

プロスポーツチームにおける経営理念の機能に関する研究

スポーツビジネス研究領域
5017A011-5 小川 裕生

研究指導教員：作野 誠一 教授

【研究背景】

企業不祥事が相次ぐ現在、改めて企業の顔となる経営理念の重要性に関心が集まっている。不祥事を契機に経営理念を刷新（例えば、リクルートホールディングス、ダスキン）した企業もあり、経営理念は企業のコーポレート・ガバナンスとして注目されている。

企業で一般的となった経営理念は、Jリーグをはじめ地域密着が求められているプロスポーツチームにも応用されてきている。葛山（2013）によると、「経営理念が球団で働くスタッフの心をひとつに、モチベーションを高めることにおいて果たした役割は小さくなかった」と指摘しており、一般企業で用いられてきた経営理念が、プロスポーツにおいても機能し、注目されてきていることがうかがえる。また、チームを統括するリーグにおいても経営理念が掲げられており、Jリーグにおいては「百年構想」「Jリーグ理念」「Jリーグ活動指針」と詳細な経営理念を制定している。

このように、プロスポーツ経営においても一般企業と同様に経営理念が定められつつある一方、いまだ経営理念を持たずにチームを運営している組織も散見される。具体的なフィロソフィーを明文化して、理念として掲げているクラブは少ないのではないかと（島田，2017）といった懸念もなされており、プロスポーツにおける経営理念の重要性について、いまだ広く理解されていない可能性が考えられる。

【先行研究】

経営理念は、企業によって様々な機能が期待されている。伊丹・加護野（2003）によると、組織で働く人々は正しいと思える経営理念に則ることで、モチベーション（動機づけ）が一段と高まることが指摘されている。また、経営理念は企業の社会的責任（CSR）として注目されるなか、ガバナンスの機能も有しており（劉，1995）、一般企業において経営理念には様々な機能が期待されているといえよう。また Collins and Porras（1994）によると、成功している企業とそうでない企業の違いは、基本理念の有無にあることを明らかにしており、企業経営において経営理念は必要不可欠なものであるといえる。

近年では、経営理念の機能に比べ、経営理念の浸透に着目した研究が増えてきている。高（2010）の研究では、経営理念の浸透が職務関与や革新指向性の促進を通じて組織成員レベルでのパフォーマンスを向上させることがわかっている。また、高尾・王（2011）によると、経営理念の浸透が3次元で把握できることを確認しており、そのメカニズムに関しても明らかになりつつある。

一方、体育・スポーツ経営学領域における経営理念研究としては、オープン事業が組織ミッションの達成度と与える影響に関する研究（米山，2011）、総合型地域スポーツクラブの経営理念の内容と会員の増減率との関係について検討を行った研究（堂園，2014）、企業スポーツチームの運営理念に関する研究（田原ら，2014）、ミッション（狭義の経営理念）の浸透を調査した研究（柴田，2016）など、主に地域スポーツクラブ、企業スポーツチームを対象とした研究はなされているものの、プロスポーツチームを対象とした研究は確認されていないのが現状である。

【研究目的】

本研究では、プロスポーツチームを対象に経営理念の機能を明らかにすることを目的とする。この目的を明らかにするため、日本の主要プロスポーツ（NPB、Jリーグ、Bリーグ）を対象に経営理念の有無、経営理念の内容について整理し、プロスポーツチームにおける経営理念の特徴を把握（研究1）。また、プロスポーツチームにおける経営理念の機能を明らかにすることで、プロスポーツチームにおける経営理念の重要性について検討する（研究2）。

【研究方法】

研究1では、プロスポーツチームにおける経営理念の特徴を明らかにする。調査方法としては、日本の主要プロスポーツ（NPB、Bリーグ、Jリーグ）を対象に、各チームHP上に公開されている経営理念に関するテキストデータを収集し、プロスポーツにおける経営理念の保有状況を把握した。さらに収集したテキストデータをもとに、KJ法（川喜田，1967）による経営理念の内容抽出を行い、類型化を行った。

研究2では、プロスポーツチームにおける経営理念の機能について明らかにする。調査方法としては、プロスポーツチームの関係者（5名）に対して半構造化インタビュー調査を行った。収集したインタビューデータをもとに、KJ法（川喜田，1967）を用いてプロスポーツチームにおける経営理念の機能を明らかにした。

【結果】

研究1の結果、経営理念を公表しているチームは、NPB（7チーム）、J1・J2（36チーム）、B1・B2（21チーム）であり、経営理念を公表していないチームも散見された。経営理念の構成要素は、25個の下位概念に整理され、プロスポーツチームの経営理念は地域志向、顧客志向、組織志向、チーム志向の4つの中位概念に類型化された。また、地域志向、顧客志向が対外的な経営理念、組織志向、チーム志向が対内的な経営理念として整理された（表1）。

表 1 プロスポーツチームにおける経営理念の構成要素

上位概念	中位概念	下位概念
対外的な経営理念	地域愛着志向	地域密着
		地域の誇り
	地域発展志向	コミュニティの醸成
		地域交流・国際交流
		まちづくり
		地域経済の発展
		メディアとしての役割
		共生社会の実現
	地域の人づくり志向	人材育成
		青少年の健全育成
	スポーツの発展志向	社会に開かれたスポーツ環境の整備
		生涯スポーツの充実
	顧客志向	娯楽としてのスポーツ施設
		夢や感動の提供
ファンとの交流・愛着		
顧客ニーズの重視		
対内的な経営理念	組織志向	経営の安定化
		職場環境の充実
		組織の透明性
		指導者育成
	チーム志向	選手育成
		チームの勝利
		試合姿勢
		練習姿勢
		フェアプレーの遵守

また、研究 2 では一般企業にもみられる経営理念の機能にくわえ、新たに【ステイクホルダーとの共感】、【選手・社員の採用/リクルート基準】、【組織成員の安心】、【自立意識の醸成】機能が明らかとなり、プロスポーツチームにおいて 13 の経営理念の機能が抽出された（表 2）。

表 2 プロスポーツチームにおける経営理念の機能

機能	定義
組織成員の助働付け	経営理念が組織成員のモチベーションになる
組織成員の判断・行動の指針	経営理念が日常の判断・行動の指針となる
社会規範意識の向上	経営理念により社会に対する規範意識が向上する
組織内一体感の醸成	経営理念が組織内の一体感を醸成する
組織成員の安心	経営理念が組織成員の心の拠り所となる
存在意義の明確化	経営理念は組織の存在意義を明確にする
ステイクホルダーへの意識向上	経営理念によりステイクホルダーに対する意識が向上する
ステイクホルダーとの共感	経営理念を示すことでステイクホルダーから共感を得る
選手・社員の採用/リクルート基準	選手獲得・社員採用の際、経営理念が入団・入社基準となる
経営管理の拠り所	経営理念は組織をマネジメントする上での拠り所となる
人事評価制度の拠り所	人事評価制度（KPI、KG 等）は経営理念に準拠している
戦略・方針の拠り所	中長期的に策定される戦略・方針は経営理念に準拠している
自立意識の醸成	経営理念を示すことで、親会社からの自立意識が醸成される

【考察】

研究 1 では、約 91%のチームが地域志向の経営理念を掲げており、地域志向の経営理念が最多のコード数であった。一般企業においては顧客志向が最も重要視されている内容（社会生産生産性本部,2004）であるのに対し、プロスポーツチームにおいては地域住民を重要なステイクホルダーとして捉えていることが経営理念から読み取ることができた。

研究 2 では、一般企業にもみられる経営理念の機能にくわえ、プロスポーツの経営環境を支える経営理念の機能が明らかとなった。プロスポーツ特有の経営環境としては、勝敗によって経営が左右される側面（池田,2017）があげられる。インタビュー内容をみると、経営理念は毎試合一喜一憂しないための

心の拠り所、リーグ降格の際の心の支えとなっており、勝敗が不確実であり順位変動が日常的に起こるプロスポーツの特徴的な機能であるといえる。

また、プロスポーツの職員を取り巻く環境については、度々リソースの不足、日々の業務に追われている現状（インタビューデータ）について指摘されてきた。経営理念は日々の業務に追われるチーム職員にとって動機づけとなっており、迷うことなく一貫した業務を行うための判断・行動の指針になっている可能性が示唆された。

さらに、本研究ではプロスポーツにおいて、一般企業を対象とした経営理念研究でも指摘されている『一体感の醸成』機能が認められた。プロスポーツチームは、チーム（プレーに従事）、フロント（経営や事業に従事）によって構成される組織であり、チームとフロントは利益相反している組織が多く、関係性が悪くなりがちである（インタビューデータ）。そのため、プロスポーツにおいて『一体感の醸成』機能は利益相反しがちなチームとフロントを統合するうえで重要な経営理念の機能であり、プロスポーツの特徴的な機能であるといえよう。

また、『自立意識の醸成』機能については、「地域に根差し、地域に熱をつくっていくことで存立するビジネスモデル」（池田,2017）であるプロスポーツの特徴的な機能であるといえる。日本のプロスポーツでは、度々親会社依存の問題（藤井,2012;池田,2017）が指摘されてきた。特にプロ野球のパ・リーグにおいては親会社依存から脱却すべく、「地方創生型のマーケティング」（栗木,2015）が取り入れられている。一般企業と異なる経営課題を有するプロスポーツにおいて、親会社からの【自立意識の醸成】機能は特徴的な経営理念の機能であることが示唆された。くわえて、経営理念は外部に公表することで、対外的にも自立した立ち位置を強調できることが示唆されたといえよう。

また、研究 1 で整理した経営理念の構成要素と、研究 2 で明らかにした経営理念の機能には関連した事例がみられ、ここから経営理念の内容によって機能が規定される可能性が示唆された。

【結論】

本研究では、プロスポーツにおいて多数の経営理念の機能が明らかとなり、経営理念を保有していないチームについては、経営理念を積極的に策定することの必要性が示された。さらに、チームとフロントを統合する『一体感の醸成』機能が認められたことから、組織全体が目指すことのできる理念を定めることがプロスポーツ経営において重要であり、今後はチーム成員に対する調査も必要となる。

また、本研究では一般企業を対象とした経営理念研究を参考としたが、そのほとんどが大企業を対象、想定した研究であった。そのため、今後はよりプロスポーツチームの経営環境に近い中小企業を対象とした研究を参考にする必要があると考えられる。