

2013年度 修士論文

スポーツ組織におけるビジネスオペレーション
： 先行研究の検討

早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科
スポーツ科学専攻 スポーツクラブビジネスコース

5013A310-9

岡田 浩志

研究指導教員：間野 義之 教授

目次

はじめに（問題の所在）	2
先行研究（既存のスポーツマネジメント書籍に関するレビュー論文・書評等）	5
研究対象（当研究におけるレビュー対象書籍）	13
文献レビューの基準作り（マネジメントの3階層）	17
実際のスポーツ組織を想定した意思決定の3階層の適用	21
研究結果（2009年以降のスポーツマネジメント書籍に関する文献レビュー）	34
過去5年間のスポーツマネジメント書籍にみられる傾向	36
考察（実務の総論不足に関する検討）	44
おわりに	62
【文献】	64

はじめに（問題の所在）

スポーツマネジメント教育において、スポーツマネジメントやスポーツマーケティングに関する書籍は多く出版されているが、スポーツビジネスの実務に関する詳細を取り上げたものについては現状多くない。当論文執筆時点で、「プロスポーツ経営の実務」をテーマにした直近の書籍に次のような記述がある。

「スポーツ経営」の教科書を作りたいと気楽に合意したが、実際に着手してみると意外と難儀なことが分った。実務についての文献、特に総論が無いに等しかったからだ。

（大坪，2011，p.193）

わが国の高等教育・専門教育においてスポーツマネジメント領域に対する教育の需要は、2020年に国内でのオリンピック・パラリンピックが開催されることが決定したこともあり、今後さらに高まる可能性もある。このような状況において、スポーツマネジメント教育の課題として、より「実務」に直結した内容を網羅した書籍が必要ではなかろうか。

当研究の主たる目的は、これまでに出版されているスポーツマネジメント領域の書籍について、「無いに等しい」と言われる「実務の総論」に関する記述について文献レビ

ューを行い、その状況を明らかにすることである。その目的を果たす前提として「実務とは何か」「総論とは何か」を明確にすることも、また必要となる。

「実務」を研究社和英辞典で調べると英訳は (practical) business, business practice といった言葉になる。(渡邊ほか, 2003, p. 1183) 「実地的・实际的・実践的・実用的」といった語義を持つ practical の反意語を英和辞典で調べると theoretical という単語を第一義に見つけることができる。(竹林ほか, 2002, p. 1934) 当研究の前提において「実務」に対置される概念として「理論」があることをまず理解すべきであろう。そして前述の大坪 (2011) の指摘にある「総論」という言葉についても前提理解が必要と考える。

「総論」を研究社和英辞典で調べると英訳は general remarks という言葉となる。(渡邊ほか, 2003, p. 1515) “general” という言葉には多くの語義があるが、「総論」の対になる「各論」という言葉の英訳から考えると、対義語としては specific, specialized, particular, detailed 等の言葉が相当する (渡邊ほか, 2003, p. 523) と考えられる。これらを総合すると、大坪 (2011) の指摘は、既存の「スポーツ経営」の教科書では、以下のカテゴリーに属するものが不足している、ということである。

	総論的 (General)	各論的 (Specific)
理論的 (Theoretical)		
実践的 (Practical)		

図1 大坪（2011）指摘の「スポーツ経営」の教科書で不足するカテゴリー（筆者作成）

当研究では、大坪（2011）の指摘を仮説とし、スポーツマネジメント領域における書籍の文献レビューを行う。その前提として、当領域のレビュー論文や書評に関する先行研究把握を行い、レビュー対象書籍とその選定基準を明確にする。つづいて、スポーツマネジメントの知見を要するスポーツ組織に、具体的にどのような「実務」が存在するのかを、既存の研究成果を集約し整理する。その整理を活用し、スポーツマネジメント書籍の「実務の総論不足」について文献レビューを行い、その現状を把握する。最後に、スポーツマネジメント研究の今後に向けて、何らかの示唆を提示できればと考える。

先行研究（既存のスポーツマネジメント書籍に関するレビュー論文・書評等）

スポーツマネジメント書籍を分類するにあたり、この分野の先行研究にあたるレビュー論文や書評について振り返りを行いたい。このプロセスを経ることにより、レビュー対象となる書籍の選定基準をより精度の高いものとし、実際の文献レビューに移ろうと考える。わが国におけるスポーツマネジメント研究の振り返りについては、2009 年に開かれた日本スポーツマネジメント学会第 1 回大会のシンポジウムで詳細な報告がなされている。特に、『スポーツマネジメントカリキュラム全国調査プロジェクト』の報告については、2009 年時点におけるスポーツマネジメントの評価を考えるにあたり、示唆に富んだ内容となっている。これらの成果やその他文献として残っている書評を参考にし、書籍に関する振り返りを行う。

現在のスポーツマネジメント・スポーツマーケティングに関する書籍の主流については北米における知見の蓄積にそのルーツを遡ることとなる。北米でのスポーツマネジメントの学術的先駆者として、松岡（1999）は Dr. Zeigler や彼の学生であった Dr. Chelladurai の名をあげ、彼らによる「Sport Management: Macro Perspective (1985)」が理論的な視点を導入した代表的なテキストブックである（松岡, 1999, p. 184）として

いる。また、松岡（2009）は 1990 年代のアメリカにおいて Dr. Janet Parks が作った “Contemporary Sport Management” というテキストの存在をあげ、このテキストの各章にあることを勉強すれば、スポーツマネジメントを学んだことになると思うことができる（松岡，2009，p. 109）、と指摘している。

わが国における「スポーツマネジメント」というタイトルを持つ書籍の先駆けは、1995 年に日本スポーツ産業学会の監訳で発行された『スポーツマネジメント：スポーツマネジメントの理論と実際』（パークハウス著）であろう。日本スポーツ産業学会は 1990 年 10 月の発足であるが、平田（2012）は、この設立の流れが 1989 年 10 月に通商産業省（現・経済産業省）が文部省（現・文部科学省）の協力のもと設置した産業政策局長の私的諮問機関である「スポーツ産業研究会」に端を発していると述べ、当時におけるスポーツマネジメント導入の経緯について以下のとおり説明している。（平田，2012，pp. 418-419）

基本問題，環境整備，スポーツマネジメントの 3 つの分科会での集中的な審議，海外調査を踏まえ，90 年 9 月スポーツ産業研究会報告書（スポーツビジョン 21）を発表しました。その中で通商産業省は，スポーツ産業を 21 世紀の重要な産業と位置づけ，その課題や理念，役割を明らかにしました。…スポーツビジョン 21 では，まず，スポーツ産業の

範囲を示し、公的施設に対して民間スポーツ施設が大きく伸びる中、スポーツ産業の産業規模が大きく成長することを予測するとともに、スポーツマネジメントの導入が重要であるとされました。（平田，2012，p. 418）

日本スポーツ産業学会の監訳にて発行されたパークハウスの書籍について、藤本（2006）は『現代スポーツ評論 15』の書評において 1996 年にアメリカで発行された “The Management of Sport: Its Foundation and Application” 2nd ed. (Mosby-Year Book, Inc., 1996) が、スポーツマネジメントを学ぶ初期の本として参考になると紹介している。（藤本，2006，p. 168）同じく藤本（2006）はスポーツマーケティングの書籍としては、Mullin, B. J. らの “Sport Marketing” 2nd ed. (Human Kinetics, 2000) がスポーツマーケティングの理論を理解するには、最適の本である、としている。（藤本，2006，p. 169）

藤本（2006）は続いて、「我が国で出版されたスポーツマーケティング理論に関する本は、諸外国で出版された本の訳本が多い。そのなかで、原田宗彦氏編著の『スポーツマーケティング』（大修館書店、2004）は、特に日本で汎用性の高いと思われるスポーツマーケティング要素の理論についてまとめた書である。」（藤本，2006，p. 170）と書評を述べ、藤本は、この書籍の課題として、「我が国におけるスポーツマーケティング

の理論化を目指していく上で、日本の事例が少ないことである。」（藤本, 2006, p. 170）

と指摘している。2006 年に第 2 版が出版された『スポーツ・マーケティングの基礎』（首藤禎史・伊藤友章訳）は、Pitts, B. G. と Stotlar, D. K. の “Fundamentals of Sport Marketing”（Fitness Information Technology, Inc., 1996）の訳書である。これについて藤本（2006）は「本書は、…多種多様なビジネスを含むスポーツ産業全般のマーケティングについて論じている。したがって、特定のスポーツビジネスに対する詳しい理論の展開はなされていない。しかし、…スポーツ産業界の多くの事例とともに論じていることから、スポーツマーケティングの基礎的理論を理解しやすい内容にまとまっている」（藤本, 2006, p. 169）、と評価している。

これらの北米をルーツとする画期的な書籍が日本で生まれるまでに、学校体育の管理学から発展してきた国内でのスポーツマネジメント分野の本の体系がある。これらの書籍の歴史について、藤本（2009）は、日本スポーツマネジメント学会第 1 回大会のシンポジウムにおいて、以下のとおり述べている。

スポーツマネジメント分野でこれまで発刊されてきた本を見ると、「体育管理学」を宇土正彦先生が 1970 年に出しています。この本は「体育管理経営学講義（宇土正彦ら編著）」、「体育・スポーツ経営学講義（八代勉・中村平編著）」となり、時代に合わせ

て中身をバージョンアップさせていきながら、発展・充実して来ました。その後、2000 年に「スポーツ経営学（山下秋二ほか編）」、2004 年に「スポーツマーケティング（原田宗彦ほか編著）」、2008 年に「ファイナンス（武藤泰明）」「スポーツマネジメント（原田宗彦・小笠原悦子編著）」が出版されています。現在のスポーツマネジメントは、学校体育の管理学からハイブリッド化しながら発展してきたスポーツ界のニーズに応えながら、発展・充実してきたのです。（藤本，2009，p. 111）

藤本（2006）は、初版が 2000 年に発行されている上記「スポーツ経営学（山下秋二ほか編）」については、以下のように書評で述べている。

『スポーツ経営学改訂版』（山下秋二ほか編、大修館書店、初版 2000 年）は、スポーツマネジメントに関する理論の適用と発展ではなく、スポーツの経営現象を直視し、それを理解するための枠組みと概念、そして理論を提示している。具体的には「スポーツ活動の生産と販売を目的に諸資源の展開を図ること（スポーツ活動を生み出す組織の活動）（23 頁）」をスポーツ経営と定義し、そのプロセスに関わる課題として「環境マネジメント」「需要マネジメント」「組織マネジメント」を論じている。（藤本，2006，pp. 166-167）

北米をルーツとするスポーツマネジメントの理論には基づかないが、スポーツの経営現象に当てはまる枠組み・概念について述べられている、という評価と考えられる。

なお、2008 年に相次いで発行された「スポーツビジネス叢書」（大修館書店）シリーズについては、編著者の一人でもある原田（2009）が日本スポーツマネジメント学会第 1 回大会の基調講演において、以下のとおり発言している。

現在、スポーツビジネス研究を体系化したいということで、武藤泰明教授（早稲田大学）や小笠原悦子准教授（びわこ成蹊スポーツ大学）等の協力を得ながら本を作っています。スポーツビジネス叢書として、スポーツマネジメント、スポーツマーケティング、スポーツファイナンス、スポーツ&ヘルスツーリズムを作り、今までの知識を教科書化しようとしています。しかし、内容はこれらの本が出た時点で、古くなっています。これらを書いた時点で、また次の現象が起きています。（原田，2009，p. 103）

上記の「次の現象」が具体的に何を示すものかは、基調講演の記録文書のため詳細を窺い知ることはできないが、いずれにしても 2009 年時点で既に「スポーツビジネス叢書」の情報更新の必要性を指摘した書評と考えてよいだろう。

なお、スポーツマーケティングの分野においては、大野（2009）が「スポーツマーケティングの基礎的考察：先行研究の検討と研究展望」というタイトルのレビュー論文を書いている。この論文での先行研究レビューの要点としては、「スポーツマーケティングの定義は論者により異なる」こと、「定義の多様性の要因が対象領域の広さから来て

いる」（大野，2009，p. 7）ということが挙げられる。そしてこの先行研究把握の最後として、吉倉（2013）が「スポーツ学の10年：スポーツビジネス研究領域の立場から」というテーマで、スポーツ産業論に関する文献レビューを行っていることを補足する。以上が、現時点におけるスポーツマネジメント領域の書籍に関するレビュー論文や書評を集約したものである。

これらの振り返りをへて興味深いのは、すでに1999年の時点においてスポーツマネジメント教育における「理論」と「実践」に関する議論がなされていることである。菊池（1999）は、スポーツ経営学の特徴について、以下のように説明している。

スポーツ経営の実践から理論を導き、それをまた実践にフィードバックするところにある。理論は、あくまでスポーツ経営の実践という現実を理解するための道具でしかなく、常に現実の事象のなかで検証されなくてはならない。スポーツ経営学は、その橋渡しの役割を担っている。（菊池，1999，p. 11-12）

また、この議論についての指摘は2006年の藤本、松岡によってなされており、藤本（2006）は『現代スポーツ評論第15号』のなかで、「体育・スポーツ、経営やマーケティングに関する既存の理論を適用したスポーツマネジメントの理論化を検討することと、実践を通してのその理論化を検討することの双方が重要」（藤本，2006，p. 170）と

指摘している。松岡は、2006 年に出版された『スポーツ経営学改訂版』のなかで、「スポーツ経営の実践に貢献できないスポーツ経営学研究は、その存在に意味がない。また、その領域に関する基本的な知識のない実践者は、その価値がない (Chelladurai, 1992)。」スポーツ経営実践者に対して、理論的根拠のある提案ができる研究を積み重ねることがスポーツ経営学研究者の役割であろう」（松岡, 2006, p. 348）と指摘し、藤本同様「理論」に基づいた「実践」の重要性を説いている。

しかしながら、当研究の冒頭で引用した通り、大坪（2011）の指摘では 2011 年時点においても、「実務」の「総論」については「ないに等しい」という状況であり、そこに当研究の主関心があることはいうまでもない。

研究対象（当研究におけるレビュー対象書籍）

前項での振り返りをへて、わが国においては、概ね 1995 年から「スポーツマネジメント」と呼ばれる書籍が出版されるようになり、2008 年の「スポーツビジネス叢書」においてその年以前の知識体系が学術的に集約されてきた、と考えてよかろう。それらの評価は、2009 年までに一旦なされており、それ以降出版されたスポーツマネジメント領域の書籍について、レビュー論文は存在していない、といった状況と考えられる。

【注】この他、スポーツビジネス研究者の研究アプローチに関する指摘を、大野（2010）が著書『プロスポーツクラブ経営戦略論』のなかで論じているが、書籍ごとに論点を記したものではないため、レビュー論文・書評の先行研究として扱わず、むしろ今回の分析対象書籍の 1 冊に加えることとする。

以上を総合し、当研究では、2009 年までのスポーツマネジメントに関する知見を先行研究の位置にあるとし、文献レビューについては、2009 年を含む 5 年間で発行されてきたスポーツマネジメント書籍を中心として分析を行うのが妥当と考える。なお、スポーツマネジメント論の周辺には、スポーツ産業論や、スポーツビジネス論が存在するが、その領域に関する認識については、松岡（2010）による以下の整理を参照することにする。

まず、「スポーツ産業」はスポーツに関連するビジネスを行う組織の集まりであり、そこで行われるのが「スポーツビジネス」である。このスポーツビジネスは「スポーツ事業」と同義であり、その事業の遂行に必要であるのが「スポーツマネジメント」である。また、「スポーツ経営」はスポーツマネジメントと同義として扱う（宇土，1991；菊池，1999；山下，2005）。（松岡，2010，p. 35）

以上をもとに各書籍を論点整理し、過去20年の書籍をまとめたのが、次頁表1である。

表1 過去20年で出版された主なスポーツビジネス書籍

著者・編者	出版	タイトル	サブタイトル	出版社	ジャンル
原田宗彦	著	2013	Jリーグマーケティングの基礎知識	創文企画	マーケティング論
押見大地	著				
福原崇之	著				
市野聖治	編著	2013	スポーツチームの知識創造	スキージャーナル社	マネジメント論
策瀬歩					
加藤渉					
角田和代					
平田竹男	著	2012	スポーツビジネス最強の教科書	東洋経済新報社	スポーツビジネス論
広瀬一郎	著	2012	サッカービジネスの基礎知識	東邦出版	マネジメント論
岸川善光	編著	2012	スポーツビジネス特論	学文社	スポーツビジネス論
黒田次郎	編著	2012	スポーツビジネス概論	意文社	スポーツビジネス論
遠藤利文					
原田宗彦	編著	2011	スポーツ産業論	第5版 杏林書院	スポーツ産業論
大坪正則	編著	2011	プロスポーツ経営の実務	収入増大の理論と実践 創文企画	マネジメント論
大野貴司	編著	2011	体育・スポーツと経営	スポーツマネジメント教育の新展開 ふくろう出版	マネジメント論
神谷拓					
竹内治彦					
大野貴司	著	2011	スポーツマーケティング入門	理論とケース 三恵社	マーケティング論
原田宗彦	編著	2011	スポーツファンリテママネジメント	大修館書店	マネジメント論
間野義之					
久保田正義	著	2011	コラーのマーケティング3.0に学ぶ	スポーツビジネスの実践的理解と方向性 秀和システム	マーケティング論
宮崎哲也	監修		スポーツマーケティング入門		
大野貴司	著	2010	プロスポーツクラブ経営戦略論	三恵社	マネジメント論
大野貴司	著	2010	スポーツ経営学入門	理論とケース 三恵社	マネジメント論
黒田次郎ほか	著	2010	図解入門業界研究	最新スポーツビジネスの動向とカラクリがよ〜わかる本 秀和システム	スポーツ産業論
小林淑一	著	2009	スポーツビジネス・マジック	軟声のマーケティング 電通	マーケティング論
広瀬一郎	編著	2009	スポーツ・マネジメント理論と実務	東洋経済新報社	マネジメント論
小寺昇二	著	2009	実践スポーツビジネスマネジメント	劇的に収益力を高めるターンアラウンドモデル 日本経済新聞出版社	マネジメント論
原田宗彦	編	2008	スポーツマネジメント	大修館書店	マネジメント論
小笠原悦子					
原田宗彦	著	2008	スポーツマーケティング	大修館書店	マーケティング論
藤本淳也					
松岡宏高					
武藤泰明	著	2008	スポーツファイナンス	大修館書店	アドミニストレーション論
広瀬一郎	編	2007	スポーツマーケティングを学ぶ	創文企画	マーケティング論
間野義之	著	2007	公共スポーツ施設のマネジメント	体育施設出版	マネジメント論
宮藤祐史	訳	2006	スポーツ・マーケティングの基礎	第2版 白桃書房	マーケティング論
伊藤友章					
武藤泰明	著	2006	プロスポーツクラブのマネジメント	戦略のマネジメントから実行まで 東洋経済新報社	マネジメント論
広瀬一郎	編著	2006	スポーツMBA	創文企画	アドミニストレーション論
山下秋二	編	2006	スポーツ経営学	改訂版 大修館書店	マネジメント論
中西純司					
畑坂					
富田幸博					
山下秋二	編著	2005	図解スポーツマネジメント	大修館書店	マネジメント論
原田宗彦					
広瀬一郎	著	2005	スポーツ・マネジメント入門	24のキーワードで理解する 東洋経済新報社	マネジメント論
広瀬一郎	著	2004	「Jリーグ」のマネジメント	「百年構想」の「制度設計」はいかにして創造されたか 東洋経済新報社	マネジメント論
渡辺 保	著	2004	現代スポーツ産業論	スポーツビジネスの史的展開とマネジメントを中心に 同友館	スポーツ産業論
広瀬一郎	著	2002	新スポーツマーケティング	制度変革に向けて 創文企画	マーケティング論
原田宗彦	編著	2002	スポーツマーケティング	大修館書店	マーケティング論
藤本淳也	著				
松岡宏高					
広瀬一郎	著	2000	ドットコム・スポーツ	IT時代のスポーツ・マーケティング TBSブリタニカ	マーケティング論
スポーツマネジメント研究会	編訳	2000	スポーツマーケティング	交換課程の経営 進和書院	マーケティング論
海老塚修	著	2000	スポーツマーケティングの世紀	電通	マーケティング論
池田 勝	編	1999	講座・スポーツの社会科学3	スポーツの経営学 杏林書院	マネジメント論
守能 信次					
永田靖章	編著	1998	スポーツ集団のマネジメント	ぎょうせい	マネジメント論
松田義幸	著	1996	スポーツ産業論	大修館書店	スポーツ産業論
間宮聡夫	著	1995	スポーツビジネスの戦略と知恵	「メダルなき勝利者たち」への提言 ベースボール・マガジン社	スポーツビジネス論
日本スポーツ産業学会	監訳	1995	スポーツマネジメント	スポーツビジネスの理論と実際 大修館書店	マネジメント論
ボニー・パークハウス	編著				
通商産業省サービス産業課	編	1994	Jリーグに続くプロスポーツビジネス	スポーツ産業団体連合会	ビジネス論
広瀬一郎	著	1994	スポーツマーケティング	プロのための 電通	マーケティング論

【注】当リストには、理論の引用を辿ることが困難な講義録に分類される書籍は含まれていない。また総合型地域

スポーツクラブのマネジメント論に関する書籍も、放映権による収入がない等、収入構造の違いを鑑みこのリスト

に含まれていない。

これらの書籍のうち 2009 年以降に出版されたものについて基準を設け、詳細検討する。

なお、「スポーツ産業論」に関する書籍については当研究においては詳細検討の対象外

とする。すでに、吉倉（2013）による分析が論文にて存在すること、松岡（2010）が論

文「スポーツマネジメントの概念の再検討」のなかで論じた「複合産業であるスポーツ

産業において営まれるすべてのビジネスにおけるマネジメントをスポーツマネジメント

とするのは適切ではない」（宇土，1991；松岡，2010，p. 38）、という考え方に準ずる

ことにする。また海外のスポーツリーグやスポーツ組織を論じた書籍も、詳細分析対象

外とする。次項にて、国内のスポーツ組織を基礎にしてマネジメントの階層を想定し、

「実務」に関するレビュー基準づくりを試みるため、である。

文献レビューの基準作り（マネジメントの3階層）

「実務の総論」不足の検証前に、それぞれのスポーツマネジメント書籍がスポーツ組織のどの部分を対象に描かれているかを明確にする必要がある。これを検討するにあたり助けとなるのは、アンゾフ（1965）によって提唱された意思決定論の考え方であろう。

表2 企業における意思決定の種別

主たる特性	主要な決定事項	問題の性格	問題	
集権的に行われるもの 部分的無知の状態 非反復的 非自然再生的	諸目標および最終目標 多角化戦略 拡大化戦略 管理面の戦略 財務戦略 成長方式 成長のタイミング	総資源を製品市場の諸機会に割り当てること	企業の資本収益力を最適に発揮できるような製品市場ミックスを選択すること	戦略的意思決定
葛藤 個人目標と組織目標との葛藤 経済的変数と社会的変数との強い結びつき 戦略的問題や業務的問題に端を発していること	組織機構——情報、権限、および職責の組織化 資源転化の組織化——仕事の流れ、流通システム、諸施設の立地 資源の調達と開発——資金調達、施設および設備、人材、原材料	資源の組織化、調達、開発	最適度の業績を挙げるために企業の資源を組織化すること	管理的意思決定
分権的に行われるもの リスクと不確実性を伴うこと 反復的 多量的 複雑さのために最適化が二義的にならざるをえないこと 自然発生的	業務上の諸目標と最終目標 販売価格とアウトプットの量的水準（生産高） 業務上の諸水準——生産の日程計画、在庫量、格納 マーケティングの方針と戦略 研究開発の方針と戦略 コントロール	主要な機能分野に資源を予算の形で割り当てること 資源の適用と転化を日程的に計画すること 監督しコントロールすること	資本収益力を最適に発揮すること	業務的意思決定

(出典：アンゾフ，1965，p. 12)

現存するスポーツマネジメント関連書籍のなかでは、大野（2010）が、この表を引用しているほか（大野，2010，p. 71）、岸川（2012）がアンゾフの意思決定論をもとに意思決定のレベルを以下の通り説明している。

① 戦略的意思決定：主として企業と企業外部との関係に関わる意思決定で、その中心は製品・市場の選択に関するものである。それに付随して、目標、多角化戦略、成長戦略などが決定される。

② 管理的意思決定：経営諸資源の組織化に関する意思決定で、その中心は組織機構、業務プロセス、資源調達に関するものである。

③ 業務的意思決定：経営諸資源の変換プロセスの効率化に関する意思決定で、その中心はマーケティング、財務などの各機能別の業務活動目標や予算などである。

（岸川，2012，pp. 148-149）

アンゾフ（1965）は、企業における意思決定を、…業務的意思決定、…管理的意思決定、戦略的意思決定に分類した上で、業務的意思決定と管理的意思決定に関しては、サイヤート＝マーチ（1963）、管理的意思決定についてはチャンドラー（1962）などによって検討が試みられているものの、戦略的意思決定に関しては、十分な分析が試みられてないとし、戦略的意思決定の解明とその分析枠組の提示をその研究課題としている。（大野，2010，pp. 69-70）

つまり、当研究の主関心である業務的意思決定について、アンゾフは著書『企業戦略論』（広田寿亮訳）では詳細な検討をしていないが、組織における意思決定の種類を分類したこと自体に重要な意義があると考ええる。アンゾフが分類した意思決定の階層をスポーツマネジメント書籍において、分かりやすく図解したものとしては、山下（2005）の整理した図2がある。

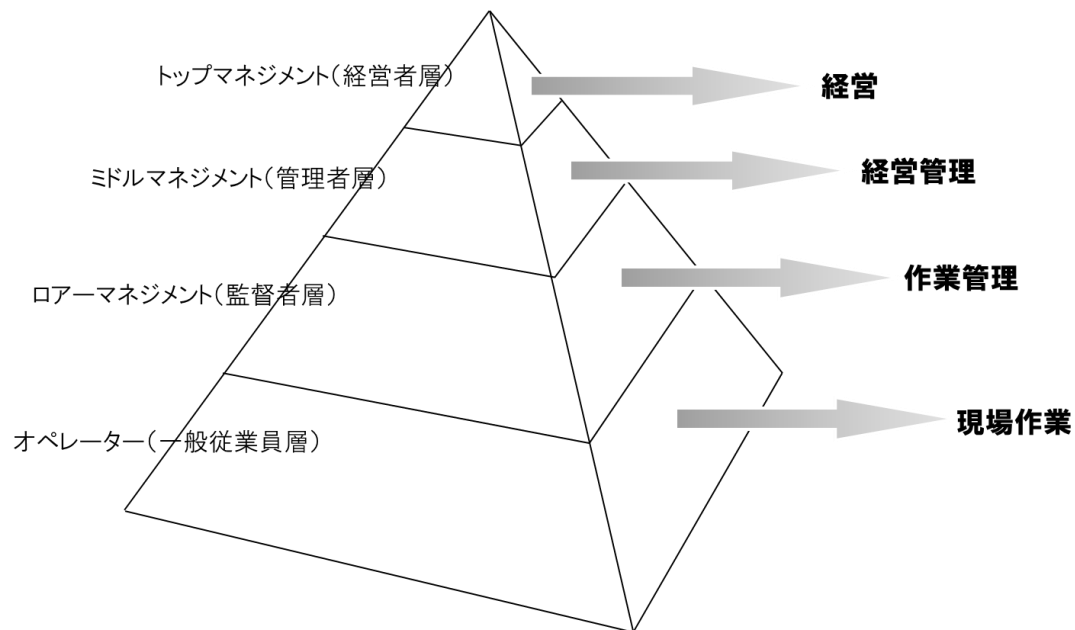


図2 マネジメントのピラミッド

（出典：山下，2005，pp.10-11）

上図自体は4階層の図になっているが、マネジメント階層としては3階層である。この3階層について、築瀬（2013）は出典こそ明示していないが、「スポーツチーム」の組織に当てはめ、その機能と役割について以下の通り整理し、図3のように纏めている。

もっとも上位のポジションであるトップ・マネジメントの使命は、一般にマネジメントといわれます。組織の活動に必要な人材（ヒト）、物財（モノ）、金銭（カネ）、そ

して情報などを調達して、それらを適所に分配すること、および組織の方向性を決する舵取りとなる目標の設定などです。これらに関する意思決定が主な役割です。

次に、中間のポジションであるミドル・マネジメントの使命は、一般にアドミニストレーションといわれます。トップによって調達された諸資源の組織化とその活用、および事業の管理に相当します。

そして、もっとも顧客に近いポジションであるローア・マネジメントの使命は、オペレーションといわれ、実際の活動自体の合理化・効率化ということになります。

(築瀬, 2013, pp. 54-55)

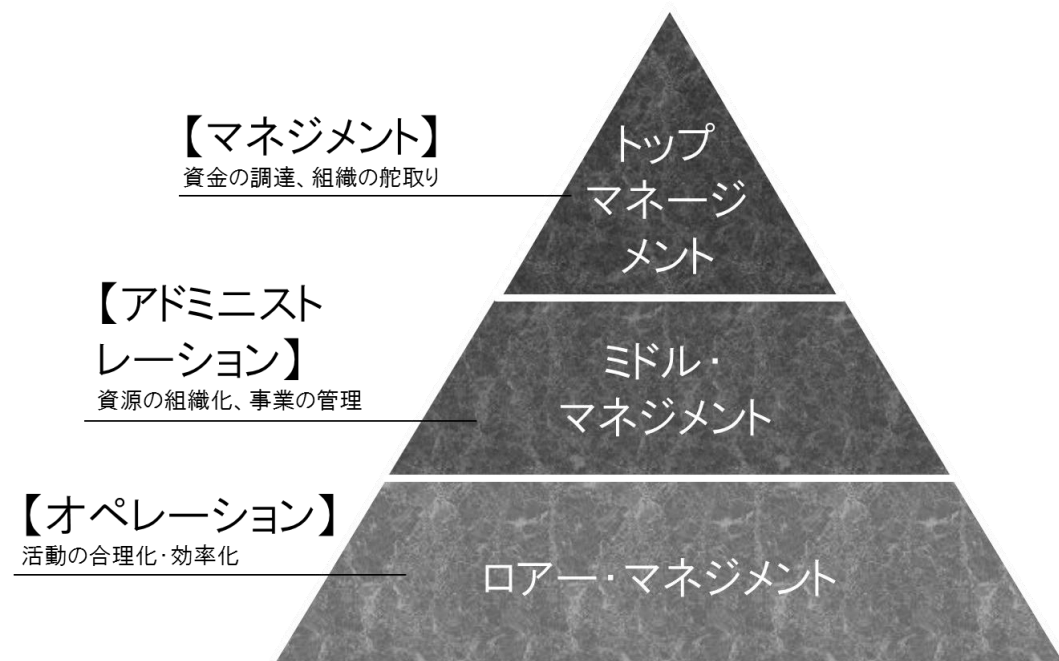


図3 マネジメントの3段階の役割

(出典：築瀬, 2013, p. 55)

実際のスポーツ組織を想定した意思決定の3階層の適用

築瀬（2013）の論述は「スポーツチーム」を対象にしているが、実際のスポーツ組織については、監督・選手が属する部署に限らず、財務や営業活動など、様々なスタッフの協業によって成り立っている。スポーツ組織全体において、この意思決定の3階層を当てはめてみた場合を考察してみたい。スポーツ組織の「典型的な組織形態」として、武藤（2006）は次のとおり指摘する。一般的な組織編成原理としては

- ・まず、現場（強化とチーム、ユース）とフロントが区別される
- ・フロントは管理、営業、事業（競技運営）に分かれる

というものになるだろう。これは、図のように典型的な機能別組織である。

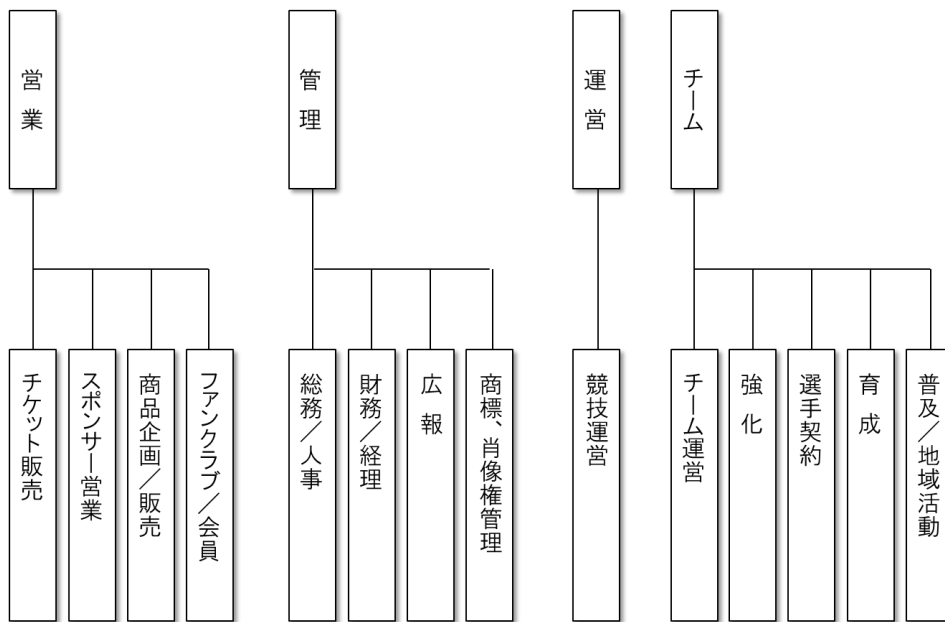


図4 典型的なクラブチームの組織

(出典：武藤，2006，p. 210)

図4はJリーグ理事の著作に書かれた組織図であり「典型的」とはいえ、実態を概ね反映している組織図と考えられる。そして、実際のスポーツ組織のケース・スタディとして、その組織図が内部関係者の著作によって明示された例として、小寺（2009）の千葉ロッテマリーンズの例が存在する。

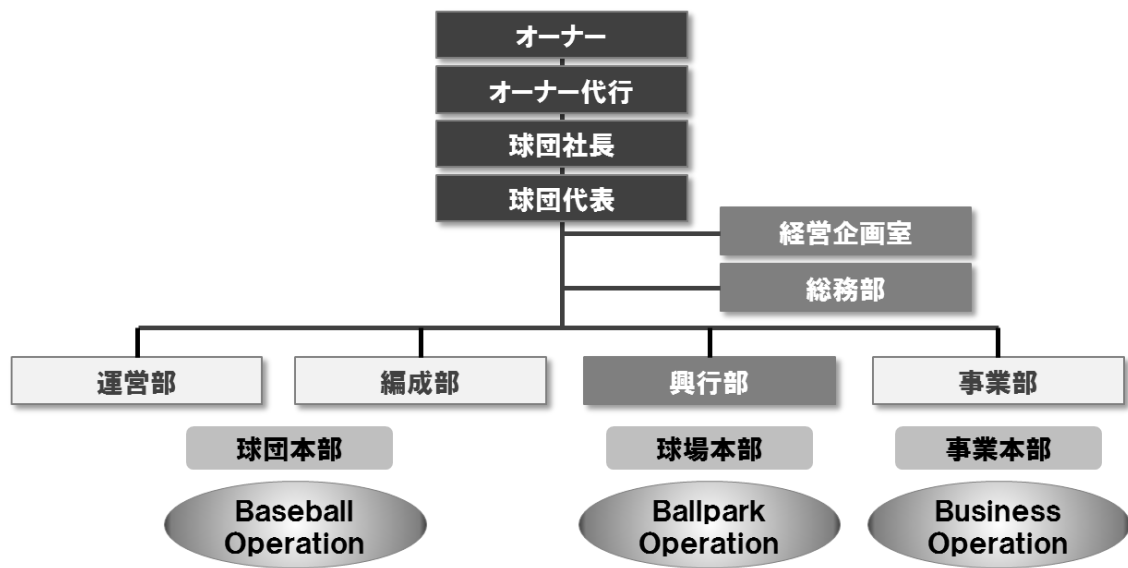


図5 千葉ロッテマリーンズ組織図 2005年11月

(出典：小寺，2009，p. 40)

岸川（2012）は以上図4、図5を活用し、2006年出版『スポーツ経営学改訂版』第9章-1，（武隈，2006，pp.198-210）における組織構造の選択と決定に関する議論を含め、総括する形でスポーツ組織の構造を以下の図6に纏めている。

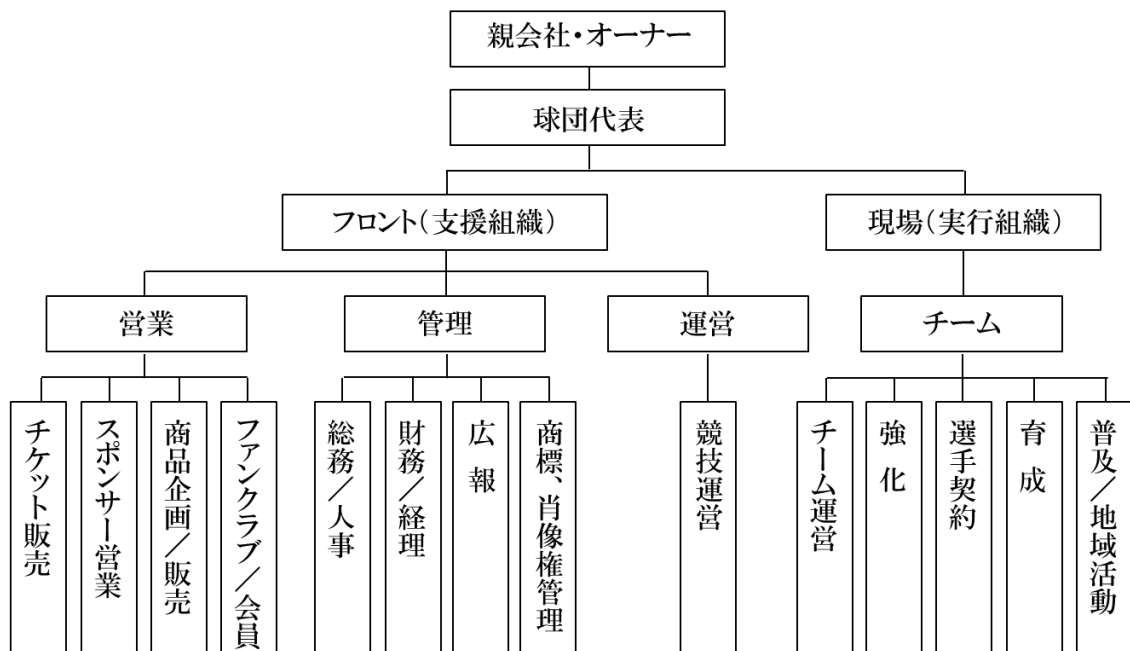


図6 スポーツ組織の構造（機能別組織）

（出典：岸川，2012，p.134）

以上は国内におけるスポーツ組織の構造を検討したものである。海外のスポーツ組織については、松岡（2005）が MLB チームの機構モデル図として、図7を参照しスポーツ組織を整理している。この図には、組織内における具体的な担当業務が記載されている。

一見すると、日米で大きく異なるようにも感じる構造であるが、岸川（2012）のいう「フロント（支援組織）」業務が「ビジネス・アドミニストレーション」に相当し、「現場（実行組織）」が「スポーツ・オペレーション」として整理されている。そして、「フロント」業務の末端にも、各種オペレーション業務が存在していることが理解できる。

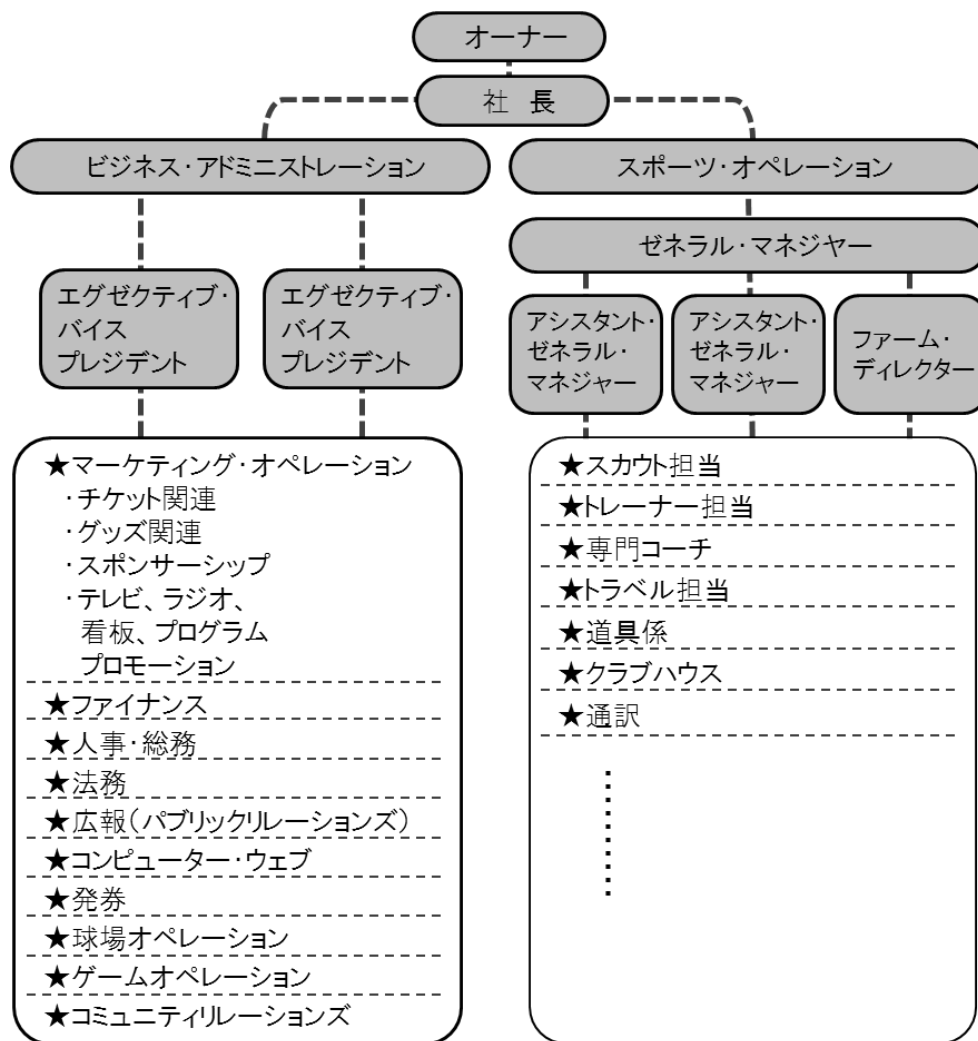


図 7 MLB チームの機構モデル図

(出典：松岡，2005，pp. 30-31；ヨシ・オカモト，2002)

その後の出版では「オペレーション」に関する言及として、平田（2012）が、プロ野球球団のビジネスには、3つのオペレーションがあると指摘し、それぞれ「チームオペレーション」「ビジネスオペレーション」「球場オペレーション」としたうえで、以下のように述べている。

チームオペレーションとは、チームの強化・編成や、選手の育成など野球団の運営を指します。…ビジネスオペレーションとして、チケット販売や放映権の管理、スポンサーとの契約が挙げられます。…球場オペレーションとは、コンセッション(スタジアム飲食)、ファンエンターテイメント(スタジアムにおけるイベント)、スタジアム管理などスタジアムに関するオペレーションのことです。(平田, 2012, p. 103)

「スポーツ組織における組織構造を規定する際は、自社の戦略およびビジョンに適した組織形態を選択することが重要であり、全ての組織に対して最適となる組織構造は存在しない」(岸川, 2012, pp. 134-135) という指摘にもあるように、当研究においてもどの組織図が最適か、という議論は行わない。しかしながら、スポーツ組織の「実務」を区分するうえで何らかの基準は必要となる。そこで当研究では、築瀬(2013)が整理したマネジメントの3階層と岸川(2012)の整理による典型的なスポーツ組織構造を、各スポーツマネジメント関連書籍が論述する業務エリアを分類する際の基準に採用することとする。そして平田(2012)の指摘する「チームオペレーション」「ビジネスオペレーション」というオペレーション区分についても、併せて整理できると考える。その

理由については、それぞれがスポーツマネジメント関連書籍において最新の知見であり、

それ以前の研究体系を参照しても遜色ない整理と考えられることである。

【注】「球場オペレーション」という呼称については、野球独特のターミノロジーであり、「スタジアムオペレ-

ション」「ファシリティオペレーション」などの呼称を検討するのも一案である。しかしながら、当研究の主題材

ではないため深くは議論しないこととする。

以上を総括し、前述のマネジメントの3階層が、典型的なスポーツ組織の具体的職務

において、どのように対応するか検討する。前述の築瀬(2013)による3階層の整理と、

岸川の典型的なスポーツ組織構造を組み合わせると、以下の図8となる。

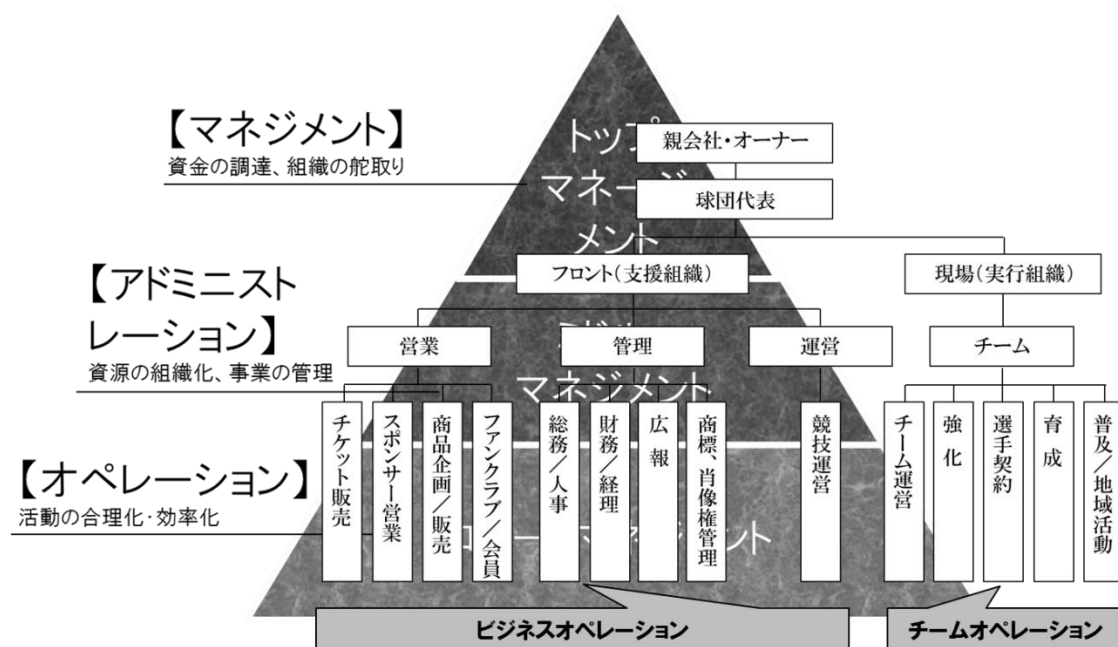


図8 マネジメントの3階層と典型的なスポーツ組織

(出典：築瀬，2013，p. 55；岸川，2012，p. 134 を参照し筆者作成)

スポーツ組織においてトップ・マネジメント（いわゆるマネジメント）に相当する戦略的意思決定権限を持っているのは、社長・GM・役員クラスが想定される。ミドル・マネジメント（アドミニストレーション）に相当する管理的意思決定権限を持っているのは、本部長・部長・課長クラスが想定される。ローア・マネジメント（オペレーション）に相当する業務的意思決定権限を持っているのは、係長・担当者クラスが想定される。

例えば、組織の末端にある「チケット販売」の責任者・担当者にマネジメントの知識が不要、という意味ではない。しかしながら、マネジメントで議論されるような知見の活用が求められる役職は、社長やGM、役員といった会社のビジョン・方向性を司る役職である。本部長・部長・課長クラスにおいては、より各種業務に近い管理が求められ、より具体的な戦略策定が求められる。ビジネスアドミニストレーションの知見が欠かされていないものとなる。当研究でテーマとなる「実務」に相当する多くの部分は、マネジメントの3階層における「ローア・マネジメント」すなわち「オペレーション」の位置にあると考えられる。

これまでの議論を通じ、典型的なスポーツ組織において、オペレーション業務に相当する末端業務を整理したものが、以下の表3である。

表3 スポーツ組織における、オペレーション業務

チケット・オペレーション（券売）	票券管理業務・集客活動等
マーチャンダイズ・オペレーション（物販）	商品開発・販路・在庫管理等
パートナーシップ・オペレーション（営業）	営業活動・メリット管理等
カスタマー・リレーションシップ・オペレーション（会員）	会員制度運営・会員管理等
メディア・リレーションシップ・オペレーション（広報）	広報活動・情報管理等
ライセンシング・オペレーション（権利）	契約業務・プロパティ管理等
ゲーム・イベント・オペレーション（運営）	試合運営・イベント運営等
チーム・オペレーション（強化）	チーム強化・チーム管理等
アカデミー・オペレーション（育成）	若年層育成・競技普及等
ホームタウン・オペレーション（HT）	地域貢献活動・自治体連携等

【注】武藤（2006）整理のスポーツ組織図から、スポーツ組織において構成される業務を筆者にて再整理したもの。

総務・経理といったスポーツ以外の会社組織にも共通するナレッジを適応できる業務は、ここから除外している。

なお、10項目への振り分けに関する詳細については、後掲の表4も参照されたい。

当研究では、2009年以降に出版されたそれぞれのスポーツマネジメント書籍において、上記オペレーション業務がどの程度記載されているかを整理し、ローア・マネジメントの充足度を明らかにする。なお、これに加えて、トップ・マネジメントの充足度についても把握したい。その基準については、北米のスポーツマネジメント系の学会において、スポーツマネジメントのカリキュラム基準（スタンダード）として制定されたものが存

在する（1993 年に NASPE-NASSM Joint Task Force が策定）。この基準について、松岡（1999）が『スポーツの経営学』（池田・守能編，1999）の章中で翻訳しており（松岡，2009，pp. 186-190）、2009 年の第 1 回日本スポーツマネジメント学会のなかでも、その存在を紹介している（松岡，2009，p. 109）。その中で、学士課程に必要な 10 科目として想定されている基準（表 4 参照）を、今回スポーツマネジメント書籍におけるトップ・マネジメントの領域的充足を整理するうえで引用したい。なお、NASPE-NASSM Joint Task Force による論文の原典をあたったうえで、現在のターミノロジーとの調整をし、多少の修正を施しているので注意されたい。

表 4 今回の文献レビューで使用するトップ・マネジメントとローア・マネジメントに関する基準

	トップ・マネジメント基準(マネジメント)	Curriculum Standard(NASPE-NASSM)を参考	原典(NASPE-NASSM Joint Task Force, 1993)をあたったの補足
Area 1	スポーツマネジメントとは	Behavioral Dimensions in Sport	
Area 2	スポーツ組織(とHRM)	Management and Organizational Skills in Sport	現在でいう、HRM的内容
Area 3	スポーツ倫理(コーポレート・ガバナンス)	Ethics in Sport Management	現在でいう、コーポレートガバナンス的内容
Area 4	スポーツマーケティング	Marketing in Sport	
Area 5	コミュニケーション(マス&CRM)	Communication in Sport	マス・コミュニケーションや顧客コミュニケーションに関する内容
Area 6	スポーツファイナンス	Finance in Sport	
Area 7	スポーツ経済学(市場原理)	Economics in Sport	生産者と消費者の関係等、市場原理に関する内容
Area 8	スポーツと法	Legal Aspects of Sport	
Area 9	スポーツと行政(地域社会)	Governance in Sport	現在のコーポレート・ガバナンスという意味はArea3.8に近い
Area 10	スポーツの現場(ケーススタディ)	Field Experience in Sport Management	インターンシップを想定→教科書では「ケーススタディ」に変換
	ローア・マネジメント基準(オペレーション)	(武藤, 2006)「典型的なスポーツ組織」を参考	実務に関する補足
Area 1	チケット・オペレーション(券売)	チケット販売	票券管理業務・集客活動等
Area 2	マーチャンダイズ・オペレーション(物販)	商品企画/販売	商品開発・販路・在庫管理等
Area 3	パートナーシップ・オペレーション(営業)	スポンサー営業	営業活動・メリット管理等
Area 4	カスタマー・リレーションシップ・オペレーション(会員)	ファンクラブ/会員	会員制度運営・会員管理等
Area 5	メディア・リレーションシップ・オペレーション(広報)	広報	広報活動・情報管理等
Area 6	ライセンス・オペレーション(権利)	商標、肖像権管理	契約業務・プロパティ管理等
Area 7	ゲーム・イベント・オペレーション(運営)	競技運営	試合運営・イベント運営等
Area 8	チーム・オペレーション(強化)	チーム運営・強化・選手契約	チーム強化・チーム管理等(チームマネージャーなど)
Area 9	アカデミー・オペレーション(育成/普及)	育成・普及	若年層育成・競技普及等
Area 10	ホームタウン・オペレーション(HT)	地域活動	地域貢献活動・自治体連携等

【注】下段は、表 3 のローア・マネジメントの基準を整理したもの。

以上、2 つの基準を用いることで、わが国のスポーツマネジメント書籍において、トップ・マネジメント、ローア・マネジメントの範囲で、記述が不足している分野の有無を明確にできると考える。

なお、ミドル・マネジメントについては、「ビジネスアドミニストレーション」という領域をスポーツ分野において想定しうるものの、この名称を明確に謳った書籍は2006 年発行の『スポーツ MBA』（広瀬一郎編著）1 冊しか存在せず、あとは大学・大学院の「スポーツビジネス・アドミニストレーション特論」の講義に、2006 年出版『プロスポーツクラブのマネジメント』・2008 年出版『スポーツファイナンス』（ともに武藤泰明著）が教科書として指定されているのみである。そして、2009 年以降この分野に該当する書籍は出版されていない。

【注】教科書としての指定は 2013 早稲田大学大学院スポーツ科学研究科要項を参照

これら存在する 3 つの書籍に共通して言えることとして、各々参考文献リストが存在せず、図表やデータに関する引用を確認できるのみである。現状において、わが国のスポーツビジネスにおけるアドミニストレーション論が確立しているとは言い難く、さらに 2009 年以降の書籍を詳細分析対象とする当研究においては、詳細論述を行わない。しかしながら、いずれの書籍もスポーツ組織の実体を詳細に記述したものであることに間

違いはなく、重要な文献であることを申し添え、今後の研究発展のなかでスポーツ分野におけるアドミニストレーション論が確立されることを切に願う次第である。

また、マーケティング論がマネジメント階層のうち、いずれに属するものなのかは論証の難しいところである。アンゾフの分類（表 2 参照）では、業務的意思決定の範囲に主要な決定事項としてマーケティングの文字が存在している。実際、企業の戦略策定にも寄与するマーケティング論は、意思決定の 3 階層における位置づけについて特定の階層に落とし込むことは容易でない。いずれにせよ、紙幅の関係もありここでは深入りせず、その意義が見出されるようであれば、マーケティングを専門とする研究者に議論を委ねたい。

さらには、チーム強化の分野においても、トップ・ミドル・ローアのマネジメント階層は想定されうる。一般的には GM（ゼネラルマネージャー）にトップ・マネジメントの権限があり、監督やヘッドコーチにミドル・マネジメントの権限が、ローア・マネジメントについては、強化部のスタッフであるチームマネージャーやサポートスタッフが、オペレーション業務を行う際に必要なナレッジとして想定されうる。著名な GM・監督・ヘッドコーチのチームマネジメント哲学に関する書籍は実用書に数多く存在する。しかし、経営学が想定するマネジメント論とは多少主旨が異なるものと理解されるため、当

研究においては分析対象外とする。スポーツマネジメント書籍の範囲内で特にローア・マネジメントの部分に着目し、強化部のスタッフ業務に関する記載が各書籍にどの程度あるかのみ、ここでは精査することとする。

当研究は 2009 年以降のスポーツマネジメント書籍における「実務の総論不足」を検証するものであるが、言い換えれば「既存のスポーツマネジメント書籍にどの程度、ローア・マネジメント、すなわちオペレーションに関わる記載があるか？」というテーマの文献レビューである。

研究結果（2009 年以降のスポーツマネジメント書籍に関する文献レビュー）

次頁表 5 が、2009 年以降に出版されたスポーツマネジメント書籍の一覧である。なお、スポーツ産業論・スポーツビジネス論に関するもの、スポーツ組織における論述範囲を特化した書籍については、前項で定めたレビュー基準の当てはまりが悪くなるため、網掛けを書けることにより区別している。

表5 2009年以降出版されたスポーツマネジメント書籍の記述領域

著者・編者	出版	タイトル	サブタイトル	出版社	ジャンル	ト ップ	ロ ア ー	タ ー ゲ ッ ト	範囲										Top/Lower management std.									
									管 理 部 門	運 営 部 門	強 化 部 門	エ コ ノ ミ ー	エ コ ノ ミ ー	エ コ ノ ミ ー	エ コ ノ ミ ー	エ コ ノ ミ ー	エ コ ノ ミ ー	エ コ ノ ミ ー	エ コ ノ ミ ー	エ コ ノ ミ ー	エ コ ノ ミ ー	エ コ ノ ミ ー	エ コ ノ ミ ー	エ コ ノ ミ ー	エ コ ノ ミ ー	エ コ ノ ミ ー	エ コ ノ ミ ー	
原田宗彦 著 押見大地 著 福原崇之 著	2013	Jリーグマーケティングの基礎知識		創文企画	マーケティング論	4.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
市野聖治 編著 葉瀬歩 著 加藤沙 著 角田知代 著	2013	スポーツチームの知識創造	複雑性と不確実性のマネジメント	スキージャーナル社	マネジメント論	3.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
平田竹男 著	2012	スポーツビジネス最強の教科書		東洋経済新報社	ビジネス論	4.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
広瀬一郎 著	2012	サッカービジネスの基礎知識	「Jリーグ」の経営戦略とマネジメント	東邦出版	マネジメント論	6.0	3.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
岸川善光 編著	2012	スポーツビジネス特論		学文社	ビジネス論	7.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
黒田次郎 編著 遠藤利文 編著	2012	スポーツビジネス概論		叢文社	ビジネス論	5.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
原田宗彦 編著	2011	スポーツ産業論	第3版	杏林書院	スポーツ産業論	6.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
大坪正剛 編著	2011	プロスポーツ経営の実務	収入増大の理論と実践	創文企画	マネジメント論	2.0	6.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
大野貴司 編著 神谷祐 編著 竹内治彦 編著	2011	体育・スポーツと経営	スポーツマネジメント教育の新展開	ふくろう出版	マネジメント論	6.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
大野貴司 著	2011	スポーツマーケティング入門	理論とケース	三恵社	マーケティング論	3.0	3.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
原田宗彦 編著 岡野義之 編著	2011	スポーツファンリティマネジメント		大修館書店	マネジメント論	7.0	3.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
久保田正剛 著 宮崎賢也 著	2011	コトラーのマーケティング3.0に学ぶスポーツマーケティング入門	スポーツビジネスの実践的理解と方向性	秀和システム	マーケティング論	4.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
大野貴司 著	2010	プロスポーツクラブ経営戦略論		三恵社	マネジメント論	5.0	5.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
大野貴司 著	2010	スポーツ経営学入門	理論とケース	三恵社	マネジメント論	4.0	4.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
黒田次郎 著 黒田典人 著 石橋玄 著 原田宗彦 著	2010	国際業界研究	最新スポーツビジネスの動向とカラクリがよくわかる本	秀和システム	スポーツ産業論	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
小林源一 著	2009	スポーツビジネス・マジック	数声のマーケティング	電通	マーケティング論	1.0	4.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
広瀬一郎 編著	2009	スポーツ・マネジメント理論と実務		東洋経済新報社	マネジメント論	9.0	4.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
小寺昇二 著	2009	実践スポーツビジネスマネジメント	創的に収益力を高めるターンアラウンドモデル	日本経済新聞出版社	マネジメント論	6.0	8.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

【注】表4による「トップ・マネジメント」「ロー・マネジメント」基準によりその記載の有無を、「1」「0」

で入力し、その数値の合計をそれぞれ示した。なお、その記載の程度は勘案していない。部門の業務内容記載につ

いては、記載があれば○、さらに、その領域に特化しているものを●で表現している。

過去5年間のスポーツマネジメント書籍にみられる傾向

【傾向1】「実践・実務」を銘打ったマネジメント論

顕著な傾向として、スポーツビジネスやスポーツマネジメントにおける「実践」を強く意識した書籍が、数多くみられることである。

千葉ロッテマリーンズの球団改革を詳細に記した『実践スポーツビジネスマネジメント』（小寺，2009）には、球団トップの意識改革から部門ごとの改革を含めて球団全体の業務の実践について記述されている。ケース・スタディとしての価値も高く、以後出版のスポーツマネジメント書籍のなかでも、この千葉ロッテマリーンズの事例が多く引用されている。小寺（2009）は、当書籍の前書きにて以下のように著書の特色を述べている。

本書は単にアカデミックな研究成果を発表したものではなく、あくまでも実務上の経験を土台としてその内容を構造化、普遍化することによって実務に役立つ洞察を提示したものです。特に筆者の根本的なバックグラウンドである「金融・財務・マネジメント（経営）」の観点からの記述が中心となっています。（小寺，2009，はじめに p. vi）

同じく『スポーツ・マネジメント理論と実務』（広瀬，2009）は、実践的なナレッジもさることながら、スポーツマネジメントの理論的な包含についても充実している。著者が2003年に立ち上げた公開講座・東京大学スポーツマネジメントスクールの講師陣が多数執筆しており、専門性も高い。著書の帯には「スポーツリーグ産業の構造・特質から経営戦略、人事、法務、経理・財務、マーケティングに至るまで実務に直結する知識を網羅したテキスト」とある。実務の分野において、記述できなかった部分について、編著書の後書きに明確な理由を伴った説明書きがある。その記述は以下の通りである。

紙幅の関係で残念ながら本書では「TV放送権」に関してほとんど扱うことができなかった。「マーチャンダイジング」の法的な側面、「権利」については第8講「法務Ⅱ ライセンシング」で言及しているが、実際の商品開発や「流通・在庫」戦略については、一般の「マーチャンダイジング」の関係書籍でカバーし得るので、割愛した。…また、クラブ経営における競技関係の領域（つまり「Field Management」）については、ここでは扱っていない。「選手の育成／リクルーティング」や「チームの編成」などについては専門書を参考にさせていただきたい。本書は「Business Management」の領域に限定して扱っている。（広瀬，2009，p. 335-336）

『プロスポーツ経営の実務』（大坪，2011）は、現時点で、一番多くの実務各論を網羅している書籍といえる。実務分野については、「スポーツビジネス法務」「チケット販売」「スタジアムビジネス」「テレビ放映権」「マーチャンダイジングのビジネス」「スポンサーシップ」と章立てされている。特に、実務に即した法務（景表法など）の項目があり、一般的なマネジメント論での法律に関する内容よりも、さらに実践的な内容となっている。広瀬（2009）同様、チーム強化や育成に関する実務は描かれていない。なお、マーチャンダイジングの項目は、ライセンス型のグッズ事業展開についてのみ記述されているため、商品開発や販路設定のノウハウなどは記載されていない。また、各章をそれぞれの分野の実務家が執筆しているため、実務の説明として説得力をもっているがケース・スタディに近く、内容の「多少の重複や意見の相違もそのままに」（大坪，2011，p. 195）してある、と著者も述べている。

【傾向 2】「基礎・入門書・教科書」を謳ったスポーツビジネス書籍

2010 年以降の出版においては、初学者をターゲットにした書籍が目立つ傾向となっている。スポーツマネジメントやスポーツマーケティングの理論を構築する専門書の役割

としての需要だけでなく、大学・大学院や専門学校等の教育現場でのニーズの高まりが、その背景にあると考えてよいだろう。

経営学分野では、『スポーツ経営学入門：理論とケース』（大野，2010b）『体育・スポーツと経営』（大野，2011）が出版されたが、これはいずれも大学・大学院でのテキストを想定した書籍である。マーケティング分野では、2011年に実用書として『コトラのマーケティング 3.0 に学ぶスポーツマーケティング入門』（久保田・宮崎，2011）が、学術書として『スポーツマーケティング入門：理論とケース』（大野，2011）が出版されている。また、2012年には「スポーツビジネス」論の教科書の出版が相次いでいる。『スポーツビジネス概論』（黒田・遠藤，2012）、『スポーツビジネス特論』（岸川，2012）、『スポーツビジネス最強の教科書』（平田，2012）の3冊が出版されているが、いずれの書籍もスポーツ産業論寄りの論述分野を広げたスタンスをとっているためスポーツマネジメントに関する理論的継承を確認することが難しい。しかしながら、岸川（2012）の著作は、巻末に18ページにわたる参考文献資料集があるとおり、スポーツマネジメント論に捉われず、国内外の経営学の知見やスポーツ関連雑誌等の記事も含めて情報を集約した一冊となっている。結果的に、スポーツマネジメントの各領域の記載充足度も高いものとなっている。

【傾向 3】「分野特化型」のスポーツマネジメント書籍

2009 年以前の出版では、各々の研究者がそれぞれの立場から「スポーツマネジメント」「スポーツマーケティング」「スポーツ経営学」という理論構築を目指すような出版書籍が中心を占めていた。これについては、『プロスポーツクラブ経営戦略論』（大野，2010）に詳しい研究アプローチ分析がある。この分析は 2010 年までに出版された書籍の傾向を把握するのにも、示唆に富んだものとなっている。次頁の表 6 を参照されたい。

しかしながら、これ以降の出版において、論述すべき領域・分野を特化するようなアプローチの書籍が多くみられるようになった。この傾向の変化については、ある程度先行する研究において、スポーツマネジメントの理論的な集約がなされてきたこと、スポーツ分野が持つその多様性の認識に伴い、分野を特化することによって論証したほうが、一貫性ある論述がしやすくなることも考えられよう。

表6 プロスポーツクラブのマネジメントに関する先行研究の分類

	実務的アプローチ	体育経営学アプローチ	定量的アプローチ
研究対象	プロスポーツ	学校体育 総合型地域スポーツクラブ フィットネスクラブ	プロスポーツ
担い手	プロスポーツビジネスの実務経験者が中心	筑波大学大学院体育経営学研究室出身者が中心	早稲田大学, 大阪体育大学, 中京大学, 順天堂大学などの大学に所属する研究者・これらの大学(大学院)の出身者が中心
研究手法	経験論的 コンサルティング的	定量的 理論的	定量的
貢献	経験に基づく実務へのコンサルティング的貢献	・地域スポーツ現場従事者への有用なデータの提供 ・体育・スポーツ学自体の学問的発展	実務への有用なマーケティング・データの提供
問題点	「研究」としての意義(経営コンサルタント・評論家との差異)	対象がスポーツクラブ, 学校体育など限定(プロスポーツクラブに関する研究はほとんど行われてこず)	・「研究」としての意義(調査会社等との差異) ・分析アプローチが「消費者(観戦者)行動」に限定

(出典: 大野, 2010, p. 28)

「分野特化型」の具体的な出版については、『スポーツファシリティマネジメント』（原田・間野，2011）が施設運営特化型、『サッカービジネスの基礎知識：「Jリーグ」の経営戦略とマネジメント』（広瀬，2012）、『Jリーグマーケティングの基礎知識』（原田ほか，2013）がそれぞれ「Jリーグ」に特化した論述を試みている。また、『スポーツチームの知識創造：複雑性と不確実性のマネジメント』（市野ほか，2013）は、スポーツチームのマネジメントに特化した書籍である。それぞれ論述範囲を特化することにより、当研究におけるレビュー基準の当てはまりはどうしても低くなりがちだが、原田・間野（2011）による『スポーツファシリティマネジメント』においては、トップ・マネジメントの領域的な充足度も高く、実務も詳細な記述がなされている。また『スポーツチームの知識創造』には社会学的なアプローチ（ソーシャル・ネットワーク論など）が見られ、『Jリーグマーケティングの基礎知識』では、心理学や経済学からのアプローチを試みており、スポーツという分野が持つ学際性への対応を図るような、新機軸の動きが見られるようになっている。

以上が、2009 年以降に出版されたスポーツマネジメント書籍に関する文献レビューである。次項では「実務」をテーマにした考察に移り、「実務の総論不足」についての状況を明らかにしたい。

考察（実務の総論不足に関する検討）

一通りの文献レビューをへて、考察として、実務分野ごとの振り返りを行いたい。冒頭にあった「実務の総論不足」が具体的にどのような状況であるのかを明らかにし、今後への示唆を導きたい。ここでいう「実務」とは、これまで検討してきたロアー・マネジメント、すなわちオペレーション分野における各種末端業務を指している。

【1】チケット・オペレーション（券売）

チケットイングの実務についての記載を辿ると『実践スポーツビジネスマネジメント』（小寺，2009）に千葉ロッテマリーンズの「チケット改革」に関する記述を見つけることができる。この「チケット改革」について、単にチケットイングの問題として捉えるのではなく、「ファンサービス・プロモーション改革」「PR・広報改革」「ファンクラブ改革」といった部門を横断した総合的な改革として詳細記述されており、小寺（2009）は、CRMのシステムである「MIX」（Marines Integrated Customer Service System）について、チケットイングシステムを内包した（小寺，2009，p. 80）ものであると明らかにしている。この千葉ロッテマリーンズの一連の改革については、『スポーツ・マネジ

メント理論と実務』（広瀬，2009）の第14講（pp. 309-333）を小寺が担当しているが、ここではチケットングに特化した記述は見られず、マリーンズ改革の全体像に触れるに留まっている。その他、『スポーツマーケティング入門：理論とケース』（大野，2011）第1章（pp. 4-10）にてマーケティング・ミックスのケース・スタディとして千葉ロッテマリーンズの事例が引用されている。

千葉ロッテマリーンズ以外の事例として、チケットング分野で実務が紹介されている例に、『プロスポーツ経営の実務』（大坪，2011）の3章「チケット販売」（pp. 69-93）の章がある。西武ライオンズ取締役事業本部長・荒原正明執筆によるケース・スタディであるが、チケット事業としての「収入＝来場人員×単価」の構造や、「チケットチャネルを使つてのアプローチ」（荒原，2011，pp. 69-72）、法人などを対象にした「チケットセールスについて」（荒原，2011，pp. 79-81）などの項目もあり、実務者にとっても示唆に富んだ内容となっている。

なお、『スポーツビジネス最強の教科書』（平田，2012）第5章には、浦和レッズとアルビレックス新潟を「入場料収入を収入構造の基盤とするクラブ」（平田，2012，p. 157）として紹介したケース・スタディがあり、第14章スタジアムの章では「収容人数と稼働

率」(pp. 385-389)「入場料収入を高める工夫」(pp. 389-394)などの項立てがなされている。

浦和レッズ・アルビレックス新潟のケース・スタディは、『スポーツ経営学入門：理論とケース』(大野, 2010b)、『プロスポーツクラブ経営戦略論』(大野, 2010a)、『スポーツマーケティング入門：理論とケース』(大野, 2011)にも掲載されている。浦和レッズの例は、「チケットの地元優先販売制度」(大野, 2011, p. 70)について取り上げられ、アルビレックス新潟の例は、「無料招待券の配布方式」(大野, 2010a, p. 126-132 ; 大野, 2010b, pp. 22-24)や、チケット「価格」(大野, 2010b, pp. 26-28 ; 大野, 2011, pp. 20-22)について説明がある。しかしながら、いずれもチケットティングの実務詳細については網羅していない。

以上が、チケット・オペレーションに関わる領域の記述を集約したものである。総括すると、それぞれ「ケース・スタディ」としての価値は認められるものの、一般論としてチケット販売においてなすべきことを整理している記述は少ないことが分かる。荒原(2011)の記述が、多少一般論に踏み込んだ感はあるものの、それでも章全体の構成としては、「西武ライオンズのチケットティング」として捉えられるものである。

【2】マーチャンダイズ・オペレーション（物販）

文献レビューを経て、グッズ販売に関する記載は少ないことが判明した。『実践スポーツビジネスマネジメント』（小寺，2009）においては、第3章「ターンアラウンド Step2 —Do— 3. 各事業ラインの整備」のなかで、「商品・グッズ改革」の項目がある。ここでは「①自社運営を行うこと」、「②商品企画」、「③商品の製造」、「④商品販売」と項目を分けて概観的にマーチャンダイジングに関する業務の説明を行っている。（小寺，2009，p. 165-168）

『スポーツ・マネジメント理論と実務』で、広瀬（2009）は「実際の商品開発や「流通・在庫」戦略については、一般の「マーチャンダイジング」の関係書籍でカバーし得るので、割愛した」（広瀬，2009，p. 336）と述べており、『プロスポーツ経営の実務』（大坪，2011）の6章「マーチャンダイジングのビジネス」（pp. 157-170）が、実質的にライセンス事業としてのグッズ展開の説明になっていることを前項でも述べた。小寺（2009）が、「多くのスポーツ組織は、内部リソースの不足などの理由により商品・グッズ事業を社外の業者に丸投げしています」（小寺，2009，p. 165）と説明しているが、「マーチャンダイズ・オペレーション」が、スポーツ組織内部の固有の事象としては、現状捉えられていない様子が浮き彫りとなった。

グッズ事業自体は歴然としてスポーツ組織のなかに存在しており、近年はクラブ・球団本体がグッズ事業を自社運営するケースが増えている。しかしながら、学術の世界において、「マーチャンダイズ・オペレーション」としての一般論的ノウハウは、スポーツマネジメント領域の書籍にはほぼ記載がない、と言っても過言ではないだろう。

【3】パートナーシップ・オペレーション（営業）

従来は「スポンサーシップ」と言われることが多かった業務領域だが、近年はパートナーシップというターミノロジーを見かけることが増えた。この「パートナーシップ・オペレーション」の記述量は、チケットティング・マーチャンダイジングほどではないが、それでも多くないことが分った。

『実践スポーツビジネスマネジメント』（小寺, 2009）第3章「ターンアラウンド Step2 —Do— 3. 各事業ラインの整備」に「法人営業改革」（小寺, 2009, pp. 174-179）として項立てされている。ここでも小寺（2009）によるスポーツ組織に関する重要な指摘として、「戦略的な法人営業が行われていない場合があまりに多い…。人材の確保、商品の整備、セールスツールの整備、目標の明確化、営業プロセスの管理方法策定、既存・新規顧客リストの作成など、一般事業会社でゼロ近辺から法人営業をスタートさせるの

と同じ努力が当初必要」（小寺，2009，p. 175）と述べている。同年出版の『スポーツビジネス・マジック』（小林，2009）は電通出身者の著作となっており、メディア視点でスポーツマーケティングを捉え、スポーツイベントに特化した形でその実務を記述したものである。この第5章「スポーツビジネスと法」において、「スポンサーシップ契約」（小林，2009，pp. 218-228）に特化した説明書きがあるが、契約実務について触れられており、実務者にとって助けになる内容と考えられる。『プロスポーツ経営の実務』（大坪，2011）の7章「スポンサーシップ」（嵯峨山，2011，pp. 173-191）の項目は、サッポロビール北海道本社戦略企画部長の嵯峨山真がスポンサー企業の立場から、スポーツにおけるスポンサーシップについて概論を執筆したものである。

これらの議論を総合することによりある程度、スポーツ組織における「パートナーシップ・オペレーション」の概要は見えてくるかもしれないが、上記出典を組み合わせ、パートナーシップに関係する理論を構築するには、いまだ資料不足の感が否めない。

【4】カスタマー・リレーションシップ・オペレーション（会員）

スポーツ組織の会員事業は、CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）という形で、スポーツマネジメント論のなかでは取り上げられることが多い。ここでは、会員制度について何らかの記載があるものを広く抽出することにした。

概ね CRM については、『実践スポーツビジネスマネジメント』（小寺，2009）における千葉ロッテマリーンズの事例を扱っているものが大半を占める。同年出版の『スポーツ・マネジメント理論と実務』（広瀬，2009）では、CRM の理論的なバックグラウンドの説明を、小寺ではなくスポーツ総合研究所ディレクターの池田健一が担当し、第 10 講「顧客の把握と CRM」（池田，2009，pp. 239-259）に纏めている。また、『プロスポーツ経営の実務』（大坪，2011）では、千葉ロッテマリーンズ事業企画部部長代理の原田卓也が 4 章「スタジアムビジネス」の項目で、会員制度 TEAM26 のサービス内容まで踏み込んだ記述を行っている（原田，2011，pp. 121-123）。なお、同一書籍に西武ライオンズの会員制度についても 3 章「チケット販売」（荒原，2011，pp. 81-90）の内容において詳細な記載があることを申し添えたい。その他、千葉ロッテマリーンズ CRM のケース・スタディ引用については、『プロスポーツクラブ経営戦略論』（大野，2010a，pp. 187-188）でもなされている。また大野の別の著書『スポーツマーケティング入門：理論とケース』では浦和レッズの事例（大野，2011，pp. 69-77）で関係性マーケティングを説明している。

スポーツ組織の実務領域のなかで、もっとも分量的に取り上げられている分野と言っても過言ではないこの CRM について、広瀬（2012）は、著書『サッカービジネスの基礎知識：「J リーグ」の経営戦略とマネジメント』のなかで、以下のように述べている。

「スポーツマーケティング」とは、スポーツの「メディア価値」を利用した事業の名称である。（広瀬，2012，pp80-81）

J リーグにいたっては、年間でホームゲームは 20 試合強しかない。この条件下でビジネスを安定させる戦略は、ホームゲームでの集客と、客単価を上げる事が基本となる。したがって、集客と物販や飲食の質を上げる「マーケティング」が必要になる。そして、有効なマーケティングを行うために、顧客を客観的なデータによって捕捉することが不可欠になる。（広瀬，2012，p. 171）

第一に「CRM」は「DB マーケティング」の延長にあり、「データによる顧客の捕捉」という基本は共通である。（広瀬，2012，p. 172）

CRM の分析の核とは、「階層化」と「アップセル（従来からの顧客により高い商品を進める販売方法）」である。「階層化」とは、顧客を「収益」への貢献度から「上顧客」から「一見さん」までにグループ化することである。通常は 4 階層から 5 階層に分ける。そして各階層の顧客を、翌年度以降どのようにして一つ上の階層に移ってもらうかを検

討し、「マーケティング」その他の戦略を決める。企業の経営戦略の中核を CRM というマーケティング戦略が担う、ということである。（広瀬，2012，p.173）

以上から把握できるのは、広瀬（2012）は CRM を「スポーツマーケティング」ではなく、一般の「マーケティング」の範疇にあるものと捉えている。定義の是非は当研究のテーマではないためここでは問わないが、確かに、現状 CRM 戦略が、スポーツ組織のなかで他業界と比して特別固有な方法論を備えているとは言い難いのかもしれない。いずれにしても、スポーツ組織の会員制度を、ファンクラブ制度、後援会制度や持株会制度、そして海外ルーツのソシオ制度等を含めて、すべてを明確に分類し定義づけしたスポーツマネジメント書籍は存在しない。スポーツ組織に事実存在している事象として、会員制度に関するナレッジを整理する必要性は確実にあるだろう。

【5】メディア・リレーションシップ・オペレーション（広報）

まずこの広報業務をオペレーション業務に加えるか多少議論がありそうである。確かに、総務・経理といった、スポーツ組織以外にどの会社体にも存在する業務と同様に、広報も位置づけられる可能性がある。しかしながら、スポーツ組織における広報は、とても重要な役割を担っている。広瀬（2009）も、「金銭のやりとりがないのに、重要な

のは「メディア」であるが、「コミュニケーション戦略」の講で「メディア戦略」について言及している。」（広瀬，2009，p. 336）とメディアとの関係性について重視している。

幸いなことに、スポーツマネジメント書籍において、広報業務に関する記述は充実している。『実践スポーツビジネスマネジメント』（小寺，2009）では、第3章「ターンアラウンド Step2—Do— 1. 入場者動員増加」（小寺，2009，pp. 99-109）に「PR・広報改革」、そして「ファンサービス・プロモーション改革」といった項目にも紙幅を割いている。『スポーツ・マネジメント理論と実務』（広瀬，2009）では、第11講「広報と危機管理」（北島，2009，pp. 260-275）という項目だけでなく、第12講「メディア・トレーニング」（片上，2009，pp. 276-291）といった、かなり実践に踏み込んだ内容も含まれている。さらに同年出版の『スポーツビジネス・マジック』（小林，2009）では、第4章「スポーツビジネスの実践」の項目の1つ「1. スポーツマーケティングの担い手たち」（小林，2009，pp. 70-89）のなかでPR会社（マネジメント会社）についての概要も説明されている。『プロスポーツ経営の実務』（大坪，2011）では、広報業務としての説明ではないが、5章「テレビ放送権」において、日本テレビ放送網編成局制作推進部部長・於保浩之が、テレビ局の収益構造や、視聴率、スポーツコンテンツを放送する目的などについて論述している（於保，2011，pp. 137-144）。

これらの記述を統合すれば、スポーツ組織における広報のオペレーション業務のかなりの範囲が網羅されると思われる。強いて挙げれば、ソーシャルメディアを活用した広報戦略については記載がない、という程度である。しかしながら、これらの記述の殆どが、実務家によるビジネス・ノウハウであるためか、他書籍への引用は現状見られない。逆に言えば、この分野については実務経験なしに理論構築できない分野なのかもしれない。

【6】ライセンス・オペレーション（権利）

各クラブ・球団が保有するチームエンブレムやロゴマークなどの商標を通じて行われる権利ビジネスに関する末端業務である。グッズ販売において自社で事業を行わず、売り上げの一定料率をロイヤリティにて得るような事業形態もライセンスの範疇に入ると考えられる。このほか、TV 放映権に関するビジネスも含まれる。

『実践スポーツビジネスマネジメント』（小寺，2009）では、第3章「ターンアラウンド Step2—Do— 3. 各事業ラインの整備」のなかで、「放映権、コンテンツ改革」の項目がある（小寺，2009，pp. 179-182）。その冒頭で小寺（2009）は、「放映権についてリーグがローカル放送以外について一括してコントロールしている J リーグと、基本

的に全ての放映権を各チームがコントロールしているプロ野球ではターンアラウンドの範囲が異なってきます。」（小寺, 2009, p. 179）と述べている。そして項目の最後では、「日本のスポーツ組織の場合、放映権に関して海外のプロスポーツに比べて改善の余地が大きい…。これは、コンテンツ・ビジネスという面で、法制面も含めてまだまだ日本では遅れている事実が背景にあります。」（小寺, 2009, p. 182）と説明している。

『スポーツ・マネジメント理論と実務』（広瀬, 2009）では、第8講「法務 II 「ライセンスリング」」を日本プロ野球選手会・顧問弁護士の石渡進介が担当し、第9講「スポーツ・マーケティング（マーケティングと権利の商品化）」（広瀬, 2009, pp. 222-238）を広瀬自身が歴史的背景を中心に論じている。石渡（2009）は、管理すべき権利に関して、選手・クラブの双方の立場から整理を行い、さらに日米各プロリーグにおける選手契約書の条文を含めて、権利関係を整理している。また放映権に関する法的な解釈についても、弁護士としての専門的視野から記載がなされている。（石渡, 2009, pp. 189-221）さらに同年の『スポーツビジネス・マジック』（小林, 2009）では、第5章「スポーツビジネスと法」に「メディア権契約」（小林, 2009, pp. 196-218）の項目があり、実践的な内容が記載されている。『プロスポーツ経営の実務』（大坪, 2009）5章「テレビ放送権」では、於保浩之が放映権・商品化権のビジネスについて、海外チームとの親善マ

ッチやオリンピックなどの例を挙げて、ライセンスビジネスの構造を分かりやすく解説している。（於保，2011，pp. 144-154）

当分野も前項目のメディア・リレーションシップと同じく、これらの書籍からの引用を他書籍で確認することはできなかった。

【7】ゲーム・イベント・オペレーション（運営）

競技運営だけでなく試合日のイベント運営を含めた末端業務を指している。球団によっては、スタジアム運営の一環としてイベント業務が包括されている千葉ロッテマリーンズのような例（図 5 参照）もあるが、基本的には試合開催に向けて円滑に各種業務が進むよう業務統括を行っているものを「運営」と指している。

この分野は、プロ野球パ・リーグにおけるケース・スタディが多く取り上げられている。『実践スポーツビジネスマネジメント』（小寺，2009）の千葉ロッテマリーンズの事例からの引用が多く、『プロスポーツクラブ経営戦略論』（大野，2010a，pp. 183-187）、『スポーツマーケティング入門：理論とケース』（大野，2011，pp. 4-10）にその引用が見られる。『プロスポーツ経営の実務』（大坪，2011）では原田卓也（2011）が4章「スタジアムビジネス」のなかで「「マリンボールパーク化」の実践例」をさらに詳細な形

で記録している。（原田，2011，pp. 124-131）また、2011 年の同書においては、西武ラ

イオンズのケース・スタディとして、荒原（2011）が、「ALLTIME BASEBALL PROJECT」

と題した、試合終了後のグラウンドを使った体験型のイベントについて紹介している。

（荒原，2011，pp. 76-77）その他、『スポーツ経営学入門：理論とケース』第 1 章では

楽天イーグルスのケース・スタディがある。（大野，2010b，pp. 1-5）

当領域については、各書籍での記載自体は多く確認できたものの、ケース・スタディ
しか紹介されておらず、例えば競技ごとの競技運営の方法論や、試合運営における安全
管理といったような内容について、踏み込んだものは確認できなかった。

【8】チーム・オペレーション（強化）

【9】アカデミー・オペレーション（育成／普及）

上記 2 項目は、まとめて論ずることにした。その理由については、以下の広瀬（2009）
の指摘に依拠する。

クラブ経営における競技関係の領域（つまり「Field Management」）については、ここ
では扱っていない。「選手の育成／リクルーティング」や「チームの編成」などについ

では専門書を参考にさせていただきたい。本書は「Business Management」の領域に限定して扱っている。（広瀬，2009，p. 336）

当研究は、スポーツマネジメント領域の書籍の文献レビューであり、レビュー対象選定の際に、GM・監督・ヘッドコーチによるチームのマネジメント哲学に関する書籍を除外しているため、記載をほとんど確認することができなかった。ただし、オペレーション業務の項目としては、武藤（2006）の組織図にあるこの領域を外すことはしなかった。なぜなら、チームマネージャーやサポートスタッフの業務にビジネスのノウハウが必要なものは存在しており、アカデミーやスクールの運営にも会費の徴収やそれ以外のビジネス上の実務が確かに存在しているからである。「スポーツマネジメント」が対象とする「スポーツ組織」内に存在する固有のビジネス業務である以上、ロアー・マネジメントたる「オペレーション」業務の有無を確認する必要があると考えた。

結論を言えば、スポーツマネジメント領域の書籍については、当領域の記載はほぼ見られない。唯一『スポーツチームの知識創造：複雑性と不確実性のマネジメント』（市野ほか，2013）が、この分野に特化した著作である。しかしながら、ロアー・マネジメントの各種業務に関する記述はないに等しい。強いて当領域における事例を挙げれば、『プロスポーツクラブ経営戦略論』（大野，2010a）『スポーツ経営学入門：理論とケー

ス』（大野，2010b）に北海道日本ハムファイターズの「チーム編成」（大野，2010a，pp. 172-174；大野，2010b，pp. 32-34）「二軍選手の育成」（大野，2010a，pp. 34-35）に関する項目があり、『体育・スポーツの経営』（大野ほか，2011）第4部「体育・スポーツイベントを体験してみよう」で、スポーツの普及活動に近似するノウハウが記載されている程度である。

【10】ホームタウン・オペレーション（HT）

ここでは、スポーツの普及活動に留まらず、地域との連携を図る諸活動を「ホームタウン・オペレーション」と考えて整理する。例えば、公共が設置したスタジアムの使用に関して自治体から指定管理を受けるようなものも、地域との関係作りがあって初めて実現できることと言える。「地域」や「自治体」との関連について、広瀬（2009）は、編著書『スポーツ・マネジメントの理論と実務』で、以下のように述べている。

「市場」に現れないが、重要なステイクホルダーは、スポーツリーグ産業にとって少ない。たとえば、「地域」あるいは「自治体」という存在なくしてスポーツリーグ産業は存在しえない。他産業とは違う意味あるこのステイクホルダーについては独立した一項を設けた。（広瀬，2009，p. 336）

『スポーツ・マネジメント理論と実務』第13講「自治体を知る」を寄稿したのは、2011年に原田宗彦との編著『スポーツファシリティマネジメント』を出版した間野義之である。自治体との連携構築の必要性の理由について、間野（2009）は、「リーグ・ビジネスに不可欠なスタジアムやアリーナの多くを自治体が所有しているからである」（間野，2009, p. 292）と述べている。自治体との関係構築・公共施設の管理運営ノウハウの理論的検討については、『スポーツファシリティマネジメント』を参照されたい。

この分野のケース・スタディとしては、『実践スポーツビジネスマネジメント』（小寺，2009）に千葉ロッテマリーンズによる千葉市からのスタジアム指定管理受託に関する詳細が記述されている。「スタジアムの管理運営」（小寺，2009, pp. 110-132）にとどまらず、第4章「ターンアラウンド Step3—Check— 2. ステークホルダーとのコミュニケーション」の項目では、「自治体・地元とのコミュニケーション」（小寺，2009, pp. 190-192）についても考え方を記述している。なお、この他で『プロスポーツクラブ経営戦略論』（大野，2010a）にこの千葉ロッテマリーンズのケース・スタディの引用（大野，2010a, pp. 178-188）があり、それに加えて北海道日本ハムファイターズの事例（大野，2010a, pp. 166-178）も掲載されている。

以上、全部で 10 の業務分野について、2009 年以降のスポーツマネジメント書籍における「実務の総論不足」について検証を行った。総じて言えるのは、メディア関連業務やライセンシング業務以外のスポーツ組織における実務分野は「ケース・スタディ」による記述が中心であり、総論・一般論としてのローアーマネジメントについて取り上げた書籍については、現状スポーツマネジメント領域に存在しないことが確認された。

おわりに

当研究では、先行研究においてレビューがなされていない、わが国における過去 5 年間のスポーツマネジメント書籍を対象に文献レビューを行った。そのなかで、2009 年以降の出版書籍では、1. 「実践・実務」を銘打ったマネジメント論、2. 「基礎・入門・教科書」を謳ったスポーツビジネス論、3. 「分野特化型」のスポーツマネジメント書籍、以上 3 つの傾向を捉えることができた。さらに意思決定の 3 階層にもとづく、トップ・ミドル・ローアというマネジメント区分を設け、ローア・マネジメント、すなわちオペレーション業務に着目し「実務の総論不足」に関する検証を行った。その結果、わが国のスポーツマネジメント書籍において、実務の各論はケース・スタディを中心に散見されるものの、一般論としてのローア・マネジメント論は、現状スポーツマネジメント領域では、確立されていないことが確認された。

研究の限界として、意思決定の 3 階層の検討、適用について粗削りな整理に終始した点が挙げられる。しかしながら、当研究は、既存の出版書籍を利用した質的研究ではなく、分析尺度として、3 階層や理論の 10 分野、実務の 10 分野を開発した意図をもたない。ただ、ある程度レビュー上の基準として上記を検討したことは、当研究の客観性を担保

するのに貢献しているのでは、と考えている。また当研究は、国内の文献の詳細検討にとどまった。理論の継承等をより精緻に行うためには、海外のスポーツマネジメントに関する知見の集約も求められるだろう。とはいえ、国内における大半のスポーツマネジメント書籍に触れ、過去のレビュー論文の検討も含めたなかで、研究者ごとの定義・解釈の多様性は残っているにせよ、スポーツマネジメントの理論的な集約がなされていることに、これまでの多くの研究者による尽力の蓄積を感じることもできた。その一方において、実務分野については、これからの集約が待たれる状況であることも明確になった。

今後スポーツマネジメント研究において、ロアー・マネジメント、すなわちオペレーション分野に対する研究がさかんになる契機として、この一塊のレビュー論文が役立つことになれば、この上ない幸せである。

【謝辞】

本論文の作成にあたり査読頂いた間野義之先生、松岡宏高先生、澤井和彦先生をはじめとして、アドバイスを頂いた間野ゼミの同期、先輩、後輩方、これまでのスポーツ業界での経験を与えてくださったすべての方々、そして大学院進学に理解をくれた家族、親戚一同に心より感謝申し上げます。

【文献】

荒原正明（2011）チケット販売．大坪正則（編著）プロスポーツ経営の実務：収入増大の理論と実践．創文企画：東京．

Chelladurai, P. (1992) Sport Management : Opportunities and Obstacles. Journal of Sport Management, 6 : pp.215-219.

藤本淳也（2006）スポーツマネジメントに関する書籍：現代スポーツ評論 第15号．創文企画：東京．

藤本淳也（2009）日本スポーツマネジメント学会第1回大会 シンポジウム1 スポーツマネジメント教育の現状と課題：体育・スポーツ系の学部・学科の課題と現状：スポーツマネジメント研究 第1巻第1号．創文企画：東京．

原田宗彦（2009）日本スポーツマネジメント学会第1回大会 基調講演 スポーツマネジメントを科学する：スポーツマネジメント研究 第1巻第1号．創文企画：東京．

原田宗彦・間野義之編著（2011）スポーツファシリティマネジメント．大修館書店：東京．

原田宗彦・押見大地・福原崇之（2013）Jリーグマーケティングの基礎知識．創文企画：東京．

原田卓也（2011）スタジアムビジネス．大坪正則（編著）プロスポーツ経営の実務：収入増大の理論と実践．創文企画：東京．

H. I. アンゾフ著・広田寿亮訳（1965）企業戦略論．学校法人産業能率大学出版部：東京．

平田竹男（2012）スポーツビジネス最強の教科書．東洋経済新報社：東京．

広瀬一郎編著（2006）スポーツ MBA．創文企画：東京．

広瀬一郎（2009）スポーツ・マネジメント理論と実務．東洋経済新報社：東京．

広瀬一郎（2012）サッカービジネスの基礎知識：「Jリーグ」の経営戦略とマネジメント．東邦出版：東京．

市野聖治・築瀬歩・加藤渡・角田和代編著（2013）スポーツチームの知識創造：複雑性と不確実性のマネジメント．スキージャーナル社：東京．

池田健一（2009）顧客の把握と CRM．広瀬一郎（編著）スポーツ・マネジメント理論と実務．東洋経済新報社：東京．

石渡進介（2009）法務 II 「ライセンシング」．広瀬一郎（編著）スポーツ・マネジメント

理論と実務．東洋経済新報社：東京．

片上千恵（2009）メディア・トレーニング．広瀬一郎（編著）スポーツ・マネジメント

理論と実務．東京経済新報社：東京

菊池秀夫（1999）スポーツにおける経営とは：講座・スポーツの社会科学 3 スポーツ

の経営学．杏林書院：東京．

岸川善光編著（2012）スポーツビジネス特論．学文社：東京．

北島良亮（2009）広報と危機管理．広瀬一郎（編著）スポーツ・マネジメント理論と実

務．東洋経済新報社；東京．

黒田次郎・遠藤利文編著（2012）スポーツビジネス概論．叢文社：東京．

小林淑一（2009）スポーツビジネス・マジック：歓声のマーケティング．電通：東京．

小寺昇二（2009）実践スポーツビジネスマネジメント：劇的に収益力を高めるターンア

ラウンドモデル．日本経済新聞出版社：東京．

久保田正義・宮崎哲也監（2011）コトラーのマーケティング 3.0 に学ぶスポーツマーケ

ティング入門：スポーツビジネスの実践的理解と方向性．秀和システム：東京．

間野義之（2009）自治体を知る．広瀬一郎（編著）スポーツ・マネジメント理論と実務．

東洋経済新報社：東京．

松岡宏高（1999）スポーツマネジメントの教育・研究領域-北米の動向-．池田勝・守能

信次（編）講座・スポーツの社会科学3 スポーツの経営学．杏林書院：東京．

松岡宏高（2005）スポーツ組織の仕事．山下秋二・原田宗彦（編著）図解スポーツマネ

ジメント．大修館書店：東京．

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：東京．

松岡宏高（2009）日本スポーツマネジメント学会第1回大会 シンポジウム1 スポー

ツマネジメント教育の現状と課題：世界のスポーツマネジメントカリキュラムと全国調

査の結果：スポーツマネジメント研究 第1巻第1号．創文企画：東京．

松岡宏高（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．創文企画：東京．

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：東京．

NASPE-NASSM Joint Task Force (1993) Standard for Curriculum and Voluntary Accreditation of Sport Management Education Programs. Journal of Sport Management, 7 : pp. 159-170.

於保浩之 (2011) テレビ放送権. 大坪正則 (編著) プロスポーツ経営の実務 : 収入増大の理論と実践. 創文企画 : 東京.

大野貴司 (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. 中部大学人文学部. : pp. 1-23

大野貴司 (2010a) プロスポーツクラブ経営戦略論. 三恵社 : 名古屋.

大野貴司 (2010b) スポーツ経営学入門 : 理論とケース. 三恵社 : 名古屋.

大野貴司 (2011) スポーツマーケティング入門 : 理論とケース. 三恵社 : 名古屋.

大野貴司・神谷拓・竹内治彦編著 (2011) 体育・スポーツと経営 : スポーツマネジメント教育の新展開. ふくろう出版 : 岡山

大坪正則編著 (2011) プロスポーツ経営の実務 : 収入増大の理論と実践. 創文企画 : 東京.

嵯峨山真（2011）スポンサーシップ．大坪正則（編著）プロスポーツ経営の実務：収入増大の理論と実践．創文企画：東京．

竹林滋・東信行・寺澤芳雄・安藤貞雄・小島芳郎・河上道生編（2002）新英和大辞典．研究社：東京．

武隈晃（2006）スポーツ組織の設計：組織構造の選択．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：東京．

宇土将彦（1991）スポーツ産業とスポーツ経営との構造的連関に関する研究．スポーツ産業学研究，1：1-11．

渡邊敏郎・E. R. Skrzypczac, ・P. Snowden 編（2003）新和英大辞典第5版．研究社：東京．

山下秋二（2005）スポーツを動かす力．山下秋二・原田宗彦（編著）図解スポーツマネジメント．大修館書店：東京．

築瀬歩（2013）スポーツにおけるマネジメント・マインド．市野聖治・築瀬歩・加藤渡・

角田和代（編著）スポーツチームの知識創造：複雑性と不確実性のマネジメント力．スキージャーナル：東京．

吉倉秀和（2013）スポーツ学の10年：スポーツビジネス研究領域の立場から．びわこ成

蹊スポーツ大学研究紀要 第10号：pp. 49-54.

ヨシ・オカモト（2002）メジャーリーグに就職する方法．きこ書房：東京．