

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 17 日現在

機関番号：12613

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2013～2014

課題番号：25882017

研究課題名(和文)アマチュアのエリート・スポーツ組織におけるビジネス化とスポーツとのバランス

研究課題名(英文)Balancing sport and commercialization in amateur elite sports organizations

研究代表者

中村 英仁(Nakamura, Hidemasa)

一橋大学・大学院商学研究科・講師

研究者番号：30700091

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,100,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、国際大会に出場するようなエリート・スポーツ選手の育成を目的とするアマチュア・スポーツ組織(以下、ASO: Amateur Sports Organization)と、ASOに商業化をせまる社会的圧力との関係性を再検討することである。既存研究は、「商業化はASOの自律性を損なうため、ASOは商業化を嫌う」という対立構造を前提としていたが、本研究では必ずしもそれは妥当でないと考えた。そこで本研究では、企業スポーツを抱える約100社を対象に、バブル崩壊後から今日までの間(1990～2013年)に、自律性を損なわない形で商業化したケースはあったか、なぜそれが可能だったのか、を分析した。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this research is to re-examine the relationship between Amateur Sports Organizations (ASOs), which mainly engage in developing elite athletes, and social actors who give a pressure on the ASOs to be commercialized such as a firm and a government. Existing Literature simply regard that the relationship between them is antagonistic since commercialization destruct autonomy of ASO's. However, there is rather possible for them to be an relationship that they mutually enhance each other. To examine this hypothesis, the research analyzed for about hundred Corporate Sports Clubs as a commercialized ASO that (1) there are any cases which did not destruct ASO's autonomy, and (2) why this kind of healthy commercialization was possible. The result of the analysis contributes to constructing a useful theory in promoting healthy commercialization of ASOs.

研究分野：スポーツ経営学

キーワード：アマチュアのエリート・スポーツ組織 商業化のマネジメント

1. 研究開始当初の背景

スポーツの世界には、商業化を嫌うアマチュアリズムが伝統的にある。しかしながら、近年はエリート・スポーツ選手の持つ商業的価値を求めて、営利企業をはじめとする諸主体がスポーツにビジネス化を迫ってきた。この商業化圧力とスポーツの関係性には、学術的にも大きな関心が寄せられてきた。既存の議論の多くは、ビジネス化がスポーツの自律性を損なうと考え、スポーツとビジネスを相反し対立するものにとらえてきた。

この対立構造は、スポーツ経営学における既存研究にも反映されている。従来の研究は、「ビジネス化を迫る社会的圧力に対し、ASOが圧力に屈してビジネス化し自律性を失うか、圧力に抵抗して自律性を維持するか」という、ごく単純な構図でスポーツとビジネスの関係を描いてきた[1][2]。そして、自ら商業化をはかったロサンゼルス・オリンピック(1984年)が大成功して以後、世界トップクラスの選手育成を目指すASOは急速にビジネス化し、概していえば「スポーツがビジネスに負けた」と描かれてきた。

しかしながら、スポーツとビジネスは、既存研究が前提するように、本当に相反し対立するものであるかには議論の余地がある。もし仮にそうであるならば、近年、多数のASOが自らビジネス化を望んでいる現象は、いったい何によって説明されるのであろうか。スポーツとビジネスは、相反し互いの長所を打ち消し合うような関係であるというよりもむしろ、適切にマネジメントすればお互いを高め合うような関係性が認められる可能性が十分ある。すなわち、既存研究の対立的構図は、この近年の現実を捉えることができているのである。いま当該分野にはスポーツの論理とビジネスの論理との対立を昇華できる理論が求められている。

[1] Staurowsky, E. J., Piercing the Veil of Amateurism: Commercialization, Corruption and US College Sports, pp. 138-158, in Slack T.(Eds.), The Commercialization of Sport, Routledge: London, 2004.

[2] O'Brien, D. and Slack, T. Deinstitutionalizing the Amateur Ethic, Sport Management Review, 2(1), 24-42, 1999.

2. 研究の目的

本研究の目的は、ビジネスとスポーツの関係性を、ビジネス化圧力にASOが屈するか否かではなく、ビジネス化圧力の中でASOがどのようなビジネス化を選択・構築するかを議論できる理論を構築することである。

本研究の特色は第一に、社会学(学士)と商学(修士・博士)の学位を有した研究代表

者が、各課程で習得したディシプリンを統合し、スポーツ経営学(社会学)の視座にビジネスの論理(経営学)を用いて学際的な視点を重視する点である。これにより、学問として若く、ディシプリンとして方法論的に未成熟だと指摘されてきた[3]スポーツ経営学研究を、方法論的に成熟させるという方向性で当該分野に貢献する。第二に、ASOのビジネス化に資する現実的な理論を構築する点である。これにより、対立構造を超えて、ビジネス化に向けてスポーツとビジネスのバランスを取る上で、どのようなマネジメントが相応しいのかという知見を得ることができる。この知見は、先進的にビジネス化を進める欧米諸国の影響を受け、今後ビジネス化に取り掛かりつつある諸国のASOに対するインプリケーションとなる。

[3] Chalip, L., Toward a Distinctive Sport Management Discipline, Journal of Sport Management, 20(1), 1-21, 2006.

3. 研究の方法

本研究の目的を達成するために、まずビジネス化のメリットとデメリットを評価し、次にそれらを踏まえて組織がどのように反応・選択してきたかを明らかにする。

まずビジネス化によって、どのようなメリット/デメリットを成果として各々のASOが享受できたのかを把握する。その際、ビジネス化の経緯を把握しておくことで、どれほど強い(あるいは弱い)圧力の下でビジネス化したのかというその程度を把握できる(例えば弱い圧力のとき、ビジネス化したといっても形式的なビジネス化の場合があり、デメリットが小さくなる場合がある)。研究作業の順番としては、まずビジネス化の圧力を整理し(研究ステップ1)、その上で、各ASOが経験したビジネス化のメリット/デメリットを整理する(研究ステップ2)。

次に、各組織が享受しているメリット/デメリットの違いが(1)偶然的に生じたのか、(2)マネジメントによって生じたのかを特定する。既存研究は、圧力が原因でビジネス化が進むと論じるが、本研究では、より主体的に現象をとらえ、(2)に注目したい。そのため、誰がどのようにマネジメントに関わったのかという意味決定メカニズムを明確化する。さらに、各組織を比較しマネジメント上の共通点や差異を特定し、商業化圧力に対するASOの反応の仕方を整理する。これを研究ステップ3とする。

以上の3つの研究ステップを実行するにあたり、企業スポーツをサンプルとして、2つのリサーチをデザインした。なお、企業スポーツとは、アスリートを企業の従業員として雇用しつつも、競技者としてトレーニングを行わせる、アマチュアのスポーツ組織である。企業スポーツ組織は従来、本業にそれほど関

係のない存在として扱われていたが、バブル崩壊後、本業に資する便益をもたらすことができるか否かが期待されるようになった。この意味で、多くの企業スポーツ組織はバブル崩壊後に商業化を経験してきたといえる。

まず研究ステップ1において、企業スポーツを抱える企業が、バブル崩壊後から今日までの間（1990～2013年）に、企業スポーツ組織にどのような経緯で、どの程度強い商業化圧力をかけたのか、競技のトップレベルで活躍してきた約100社を分析した。トップレベルを対象にしたのは、バブル崩壊以降、トップレベルであるほど、そのメディアバリューの高さゆえに商業化の期待が多くかけられたと考えられたからである。圧力をかけた経緯と程度を検証するため、売上高、外国人株主比率など各種企業データを用い、どのような経営状態になっていたか、経営状態がどのように圧力となって企業スポーツ組織に変革を迫ったか、統計的に分析した。この分析から、経営状態（とくに総資産利益率）の悪化、外国人株主の増加、終身雇用制度を止めたことが商業化圧力の高まる重要な契機で、それが複合されると強い圧力になるという整理ができた。

そして研究ステップ2では、整理された契機と圧力の程度を基にして、事例分析の対象となるサンプルを特定し、そのサンプルに対して、商業化によってどのようなメリット/デメリットを享受したのかを、企業担当者や監督、選手といった主体に対するインタビューにより明らかにした。それと並行して、各組織が享受しているメリット/デメリットの違いが偶然的に生じたのか、マネジメントによって生じたのかを特定するため、誰がどのようにマネジメントに関わったのかという意思決定メカニズムを明確化した。さらに研究ステップ3では、各組織を比較しマネジメント上の共通点や差異を特定し、商業化圧力に対するASOの反応の仕方を整理した。

以上3つのステップを通じて、組織が商業化に反応・選択してきたメカニズムを明らかにしていった。

4. 研究成果

分析の結果、ASOの商業化によって、ASOの組織マネジメント力が向上したり、成果を出し続けることで資源を安定的に確保できるようになったりするというメリットを享受できることが明らかとなった。一方、商業化によりやはりASOの自律性が損なわれるが、マネジメント努力でその影響を最小限に抑えることが可能であることもわかった。

また、ASOがビジネス化するメカニズムとして、2つのパターンが確認された。第一が、ASOの意図とは関係なく強制的にビジネス化する場合である。これはASOにとって自律性を大きく損なうというデメリットが多いものの、それが必ずしもASO組織の衰退

につながるわけではなかった。ASO組織の改革が進むことで、マネジメント能力がビジネス化以前よりも高まることのあるのである。第二が、ASOがむしろ積極的にビジネス化を推進していく場合である。この際、ASOの代表者（監督）は、アスリート、ASOの支援企業または支援企業の株主、従業員という3者または4者の利害のバランスを取りながら行動し、自律性をほとんど失わない形でビジネス化していた。

後者の例として、ここでは選手を勤務させる意思決定をめぐる監督のマネジメントの事例を紹介し、アスリート、支援企業、その従業員の3者の利害のバランスを取っていたことを示す。監督は、まず選手をトレーニングに集中させないと競技のパフォーマンスが落ちてしまうことを気にしていた（アスリートの利害）。しかし全ての監督は、従業員の愛社心やモチベーションを高めるためには、普段から職場で選手と一般社員が触れ合っている必要があると考え、選手の勤務を積極的に推奨していた（従業員の利害）。ただし、オリンピックなど大きな大会が近づくと、監督の対応は異なっていた。ある監督は、事前に会社と交渉し出勤を免除させていた一方、ほとんどの監督は引き続き職場に出勤させていた。この違いに影響していたのは、選手に引退後どの程度そのまま企業に残って欲しいと考えているか、という企業の方針であった（親企業の経営者の利害）。必ずしも引退後そのまま会社に残らなくてもいいと考えている企業では、監督は大会前の出勤免除を実行していた。このように監督は、3者の利害をバランスするよう行動していたのである。

こうした監督によるバランス確保によって、ASOのビジネス化が円滑に進んでいることも、事例分析から確認できた。ASO構成員ひとりひとりが、これまでの組織慣行とは異なり、ビジネスに関わっているのだという実感をし、マネジメントするという実戦感覚を身につけていけるよう、監督自らがロールモデルとなっていた。これにより、新たな価値観と行動指針が、ASOに浸透していき、ビジネス化が進行していた。

本研究が既存研究にもたらす貢献は2つある。第一が、先行研究の想定するような、スポーツとビジネスは、相反し互いに互いの長所を打ち消し合うような関係なのではなく、適切にマネジメントすればお互いを高め合うような関係性が認められることを示したことである。確かに、商業化を通じてより企業の管理の手がASOに浸透し、一定程度、自律性が損なわれる。しかし、その管理主体の利害を適切に理解し、自身の抱えるアスリートの利害のバランスをASOの責任者がうまくとることで、管理主体に信頼され管理を任せられるようになり、長期的に自律性が与えられるという事例を発見した。このことは、スポーツとビジネスが融合し、お互いを高め

ていく道筋に関して、可能性があることを示唆している。

第二に、先進的にビジネス化を進める欧米諸国の影響を受け、今後ビジネス化に取り掛かりつつある諸国の ASO に対するインプリケーションを提供する点である。たとえば日本の場合、確かに欧米諸国の影響を受け、多くの ASO が商業化の必要にせまられている。そのような ASO の管理者に対して、(1) ASO に関係する主体間の利害バランスのとり方、(2) ASO 構成員に対する新たな価値観と行動指針の浸透手法を提供することで、自律性を失わずに ASO をビジネス化させる道をひらくことが可能になるのである。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 2 件)

中村英仁「企業スポーツ休廃部要因の実証分析に向けて：実証分析の必要性と仮説の検討」『一橋大学スポーツ研究』第 33 巻，86-91 頁，2014

中村英仁「企業スポーツの監督行動分析に向けた理論枠組み検討 - 資源依存理論によるアプローチの有用性と課題 - 」『一橋大学スポーツ研究』第 32 巻，64-70 頁，2013

〔学会発表〕(計 1 件)

Hidemasa Nakamura, Non-Economic Request Relating to Changes in Sports Organizations: A Case of Japanese Corporate Sports Clubs, The European Association for Sport Management 2014 Conference, Coventry (United Kingdom), 2014 年 09 月 11 日.

6. 研究組織

(1)研究代表者

中村英仁 (Nakamura, Hidemasa)

一橋大学・大学院商学研究科・講師

研究者番号：30700091