

# スポーツマネジメント 4 つの研究課題

大 野 貴 司

- I はじめに
- II マーケティング論, 経営戦略論的研究の必要性
- III 組織論的研究 (ミクロ・マクロ) の必要性
- IV スポーツマネジメント教育・人材育成の必要性
- V スポーツマネジメントの学問的独自性構築の必要性
- VI むすびにかえて

## I はじめに

国内外を問わず、近年「スポーツ」の経営的な側面、すなわちスポーツマネジメントへの注目がとみに集まっている。2004 年の一連のプロ野球の改革（近鉄とオリックスの合併、楽天、ソフトバンクの新規参入）は、多くの人々の、スポーツの経営的な側面への注目を集めることとなった。さらには、今に始まった話ではないが、オリンピックの主催団体である IOC やワールドカップの主催団体である FIFA が得ている膨大な放映権料、一流のプロ野球選手やプロゴルフ選手が得ている高額な年俸や賞金は、絶えず多くの国民の注目を集めている。また近年では、「メタボリックシンドローム」という用語の浸透に伴い、人々の健康への関心が高まっており、そうした健康への関心の高まりは、スポーツ用品メーカー、スポーツクラブ、健康食品メーカーなどのビジネスチャンスとして注目されている。そうした人々のスポーツへの関心、社会的要請の高まりを受け、「スポーツマネジメント」、「スポーツビジネス」などを冠した大学・短大の学科、コースなどが年を追うごとに増えている。さらには研究者のコミュニティである学会においても、従来の日本スポーツ産業学会、日本体育・スポーツ経営学会に加えて、わが国の代表的スポーツマネジメント研究者である早稲田大学スポーツ科学学術院教授の原田宗彦を中心に日本スポーツマネジメント学会が 2007 年に設立され、わが国においても「スポーツ」に関する経営的側面に学問的な視角からアプローチしようという気運が高まっている。このように近年では、スポーツマネジメントを学ぶことのできる大学・短大は飛躍的に増え、それを研究の対象とする研究コミュニティである学会も設立され、今後スポーツマネジメント研究は本格的に展開されていくものと予測される。しかしながら、こうした流れはごく最近のものである。言い方を変えれば、スポーツマネジメントとはまだまだ新しい学問<sup>1)</sup>であり、その理論的根拠、方法論、学問的アイデンティ

ティ、その社会還元方法などについては十分な議論がなされてはならず、今後議論しなければならない部分が多いということである<sup>2)</sup>。早稲田大学大学院スポーツ科学研究科などの日本や海外の大学院の博士課程でスポーツマネジメントを修めた研究者が少しずつ輩出されてきて、彼らが大学の教員として就職しだしたのが近年の状況であり、それまでは、増えゆくスポーツマネジメント教育のニーズに対して、スポーツマネジメント、ビジネス系学科・コースを有する大学では、一般体育や一般経営学の教員がスポーツマネジメント系の科目を担当したり、スポーツビジネスの実務経験者を専任教員として採用し、そのニーズに就いていたのが実情であり、そこでは学問的な知識・理論の教授というよりは、各自の経験の伝承に終始していたと言えよう<sup>3)</sup>。そこで本稿では、わが国のスポーツマネジメント研究がさらに発展していくための研究課題をそれぞれ4つの視点から論じていきたい。それにより現状の到達点と未達点を確認し、今後の研究課題を導出することをその課題としたい。なお、本稿では、「スポーツマネジメント」と「スポーツ経営学」は、「スポーツ組織の存続・成長のための活動」を示すという意味では、同じものであるとみなし、特段の断わりがない限り、表記は、「スポーツマネジメント」で統一することを事前に断わっておく。

## II マーケティング論，経営戦略論的研究の必要性

まずは、マーケティング論，経営戦略論的な視点，枠組みからスポーツマネジメントへとアプローチする必要性である。スポーツマネジメントとは、文字通り、スポーツとマネジメントの複合語であり、スポーツ組織の経営活動を研究する学問のことを意味する。経営活動とは、ヒト、モノ、カネ、情報という経営資源を獲得し、それを活用しながら、組織の存続・成長を考えていく組織的な行為のことである。経営学（マネジメント）という本来の字義に立ち返るならば、スポーツ組織の存続・成長を考えるためには、人的資源管理，モチベーション，リーダーシップ，財務管理，経営戦略，マーケティング，消費者行動など多面的な視角が求められるのであり，そうした視角からそれぞれスポーツ組織の経営活動へとアプローチしていく必要があるのである。しかしながら，スポーツマネジメント研究の現状を見渡してみると，奈良(2006)，大野(2008a, 2008b, 2010c)，大野・奈良(2010)などの経営学をベースとする研究者など一部の例外を除いて，そうした組織のマーケティング戦略，経営戦略をその中核的な理論フレックワークに据えて研究を展開しているものはほとんど存在しないのが実情である。もちろん，戦略やマーケティングをその中核に据えて，記述した著作も存在するが，広瀬(2004)，武藤(2006)，小寺(2009)などのようなスポーツビジネスの実務経験者，コンサルタント経験者が，スポーツビジネスの実務家，スポーツマネジメントを専攻する大学生・大学院生を主たる読者として想定して書いた教科書，一般書が多いのが実情である。しかしながら，経営戦略とは，軍事用語であった戦略という用語を初めて経営学に適用したチャンドラー(1962)によれば，「基本的な長期目標や目的を設定し，そ

れら諸目的を遂行するために必要な行動方式を採択し、諸資源を割り当てる」(Chandler, 1962) 行動であり、それは組織の存続・成長を決定づける重要事項であり、戦略という視角からスポーツ組織の研究を展開することはきわめて重要なことであると言える。マーケティング戦略に関しても、顧客を獲得・維持・増大させていくためにきわめて重要な企業の行動であると言え、そうした視角からスポーツ組織の研究を展開させていくことは学術的にも実務的にもきわめて意義のあることと言えよう。

そうしたマーケティング、戦略的な研究がほとんど行われていない状況の中で、どのような研究がスポーツマネジメント、マーケティングの中核を占めるのか。現在のわが国だけでなく、海外を含めたスポーツマネジメント、マーケティング研究においては、プロスポーツの観戦者の観戦動機・行動の解明などの消費者行動に分類される研究を中心に展開されているのが現状であると言える。消費者行動研究では、スポーツ消費者の好みや特性などを捉え、そこから有用なデータを獲得し、それをスポーツ組織のマーケティングへと活かしていくことを目指している。スポーツ組織、例えばプロスポーツ組織の顧客である観戦者への調査の実施、すなわち観戦者調査などは、スポーツ領域における代表的な消費者行動研究に位置しよう。観戦行動研究とは、手短に言えばスタジアムに観戦に訪れる人々（すなわちスポーツファン）の再観戦意図、スタジアムに訪れたことのない人々がどのような要因によりスタジアムに訪れるようになるのか、その要因を明らかにしようという研究アプローチである（大野, 2009）。そこでは、主にスタジアムにおける観戦者を対象としたアンケートに基づく定量分析により、観戦者の再観戦、観戦動機を見出そうと試みている（大野, 2009）。それだけでなく、定量調査のための調査方法や尺度などもその研究対象となる。国内外のスポーツマネジメント、マーケティングを主たる研究対象とする研究者コミュニティである学会においては、定量調査を主とする消費者行動研究、マーケティング・リサーチ研究を主としてその研究活動が展開されているのが現状である。吉田(2011)は、顧客メトリックスという分類軸を基に、ニーズ、ウォンツ、ディマンズ、動機などの「消費者の望むもの」、製品品質、価値、ブランドイメージなどの「消費者による評価」、顧客満足、顧客ロイヤリティなどの「消費者の全体評価」、再購買、口コミ、顧客価値、顧客エンゲージメントなどの「消費者の行動」の4領域をスポーツ消費者行動に属する研究テーマであるとし、各々の研究領域の詳細なレビューを行っている<sup>4)</sup>。吉田(2011)によれば、「消費者の望むもの」を受けて、マーケティング・ミックス、ブランディング、CRMなどのマーケティング・アクション（企業の取り組み）が実行され、それを受けて「消費者による評価」が形成されるという。そうした各々の研究領域が蓄積されていくことによって、より効果的なマーケティング戦略の立案が可能となり、より好ましい消費者の評価へとそれをつなげていくことが可能になるものと考えられる。それゆえ、スポーツ消費者行動は、スポーツマネジメント、マーケティング研究において重要な位置づけを占め、国内外の多くの研究者によって進められていることが分かる。

こうしたスポーツ消費者行動研究の重要性を認めながらも、わが国のスポーツマネジメント、マーケティング研究の現状については定量調査を軸とした消費者行動への偏りが見られると指摘

することもできる<sup>5)</sup>。一例を挙げれば、2013年12月に筑波大学東京キャンパスで開催された日本スポーツマネジメント学会第6回大会において報告された口頭発表(学術研究)の全9演題のうち7演題が定量調査を主たる方法論とする消費者行動研究であり(消費者行動研究でない2演題のうち1演題は観戦者調査尺度の研究レビュー, 1演題は大学体育系運動部員の学修モチベーションの先行研究のレビューであった)、スポーツマネジメント・マーケティング研究=定量調査を主たる方法論とする消費者行動, マーケティング・リサーチ研究というわが国のスポーツマネジメントの学問的な潮流をうかがわせる<sup>6)</sup>。研究者の養成機関である大学院とその教育を見てみると、日本スポーツマネジメント学会の役員の大半を占める早稲田大学と大阪体育大学、順天堂大学の大学院生(博士前後期課程ともに)のほぼ全員が定量調査をベースとする研究成果を日本スポーツマネジメント学会とその関連学会で報告しており、その研究手法の著しい偏りが確認されている。しかしながら、これら消費者行動研究においては、こうして導出したデータを実際のスポーツ組織がマーケティング戦略、経営戦略としてどのように活用していくのか、マーケティング戦略の形成、経営・競争戦略形成の立案に至る研究が十分にはなされていないのが現状である。原田(2010)なども、スポーツマーケティングの研究潮流を評し、プロスポーツクラブのマーケティング研究においては、モデルの検証や因果関係の報告が中心であり、具体的な経営戦略の提示までに至っていないと論じている。また、スポーツ市場の調査に関しては、企業のマーケティング部、あるいは調査会社が行う場合が多く、それらを行うことは彼らの領分であり、研究者本来の目的ではないと言うこともできる(Pitts & Stotlar, 2002; 松岡, 2006)。つまり、スポーツマネジメント研究者には、調査会社やコンサルティング会社にはできないスポーツマーケティングを研究対象とする研究者ならではの研究(スポーツマーケティング研究及び経営学、マーケティング研究)及び実務への貢献の仕方を模索していくことが求められているということである(大野, 2009)。

それにあたって、考えるべきことは、現在まで展開されてきた消費者行動研究と、マーケティング戦略、経営戦略研究をどのようにつなげていくかということである。それこそが先の調査会社やコンサルティング会社と研究者との差異であると言うことができる。先の吉田(2011)の指摘を踏まえるならば、スポーツ消費者行動の解明とスポーツ組織のマーケティング戦略・経営戦略の立案は、決してパラレルなものではなく、プロセスであると言うことができる。その意味では、スポーツ消費者行動研究だけでなく、それを活用し、顧客を獲得・維持・展開させていくためのマーケティング戦略、経営戦略研究もまたスポーツ消費者行動と同様に重要な研究領域であると言え、両者は車の両輪であると言うことができる。しかしながら、現状においては、スポーツ消費者行動研究が著しく進んでおり、それに比べてスポーツ組織のマーケティング戦略、経営戦略研究は立ち遅れていると言うことができる。スポーツマーケティングを含めたスポーツマネジメント研究を今後、ひとつの学問として発展させていくためには、スポーツ組織のマーケティング戦略、経営戦略に関する研究とその理論構築はもちろんのこと、マーケティング戦略、経営戦略の立案を含めたスポーツ消費者行動を展開させていくことが必要になろう。それによって真にスポーツ経営の実務者にとり有益なインプリケーションを有する理論構築が可能になるものと

考えられ、それが位置する社会に対して示唆を与える社会科学たりうるのではないかと考えられる。

しかしながら、わが国のスポーツマネジメント研究において全くマーケティング戦略研究、経営戦略研究が行われなかったのかというところではない。体育経営学をその源流とする筑波大学大学院の体育経営学研究室出身の研究者たちの手によってそれは展開されてきた。中西他（1992）が、コトラー（1976）が提示した4つの市場地位類型（リーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャー）を民間スポーツクラブ市場に適用したり、中西・浪越（1993）が、SWOT分析から、それぞれの地位にいるクラブの強みと弱み、戦略策定プロセス（戦略目標・戦略の方向性・戦略の定石・戦略的ターゲット）、競争戦略の立案、戦術的活動を明らかにしたり、中西・行實（2006）がリレーションシップ・マーケティングの視点からスポーツ組織にアプローチしたり、スポーツ組織のマーケティング戦略、経営戦略研究は少ないながらも展開はされてきている。また海外のスポーツ経営学、マーケティング研究に目を向けると、単なる定量調査によるデータの提供だけでなく、消費者行動研究を超えた実践への示唆を与える試みがなされている。いくつかの例を挙げれば、マーケティング戦略の視角からは、スポーツパフォーマンス、スポーツ製品、スポーツプロモーションスポーツ産業におけるセグメントモデルの導出（Pitts *et al.*, 1994）、スポーツファンのロイヤリティ区分（本当のロイヤリティ、似非のロイヤリティ、潜在的なロイヤリティ、低いロイヤリティ）とそれぞれに有効な戦略についての言及（Mahony *et al.*, 2000）、スポーツファンの観戦回数ごとの分類（非消費者、ライトユーザー、ミディアムユーザー、ヘビーユーザー〔年間指定席購入者〕）とそのエスカレーターモデル（Mullin, 2000）、ファンのロイヤリティの高め方（Sutton & Parrett, 1992）、CRM（Cousens *et al.*, 2001）、FRM（Fan Relationship Management; Adamson *et al.*, 2005）の必要などが提唱されており<sup>7)</sup>、アミス他（1997）が、スポーツ・スポンサーシップの立場から、スマート=ウォルフ（2000）が、カレッジ・スポーツの立場から持続的競争優位をもたらす内部資源、すなわち経営戦略論の代表的研究視角である資源ベース・アプローチからスポーツ組織にアプローチしている。そうしたマーケティング、戦略的研究、すなわちマネジメント研究を活性化させ、先のスポーツ消費者研究と統合させていくことが今後、スポーツマネジメント研究の発展には求められるのである。

### III 組織論的研究（ミクロ・マクロ）の必要性

2点目のスポーツマネジメントの研究課題は、組織的な視角からスポーツマネジメント研究へアプローチする必要性である。組織とは、簡潔に言えば、人間の協働システムであり、組織論はその人間の協働システムをその研究の対象とする学問である。組織内部の人間の相互作用、協働、集団内の人間行動や、集団間の協働などのミクロ組織論、組織の外部環境への適応、組織間協調や競争といった組織間関係等のマクロ組織論など、組織論が包摂する領域はきわめて広範で

ある。企業組織，すなわち経営組織をその対象領域とするのは経営組織論であり，経営組織論は経営学の主要な研究領域であり，わが国における経営組織論の研究者コミュニティである組織学会は，日本経営学会に並ぶ会員数を誇り，わが国の主要な経営学系の学会のひとつとして認知されている。長積（2011）なども指摘しているように，組織的な視点からの研究は，わが国のスポーツマネジメントにおいては低調であるが，海外のスポーツマネジメント研究においては，主要な研究領域のひとつとして認知されており，やはり消費者行動研究が多いものの，組織論的な研究も積極的に研究活動が展開されている<sup>8)</sup>。長積（2011）によれば，北米スポーツマネジメント学会では，組織文化<sup>9)</sup>，組織イメージ，組織コミットメントといったキーワードで，組織メンバーと集団または，組織の有効性や戦略について論じられる研究が多く，ヨーロッパスポーツマネジメント学会では，ガバナンスや組織変革に関する研究が多く進められているという。以下，マイクロ組織論とマクロ組織論に分け，組織論的な視点からのスポーツマネジメント研究の課題について論じたい。

なぜ組織的な視点が重要になるのであろうか。マイクロ組織論的な視点から言えば，組織で働く従業員の業務へのモチベーション，彼らの創造性をいかに発揮させるかこそが，組織の業績の差異を決定づけるためである。どんなに，有用なマーケティング・データを収集し，それを活かすべく有用な戦略を策定したとしても，それを実行するのは，現場の従業員であり，彼らが意欲を持って戦略の実行，すなわち日常の業務にあたらなければ，戦略の成功はあり得ない。その意味では，戦略の実行主体である現場の従業員と，彼らが日常的に業務を行う組織に目を向けて研究を進める必要があるのである。

「組織」と一口に言っても，スポーツマネジメントのフィールドとなる組織は，プロスポーツリーグ・クラブ，総合型地域スポーツクラブなどのスポーツ NPO，フィットネスクラブなど多様な組織が存在する<sup>10)</sup>。その意味では，それぞれのスポーツ組織の特性や構造などをまずは理解することが求められよう（組織構造論へのアプローチ）。それぞれの組織の構造を押さえたうえで，それぞれの組織において，従業員，スタッフの業務への意欲や創造性を高める管理方法，そこでの相互作用のあり方，トップやミドル，ローワなどのマネジメントについてのリーダーシップなどについて考えていく必要がある。

単に組織メンバーを動かしていくという視角だけでなく，彼らの自立性を高め，どのように自発的に動かしていくのかという視角も必要である。現場の組織メンバーのアイデアや想いをトップやミドルなどのマネジメントが受け止め，周囲の従業員との相互作用の中で，そのアイデアを洗練化させ，それを組織の戦略へと包摂していくことこそが，従業員の業務へのモチベーションを上げていくことにつながるであろうし，現場を知る従業員であれば，市場環境，技術環境などの外部環境の変化を，組織の中枢にいるマネジメントよりも迅速に把握することが可能であり，環境の変動に適応可能な戦略構築のための有用な情報を提供することも可能であろう。その意味では，組織の人間性を経営性に包摂していく作業が必要であり（大野，2014），スポーツマネジメントも例外ではなく，組織の活性化，従業員のモチベーションの向上，組織業績

の向上という視角からも検討する意義のある研究テーマであると言えよう。武藤(2013)が指摘しているように、わが国のスポーツビジネス従事者の報酬はそれほど多くもなく、その職務は安定していない。そうした待遇であるならば、彼らのモチベーションを高めるのは、業務のあり方ということになり、自らのアイデアや想いが組織にどう受け止められているのか、そして組織の戦略、成果とどうつながっているのかに関しては、彼らの職務へのモチベーションに重大な影響を及ぼすと言える。そうしたスポーツビジネスの現状を鑑みても、スポーツマネジメント研究において現場の従業員のモチベーションを経営成果へとつなげていく組織論的、戦略論的な理論構築をいち早く実現する必要があると言えよう。

次はマクロ組織論の視点である。マクロ組織論では、主に組織の外部環境の適応をその研究対象としている。組織がその外部環境の適応のために、環境をいかに処理していくかを考えるのである。その代表的な研究領域は、組織間関係であると言えよう。組織間関係とは、組織がその存続・成長のため、自らを取り巻く外部組織といかに関わっていくかを考えていくことである。プロスポーツクラブの視点で考えれば、親会社を含む株主、スポンサー、メディア、自治体などの自分たちの活動に必要な不可欠な支援をもたらすステイクホルダー<sup>11)</sup>といかなる関係性を形成・展開させていくかを考えていくこと(=ステイクホルダー・マネジメント)であろうし、自らが所属するリーグ、他のクラブと自らのパイを拡大させるべくいかなる協調関係を構築していくかを考えることなどが組織間関係の領域に該当しよう。いずれの課題においても、自らの存続と成長を決定づける重要事項であると言え、ここからもマクロ組織論的な視点からスポーツマネジメントが展開されていく重要性が確認できよう。プロスポーツクラブにおけるステイクホルダー・マネジメントの必要性は、大野(2004, 2010c)などにおいても論じられ、大野(2008a, 2008b, 2010c)などによって定性的な視点からその研究が試みられているが、今後は、総合型地域スポーツクラブなどのスポーツNPO、フィットネスクラブなどにその対象を拡張させ、それぞれの組織からステイクホルダーを捉え、研究を進めていく必要があると言える。そこでは、フリーマン(1984)を端緒として、ステイクホルダー・マネジメントを戦略的に捉えようとする研究が経営学の領域においても積極的に展開されているゆえ、そうした経営学領域の研究のレビューを進めながら、分析枠組みの精緻化をはかるとともに、そこでは定量的に事実を導き出すことは難しい部分もあることから、フィールドワーク、インタビューサーベイなどに基づく定性的な調査が有効であろう。今後、活性化が期待される研究領域であると言えよう。スポーツリーグにおける組織間協調に関してもプロスポーツリーグのマネジメントを考えていくのならば、重要な研究トピックであると言えるが、わが国のスポーツマネジメントにおいてはほとんど手付かずの研究テーマであるのが現状である。実践的にも研究的にもプロスポーツのマネジメントはスポーツマネジメントの中核を占めており、そうした事実を踏まえるならば、組織間関係の視点からのリーグマネジメントの問題は、実践的にも研究的にも大きな実りのある研究テーマであり、研究者による着手の望まれる研究テーマであると言える。一般経営学の領域で展開されているフランチャイズ組織、連邦型ネットワーク<sup>12)</sup>などの理論的枠組みは、スポーツリーグとチームの組織間関係とその協調を捉

えるうえで有用であると考えられる。単なる理論の借用ではなく、プロスポーツリーグとそのチーム、中央競技団体と各地域の競技団体の組織間関係を捉え、分析・調査をしていく中で、スポーツマネジメントならではの組織間関係とその理論構築が可能になるものと考えられる。この領域も今後発展の望まれる研究テーマである。

マイクロ組織論とマクロ組織論にまたがる領域に位置するのはガバナンスの問題である。ガバナンスの問題は、近年のスポーツ界を見渡せば、大相撲の八百長問題、全日本女子柔道の体罰問題、大阪桜宮高校バスケット部に端を発した部活動の体罰問題など、スポーツ界の問題だけではなく、社会問題化している事案も少なくなく、その早急な対応が求められており、社会をその研究の対象とする社会科学であるスポーツマネジメントにおいても早急に取り組まなければならないトピックのひとつであると言えよう。しかしながら、スポーツ組織におけるガバナンスの問題は、実務的な要請が強い割には、平成23年に早稲田大学スポーツ科学学術院教授の原田宗彦を中心メンバーとして実施された文部科学省の委託調査（WIPジャパン株式会社実施）である「スポーツ調査政策研究（ガバナンスに関する調査研究）」などの一部の例外を除いてわが国のスポーツマネジメント研究においては十分な研究が行われてこなかった研究領域であり、スポーツ政策学、スポーツ教育学、スポーツ倫理学などの研究者など、関連領域の研究者と連携しながら早急な研究の構築が望まれている。先述のように、ヨーロッパスポーツマネジメント学会などではガバナンスに関する研究が展開されており<sup>13)</sup>、そうした研究などをレビューしたうえで、わが国に適用可能なガバナンス理論のあり方を模索していくことが求められよう。

ガバナンス研究は、マイクロ組織論とマクロ組織論の両方にまたがる研究領域であることは先述の通りである。マイクロ組織論の視点で言えば、スポーツ組織のガバナンスを考えるためには、まず自らの組織の理念、ビジョンを構築することが求められる。自らの組織が何に価値を置き、どこに向かおうとしているのかを言語の形で表出化することが求められるのである。それだけでなく、その理念、ビジョンをいかに実現していくのか、その方法が問われるのである。それにあたっては、近年とみに批判を浴びているような体罰に基づく指導、競技だけができれば何をしていても良いという非倫理的な方法でそれを実現することがあってはならず、そこには倫理的な視角も求められる。以上を踏まえると、スポーツ組織のガバナンスを考えるにあたっては、まずはその理念、ビジョンの形成と組織倫理と個人的な倫理を考えていく必要があるのである。理念とビジョン、倫理という要因にアプローチすることによりまずはガバナンスの土台が築かれるのである。その意味では、スポーツ倫理学などの異領域の研究成果なども取り入れながら、「スポーツ組織倫理」のあり方について考えていく必要があると言えよう。

次に求められるのは、この理念、ビジョン、倫理を自らの組織のメンバー、競技団体であるならば傘下組織のメンバーに共有させることである。理念を共有させ、文化のレベルにまで昇華させていくことを考えることがスポーツ組織のガバナンスには求められるのである。スポーツマネジメント研究においては、それにあたっての人々（上司一部下、同僚間、親組織の人間―傘下団体の人間など）の相互作用のマネジメントなどについて考えていく必要がある。文化とは、特定の集団



内で共有されている物事の考え方や価値観のことであり、組織の理念の共有度合いが強ければ、理念に依拠した文化が形成されていく。その意味でも理念をいかに共有させるかを考えていくことは重要である。

それだけでなく、真に有用なガバナンスについて考えていくのならば、外部のステイクホルダーに開かれた組織運営を行う必要がある。この部分がスポーツ組織のガバナンスのマクロ組織論的な側面である。自分たちのみでその正しさを自問自答しながら運営を行うことには限界がある。密閉された空間で、似たような者たちだけで理念の共有と人々の相互作用をマネジメントし、「内向き」に組織の運営を行うことは、ときに自らの間違いに気付かずに突き進んでしまう、ジャニス(1982)により提示されたいわゆる「グループシンク」の状態に陥る危険性がある。その端的な例が先の大相撲の八百長問題であり、女子柔道の体罰問題であり、大阪桜宮高校に見られる体罰問題であろう。武藤(2013)は、笹川スポーツ財団(2011)の調査<sup>14)</sup>から競技団体の役員、職員の多くが当該競技の経験者(元競技者)であること、彼らの大半が縁故で入職していることを踏まえ、わが国の競技団体は元競技者の自治によって運営されている事実と、マネジメント能力の欠如を指摘している。その意味では、大半のわが国の競技団体は出自・経歴と思考様式、価値規範が似通った「同族」で組織が形成されており、その人間関係は、「先輩・後輩」というある種の絶対的な封建制の下で成立している内向きな組織であるがゆえに、それが誤った方向に向かおうとしている場合に、グループシンクを誘発しやすい組織であるということもできる<sup>15)</sup>。そうしたわが国のスポーツ組織の特性を踏まえるならば、自らの活動や経営が正しい状態で行われているかどうかを自的だけではなく、誤りを適切に指摘できるだけの中立的な距離関係のある第三者(機関)に客観的にモニタリングしてもらう必要があると言える。そうすることで、陥るかもしれない誤りを回避するとともに、他者の視点を取り入れながら、自らの組織の変革を実現していくのである。それだけでなく、組織が誤った決定を下そうとしているときに、「おかしい」と思うことができるような組織メンバーの保護である。経営学の領域においては内部通告者の保護などに関する研究も展開され出しているが、スポーツ組織のガバナンス研究においても、組織が誤った方向に進もうとしているときに、集団圧力に流されずにそれを的確に察知し、組織が誤った方向に進もうとすることをとどめられるような組織メンバーをいかに保護していくのか、その制度構築を考えていくことは当然必要である。そうした第三者的な視点、内部の自浄的な視点をどのように取り入れ、自らの経営に反映させていくか、そうした枠組みを構築することも今後のガバナンス研究には求められよう。

#### IV スポーツマネジメント教育・人材育成の必要性

3点目のスポーツマネジメントの研究課題は、スポーツマネジメント教育の構築と、スポーツビジネスを担う人材育成の方法論の構築であり、その研究蓄積である。今後、スポーツ産業・ビ

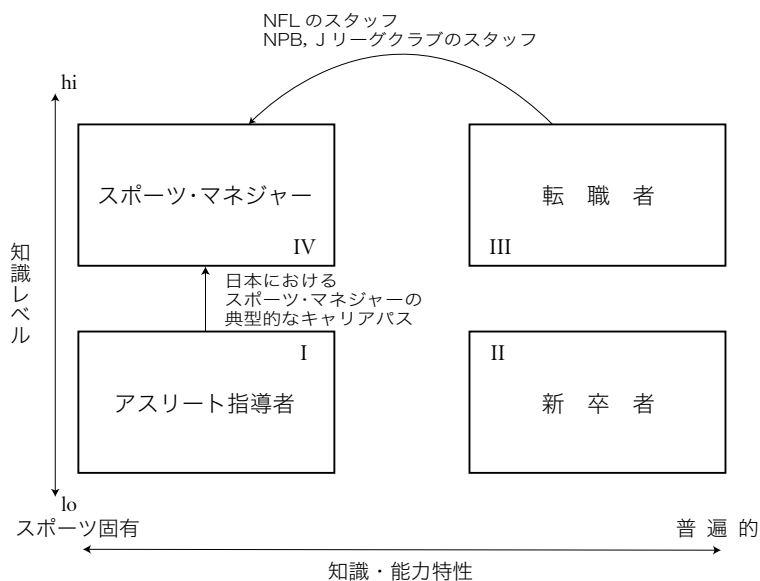
ビジネスが発展、拡大していくのならば、そこでマネジメントを担う人材は当然多く求められることになるであろうし、マネジメントを担う人材の教育が必要になってくる。現時点で発展していない場合においても、スポーツ産業・ビジネスを発展させていくためには、その産業・ビジネスを拡大させていくことに貢献できるような有能なマネジャーが数多く求められてくると言える。町田(2013)などは、スポーツマネジメントを担う人材について考えるためには、まずは市場や顧客を的確に捉え、経営の目指すところや、成果を明確にしたうえで、そこで求められる職能や人材観を導出する必要性を論じている。具体的には、町田(2013)は、今後のスポーツの発展のためには、競技を目的とした自己完結組織ではなく、広く社会を生きる人々に対して、「スポーツは何ができるのか」を考え、具体的な取り組みを行い、価値を提供すること、それが結果として自らのスポーツを発展させていくことが可能な、「ソリューション型」組織が求められ、そこに勤める人間には、社会とそこに生きる人々に対する強い関心と問題意識、自らの組織とその行動に対する俯瞰的・客観的・批評的意識、言語能力とコミュニケーション、柔軟な状況対応能力などの一般的なビジネスマンにも求められる能力の他、「スポーツの特殊性」に関する感覚・情報共有及び論理・批評的な把握能力、スポーツの特質である「公共性」の体現者であり「フロントマン」としての資質、多様なステイクホルダーを「巻き込み、引きずり回す」プロデューサー的能力などのスポーツマネジメントに固有の能力が求められると論じている。

では、こうしたスポーツマネジメントを担う人材は、現時点でわが国においてはどこで養成されているのであろうか。わが国においてスポーツ教育が実践されている場所のひとつめは、民間のスポーツ団体による現場の従業者を対象とした研修会や講習会がこれに該当しよう。Jリーグの運営団体である公益社団法人日本プロサッカーリーグが、クラブ関係者を対象に実施しているGM講座、公益財団法人日本体育協会が実施しているクラブマネジャー養成講習会などがこれに該当しよう(ヴィッセル神戸のヴィッセルカレッジなどの個々のクラブにより実施されている教育なども含めても良いであろう)。もうひとつは、大学院・大学などの高等教育機関による教育である。前者においては、その概要と現状、問題点、課題などは中村(2013)、間野(2013)、松岡(2013)などにおいて、公益社団法人日本プロサッカーリーグと公益財団法人日本体育協会による取り組みを中心に詳細に論じられているので、その詳細はこれらの文献を参照してほしいが、間野(2013)などは両組織の教育活動における今後の課題として、研修会への参加の義務づけなど修了者(や資格取得者)へのフォローアップを挙げている。こうしたスポーツ団体レベルの実務者向けの教育活動が多方面、大都市だけでなく多地方レベルで充実していくことにより、実務者のスキルアップにつながっていくであろう。世界に目を向けると、原田(2013)、石井(2013)、ヒル(2013)などで詳細な紹介があるが、ワールドカップの主催団体であるFIFAなどは、イギリスのド・モントフォール大学、イタリアのSDA ボッコロニビジネススクール、スイスのヌーシャテル大学の協力のもと(ド・モントフォール大学がスポーツ史などの人文的な教育を担当し、SDA ボッコロニビジネススクールではマネジメント関連の教育を担当し、ヌーシャテル大学では法学を担当)、10カ月間の修士課程相当の教育課程である「FIFA マスター」という教育制度を構築し、世界中から職務経験のある人材を受け

入れ、修了者は世界中のスポーツビジネスの世界で活躍している（ヒル, 2013; 石井, 2013; 原田, 2013）。この他、IOCでは、「MEMOS (Executive Masters in Sport Organization Management)」, UEFAでは、「MESGO (Executive Master in European Sport Governance)」などの教育プログラムを構築し、スポーツマネジメントの将来を担うであろう人材の育成に努めており、両教育プログラムとも大学の修士号を取得できるメリットもある（原田, 2013）。

スポーツマネジメント教育を考えるにあたっては、それを担う人材がどのような人々なのかを理解する必要がある。武藤 (2013) は、現在のわが国スポーツマネジメント組織の人材を「知識レベル」「知識・能力特性」の2次元から分類し、知識レベルが高く、高いスポーツ固有の知識を有する「スポーツ・マネジャー（象限 IV）」, 知識レベルが高くなく、スポーツ固有の知識を有する「アスリート指導者（象限 I）」, 知識レベルが高く、高い普遍的な知識を有する「転職者（象限 III）」, 知識レベル、普遍的な知識ともに高くない「新卒者（象限 II）」の4つに分類している（図1参照）。そのうえで、武藤 (2013) は、アメリカで一番人気のプロスポーツであるNFLの職員は象限 III から組織に入り、それまでの知識を活かしながら、OJT や個人の努力で新たな知識を獲得し、象限 IV へ自分で移動するとしている。武藤 (2013) によれば、プロ野球やJリーグのフロントにはこのような人材が多いという。また武藤 (2013) は日本のスポーツ組織に多いのは象限 I のスタッフであり、彼らの多くが現役を引退した競技者あるいは競技指導者であることを指摘し、競技についての知識はあるが、ビジネスあるいはマネジメントについての知識が不足していることを指摘しており、彼らにこのような知識をどのようにしてつけさせていくかが日本におけるスポーツマネジメント教育の実務的な課題であるとしている。武藤 (2013) は、わが国のスポー

図1 日本におけるスポーツマネジャーのキャリアパス



出典：武藤 (2013), 34 頁。

スポーツ産業・ビジネス従事者の人材特性を踏まえたうえで、それぞれの人材に応じた教育の必要性を指摘している。現状では、スポーツ産業・ビジネスの実務者を対象としたわが国のスポーツマネジメント教育は、かなり高い教育目標を設定しており、その結果、カリキュラムが重くなっている、すなわち科目数が増えているのである（武藤，2013）。象限 III から入職した人材に関しては、基礎的なビジネスに関する講義は不要であろうし、スポーツビジネス固有の知識や経験を積み、象限 IV に持っていくことが求められ、その反対に、象限 I や II から入職した人材には基礎的なビジネスに関する講義は必須であろう（武藤，2013）。武藤（2013）の指摘を踏まえるならば、それぞれのキャリア、経歴、彼らが向きたい方向に応じた対応が求められよう。

しかしながら、武藤（2013）も指摘しているように、象限 III から入職してくる人材はそれだけの待遇をすることが可能な NFL はともかく、わが国のスポーツ界においては希少である。先述のように武藤（2013）は、わが国のスポーツ産業・ビジネスは、報酬はそれほど多くなく、安定もしておらず、スポーツビジネスを職業の選択肢として考える有能な人材は少なく、スポーツビジネスが従業者に強い意志や高い意識を求めるのは、待遇が良くなくても働く意思がある人を集めるための口実に過ぎないと指摘している。その結果、NFL のように外部労働市場から人材を調達することはわが国のスポーツ界は困難で、元競技者などを中心に縁故で採用せざるを得ないため、教育は必須であると武藤（2013）は論じている。武藤（2013）の指摘を踏まえるならば、スポーツ産業・ビジネスを拡大させていくためにも、まずは現在スポーツ産業・ビジネスを支えている人材の教育が必要になるということであり、先述のようにそれぞれのキャリアや経歴、彼らが向きたい方向に応じた教育が求められるということである。

2つめのスポーツマネジメント教育が実践されている場所として、大学院・大学などの高等教育機関を挙げることができる。先述のように、「スポーツマネジメント」、「スポーツビジネス」を冠する大学の学科やコースは日を追うごとに増えている<sup>16)</sup>。大野（2010a）や原田（2013）などは、こうしたスポーツマネジメント・ビジネスコースが増えている理由として、大学のマーケティング戦略、競争戦略、すなわち学生の獲得を挙げている。少子化に伴い確実に 18 歳人口が減っており、そうした状況の中で、受験生を獲得するために、高校生が興味を持ちやすい「スポーツ」をテーマに掲げ、受験生を増やそうとしているのである。それだけではなく、多くの学生の確保が可能なスポーツ推薦入学者を増やそうという意図もあろう。彼らが学びやすいであろう学科やコースを用意したうえで、受験を勧めるのである。こうしたコースを開設している大学には受験生の確保に苦しんでいる地方私立の文科系大学の経済・経営系の学部でこうした学科やコースが開設されている例が多いのがその証拠であろう。こうした現状を踏まえ、原田（2013）は、現在のわが国のスポーツマネジメント・ビジネス系の学科やコースでは就職という出口の整備よりも、入口の間口拡大に重きを置いていると指摘している。

しかしながら、原田（2013）などは、現在の人々、特に高校生のスポーツマネジメントへの関心の高まりは歓迎すべき傾向であるとしながらも、大学で受けるスポーツマネジメント教育の内容や質が、就職先となるスポーツ市場の期待に届いていないかどうかは疑問であるとしている。松岡

(2008)によれば、わが国のスポーツマネジメント教育のこうした現状は、「スポーツマネジメント（経営学）とは何か」、「スポーツビジネスとは何か」という言葉の定義があいまいなままで、何を学ぶプログラムで、そのためにはどのようなカリキュラムが必要であるのかが大学によって様々であるために発生しているという。小笠原(2008)なども、スポーツマネジメントは決してスポーツ全般の総称ではなく、スポーツマネジメントの定義をあいまいなままにそれぞれの大学が学生獲得のためだけに、スポーツマネジメントやスポーツビジネスという名称だけを使用して大学に看板を掲げるには問題があると指摘している。その意味では、今後、わが国の大学のスポーツマネジメント教育を向上させていくためには、各大学でスポーツマネジメントとは何なのか、スポーツビジネスとは何なのか、その定義の共有と、それを実行していくためにはどのようなことを学ぶ必要があるのかなどの共通理解が必要となろう。そしてこうした定義の共有は、スポーツ産業・ビジネスの実務の世界にも求められる。彼らにもその共有を図ったうえで、先の町田(2013)の指摘のように、経営の成果を規定したうえで、求められる人材像を明確化させ、そのうえで、どのような人材が求められるかを明確化させる必要がある。それが明確化したならば、大学の側も産業が求める人材像が明確になり、そのうえで、それを念頭に置いたカリキュラム構築が可能となる。その意味でも、今後、スポーツマネジメント教育を発展させていくためには、高等教育機関だけでなく、実務の世界でもあいまいなスポーツマネジメント（経営学）の定義の共有と、それを取得するために求められる能力、その領域の明確化などが求められる。こうした行為はスポーツマネジメントをその研究対象とする研究者に課せられた仕事であると言え、自らの研究対象と職場の両側面に関わる問題であるがゆえに、その業務の優先度は高いものであると言えよう。

カリキュラムの整備と同時並行で行わなければならないわが国の大学におけるスポーツマネジメント教育の課題は、スポーツマネジメントを学問的に教育可能な人材の確保・養成である。先のように、今までのわが国のスポーツマネジメント・ビジネス系の学科・コースでは、一般体育の教員あるいは一般経営学系の教員が科目を担当するか、スポーツビジネスの実務経験者を教員として当該科目を担当させることにより、増えゆく大学・短大におけるスポーツマネジメント・ビジネスニーズに対応してきた。早稲田大学大学院スポーツ科学研究科では、博士後期課程が開設され、スポーツマネジメントをテーマに博士論文を書き、学位を取得し、大学に教員として就職する卒業生も出始めている。また、2012年には立命館大学大学院スポーツ健康科学研究科、同志社大学大学院スポーツ健康科学研究科においても博士後期課程が開設され、スポーツマネジメントの研究の養成が可能となり、学術的な知見を持ってスポーツマネジメント教育にあたる人材を供給できる準備は徐々にではあるが整ってきた<sup>17)</sup>。しかしながら、今日、大学は私立、国立、公立を問わず財政的に厳しい状況に置かれており、上記のような大学院で養成されたスポーツマネジメントの専門的な研究者を雇用する経済的な余裕があるかどうかはきわめて不明確である。しかしながら、理論と実践を兼ね備えたスポーツマネジメント教育を展開していくためには、こうした人材の登用は不可欠であり、こうしたスポーツマネジメントを専門的に修めた教

員を核にして、スポーツマネジメントのカリキュラムを整備し、教育を実践し、出口（就職先）を開拓していくことは大学経営的にも実りが大きいと言えよう。

そして原田（2013）や松岡（2008）においても指摘されているが、スポーツマネジメントが大学や大学院という高等教育機関において発展していくためには、大学や大学院（修士課程）でスポーツマネジメントを専門的に学んだ人材が社会で活躍できる場を開拓すること、すなわちスポーツ産業・ビジネスのジョブマーケットの開拓が求められる。スポーツ産業・ビジネスの現状を踏まえるならば、短期間で膨れ上がったわが国のスポーツマネジメント・ビジネス系の学科やコースで学修を取めた卒業生たちに対して、十分なスポーツビジネスの専門職が用意されているとは到底言い難く、そうした大学でスポーツマネジメントの学修を取めた大半の卒業生はスポーツマネジメントとは関係のない職業に従事することになるわけである。こうした現状を踏まえ、松岡（2008）は、今後、スポーツマネジメントの発展において重要なことは、プロスポーツ球団・クラブや民間フィットネスクラブなどの営利目的の組織だけでなく、非営利スポーツ組織や公共スポーツ施設も含めて、あらゆるスポーツ現場においてスポーツマネジメントを学んだ人材が求められることを周知する必要があるとしている。原田（2013）などは、スポーツマネジメントの専門家養成には、卒業生の雇用を吸収するスポーツ市場の拡大が表裏一体の課題として存在し、スポーツマネジメントを教える教員は、現実社会との接点を持ち、スポーツ現場との交流を増やす努力をしていくべきであると論じている。その意味では、スポーツマネジメント・ビジネス系の学科・コースを有する大学だけでなく、それを教える立場にある教員もまたスポーツ産業・ビジネスの実務家たちに対して働きかけていく必要があるのである。

## V スポーツマネジメントの学問的独自性 構築の必要性

最後のスポーツマネジメント研究の課題は、スポーツマネジメント自体の学問的な独自性の構築の必要性である。すなわち、一般経営学やサービスマネジメントなどとの違いを明らかにしたうえで、スポーツマネジメントならではの現象や理論を構築していく必要がある。それがなければ、松岡（2010）において指摘されているように、スポーツマネジメントは必要ではなく、経営学やサービス経営学の理論があれば事足りることになってしまい、スポーツマネジメントは学問として存在意義のないものになってしまう。しかしながら、現状のわが国のスポーツマネジメント研究、スポーツマネジメントを研究の対象とする研究者のコミュニティを概観すると、IIで述べたように、定量調査を中心としたスポーツ消費者行動研究に分類される研究がその大半を占め、それらの研究は消費者行動研究で行われている定量調査の研究手法に大きく依拠しており、スポーツを研究対象としているがゆえの多少の調査結果・手法の差異はあり、ある種の「スポーツ消費者行動理論」の導出に成功してはいるものの、消費者行動論を超えて、スポーツマネジ

ント独自の理論構築，すなわち「経営理論」としてのスポーツマネジメント理論の導出に成功しているとは言い難い。その意味では，消費者行動理論の追求ばかりでは，スポーツマネジメントの研究としての独自性を導出することは不可能であると言える。では，どこにスポーツマネジメントの研究としての独自性が求められるであろうか。

松岡(2010)はスポーツマネジメントを、「するスポーツと見るスポーツの生産と提供にかかわるビジネスのマネジメント」と定義したうえで，それが対象としている「スポーツ」の特異性を際立たせることが，スポーツマネジメントの学問としての独自性，一般経営学にはない独自性を構築していくうえで重要であることを指摘している。そして松岡(2010)は，その独自性は，スポーツプロダクトの性質，つまりサービスとしての性質や予測不可能性に求められるとしている。松岡(2010)の指摘を踏まえるならば，スポーツマネジメントの独自性にアプローチするためには，まずは自らが取り扱う製品，すなわちスポーツプロダクトに関して考察を深めていく必要があると言えよう。

スポーツプロダクトだけでなく，スポーツマネジメントの独自性を追求していくためには，スポーツ消費者についても理論構築の視野に入れていく必要がある。先に，スポーツ消費者行動理論だけでは，スポーツマネジメントの独自性の追求にはつながらないと筆者は論じた。誤解しないで欲しいのは，消費者行動理論「それだけ」ではスポーツマネジメントの経営理論としての理論構築は困難であり，それとプラスで考えていく要因を加えることで，スポーツマネジメントの経営理論としての独自性の追求は可能であるということであり，消費者の研究はそれ自体はスポーツマネジメントの姿を明らかにするうえできわめて重要な研究課題であるが，筆者は学会等の研究者コミュニティにおけるそれへの偏りを批判しているのである。清水(1997)は，スポーツ組織のサービスの受け手であるスポーツ消費者を中核に据えた理論構築を展開している。具体的には，清水(1997)はスポーツ経営学の価値を人々のスポーツ生活経営の追求する価値，すなわちスポーツ生活の向上やその豊かさに求めており，豊かなスポーツ生活を求める権利が誰にも保障されるシステムと，スポーツサービスの受け手であるスポーツ消費者(清水[1997]は「スポーツ生活者」という呼称を用いている)が自ら定めた生活の目的価値を達成する生活経営の営みを究明・提案することがスポーツ経営学の基本的課題であるとしている。山下(2005)などは，「スポーツ生活者」という呼称はサービス対象となる人々をむやみに拡張し，曖昧化することにつながりかねないゆえ，スポーツ種目別に見た「スポーツユーザー」，スポーツ組織(またはブランド)別に見た「スポーツカスタマー」などの視角からスポーツ消費者を捉えていく必要性を指摘している。清水(1997)の指摘などを踏まえても，スポーツマネジメントのサービスの受け手であるスポーツ消費者に訴求し，その独自性を明らかにしていくことは，スポーツマネジメントの独自性を明らかにしていく作業につながっていくものと考えられる。その意味では，本稿のⅡで検討した，豊富に存在しているスポーツ消費者行動研究などの研究成果により，導出されたスポーツ消費者の姿をより詳細に明らかにし，それを，消費者行動理論ではなく，マネジメント理論，すなわち経営理論としてどのように昇華していくかを考える必要があるのである。その意味でも，

II で検討したように、消費者行動とマーケティング戦略、経営戦略との統合的視点が求められるのである。

さらには、山下 (2005) などは、スポーツ組織の活動には、諸資源をうまく結び付け、採算の取れるようにするマネジメント (スポーツビジネスのマネジメント)、市場の条件に合わせて販売できるようにするマネジメント (スポーツマーケティングのマネジメント)、スポーツ活動への直接的なマネジメント (スポーツオペレーションのマネジメント) の3つが必要になるとしている。こうしたスポーツプロダクトの生産と販売に関わるマネジメントの姿を明らかにしていくことが、最終的にはスポーツをその考察の対象とするスポーツマネジメントとその他の経営学との差異を決定づけるものになると言える。

以上を踏まえると、スポーツプロダクト、スポーツ消費者の姿を明らかにし、その独自性を明確化したうえで、スポーツ組織が経営としてそれらのスポーツマネジメントの構成要素と経営活動としてどのようにつながっていくか、すなわちスポーツプロダクト、スポーツ消費者、スポーツ組織活動の3要素の関連を意識し、その相互作用を正面から捉え、その概念モデルを明らかにすることこそが、スポーツマネジメントの独自性の究明につながってくるものと言える。その意味では、今後、学問的に独自性のあるスポーツマネジメント研究を展開していくために、消費者行動だけではなく、プロダクトの構造分析だけではなく、組織活動だけではなく、一体的なマネジメント研究が展開されていくこととそうした研究の蓄積が望まれよう。

## VI むすびにかえて

以上、本稿では、わが国のスポーツマネジメントが今後発展していくための4つの研究課題を提示した。本稿で提示した視角からの研究が展開されていくことにより、学問、実践としてのスポーツマネジメントの厚みが増していくものと予想される。だが、本稿には問題点もある。4つの研究課題を挙げながらも、個々の研究の展開可能性を示唆するまでの提言ができなかった。それについてはひとえに筆者の力量不足と言わざるを得ない。しかしながら、今後、新たな視点からスポーツマネジメント研究を展開していくためのわずかながらのヒントを与えることくらいはできたのではないかと考えている。

さらには本稿の II, III で提示したマーケティング論、経営戦略論、経営組織論的なアプローチに関しては、体育学・実務経験をベースとする研究者の手のみによって発展していくことには限界があろう。その意味では、スポーツマネジメント研究者が今後、親学問である経営学や組織論の研究者と積極的に関わっていくこと、自らの殻、陣地のみにとどまるのではなく、そうした研究者のフィールドに積極的に出向いていくことも今後のスポーツマネジメントの発展のためには重要となろう。そして、ときにはそうした研究者に対してスポーツマネジメントという研究対象の魅力を伝え、スポーツマネジメント研究へと引き込む必要があるのである (大野, 2010c)。経



営学、体育学、実務などバックボーンを異にする研究者の知との創造的な対話により、スポーツマネジメント研究も発展を見せるのではないであろうか（大野, 2010c）。わが国のスポーツマネジメント研究における著名な研究者のひとりである和光大学経済経営学部准教授（当時）の原田尚幸が、2009年10月31日に目白大学にて行われた日本経営学会関東部会と、2010年9月3日に石巻専修大学にて行われた日本経営学会第84回大会（全国大会）において、「プロ野球観戦者のチーム・ロイヤリティと観戦行動」と題し、研究報告を行った（大野, 2010c）。こうした一般経営学との交流促進の動きが、今後活性化することにより、わが国のスポーツマネジメント研究は発展を見せるのではないであろうか。

しかしながら単なる経営学理論、マーケティング理論、組織理論の借用は、スポーツマネジメントを経営学の一分野に落とし込みかねない。そうではなく、重要なことは、上記のような異種の研究者との知的対話を行いながら、自らがスポーツマネジメントを捉えるためのフレームワークを洗練化させていくことなのである。自らの独自性を追求しながらも、経営学理論としての枠組みの洗練化を追求していくスタンスこそが、今後スポーツマネジメント研究者に求められる研究姿勢であると言えよう。以上を、筆者を含めたスポーツマネジメント研究者に課せられた今後の課題として本稿を閉じることとしたい。本稿が今後のわが国スポーツマネジメント研究の活性化に少しでもつなげれば幸いである。

〔注〕

- 1) 国内外両方のスポーツマネジメント研究に言えることであるが、その源流は学校体育施設の経営管理に求められる。松岡（2013）においても指摘されているが、人々のスポーツへの目的（教育的効果だけではない、健康や社交、自己実現など）とニーズの多様化、それに伴うプロスポーツリーグやクラブ、フィットネスクラブやスポーツNPOなどスポーツを主たる事業とする組織の多様化などにより、体育経営学から独立し、スポーツマネジメントという新たな学問領域が誕生したのである。
- 2) 筑波大学大学院総合科学研究科教授の清水紀宏など一部の研究者によっては、スポーツマネジメント研究のあり方や方法論に関する議論は展開されている（清水, 1994, 1997, 2007など）。清水を中心とした方法論に関する研究は日本体育・スポーツ経営学会において行われており、そうした研究は日本スポーツ産業学会、日本スポーツマネジメント学会などで研究活動を展開している研究者の研究とは交じりあうことがないのが現状である。学会の垣根を越えて研究上の知的交流が展開、促進されることがスポーツマネジメント研究の発展のためにも望まれる。
- 3) 京都サンガなどでフロントを経験した福田拓哉（新潟経営大学経営情報学部准教授）は、新潟経営大学に助教として入職後、立命館大学大学院経営学研究科博士後期課程に入学し、種子田稷の研究指導の下、経営学博士号を取得しており、福田のように実務と研究の両側面からスポーツマネジメントにアプローチできる大学教員も徐々にではあるが出てきつつあることを注記しておく。
- 4) 吉田によるスポーツ消費者行動の先行研究のレビューの詳細は当該論文を参照されたい。また筆者もスポーツマーケティング、観戦者調査に関する先行研究のレビューを行っている。筆者によるレビューの詳細は、大野（2009）、大野（2010a）、大野（2010b）第1章を参照されたい。また近年の観戦動機に関する先行研究のレビューは、本間（2013）などが詳しい。
- 5) 社会科学という学問が、その研究対象とする社会に対し、インプリケーションを当てるべく存在するのなら、実際のスポーツ組織に対し、有用なマーケティング・データを提供することを目指す消費者行動は一定の含意を有するものであり、筆者がそれ自体を否定しているわけではないことを断っておく。
- 6) ちなみに2012年12月に東北大学にて開催された日本スポーツマネジメント学会第5回大会では、報告

された口頭発表（学術研究）の全14演題のうち9演題が定量調査を主たる調査方法とする研究であり（うち1演題はスポーツチームへのアンケート調査を主たる方法とする研究であった）、2011年12月に早稲田大学にて開催された日本スポーツマネジメント学会第4回大会では、報告された口頭発表（学術研究）の全15演題のうち11演題が定量調査を主たる調査方法とする研究であった（うち1演題は自治体関係者へのアンケート調査を主たる調査方法とする研究であった）。

- 7) これらの研究のレビューの詳細は、大野(2010b)第1章を参考にされたい。
- 8) これら組織的なスポーツマネジメント研究のレビューの詳細は、長積(2011)を参照されたい。わが国においても鹿児島大学教育学部教授の武隈晃、立命館大学スポーツ健康科学部教授の長積仁などにより、スポーツ組織の組織論的な研究は展開されている。武隈は体育・スポーツ組織における組織変遷理論の構築(武隈, 1994b)、管理者行動(武隈他, 1993; 武隈, 1994a, 1995)、組織における有効性の尺度の開発(武隈・福永, 1995)などミクロ組織論の視点から、長積は、組織間関係、ソーシャル・キャピタル、社会構造などのマクロ組織論の視点から、スポーツ組織にアプローチしている(長積他, 2006; 長積他, 2009)。武隈、長積による研究のレビューは大野(2010c)第1章を参照されたい。
- 9) 兵庫県立大学経済学部准教授の伊藤克広などは、一貫して組織文化の視点から総合型地域スポーツクラブの研究へとアプローチしている。伊藤の研究については、伊藤(2005, 2008)などを参照されたい。
- 10) 松岡(2010)は、スポーツ経営における製品を、スポーツ用品や施設ではなく、スポーツそのもの、つまりスポーツをする、スポーツを見るというスポーツ活動をその対象として捉えるべきであるとして、スポーツマネジメント(経営学)を、「するスポーツと見るスポーツの生産と提供に関わるビジネスのマネジメント」と定義し、スポーツシューズの製造や販売などのプロセスのマネジメントは、スポーツマネジメントの対象としては含まれないことを論じているが、購買者の行動形態などについては学会でも研究報告はあるが、スポーツ用品企業そのものを研究対象とした研究報告が、日本スポーツマネジメント学会、日本体育・スポーツ経営学会などにおいてほとんどなされていない現状を見る限り、松岡(2010)の指摘は、スポーツマネジメントの研究者のほとんどに暗黙的に共有されている事項であると言える。
- 11) ステイクホルダーとは、フリーマン(1984)によれば「それらの支援がなければ組織が存続することができない集団」であり、企業経営で言えば、株主、従業員、顧客、供給業者、金融業社、社会などが含まれるという。
- 12) 西村(2002)などは、連邦型ネットワークの事例として日本YMCAの事例研究を行っている。西村はあくまで経営学、経営組織論の視角から日本YMCAにアプローチしているが、スポーツマネジメントの視角からスポーツリーグにアプローチするうえで、大いに参考になる研究であると考えられる。
- 13) これらの研究の詳細は長積(2011)を参照されたい。ヨーロッパだけでなく、アメリカにおいても、ハムズ＝マククリーン(2004)、ホーヤ＝カスケリー(2007)などのスポーツ組織のガバナンスに関するテキストが公刊されている。
- 14) 当該調査であるが、武藤も共同研究者として名前を連ねている。調査結果の詳細は、公益財団法人笹川スポーツ財団(2011)を参照されたい。
- 15) 町田(2013)などは、わが国では自己充足的な行為が人々からは常に「良いもの、公共的なもの」として受け入れられるため、「企業や国が支え、メディアが取り上げるのが当然だ」と見なす文化、いわゆる「スポーツへの盲信」がはびこり、独特の同調圧力、年功序列、先輩後輩という関係など変化しにくい文化や慣習が存在すると指摘している。こうした「内向き」な特性を有する組織はそれが誤った方向に向かおうとしている場合にはグループシンクを回避することは困難であると言え、近年のわが国のスポーツ組織における一連の不祥事は起こるべくして起こったと言うこともできる。
- 16) 松岡(2008)などは、2008年時点でスポーツマネジメント・ビジネス関連のプログラムを有する大学の一覧を作成している。詳細は松岡(2008)を参照されたい。
- 17) わが国のスポーツマネジメント研究の中核的な研究者である原田宗彦(ペンシルベニア州立大学)、早稲田大学スポーツ科学術院准教授松岡宏高(オハイオ州立大学)の他、びわこ成蹊スポーツ大学スポーツ学部准教授の吉田政幸(フロリダ州立大学)、阪南大学流通学部教授の加藤清孝(コネチカット大学)、至学館大学スポーツ科学部助教の徳山性友(ルイビル大学)琉球大学観光産業科学部准教授の辻洋右(テキサ

ス A&M 大学）など海外の大学院でスポーツマネジメントの学位（Ph.D）を取得し、日本の大学の教員となる研究者も近年では増えてきた。

〔参考文献一覧〕

- Adamson, G., Jones, W. & Tapp, A. (2005), "From CRM to FRM: Applying CRM in the Football Industry," *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 156–172.
- Amis, J., Pant, N. & Slack, T. (1997), "Achieving a Sustainable Competitive Advantage: A Resourced-Based View of Sport Sponsorship," *Journal of Sport Management*, Vol. 11, pp. 80–96.
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967年)
- Cousens, L., Babiak, K. & Slack, T. (2001), "Adopting a Relationship Marketing Paradigm: The Case of the National Basketball Association," *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, Vol. 2, No. 4, pp. 331–355.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.
- 原田宗彦 (2013) 「ヨーロッパにおけるスポーツマネジメント人材育成の現状と日本における教育環境の整備に関する一考察」早稲田大学スポーツナレッジ研究会編『スポーツマネジメント教育の課題と展望』創文企画, 91–106頁
- 原田尚幸 (2010) 「プロ野球観戦者のチーム・ロイヤリティと観戦行動」日本経営学会第 84 回大会報告資料
- ヒル・ジェフリー著, 石井昌幸訳 (2013) 「スポーツ産業における専門的職業人の教育: FIFA マスターの役割」早稲田大学スポーツナレッジ研究会編『スポーツマネジメント教育の課題と展望』創文企画, 68–74頁
- 広瀬一郎 (2004) 『Jリーグのマネジメント』日本経済新聞社
- 本間崇教 (2013) 「スポーツ観戦動機尺度の再検討: 概念整理と構成要素の確認」『日本スポーツマネジメント学会第 6 回大会号』17–18頁
- Hoye, R. & Cuskelly, G. (2007), *Sport Governance*, Butterworth-Heinemann.
- Hums, M. A. & Maclean, J. C. (2004), *Governance and Policy in Sport Organizations*, Holcomb Hathaway.
- 石井昌幸 (2013) 「FIFA マスターについて——歴史・文化モジュールを中心に——」早稲田大学スポーツナレッジ研究会編『スポーツマネジメント教育の課題と展望』創文企画, 75–80頁
- 伊藤克広 (2005) 「地域スポーツクラブのマネジメントと組織文化に関する研究」神戸大学大学院総合人間科学研究科博士論文 (<http://www.lib.kobe-u.ac.jp/repository/thesis/d1/D1003615.pdf>, 2013年12月27日アクセス)
- (2008) 「総合型地域スポーツクラブの組織文化に関する質的研究——NPO 法人加古川総合スポーツクラブのケーススタディ——」『人文論集』第 43 巻第 1・2 号, 45–57頁
- Janis, I. L. (1982), *Groupthink Second Edition*, Houghton Mifflin.
- 公益財団法人笹川スポーツ財団編・発行 (2011) 『中央競技団体の運営に関する調査報告書』[http://www.ssf.or.jp/research/list/pdf/2011\\_report\\_10.pdf](http://www.ssf.or.jp/research/list/pdf/2011_report_10.pdf) (2013年12月25日アクセス)
- Kotler, P. (1976), *Marketing Management*, Prentice-Hall. (稲川和男・浦郷義郎・宮沢永光共訳『マーケティング・マネジメント』東海大学出版会, 1979年)
- 小寺昇二 (2009) 『実践スポーツビジネス・マネジメント——収益を劇的に高めるターンアラウンド(事業再生)モデル』日本経済新聞社
- 町田光 (2013) 「スポーツマネジメント教育における課題——米国との比較から」早稲田大学スポーツナレッジ研究会編『スポーツマネジメント教育の課題と展望』創文企画, 8–21頁
- Mahony, D. F., Madrigal, R. & Howard, D. (2000), "Using the Psychological Commitment to Team (PCT) Scale to Segment Sport Consumers Based on Loyalty," *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 9, No. 1, pp. 15–25.
- 間野義之 (2013) 「スポーツクラブマネジャーの養成制度——日本体育協会のマネジメント資格と JFA スポーツマネジャーズカレッジ」早稲田大学スポーツナレッジ研究会編『スポーツマネジメント教育の課題と展

- 望』創文企画, 108-120 頁
- 松岡宏高 (2006) 「スポーツ経営学研究の国際比較」 山下秋二・中西純司・畑攻・富田幸博編『スポーツ経営学 改訂版』大修館書店, 343-349 頁
- (2008) 「日本の大学におけるスポーツマネジメント教育の現状と課題」『びわこ成蹊スポーツ大学研究紀要』第 5 号, 71-76 頁
- (2010) 「スポーツマネジメントの概念の再検討」『スポーツマネジメント研究』第 2 巻第 1 号, 33-45 頁
- (2013) 「クラブマネジャー養成制度について考える」早稲田大学スポーツナレッジ研究会編『スポーツマネジメント教育の課題と展望』創文企画, 121-134 頁
- Mullin, B. (2000), “Characteristics of Sport Marketing,” In Appenzeller, H. & Lewis, G., *Successful Sport Management*, Carolina Academic Press, pp. 181-188.
- 武藤泰明 (2006) 『プロスポーツクラブのマネジメント——戦略の策定から実行まで——』東洋経済新報社
- (2013) 「日本におけるスポーツマネジメント教育の方向性」早稲田大学スポーツナレッジ研究会編『スポーツマネジメント教育の課題と展望』創文企画, 22-38 頁
- 長積仁 (2011) 「スポーツ組織研究の課題と展望：知識コミュニティとしての学会が蓄積すべき経験的事実」『スポーツマネジメント研究』第 3 巻第 1 号, 35-43 頁
- 長積仁・榎本悟・松田陽一 (2006) 「スポーツ振興とソーシャル・キャピタルの相互補完的關係——ソーシャル・キャピタル研究の視座と可能性——」『徳島大学総合科学部人間科学研究』第 14 号, 9-24 頁
- 長積仁・榎本悟・曾根幹子 (2009) 「行為者間の信頼に基づく地域スポーツ振興事業の組織化と創発：ソーシャル・キャピタルの機能と生成に着目して」『体育・スポーツ経営学研究』第 23 巻第 1 号, 11-31 頁
- 中村聡 (2013) 「J リーグにおける人材開発」早稲田大学スポーツナレッジ研究会編『スポーツマネジメント教育の課題と展望』創文企画, 81-90 頁
- 中西純司・浪越一喜 (1993) 「民間スポーツクラブにおける競争戦略に関する研究——競争地位と戦略策定プロセスとの関係——」『福岡教育大学紀要』第 42 号, 第 5 分冊, 21-33 頁
- 中西純司・行實鉄平 (2006) 「スポーツマーケティング・マネジメント学の展望——体育・スポーツ経営学における需要調整の科学——」『福岡教育大学紀要』第 55 号, 第 5 分冊, 49-60 頁
- 中西純司・八代勉・柳沢和雄・浪越一喜 (1992) 「民間スポーツクラブにおける競争地位の類型化に関する研究——競争戦略の新しい視点——」『体育科学系紀要』第 15 号, 45-56 頁
- 奈良堂史 (2006) 「プロ野球ビジネスの競争戦略——スポーツ・マネジメントにおける“地域密着”の再解釈——」『横浜市立大学大学院院生論集』第 12 号, 43-60 頁
- 西村友幸 (2002) 『連邦型ネットワークの経営』多賀出版
- 大野貴司 (2004) 「日本プロスポーツビジネスの経営戦略——ステイクホルダーとの関係性の視点から——」『横浜国際社会科学研究所』第 9 巻第 3 号, 381-397 頁
- (2008a) 「経営戦略と組織間関係——戦略化と物語の観点から——」『岐阜経済大学論集』第 41 巻第 3 号, 81-116 頁
- (2008b) 「経営戦略とソーシャル・イノベーション——プロスポーツビジネスの視点から——」『経営会計研究』第 10 号, 69-84 頁
- (2009) 「スポーツマーケティングに関する基礎的考察——先行研究の検討と研究展望——」『人文学部研究論集』第 21 号, 1-23 頁
- (2010a) 「体育・経営学部以外の学部・学科の課題と現状」『スポーツマネジメント研究』第 2 巻第 1 号, 113-115 頁
- (2010b) 「わが国プロスポーツクラブの経営学的研究の課題と展望」『地域経済』第 29 号, 33-51 頁
- (2010c) 『プロスポーツクラブ経営戦略論』三恵社
- (2014) 『人間性重視の経営戦略論——経営性と人間性の統合を可能とする戦略理論の構築に向けて——』ふくろう出版
- 大野貴司・奈良堂史 (2010) 『『社会的構築』を中核概念とするプロスポーツクラブの戦略形成理論の構築』

- 『人文学部研究論集』第23号, 59-80頁
- 小笠原悦子 (2008) 「日本の大学におけるスポーツマネジメントのカリキュラムの今後のあり方」『びわこ成蹊スポーツ大学研究紀要』第5号, 85-92頁
- Pitts, B. G. & Stotlar, D. K. (2002), *Fundamentals of Sport Marketing—Second Edition—*, Fitness Information Technology. (首藤禎史・伊藤友章訳『スポーツ・マーケティングの基礎』白桃書房)
- Pitts, B. G., Fielding, L. W. & Miller, L. K. (1994), “Industry Segmentation Theory and the Sport Industry: Developing a Sport Industry Segment Model,” *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 3, No. 1, pp. 15-24.
- 清水紀宏 (1994) 『『スポーツ経営』概念の経営学的考察』『体育学研究』第39巻第3号, 189-202頁
- (1997) 「スポーツ経営学における基本的価値の検討」『体育・スポーツ経営学研究』第13巻第1号, 1-15頁
- (2007) 「体育・スポーツ経営学の方法論的課題：自己批判から再構築へ」『体育・スポーツ経営学研究』第21巻第1号, 3-14頁
- Smart, D. L. & Wolfe, R. A. (2000), “Examining Sustainable Competitive Advantage in Intercollegiate Athletics: A Resource-Based View,” *Journal of Sport Management*, Vol. 14, pp. 139-145.
- Sutton, W. A. & Parrett, I. (1992), “Marketing Core Product in Professional Team Sports in the United States,” *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 1, No. 2, pp. 7-19.
- 武隈晃 (1994a) 「体育経営組織における管理者行動の規定要因および有効性について」『体育学研究』第38巻第5号, 361-374頁
- (1994b) 「学校体育経営における組織変化の一般モデル」『鹿児島大学教育学部研究紀要 人文・社会科学編』第45号, 33-43頁
- (1995) 「管理者行動論によるスポーツ組織の検討」『体育学研究』第40号, 234-247頁
- 武隈晃・福永み (1995) 「スポーツ組織における組織有効性尺度の検討」『鹿児島大学教育学部研究紀要 人文・社会科学編』第46号, 77-84頁
- 武隈晃・八代勉・柳沢和雄・中西純司 (1993) 「体育組織における管理者行動の規定要因について」『鹿児島大学教育学部研究紀要 人文・社会科学編』第44号, 63-77頁
- WIP ジャパン株式会社 (文部科学省委託) (2011) 『スポーツ政策調査研究 (ガバナンスに関する調査研究)』  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/sports/chousa/detail/1319873.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/chousa/detail/1319873.htm) (2013年12月22日アクセス)
- 山下秋二 (2005) 「スポーツマネジメント研究の展望」『体育学研究』第50巻第1号, 79-89頁
- 吉田政幸 (2011) 「スポーツ消費者行動：先行研究の検討」『スポーツマネジメント研究』第3巻第1号, 5-21頁

〔誤記訂正〕第46巻第3号掲載の拙稿「戦略形成・転換の手段としてのストーリーテリングの可能性」に誤記があったので、以下のように訂正する。

箇所	誤	正
p.71. 31行目 33行目	指摘している。 ていくのである。それだけでなく	指摘しており、そこでは (削除)
p.73. 2行目 4行目 6行目 7行目 12行目 27行目	可能としている。すなわち、 可能とするのである。 ている。それにより あるのである ある。 のである。	可能とし、 可能とするとされている。 (削除) あることを指摘している あり、 のであり、
p.75. 19行目	のである <sup>7)</sup> 。	のであり <sup>7)</sup> ,
p.78. 8行目 11行目 12行目	挙げている。 危険性である。 捨象されるのである。	挙げ、 危険性であり、 捨象されると指摘している。

