してもらうとともに、追加的な質問への回答を得た。1人の社長の経験に基づく単一事例であり、発見事実を一般化することは難しい。しかし、「市民の寄付によるサッカー専用スタジアム建設」という稀有な出来事に関する記録には価値があると考え、研究ノートとして残すものである。

2. 金森喜久男氏のキャリア

本節では、市民の寄付によるスタジアム建設の前段として、金森氏の経歴を概観する。プロアクティブな性向がいかなる経験の中で育まれたのか

1 本稿執筆時点では、パナソニックが命名権 (naming rights) を取得したことに基づき、パナソニックスタジアム吹田の呼称が用いられている (2018年1月1日～)。

2 独立行政法人日本スポーツ振興センター「NEWS RELEASE」2017年5月1日 (https://www.jpnsport.go.jp/sinko/Portals/0/sinko/sinko/pdf/happyou290501_1.pdf)。

など、氏のプロアクティブ行動の先行要因の検討のために、素材を準備することが目的となる。

金森氏は、1971年4月、松下電器産業株式会社（2008年10月1日からはパナソニック株式会社）に新卒採用で入社し、その後、一貫してBtoBを担う特機部門で働いた。営業マンとしては、松下伝統の顧客志向に基づき、現場重視の営業に努めた。“どうすれば相手の役に立つ、欲しがっているものがわかるのか？”という問いを胸に取引先の工場や倉庫に入って問題点を探り、その解決策を提案することを心がけていた。

この顧客志向の考え方は、松下幸之助の水道哲学に基づくもので、年間20日程度実施される松下社内での研修で叩き込まれた。“ほしいものを売るな、役に立つものを売れ”と言われ、時には顧客から注文が入った製品であっても、それが本当に顧客のためになるか（コスト改善に資するかなど）を考え抜くことを教え込まれた。また、現場を知ることの一環として、製品を徹底的に知るように努めていた。例えば、コンプレッサーをばらして組み立てられるようになったり、必要に応じて資格を取得したりしていた。なお、この背景には、実家が機織り機の販売修理を手掛けており、機械への馴染みがあったことがあるという。

課長であった1985年頃、金融業界へのシステム納入にあたり、交渉時に役員である本社の財務部長に同行を依頼するという経験をした。松下電器産業ほどの規模の企業では、通常、一社員が自分の仕事で役員級の上司の協力を得ることは稀である。ところが金森氏はこの時、いかなる部門担当役員でも営業活動に動員可能な資源であり、有効に活用すべきだと考えたという。その後、1991年4月に営業部長となった。これが役職者としてのキャリアのスタートであった。

1994年4月、44歳の時に北陸支店長に任じられ、石川・富山・福井3県の営業担当者約700人を統括

する販売責任者を4年間務めた³⁾。当時の北陸支店は、ダムの管理システムやCATV、MPIS（農村多元情報システム）などを自治体に納入していた。ある時、金森氏は松下グループの代表として石川県知事に提案し、県産業の活性化について議論する審議会の設立に参画した。そこで、そのような場でイニシアティブを握ることの重要性と、同じく参加していた他業界トップや知事の考え方を学んだ。また、CATV事業に関して掲げた北陸情報ハイウェイ構想などの経験の中で、戦略策定時など、社内の大きな意思決定における大義名分の重要性を認識した。大義名分については、社内に限らず、自治体や大企業が投資を決定する際の条件としても重要であることを学んでいる。

そして、1998年からは松下電送システム株式会社の常務取締役として、営業・サービス・商品企画を担った。金森氏は、ここで初めて業務用FAXや複合機などのものづくりに携わった。金森（2014）には、就任直後に業務用プリンターの開発に必要な特許の購入のため、10億円の決済にハンコを押した経験が書かれている。また、営業時代と変わらず現場に根付くという思想を重視し、クレームなどの問題点を必ず報告するように指示していた。“同じクレーム（トラブル）が2件続けば、それは偶然ではない”と考え、そのようなことがあれば、工場などの現場まで足を運んだ。

次いで、2002年1月から2003年12月まで、松下電器産業パナソニックシステムソリューションズ社の常務取締役に就いた。そして、2004年1月に松下電器産業本社の情報セキュリティ本部長に就任し、全世界の松下グループの情報資産を統括した⁴⁾。

2008年2月、ガンバ大阪社長就任の内示があった。これは金森氏にとって意外な人事であった。内示を受け、翌3月12日に万博記念競技場を訪れた。この日は試合を観ることなく、スタジアム周

3 当時北陸には7つの関連工場があり、2万人以上の従業員が働いていた。

4 この頃、松下電器産業の中村社長は世間から中村改革と呼ばれた構造改革を推進していた。これは、金森氏をして“理念だけ残して全部変える”破壊と創造の改革であったという。金森氏は、社内の広報誌の取材に対して、当時の改革の状況を“富士山の1～2合目”と回答したことがあった。一部の先輩には叱られたが、中村氏には気に入られた可能性がある」と述懐している。

辺と観客（サポーター）を観察しただけであったが、金森氏はそこに営業活動との共通点を見た（金森, 2014）。そして、同年4月、ガンバ大阪の第5代社長に就任した（4月1日に赴任、同月16日の取締役会で正式就任）。チームが成績不振でJ2に降格し、引責辞任する2013年の2月まで6年弱の間社長を務めた。また、アジアサッカー協会（AFC）のプロクラブコミッティのチェアマン（委員長）も担った。この間、チームはACL（AFCクラブチャンピオンズリーグ）や天皇杯など4つのタイトルを獲得している。

3. 専用スタジアム建設の必要性

本節では、聞き取り調査で得られた金森氏の言葉と氏の著作の記述を基に、サッカーをはじめとするスポーツ事業における、スタジアム（特に専用スタジアム）の重要性について整理する。

スタジアムの建設、および整備は、日本のスポーツ立国戦略の5つの重点戦略のうち、「社会全体でスポーツを支える基盤の整備」に該当する（金森, 2015）⁵⁾。スポーツ事業で収益を上げるには、リピーターとして繰り返し観戦してくれるファンの獲得が欠かせない。そのためには、観客に試合を100%楽しんでもらうことが理想であり、スタジアムはそれを叶える場所である必要がある。金森（2014；2015）は、観戦客を生み出すことを、Druckerの顧客の創造と捉えている。

「高校野球といえば甲子園」（逆もしかり）に代表されるように、優れたスタジアムはシンボルとして機能し（金森, 2015）、観客のイメージを形成する。Jリーグ創設期のチェアマンである川淵三郎氏も“クラブの器量はスタジアムで決まる”と述べているという。スタジアム建設は、チームの基軸を確保するための手段として捉えることができる。

そして、金森（2015）では、無形性、同時性、消滅性、多様性、異質性の5つをスポーツの特性として整理している。このうち、異質性（heterogeneity）は、スポーツというサービスは、決して同じ試合展開にはならないことを意味する。常に異なる未知の結末が待っているという特性が観客に期待と不安をもたらし、スタジアムに足を運ばせる。また、スタジアムでは、試合の生産と消費が同時に行われるという同時性（simultaneity）により、一体感が生まれる（金森, 2015）。換言すれば、試合は選手と観客によって共創される。スタジアムは、こうした性質をもったスポーツの魅力を余すところなく引き出す、または増幅するような装置である必要がある。

スタジアムの魅力を高めるものとして、試合を観ながら楽しめる飲食の機会の充実も必要である。さらに、試合や食事で高まった観客の満足感を損なわないためには、トイレ（特に女性トイレ）の充実が欠かせない。金森氏はこれらの重要性を、スタジアムを訪れる観客へのアンケート調査と、スタッフらとの実地検分から学んでいる（金森, 2014）。そして、これらスタジアム内外の設備を改善するには、指定管理者となる必要があるという。

指定管理者制度は、2003年の地方自治法改正により導入された制度で、公の施設の料金の設定および直接収受、施設の使用許可を、指定管理者として指定した民間事業者に委ねることを認めるものである⁶⁾。金森氏は、指定管理者となることが経営黒字化の必須条件であり、クラブの運営を大きく左右する大事と位置づけている。また、スポーツクラブが赤字になる理由の1つとして、固定資産税負担を強調している。ガンバ大阪の事業規模では、固定資産税を支払うことは難しい。固定資産となる土地と建物を所有せずに借り受け、変動費化することで、経営負担を軽減することが

5 スポーツ立国戦略は、今後の我が国のスポーツ政策の基本的方向性として、2010年8月に文部科学省が策定したものである。「スポーツを支える基盤整備」以外の重点戦略としては、「ライフステージに応じたスポーツ機会の創造」などが掲げられている（文部科学省ホームページ: http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/rikkoku/1297182.htm）。

6 国土交通省「公共施設管理における包括的民間委託の導入事例集」平成26年7月（<https://www.mlit.go.jp/common/001049368.pdf>）。

肝要である。

4. 市立吹田サッカースタジアムの建設過程

4-1. 着想～社内の説得

前述のように、金森氏は2008年4月にガンバ大阪社長に就任したが、その人事は2月末に新聞各紙で発表された。すると、社内の40代程の見知らぬ2人の役職者からメールが直接届いた。彼らはサッカーファンであり、ガンバ大阪にも思い入れがあった。そして、3月中旬に意見交換のための会食が設定されたが、彼らはそこにスポーツ・マネジメントで知られる広瀬一郎氏を同伴した。金森氏と広瀬氏らは、3時間程度の会談の間、ほぼ専用スタジアム建設の必要性について話し合った。

この時説得された内容は、金森氏の松下グループでの経験、および先の試合観戦の感想と合致した。顧客志向の発想に基づけば、異質性と同時性から生まれる一体感によって、より多くの顧客を満足させることが肝要であり、そのためには専用スタジアムを持つことが最善手である。さらに、ものづくりに携わる松下グループでは、半導体生産におけるクリーンルームのように、製品ごとに専用の設備を備えた工場を建設することが常識であった。この発想から、サッカーにおいても専用の施設を作ることに、金森氏はまったく違和感がなかったという。

そして4月に入り、想いとアイデアが固まった。この前に、金森氏は社長としての自らの役目を認識したという。初代社長は、リーグ創設期にチームの立ち上げを担った。2代目は、Jリーグの人气が落ち、赤字になったクラブの経営を立て直した。3代目は、引き続き経営体質の改善を図ると同時に、西野朗監督を招聘するなど勝てるチームへの土台作りを行った。そして、先代の4代目社長は、ガンバ大阪を人気のあるチームに仕上げた。この流れを受けて、5代目社長としてのミッシヨ

ンを、サッカー観戦という体験を楽しめる場づくりと、松下電器産業の支援を受けない、経営的に自立した体制を築き上げることと定めた。これには、社長就任時の中村会長からの言葉が影響している。中村会長の指示は、“独立することと地域に根付くこと”の2点であった。金森氏はこの独立を、経営的な自立と解釈した。専用スタジアムの建設は、自身の使命を全うするための手段に他ならなかった。

金森氏は、就任が正式に決定した4月16日の取締役会で、寄付によるスタジアム建設の意向を発表している。民間からの寄付による資金調達という方法は、金森氏が1人で発案した。これには、氏が仕事で悩んだ際に、自分を見つめ直そうと訪れた奈良の薬師寺での経験が影響している。檀家を持たない薬師寺では、訪問者に写経の機会を提供し、その対価を復興のための寄付とする写経勧進を行っている⁷⁾。金森氏は、薬師寺のこの取り組みから“大儀があり、また寄付した人が満足するようなことであれば、寄付は必ず集まる”ことを知ったという。

次いで、この資金調達方式について社内の承認を得る必要があった。“専用スタジアムが欲しいという気持ち、志は皆同じ”で、新スタジアムの建設自体は皆が望んでいた。しかし、ほとんどの人が寄付による資金調達は無謀と考え、“はじめは誰も（実現を）信じてくれなかった”。成功は不可能と指摘する者があるなど（金森, 2015）、建設計画の実行には多くの者が反対した。

そこで、金森氏は、まず筆頭株主である松下電器産業から寄付が得られるように働きかけた。中村会長らとの交渉の際に、関西にはない専用スタジアムの意義や経営への貢献の可能性など大義名分を主張し、最終的に核となる金額の寄付を得ることに成功した⁸⁾。その他、メインスポンサーなどからの寄付の計画を出すなど、民間からの寄付は実際には少額で済むことを社内の及び腰な人々

7 薬師寺ホームページ (<https://www.nara-yakushiji.com/osyakyo/>)。

8 金森氏は松下電器産業からの寄付金を有税引き当てとしたこと、およびその後の他社からの寄付にとって“井戸の誘い水”とするために「外で話してもいい」という言質を取ったことが重要であったと振り返る。

に示し、なんとか説得に至った。次いで、松下電器産業以外の株主3社（関西電力・大阪ガス・JR西日本）に足を運び、それぞれに了解を得た。そして、社長就任からわずか3ヵ月後の7月の取締役会で、スタジアム建設を決議した。

4-2. スタジアム建設募金団体の設立

企業から寄付を集めるには、協力企業が寄付を損金算入し、経費にできるようにする必要がある⁹⁾。そのためには法人格が必要で、検討会の中で民間募金団体の設立が提案された。2008年8月初旬、当時、皆からキャプテンと呼ばれていた川淵氏をガンバ大阪の常務と共に訪問した。そこでスタジアム建設計画を伝え、募金団体へのスポーツ界からの支援協力と理事への就任を依頼した。金森氏らが示した新スタジアムの趣旨は、Jリーグが掲げる「Jリーグ百年構想」の趣旨とも合致しており¹⁰⁾、早々に快諾を得ることができた¹¹⁾。この後、他の企業などに対して寄付を募る際に、川淵氏のように名の知れた人物の名前を借りられたことの影響力は計り知れない。

そして同月、鹿島アントラーズ創設の中心人物で、関西経済連合会（関経連）会長の下妻博氏のところまで相談に出向いた。下妻氏は当時、住友金属工業株式会社（現・日本製鉄株式会社）の会長でもあった。ところが、初めての面会では、“……無理じゃないか。大阪人はケチやぞ。……140億円も集まるわけがない”と30分程度叱られたという（金森, 2014）。しかし、これは金森氏らの覚悟を確認するためのもので、同月2度目の面会では下妻氏の方から、1928年の大阪城天守閣の修復工事に際して150万円（現在の600～700億）の寄付金が集まった話や、江戸時代には商人の寄

付によって淀屋橋などの橋が架けられたという話があり、“大阪の気質に合ってるかもしれん。やろか”という言葉ももらった。これに伴い、下妻氏も募金団体の理事に就いた。

金森氏は、川淵氏、下妻氏と議論を重ねる中で、関西に新スタジアムを建設することの大義名分をさらに確たるものに固めていった。それは、ガンバ大阪だけのスタジアムでは決してなく、関西のスポーツ界にとって、きちんとした、誇れるスタジアムであること。サッカーやラグビーの国際大会を招致できるような基準を満たすこと。公共の施設として、小中高のサッカー大会などで有効活用してもらうこと。そうして多くに利用されることで、関西スポーツの聖地となること。そして、何よりも関西のスポーツを盛んにすることであった。

両氏の力添えによって、サッカー界と関西財界双方の支援を得たスタジアム建設募金団体は、2010年3月に発足した。この時は、スタジアムを建設する土地がまだ確定していなかったため、名称に特定の地名や固有名詞はついていない。募金団体が作成した、募金趣意書（パンフレット）には、表紙に「スタジアムつくろう。」と大書され、「みんなの寄付金でつくる日本初のスタジアム」という言葉が添えられている（図1）。そして、「for Osaka dream」として、「SMILE～地域の笑顔をつくる～」 「DYNAMIC～関西の活力をつくる」 「CREATE～次代の文化をつくる～」というテーマが続く（図2）。こうして、民間の寄付で建設したスタジアムを自治体に寄付し、公共施設として活用するという枠組みが動き出した。

9 例えば、500万円という額は個人（家計）として考えれば破格であるが、利益を出している上場企業の中には、これを損金算入限度額の範囲内とできるところもあり、関係性次第では“二つ返事”で拠出してもらうことも不可能ではないと認識していた。

10 Jリーグ百年構想では、「あなたの町に、緑の芝生におおわれた広場やスポーツ施設をつくること」「サッカーに限らず、あなたがやりたい競技を楽しめるスポーツクラブをつくること」「観る」「する」「参加する」。スポーツを通して世代を超えた触れ合いの輪を広げること」の3つを謳っている（Jリーグホームページ: <https://www.jleague.jp/aboutj/100year.html>）。

11 川淵氏との間では、新スタジアムはサッカーだけでなくラグビーの聖地も目指すという話があったという。これは、2019年秋に開催されたラグビーW杯の誘致を視野に入れたものであったが、社長交代に伴い“理念が継承されず”頓挫してしまった。また、女子サッカーのスペランツァ大阪高槻のホームスタジアムにするという計画もあったが、やはり実現されていない。



図 1：募金趣意書表紙



SMILE - 地域の笑顔をつくる -



緑の芝生に覆われたフィールドは
誰もが気軽に、安全に、スポーツを楽しむ場所。
そして、広大なフィールドは
有事に地域の人々を守るセーフティゾーンになる。

人をつなげ、育み、守るフィールドは、みんなの「ホーム(家)」。
地域の人々はそこでスポーツをし、観ることで健全な心身を育み、
笑顔になっていく。

スポーツで笑顔を創造するフィールドを、みんなで作る。
それは、地域を愛し、スポーツを愛する人々の夢。

さあ、みんなの夢を実現しよう！
この場所ですいしよに笑うために。

DYNAMIC - 関西の活力をつくる -



関西の企業・住民の力で新しいスタジアムを建設する。
過去に例のないプロジェクトは、
サッカーファンのみならず日本中から注目を集め、
大きな人の流れを生み出すことが期待される。

いま、飛躍を求められる関西経済。
新スタジアムの経済効果も重要なポイントとなるだろう。
しかし本当に大切なのは、行政だけに頼らず
「民」が主体となって自ら関西を活性化していくこと。

一人、一企業では不可能なことも、
「関西」全体が力を合わせればできる。
日本初のプロジェクトを、今ここから。
関西経済の活力あふれる未来をめざして。

CREATE - 次代の文化をつくる -



1970年。大阪万博で提示された未来の文化は
人々の心を動かし、日本中を明るい希望で満たした。

2012年。その万博が開催された場所で、
今度はスポーツ文化から日本を動かす
チャレンジがはじまる。

自分たちのスタジアムを、自分たちでつくる。

それはスポーツを愛するものたちの、新しい文化。
そう。私たちは、昔も、今も、明るくハワフルな文化を
自らつくり、ムーブメントを起こしてきた。

大阪が、関西が動けば、日本も動く。
今こそ、新しい文化のムーブメントをこの場所から。

図 2：募金趣意書P1-2

4-3. 用地の決定と寄付金集め

金森氏をはじめ、ガンバ大阪には建設の専門家がいなかった。そのため、案件に関わるあらゆる相談窓口の役割を安井建築設計事務所に依頼した（MC（management construct）方式）。スタジアム建設募金団体と安井建築設計事務所では建設検討委員会を設け、委員長に関西学院大学の加藤晃規教授を迎えた。そして、安井建築設計事務所からの提案を参考に、スタジアムのコンセプト、仕様、ゼネコンの決定方式などを議論していった。スタジアムのコンセプトでも、あくまで観客（顧客）第一が重視された。

寄付のスキームを選択したことで、建設費用などをオープンにするという方針となり、2009年9月に指定プロポーザル方式を採用した。そして2010年7月に、応募のあったゼネコン3社（大林組・鹿島建設・竹中工務店）の中から、団体理事と委員の投票で、竹中工務店を優先交渉権者に選定した。

前述のように、ガンバ大阪ほどの事業規模のチームが固定資産を有することは得策ではない。そこで、土地を行政から借り受けるべく各市町との交渉を進めたが、候補地は文字通り二転三転した。一度、高槻市の京都大学農学部の実習農場跡地に内定し、記者発表の準備まで進めたが、2011年4月の高槻市長選挙の影響を受けて破談となった。ところが、同じタイミングで吹田市長に当選した井上哲也氏が、万博への新スタジアム誘致を宣言し、話は一気に現実味を増した。その後、市の土木関連担当者や万博公園管理部門なども交えて様々な要件について交渉を進め、同年10月、吹田市を建設候補地に決定した。

翌2012年4月から募金活動を開始し、金森氏は対外的な交渉に奔走した。同じく関西の大企業であるK社は10回訪問するなど、トップとして率先して頭を下げると同時に大義名分を説いて回っ

た（訪問回数は、最後に先方が教えてくれたという）。「関西スポーツのため」という大義を掲げた活動であったが、「ガンバ大阪スタジアム」という誤解が解けず、寄付を得られないことも少なかつた。一方で、大義をよく理解してくれた企業から、想像以上の額の寄付を得ることもあった。各企業からの支援額は、数万円から数千万円まで幅広いものであった。

建設資金の一部は、独立行政法人・日本スポーツ振興センター（JAPAN SPORT COUNCIL）の支援事業から調達した。日本スポーツ振興センターは、スポーツくじ（toto・BIG）の収益を元に、スポーツの振興や児童生徒等の健康の保持増進を図る業務を行っている¹²⁾。金森氏らは、日本サッカー協会の応援を得てスポーツ振興くじ助成事業（2013年度）に申請し、30億円を調達している¹³⁾。さらに、国土交通省の住宅・建築物省CO2先導事業、および環境省の自立・分散型低炭素エネルギー社会構築推進事業の助成を利用し、前者からは4億7,110万円、後者からは6,295万円の補助金をそれぞれ得た。

当初の計画では、目標金額は130億円であった。しかし、2011年の東日本大震災により建築資材や人件費が高騰し、150億円に修正された。工事は2013年12月に着手され、工期は22ヵ月に渡った。そして、市立吹田サッカースタジアムは収容人数（総数）4万人のサッカー専用スタジアムとして、2015年9月30日に竣工した。

効果は早くに表れ、2016年の1試合あたり観客数は前年比159%増、入場料収入は2倍となった。最終的なスタジアムの総事業費は、140億8,566万円、調達した資金の内訳は、法人721社からの寄付が99億5,018万円、3万4,627人の個人からの寄付が6億2,215万円、そして各種助成金が35億1,332万円であった¹⁴⁾。金森氏は、チームのJ2降格に伴っ

12 独立行政法人日本スポーツ振興センターホームページ（<https://www.jpnsport.go.jp/>）。スポーツくじの収益は、選手や指導者の育成、地域スポーツ施設の設備など、日本のスポーツを育てるために使われることになっている（GROWING ホームページ: <https://www.toto-growing.com/>）。

13 事業名「(仮称)吹田市立サッカースタジアム建設事業（3か年度事業）」（独立行政法人日本スポーツ振興センターホームページ内、助成事例データベース（平成25年度）: <https://www.jpnsport.go.jp/sinko/tabid/137/Default.aspx?pref=Osaka&year=25&pid=67357#result>）。

14 市立吹田サッカースタジアムホームページ（<https://www2.suitacityfootballstadium.jp/c/stadium/index.html>）。

て2013年2月に社長を引責辞任したが、スタジアム建設募金団体の代表理事ではあり続け、新スタジアムのスタートまで、その役割を全うした。スタジアム建設募金団体はすべての必要な処理を終え、2016年8月に解散した。

5. プロアクティブ行動

5-1. プロアクティブ行動の定義と特徴

本節では、前節までに述べた金森氏の行動を説明する概念として、プロアクティブ行動について概説する。プロアクティブ行動は、組織に能動的に関わる個人の行動に着目した概念である（館野ほか, 2016）。初期の研究では、直接に環境を変える行動（Bateman & Crant, 1993）¹⁵⁾、現状の環境を改善したり新しい環境を創造したりする際にイニシアティブをとること（Crant, 2000）などと定義されている。近年研究が蓄積されており、2001年から2018年までの組織行動研究をレビューした服部（2019）でも、2001年以降に登場した新規のトピックの1つに挙げられている。

proactiveは、「先を見越した」「事前に行動を起こした」「先回りした」「積極的な」「前向きな」といった意味である¹⁶⁾。先行研究でも、proactiveな人は、物事を改善するために必要な情報や機会を積極的に求めたり（Crant, 2000）、フィードバックを要求したりするとされている。また、プロアクティブ行動の関連語にproactivityがある。これは仕事の役割に関するパフォーマンスの出現の一形態であり（Griffin, *et al.*, 2007）、積極性、順行性と訳される¹⁷⁾。

初期のプロアクティブ行動研究は、相互作用説（interactionism）の考え方をうけ、人は環境を

変えることができるという前提から出発している（Bateman & Crant, 1993）。プロアクティブな人は、状況的な力に制約されにくく、環境の変化に影響しうる（Crant, 1995）。よって、プロアクティブ行動の特徴としては、自己決定的（self-directed）、変化志向（change-oriented）、先んじた行動（anticipatory actions）が挙げられる（Griffin, *et al.*, 2007）。

既存研究では、どのような具体的行動をプロアクティブ行動とみなすのかも議論されてきた。Grant and Ashford（2008）は、フィードバック探索（feedback seeking）やイシューセリングなど、既存研究によって扱われた様々な概念を列挙している。Wanberg and Kammeyer-Mueller（2000）では、新しい仕事に順応（fit）するために行う4つのプロアクティブ行動として、情報探索（information seeking）、フィードバック探索、関係構築（relationship building）、ポジティブ・フレーミングを挙げている¹⁸⁾。Axtell, *et al.*（2000）は、提案行動（making suggestions）をプロアクティブ行動と捉えている。Seibert, *et al.*（2001）は、発言（voice）、革新行動（innovation）、政治的知識（political knowledge）、キャリア・イニシアティブの4つを挙げている。このうち、革新行動は、ソリューションに焦点を当て、新しいアイデアを生み、それを実行に移すために働くような行動である。また、政治的知識は、組織内の公式、および非公式の関係性や権力構造に関する情報を得るような行動である。

5-2. プロアクティブ行動の先行要因

既存研究では、プロアクティブ行動を導く先行要因も検討されてきた。その代表は、行動の原因を性格（proactive personality）に求めるも

15 この領域の嚆矢であるBateman and Crant（1993）は、事に対して反応的（reactive）な人に対して、自ら周囲の環境に働きかけ、それらを変えていこうとする人の行動に着目した。彼らの関心は、プロアクティブ行動の原因となる心的要因にあり、proactive personality scale（PPS）を開発している。

16 『英辞郎on the WEB』（<https://eow.alc.co.jp/>）。

17 順行性は「逆らわずに行うこと」の意であり、プロアクティブ行動の受け身にならないニュアンスとの差異が興味深い（『weblio英和辞典・和英辞典』<https://ejje.weblio.jp/>）。

18 情報探索とフィードバック探索をまとめて意味形成（sense-making）としている。また、ポジティブ・フレーミングは、新たな従業員が状況の理解を変更するために、認知枠組みを形式的にコントロールすることで用いる認知的な自己管理メカニズムと定義される。Wanberg and Kammeyer-Mueller（2000）は、プロアクティブ行動ではなくproactivityに関する研究であるが、ここでは同種のものとして捉えている。

のである。一連の研究の嚆矢であるBateman and Crant (1993) は、進取的行動尺度 (proactive personality scale; PPS) を開発している。Wanberg and Kammeyer-Mueller (2000) は、組織社会化のためのプロアクティブ行動と性格のBig Five理論との関係を検討している。また、先行要因となる個人特性として、Ashford and Black (1996) ではコントロールの意思 (desire for control), Griffin, *et al.* (2007) では役割の幅に関する自己効力感 (role breadth self-efficacy), Wu, *et al.* (2018) では自己解釈 (self-construals) の影響がそれぞれ検討されている。

プロアクティブな行動をする当人の内的 (個人的) 要因以外の先行要因についての研究も蓄積されている。尾形 (2016) によれば、組織による人事施策の影響が数多く検討されてきた。Parker, *et al.* (2006) は、従業員の性格と併せて認知された仕事環境を先行要因として検討し、職務の自律性 (job autonomy) と同僚との信頼 (coworker trust) が認知的動機づけを経てプロアクティブ行動に影響することを実証している。また、Wu and Parker (2017) では、リーダーによる支援がプロアクティブ行動を促進することが示されている。

Grant and Ashford (2008) は既存研究のレビューから、状況的な先行要因としてアカウントビリティ、曖昧性、自律性を挙げ、それぞれに命題を示している。尾形 (2016) は、個人特性 (達成動機、時間展望、自己効力感、集団主義)、職場特性 (コミュニケーションの活発さ、学習への積極性、革新への革新性)、および日々取り組む職務の特性 (職務自律性、他者フィードバック、仕事フィードバック、タスク依存性、組織外相互作用、タスク重要性) の影響について探索的に検討し、プロアクティブ行動の種類によって影響を与えるものが異なることを確認している。なお、プロアクティブ行動の結果としては、組織適応 (尾形, 2016)、キャリアにおける成功 (Seibert, *et al.*, 2001)、起業家行動などがある。

5-3. 管理者によるプロアクティブ行動の必要性

プロアクティブ行動は環境を変化させるための行動であるが、そのために働きかける対象は、大別して2つに整理することができる (DuBrin, 2013)。1つはプロアクティブな行動をする者自身である。自らを好ましい方向に改善することで、環境の変化をめざすものである。特に、若手就業者が自ら創意工夫し、積極的に周囲に働きかけるなどして自らを変えていく、組織社会化に関する研究が盛んである (Chan & Schmitt, 2000; 尾形, 2016)。

一方、プロアクティブ行動による環境変化のもう1つの対象は状況 (situation) である (DuBrin, 2013)。Griffin, *et al.* (2007) は、仕事の相互依存性 (埋め込みの程度) によって、proactivityをindividual task proactivity, team member proactivity, organization member proactivityの3つに分類しているが、後者2つのようにチームや企業全体のメンバーに働きかける行動はこれに当たる。状況を構成する対象は人に限らず、制度なども含まれる。本稿が対象とする、金森氏による専用スタジアムの建設もチームやスポーツ界の状況を変えることを意図したプロアクティブ行動である。

前述のように、プロアクティブ行動では若手従業員を対象とした議論が盛んである。実際、既存研究として引用されることの多いAshfordの (特に初期の) 関心が組織社会化にあるため (Ashford & Commings, 1985; Ashford & Black, 1996)、プロアクティブ行動研究全体の関心も、若手従業員の方にやや偏っているように見受けられる。しかし、先述のCrant (2000) の定義に拠れば、社長が成し得るものとしても差し支えない。より積極的に解釈すれば、社長のような管理者が状況に働きかけるようなプロアクティブ行動こそ、組織にとって重要であるとも考えられる。また、管理者といっても、ミドルからトップまで様々である。本稿の金森氏のケースではグループのトップに中村会長がいたように、管理者といえども、誰かの指示によって受動的に働く可能性はある。能動的に、自ら率先して行動することに関する知見は、管理者の文脈でもさらなる蓄積が期待される。

なお、プロアクティブ行動の初期の研究では、proactivityはinitiativeと同列に考えられている¹⁹⁾。Frese and Fay (2001) は、個人的イニシアティブ (personal initiative) の概念を提唱し、自ら始める気質、進取的な方法、および目標追求における困難を克服する持続性によって特徴づけられる行動に着目した。他にも、率先 (taking charge) やイシューセリングのように、管理者の文脈にも相当するプロアクティブ行動の論点はいくつもある。

6. 事例の解釈

6-1. 金森喜久男社長のプロアクティブ行動

第4節に記述した市立吹田サッカースタジアム建設の事例から、金森氏による具体的なプロアクティブ行動として、次のものが挙げられる。

- ・社長就任3ヵ月で、サッカー専用スタジアム建設を決定したこと
- ・130億円（後に150億円）の資金を、寄付という前例のない方法で調達しようとしたこと
- ・社外の有力者に直接交渉を試みたこと

これらの行動は、Seibert, *et al.* (2001) の分類でいえば革新行動に、Grant and Ashford (2008) では問題解決行動にそれぞれ該当するものである。また、就任から3ヵ月という短期間に新スタジアムの建設を決定したこと、そのための多額の資金調達に、寄付という前例のない方法を選択したことは、いずれも困難への挑戦であり、プロアクティブなゴールを設定した (proactive goal generation) といえよう (Parker, *et al.*, 2010)。

次に、寄付金を集めるにあたり、Jリーグの川淵氏と関経連の下妻氏から募金団体への協力を得ている。金森氏は、この時以前に2人と親密な関係にあったわけではなく、これを既存研究に当てはめれば、関係、ないし社会ネットワークの構築と捉えられる。また、この行動が他の企業から寄付金を集める際に有効に働いていることなどを踏まえると、正当性の獲得行動とも考えられる。

既存研究では、具体的なプロアクティブ行動として、何らかの対象を獲得 (収集・探索) するものが挙げられてきた。その獲得の対象は、関係性のほかに情報やフィードバックなどがある。これらは、例えば若年就業者の場合は、組織社会化の手段として獲得されるものである。金森氏のように、既に組織社会化過程を終えた管理者の場合、情報や関係性の獲得には、正当性を得るという側面があると考えられる。Seibert, *et al.* (2001) の政治的知識も、キャリアにおける正当性の獲得のための情報と捉えることができるかもしれない。

6-2. サッカー専用スタジアム建設におけるプロアクティブ行動の先行要因

金森氏によるスタジアム建設におけるプロアクティブ行動の先行要因は、大別して、内的 (個人的) 要因と外的 (社会・構造的) 要因があると考えられる。まず、個人的であり、同時に社会的に機能する要因として、金森氏がガンバ大阪の社長であったこと、および松下グループの中で相応の地位にあったことが挙げられる。金森氏の地位が使命感などを喚起し、金森氏自身を動かしたという側面や、地位に由来する正当性が周囲に影響を与え、プロアクティブな行動をし易くしたという側面は、決して排除できるものではない。また、社長であったことで、職務自律性が高かったともいえるだろう (Parker, *et al.*, 2006)。とはいえ、本稿の事例を「社長ゆえに成し得た」特殊なケースと限定せず、それを差し引いても残る一般化の可能性を考えることは、決して無駄ではないと思われる。

金森氏自身の内的要因としては、「キャリアでの経験」と、そこで得られた「態度」や「知識」が挙げられる。知識には、形式知と感覚などの暗黙知の両方がある。まず、松下電器産業での役職者の経験が、経営責任者としての覚悟を構築した (金森, 2014)。金森氏は、社長が最高責任者としてなすべきこととして、方針を出す、決断する、

19 例えば、Crant (2000) には「...have all been examined through the lens of proactivity and initiative」という記述がある。Griffin, *et al.* (2007) のように、proactivityとinitiativeを別概念と考える議論もある。

結果に対して責任を取ることの3つを挙げている（金森, 2014）。経験に基づいた、なすべきことをなすという覚悟が、スタジアム建設によってチームとサポーターの環境を変えるというプロアクティブ行動を後押ししていたと考えられる。

サッカー専用スタジアムという選択には、松下電送システムなどで工場建設に携わった経験が活かしている。金森氏に専用スタジアム建設を提言したのは、社長就任を知って連絡してきた社内のサッカーファンであった。彼らの話を聞き流すことなく参考にできたのは、良質の試合というサービスを生み出すには専用の装置が欠かせないことを、ものづくりの経験から確信できたことによる。さらにここには、営業マンの頃からの現場重視の思想も影響していた。社長就任が決まってすぐに観客の様子を観察し、そこで見聞きしたことが、観客のためのスタジアム建設を決意することにつながっている。

諸々の経験の中で、大義名分の重要性を実感していたことも大きい。5代目社長としての自らの使命と顧客の創造という目的が、大義という形で一つになったことが聞き取り調査や著作の中から見て取れる。顧客志向は、松下グループでの研修で培われた態度であり知識である。松下幸之助をはじめとする松下グループの教えが、概念として浸透している（金森, 2015）。さらに、北陸支店での経験から“主旨が明確であれば、行政は協力してくれる”と考えていたことも建設の大義名分を重視したことに影響している。

また、社長就任から3ヵ月というスピードで決定に至ったことにも、キャリアでの経験が活かしている。例えば、松下電送システムの常務取締役の時には、ゼロックス社（シカゴ）との提携交渉の機会があった。この時は、時間をかけると他社と組まれてしまうという状況であり、素早い意思決定が求められたという。こうした経験は他にもあり、スタジアム建設時の“意思決定の速さに抵抗感はない”。さらに、金森氏は“細かいこと（例えば、関係者間の調整が必要になるような事柄）は、後から考えればよい”と述べている。スタジアム建設のような大型案件を迅速に進める際

には、細部にあえて目をつぶることも必要と考えていることが垣間見える。別の見方をすれば、経験や知識に基づいて、素早い意思決定が必要なことと、後から議論すればよいことを峻別しているのかもしれない。

そして、130億円という予算規模にもある程度の“慣れがあった”ため、意思決定にためらいはなかった。第2節で述べた特許案件の決済のように、製造業の現場では数十億円の取引は珍しくなく、しばしばリスク・テイクを迫られる。また、松下電送システムで50～60億円のロンドン工場、松下電器産業パナソニックシステムソリューションズでは100億円の蘇州工場の建設に携わっているなど、資金調達の経験があった（金森, 2015）。130億円の新スタジアム建設という、一見途方もない目標に向かうプロアクティブ行動に必要な金銭感覚がそこにあり、先行要因として働いている。

そして、130億円という大規模な資金を寄付という方法で調達することについて、ガンバ大阪のほとんどの社員はそれを途方もない計画であり、無理な話と考えたが、金森氏は違った。まず、薬師寺が写経による寄付で金堂や西塔などを再建したことを知っていた。この他者の成功体験に関する知識は、プロアクティブ行動に向けて金森氏の背中を押すとともに、大義名分の重要性の認識を強化するように働いている。

また、例えば数百万円という額は紛れもなく大金であり、寄付での拠出を依頼することはためられるのかもしれない。しかし、金森氏はグループ各社で役職を務めた経験から、一定規模以上の企業にとっては損金算入限度額の範囲内であるというそろばん勘定ができた。この金銭感覚も、氏の経験の賜物である。

サッカー専用スタジアムを新たに建設することは、金森氏の前の歴代社長も考えていた。実際に各市の市長との相談なども行われていたが、前職者らはいずれも、「他人の俵で相撲を取る」がごとく、いずれかの自治体に作ってもらうことしか考えていなかったのではないかと金森氏は推察している。ガンバ大阪のような事業（予算）規模では、自前の建設は無理であると、初めから思考

停止に陥っていたのかもしれない。スポーツビジネスにおいて、経営資源の欠如が活動への心理的障壁となることは、他の事例でも観察されている（神吉，2014）。

金森氏は、“場所（土地を借りること）は難しいが、資金集めは難しいとは思っていなかった”という。さらに、新しいことを成すには、自分たちが思い込みで作った限界を乗り越えなければならないとも述べている（金森，2014）。このように、先代や周囲の人が皆難しいと思っていたことを、同じようには認識していなかった。このマインドセットもプロアクティブな行動につながっている。

そして、Jリーグの川淵氏と関経連の下妻氏という社外の有力者に対し、直接交渉で募金団体への協力を依頼した。この関係構築、ないし正当性の獲得行動には、松下電器産業の課長時代の、動員可能な資源は、仮にそれが上司であっても用いるという経験が影響している。以上のように、金森氏は過去の経験から多くの学びを得ており、それらが社長としてのプロアクティブ行動に活かしていると考えられる。

次に、金森氏のプロアクティブ行動に影響した外的要因としては、「獲得した大義名分」と「付与された正当性」が考えられる。前述のように、金森氏はキャリアにおける経験から大義名分の重要性を知識として得ている。そして、サポーターの観察やスポーツの歴史などを踏まえた思考を経て²⁰、第3節で示した専用スタジアムの必要性や、関西にはない専用スタジアムの意義、さらには経営への貢献の可能性といった説得の力になるような大義名分を掲げている。また、行政やサポーターからも、新スタジアム建設の要望は寄せられていた。これらが、様々な交渉に臨む金森氏を後押ししたことは、既に述べた通りである。つまり、「大義名分を持つ」ということ自体が知識としてあり、その知識が大義名分を生み出している。そして、大義名分が続くプロアクティブ行動を後押ししている。

正当性については、まず、社長就任時に中村会長から受けた2つの指示が、新スタジアム建設へ向けて金森氏の背中を押すものであったと考えられる。採算に関して独立するには、集客による収益の安定が欠かせない。そして、スタジアムを市民の寄付によって建設することは、地域に根付くことに他ならない。プロアクティブ行動は、初期の研究から、状況的な力に制約されにくく、環境の変化に影響しうる人の行動、つまり受動的ではなく能動的な行動を想定している（Crant, 1995）。金森氏は、スタジアム建設を中村会長から直接指示されたわけではない。示された方向性に対して、寄付による新スタジアム建設という困難な手段を自ら選択したのである。

また、ガンバ大阪の経営について「細かい報告に來なくてもいい」と中村会長から告げられていたという。これも、受動的ではいられないという状況に影響していたと考えられる。さらに、金森氏はこの言葉を信頼と捉えたという。信頼されていると感じられたことにより、思い切った行動を取ることができたと思われる。換言すれば、中村会長の金森氏への信頼が、プロアクティブ行動に影響している。

そして、Jリーグの川淵氏と関経連の下妻氏から募金団体への協力を得たことは、あたかも錦の御旗のように、後に続く対企業の募金活動に影響している。前述のように、両氏に話を持っていき、関係構築と同時に正当性を獲得したこと自体がプロアクティブ行動と考えられる。ここには、正当性の獲得自体がプロアクティブ行動であり、そこで得られる正当性は次期以降のプロアクティブ行動の先行要因として働くという循環が想定できる。

7. おわりに

管理者は、その在任中にあえてリスクを伴う選択をする必要があるだろうか。それは無論、彼らが置かれる状況に拠る。本稿のケースでも、寄付

20 既に述べたこと以外では、日本代表チームの監督であったザッケローニ氏がW杯予選の試合会場を埼玉に限定したことや、スポーツに真剣に取り組む人たちへのリスペクトからも、関西に専用スタジアムを作るという思いが生まれたと著書の中に記述している（金森，2014）。

が十分に集まらずに建設の途中で資金がショートすることをはじめ、様々なリスクが想定された。また、リーダーシップを発揮できず、“船頭多くして船山に上る”の諺のようにコンセプトの曖昧な負の遺産を生んでしまったり、過程において「無理難題を課した」と従業員に言われたりするなど、後世に汚名を残すことも懸念された。

しかし、金森氏は、専用スタジアムを建設したことでガンバ大阪に良い環境変化をもたらした。わかりやすい変化として、サポーターは新スタジアムを好意的に評価し、実際に入場者数が増えている。相応の意思決定権限を有する管理者がプロアクティブな行動を取ることによって、企業はより好ましい環境を構築できる可能性がある。

本稿は、ガンバ大阪第5代社長の金森氏による、市立吹田サッカースタジアム建設の事例を、プロアクティブ行動の観点から考察した研究ノートである。若年就業者の組織社会化など、若手従業員を対象とした議論が多い中、社長という管理者を対象としたことは、プロアクティブ行動研究にとって1つの可能性を示したといえよう。また、理論研究であるGrant and Ashford (2008)において将来の展望として示された、プロアクティブ行動の先行要因としての知識の可能性を質的に実証したと考えられる。以上のことと、貴重な聞き取り調査から得られた出来事についての記述が、本稿の貢献である。

本稿では、金森氏の性格については検討していない。Bateman and Crant (1993)のPPSなどについて金森氏に回答してもらえば、さらなる発見があったかもしれない。仕事関連のアイデンティティが過去からの連なりの中で構築されるように(林, 2018)、プロアクティブな性向が過去の経験の影響を受けて後天的に育まれることは考えられる。経験と性格の関連を検討することは、今後の課題として残る。また、聞き取り調査は、プロアクティブ行動を実行した金森氏のみを対象としている。本稿に登場する川淵氏などの主要人物や、金森氏の下で寄付集めに奔走した従業員の声を聞くことが叶わなかった点は片手落ちであり、これらも今後の課題である。

本稿の議論から、既存の諸概念とプロアクティブ行動の関連の可能性も垣間見えた。第6節で挙げた正当性は、制度論(institutional theory)の範疇にある。高橋・松嶋(2015)は、必要な資源を獲得するためには、その資源を有する他者を説得する社会的な正当性を確保する必要があると述べている。金森氏らが寄付の説得の際に大義名分を用いたことは、正当性の確保のためであったと解釈することも可能である。プロアクティブ行動を制度派の議論の中で検討することも今後の論点と考えられる。さらに、経験学習理論との関係も興味深い。松尾(2011)は、適切な「(仕事に対する)思い」と「(他者との)つながり」を大切に、「挑戦し、振り返り、楽しみながら」仕事をするとき、経験から多くのことを学ぶことができるとしている。本稿の中で述べてきたように、金森氏は、これらの条件を満たし、経験から様々な知識を得ている。そして、特に多くの振り返りを実行することで知識を大義名分として整理している。金森氏のプロアクティブ行動は、それらによって支えられていた。経験学習とプロアクティブ行動の関係にも、さらに検討の余地があるだろう。

管理者層のプロアクティブ行動について検討することは、これらの既存理論の発展に資する可能性がある。理論的に曖昧な部分は残るが、今後の論点を明らかにしたことも、本稿の研究ノートとしての意義と考えられる。

謝 辞

日々ご多用にもかかわらず、3度の聞き取り調査とその後の確認にご協力くださった一般社団法人・情報セキュリティ関西研究所代表理事の金森喜久男氏に感謝いたします。本研究は、追手門学院大学のプロジェクト型共同研究奨励費制度(題「地方創生におけるスポーツクラブ経営の重要性と課題」代表：宮宇地俊岳准教授、2019年～2021年度)、および科研費(基盤C(代表)：19K01851)の支援を受けている。なお、金森氏は追手門学院大学ベンチャービジネス研究所等の

顧問であり、研究奨励費の学外研究分担者でもある。

【参考文献】

- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199-214.
- Ashford, S. J., & Commings, L. L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 67-79.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73, 265-285.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Chan, D., & Schmitt, N. (2000). Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: A latent growth modeling approach to understanding newcomer adaption. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 190-210.
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532-537.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- DuBrin, A. J. (2013). *Proactive personality and behavior for individual and organizational productivity*. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In Staw, B. M., & Sutton, R. I. eds. *Research in organization behavior*, Vol.23 (pp.133-187).
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Griffin, M. A., Neal A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- 服部泰宏 (2019). 「組織行動研究レビュー：2001年～2018年までの展開と課題」『神戸大学Discussion Paper Series』2019-2.
- 林祥平 (2018)『一体感のマネジメント』白桃書房.
- 金森喜久男 (2014).『サッカー界における顧客の創造』FromOne.
- 金森喜久男 (2015).『スポーツ事業マネジメントの基礎知識』東邦出版.
- 神吉直人 (2014).「香川オリーブガイナーズの現状と課題」『香川大学経済論集』86(4), 101-119.
- 松尾睦 (2011).『「経験学習」入門』ダイヤモンド社.
- 尾形真実哉 (2016).「若手就業者の組織適応を促進するプロアクティブ行動と先行要因に関する実証研究」『経営行動科学』29(2・3), 77-102.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personal Psychology*, 54(4), 845-874.
- 高橋勅徳・松嶋登 (2015).「企業家語りに潜むビッグ・ストーリー—企業家を演じる経営者のナラティブ・アプローチ」桑田耕太郎・松嶋登・高橋勅徳編著『制度的企業家』(pp.384-412)ナカニシヤ出版.
- 館野泰一・中原淳・木村充・保田江美・吉村春美・田中聡・浜屋祐子・高崎美佐・溝上慎一 (2016).「大学での学び・生活が就職後のプロアクティブ行動に与える影響」『日本教育工学会論文誌』40(1), 1-11.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 373-385.
- Wu, C. H., & Parker, S. K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025-1049.
- Wu, C. H., Parker, S. K., Wu, L. Z., & Lee, C. (2018). When and why people engage in different forms of proactive behavior: Interactive effects of self-construals and work characteristics. *Academy of Management Journal*, 61(1), 293-323.