

「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

大野 貴司*・奈良 堂史**

1. 問題意識
2. 戦略理論の検討—分析型から創発，そして戦略化へ—
3. 北海道日本ハムファイターズの事例研究
4. ディスカッション
5. むすびにかえて

1. 問題意識

プロスポーツクラブのマネジメントに関する研究は，その研究量の観点から言えば，国内外のスポーツマネジメント研究における中核を占める研究領域であると言っても過言ではない。そしてその研究の中核に位置するのは，定量分析を中心とした，プロスポーツファン（観戦者，スポーツ消費者）の観戦行動などの消費者行動研究である（大野，2009a）。その一方で，プロスポーツクラブという組織の方向性や，そのあり方を決定づける戦略や，組織に関する研究の蓄積は，大野（2004，2008a，2008b），奈良（2006，2008）などごく少数に留まり，あまり進められていないのが現状である¹⁾。軍事用語である「戦略（strategy）」という用語を初めて経営学において用いたチャンドラー（1962）によれば，（経営）戦略とは，組織における「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のコースを選択し，諸資源を割り当てる」行為のことであり，チャンドラーの定義を踏まえると，組織における戦略とは，組織自体のあり方や方向性を決定づける重要事項であり，それが形成されていく「場」である組織もそれと同様，経営活動においては極めて重要な存在であると言える。その意味では，スポーツクラブの経営実践において戦略や組織を考えていくことは，従来の研究の中心であった消費者行動が位置するマーケティングとい

*人文学部非常勤講師—経営戦略論，経営組織論

**横浜市立大学大学院国際総合科学研究科博士後期課程，横浜商科大学商学部非常勤講師—経営学，スポーツビジネス

う活動に先立つものであると考えることができる。そこで、本稿では、今後のプロスポーツマネジメント領域における戦略・組織論的な研究の活性化を目指し、そうした研究の礎となるべくプロスポーツ組織における戦略形成理論の構築をその課題としたい。

具体的には、まずは、プロスポーツクラブの戦略の分析フレームワークとして用いる戦略理論の検討を行う。プロスポーツを取り巻く市場環境は、極めて可変的である。それは、「プロスポーツ」という商品が有する不確実性（結果の不確実性）に起因するものである（Mullin, 2000）。すなわちそれは、どんなに最善を尽くしたところで、必ずしも観客が満足できるパフォーマンス（自分のチームの勝利）を提供できるとは限らないし、スター選手が怪我をしたり、不振に見舞われたりという、不測の事態は避けられないということである。その意味では、プロスポーツクラブのマネジメントには、「不測の事態」への対応が必然的に多く求められることになるのである。そうしたプロスポーツクラブを取り巻く環境を踏まえると、プロスポーツクラブの戦略は、伝統的な戦略理論が議論しているような、入念な分析と策定に基づく演繹的な戦略形成というよりも、トップのみならず、戦略の実行を担う現場レベルなどにおいて極めて創発的（即興的）に形成されていく、帰納的な戦略形成と見なすほうが実態に即していると考えられる（奈良, 2007）²⁾。すなわち、本稿では、戦略はトップや一部の経営幹部の占有物ではなく、あらゆる組織メンバーがその形成に携わるものであり、その意味では、戦略は組織メンバーの社会的相互作用により構築される社会的構築物であると捉えている。こうした視角に基づき本稿では、地域密着戦略を実践し、地域に多くのファンを作り上げ、プロスポーツビジネスにおける成功事例として挙げることができるプロ野球球団の北海道日本ハムファイターズの事例の検討を行い、そうした創発的（即興的）かつ社会構築的なプロスポーツクラブの戦略形成に必要な要因の検討を試みたい。

2. 戦略理論の検討—分析型から創発、そして戦略化へ—

戦略論における主たる研究課題として2つを挙げることが可能であろう。ひとつは、「良い戦略とは何か」、すなわち戦略の質・内容（コンテンツ）と業績との関係を問う、戦略の“*What*”を明らかにしようとする研究アプローチであり、もうひとつは、戦略が組織という「場」の中でいかにして形成されていくのか戦略自体の形成プロセスを明らかにしようとするものである。すなわち戦略の“*How*”を明らかにしようとする研究アプローチである。前者の研究課題では、組織は自らの有する内部資源を踏まえた上で、外部環境に適応可能な戦略を形成し、実行していくことが求められている。そうした内部資源の分析や、外部環境の分析、戦略の策定は、SWOT分析や、製品—市場ミックス（Ansoff, 1965）、PPM、5つの競争要因（Porter, 1980）、VRIOフレームワーク（Barney, 1997）などの分析フレームワークに基づいて行われる。そこでは、「戦略は、完全に合意されて初めて実行されるものである」

と捉えられており、戦略形成とは、意図された計画的なプロセスでなければならないと考えられている（大野，2008c）。さらには戦略を経営者、経営幹部などの戦略家のみが策定するものであるとし、戦略の実行は現場の担当者が行うものであるとし、戦略における策定と実行を分離している（Mintzberg et al., 1998）。こうした研究アプローチは、経済学をベースとし、経営者や実務家などに自らの実務に適用可能なフレームワークの提供を主目的としており、戦略研究者のコミュニティにおいては、「分析型戦略論」と呼ばれている（「伝統的戦略論」とも呼ばれる）。代表的研究者としては、アンゾフ（1965）、スタイナー（1969）、アンドルーズ（1971）、ホファ―＝シェンデル（1978）、ポーター（1980）、バーニー（1991）などが挙げられる。

以上、簡潔ではあるが、分析型戦略論の検討を行った。次にその問題点を指摘したい。第1の問題点は、戦略の策定と実行が分離されていることが挙げられる。すなわち、戦略の策定を担う者（ストラテジスト、戦略家）と、実行を担う者とが分離されているということである。そこでは、外部環境をスタティックなものに見なしているがゆえ、策定された戦略はそのまま実行されるものとして考えられており、現場の組織メンバーには、そうした環境変化に合わせ、即興的な対応をすることは求められてはおらず、ただ決定されたことを実行することが期待されているのみであるゆえ、急激な環境変動に即応していくことは難しい。すなわち、公式計画（トップや一部の経営幹部のみによる戦略策定）は、革新的意思決定を阻害し、それにより戦略決定の質を低下させる危険性を孕んでいるのである（Quinn, 1980）。

第2の問題点は、その合理性の重視が挙げられる（与那原，1991）。そこでは、PPMのように、組織における現有の経営資源をいかに効率的に配分し、活用していくかが重視されている。しかしながら、組織における戦略形成の実態を踏まえると、そこには個人の意思、すなわち組織メンバーの自発性、そして創造性や、組織内外の政治的問題や感情的な対立という非合理的な側面も存在するのである（奥村，1989；大野，2009b）。すなわち分析型戦略論においては、不確実な環境の中で可能性を追求し、より大きな目的を達成するために状況を変化させていくといった主観的な意思と実践、組織メンバー同士のインタラクションなどの戦略論における人間的側面は軽視されてきたのである（黒澤，2008；野中・紺野，2008）³⁾。

このように考えていくと、分析型戦略論は、組織内外を取り巻く不確実性を十分考慮していないゆえ、可変性の高い環境下に適用していくことは極めて難しいと言える。その意味では、極めて可変性の高いビジネスであるプロスポーツビジネスにおいて用いるということは難しいと言える。しかしながら、ミンツバーグ（1987a）が論じるように、戦略には「パースペクティブ（Perspective）」と「計画（Plan）」の側面があり、その意味では、組織メンバーの信念や行動を規定する上で、分析型戦略はその有効性を有しているものと考えられよう。自らの分析や戦略にこだわるあまり、それに固執し、環境への柔軟な対応を損なわせてしまうことが問題なのである。

次に、「戦略とはいかにして形成されていくのか」、その（戦略形成）プロセスを明らかにしようとする研究アプローチであるが、代表的な研究としては、ミンツバーグの「創発戦略」（1978）が挙げられよう。創発戦略とは、組織において事前に意図されたわけではないが、組織が外部環境の変化に適応的に行動した結果、組織内部で生成され、最終的に組織において実現された戦略のことである。創発戦略は、組織メンバーの適応的な学習の過程で、戦略としての一貫性・パターンを形成していくのである（Mintzberg, 1978; Mintzberg et al., 1998）。創発戦略の源泉は、組織のいたるところに存在する個々の組織メンバーのミクロの実践であり、そうした実践が、組織を取り巻く外部環境との照応や、他のメンバーとの社会的相互作用の中で組織の「戦略」となっていくのである。その意味では、組織の現場レベルから生成される戦略は、（分析型戦略論において見られる）トップにより策定される「温室アプローチ」と根本から異なるものであると言える。組織メンバー同士の相互作用やすり合わせ、交渉などを経て出来上がっていく、現場レベルで生まれ、そこから生成される戦略を、ミンツバーグ（1987b）は、野に茂る雑草になぞらえ「草の根アプローチ」と称している。草の根戦略は、組織の下部において生まれ、戦略となる過程において、ある意味では、他の「戦略」と競争しながら、いくたびの学習や適応（すり合わせや交渉、妥協など）の機会を経験している。それゆえ、可変的な外部環境に対しても強さを有する。雑草ゆえのタフネスさを有しているのである。その意味では、温室アプローチはトップダウン型の戦略形成であり、草の根アプローチはボトムアップ型の戦略形成であると言えるであろう（大野，2009c）。

どのようなミクロの実践が組織の戦略となる可能性があるかであるが、これは、経営者やマネジャーにより、規定された「傘（アンブレラ）」（Mintzberg & Waters, 1985）、すなわち経営者の価値観や、組織の価値観・理念との照応で決定される可能性が高い。マネジャーは、組織における一定の価値観や行動基準を定め（アンブレラを設定し）、個々の組織メンバーをその範囲内において創発的に行動させていく⁴⁾。このように、組織メンバーの行動規範を形成するゆえ、分析型戦略論の主張するところの「計画としての戦略」は、完全に無意味なものではなく、急変的な環境下における航海図としてその意義を有するのである。こうした、現場の実践から生まれ、現場主導で形成されていく即興的な戦略であるが、組織論をベースとする戦略研究においては、バーゲルマン（1983）の「自律的戦略」、河合（2004）による「即興的交響理論」など、積極的にその意義が議論されている。

分析型と創発型の2タイプの戦略の存在を踏まえ、考察するならば、戦略とは、トップによる「誘導された戦略」（Burgelman, 1983）と、現場の組織メンバーによる「自律的戦略」（Burgelman, 1983）との相互作用により、構築されているものと考えられる。その意味では、組織における価値観や理念、構想や方向性に関するものは、トップにより決定され、戦略自体もトップ主導で形成されていく側面を有するのであろうが、その実行の過程や、環境の変化により、現場の組織メンバーの状況や戦略自体の「解釈」により、戦略自体が変わっていくこともおこりうるし、現場の組織メンバー主導で戦略が形成されていく可能性もおこりう

るのである。

プロスポーツクラブ経営を考えていくと、地域貢献戦略や、集客戦略、選手のスカウティングや、チーム編成などのチームマネジメントなど、その業務の遂行に専門知識が求められ、そのナレッジが現場に集中している。そうした専門化の促進は、プロスポーツビジネスという極めて可変性の高いビジネスにおいては、急変的な環境への変化に、現場レベルでの対応を可能とするゆえ、極めて有意義な経営形態であると言える。以上の議論を踏まえると、組織における戦略は、トップやそれに近い組織メンバーのみならず、戦略に携わるすべての組織メンバーにより社会的に構築されていると考えることができる。また、このような戦略の社会的構築という視点は、多様なステイクホルダーとの関わりを持つという、従来のスポーツマネジメント研究（例えば、広瀬，2005；武藤，2008）の主張と整合的である。そうして社会的に構築された組織の戦略は、それと同時に、「パースペクティブ」（Mintzberg, 1987a）として、組織メンバーの行動や信念に影響を与えていくのである。

したがって、戦略は、組織メンバーにより「社会的に構築される」（Berger & Luckmann, 1967）とともに、絶えず再生産される社会的構築物なのである（Jarzabkowski, 2005; Whittington, 1996 など）。こうした研究は、近年ヨーロッパの研究者を中心に積極的に展開されており、「戦略化（strategizing）」、「実践としての戦略（Strategy as Practice）」、「戦略のヨーロッパ・パースペクティブ」（Clegg et al., 2004）とも呼ばれている。プロスポーツを取り巻く極めて可変的な経営環境を踏まえると、組織における戦略形成において、組織における個人個人が果たす役割、すなわち組織に埋め込まれている個人の「社会的実践」の果たす役割が重要なものであるとする、「実践としての戦略」という研究視角は、プロスポーツクラブの戦略を考えていく上で、実態に即したアプローチであると言える。

こうした組織の戦略は、組織メンバーの社会的相互作用の過程により形成された結果であるとする見解は、「戦略化（strategizing）」研究以前にも、先述のバーゲルマン（1983）の「自律的戦略」、河合（2004）の「即興的交響理論」のほか、シェンク（1988）の「天の邪鬼の方法（Devil's Advocate）」⁵⁾ など、組織論をベースとした戦略研究において支持されてきた見解である。バーゲルマン（2002）は、世界的な半導体企業であるインテルの成立と成長の経営史的分析から、戦略形成には、トップ主導の「誘導された戦略」（Burgelman, 1983）と、現場の組織メンバー主導の「自律的戦略」（Burgelman, 1983）が存在することを論じ、成長する組織は、この2つの異なる戦略を同時的に内包していること（および、それぞれの戦略が、その成長や可変的な市場環境に対応する上で求められること）を明らかにした。「即興的交響理論」とは、トップとミドルとのインタラクションを基本とし、戦略形成において、トップは必要に応じ、ミドルの即興的行動の追認を含む即興的行動をとり、ミドルもまた必要に応じ、即興的行動をとっていくことである（河合，2004）。河合（2004）によれば、インタラクション（交響）のテーマは、トップとミドルによるインタラクションの結果として形成されるという。「天の邪鬼の方法」とは、組織内部において、特定の個人ないし集団が

意識的に、組織の戦略的意思決定に対し、反証を唱えることにより、グループシンクを回避し、その戦略的意思決定の見直しを図らせるとともに、戦略的意思決定自体の質を向上させていこうという手法である（Schwenk, 1988；大野，2009b）。いずれの研究も、高いモチベーションと貢献意欲を有する組織メンバー（個人）が、他の同様に高いモチベーションと貢献意欲を有する組織メンバーとの社会的相互作用の過程において、イノベーションを誘発したり、戦略の質自体を向上させていこうとすることを目的としており、そうした状態が存続可能となる背景として、そうした対立的風土を許容する組織文化の存在や、それを許容し、維持しようとする経営者やマネジャーの存在を挙げている。ウィットティントン（2001）などは、経営戦略を、クラシカル、エボリュショナリー、プロセッショナル、システムミックという4つのアプローチに分類し、そのひとつに組織を取り巻く市場プロセスと組織プロセスは不完全ゆえ、それに適応するための連続的な行動であるとする「プロセッショナルのアプローチ」を加え、従来は、戦略論において傍流に置かれがちであった組織論をベースとする非合理的な側面を有する戦略理論を経営戦略の分類の中に包摂している。

前田（1997）などは、ミンツバーグ（1989）が提示したコンフィギュレーション、とりわけアドホクラシーにその重点を置き、流動的かつ有機的、選択的に分権化が許容されている「革新的組織」のレビューから、組織の硬直化を防ぐ手段として、組織内において自発的なものごとに対処していく「自立した個人」の存在と、それを育成する組織文化を含めた組織能力の必要性を挙げている⁶⁾。個人の自立性は、戦略の社会的構築における基礎となるものゆえ（それがなければ社会的相互作用は生じないため）、即興的な戦略形成の基盤となるものと考えられる。佐藤（2006）などは、花王、レック（家庭用品メーカー）、前川製作所の事例研究を通じ、組織における個人の自律的行動が巧みにまとまることにより、組織の目標達成に貢献するということを論じている。

以上、戦略論の議論を概観してきたが、プロスポーツビジネスを取り巻く環境は、経営活動を支えるステイクホルダーの多様性と、その商品自体の特性（最善を尽くしてもチームが勝てる保証はないこと、チーム自体の成績が想定していなかった事態となることなど）ゆえに極めて可変性に富んでおり、不確実性が高いゆえ、トップ主導の分析型戦略のみでは、対応不可能ゆえ、現場主導の戦略形成という視点も包摂しなければならないことが分かった。

次章において北海道日本ハムファイターズの事例を検討していくが、本稿では、戦略はトップのみならず、あらゆる組織メンバーの社会的相互作用により、構築されていくとする視点から、北海道日本ハムファイターズの事例を見ていくこととしたい。社会的相互作用に注目するほか、本稿では、組織内部での社会的相互作用（それは戦略の社会的構築の源泉となる）を可能とする要件である「個人の自立性」にも注目したい。「個人の自立性」を可能とする組織における制度や文化などに注目することで、プロスポーツクラブの戦略の社会的構築の姿を明らかにしたい。

3. 北海道日本ハムファイターズの事例研究

本章では、上述の議論を踏まえ、組織構造や文化、リーダーやその他の組織メンバーのミクロ的实践や社会的相互作用などの組織のミクロ的側面に焦点を当て、プロスポーツクラブの戦略形成に関する事例研究を行う。事例としては、先述の通り北海道日本ハムファイターズの事例を用いる。北海道日本ハムファイターズは、周知のように日本ハムを親会社とし、2004年に北海道に移転したプロ野球球団である。球団の基本概要は表1を参照されたい。以下、戦略と、それを形成する主体である組織メンバーとその自立性、そして組織メンバーの社会的相互作用という観点から、北海道日本ハムファイターズの事例を検討していくこととしたい。

表1 北海道日本ハムファイターズの球団概要

リーグ参加	1974年～（2004年～北海道移転）
筆頭株主	日本ハム株式会社
オーナー、球団社長	大社啓二、藤井純一
野球協約が定める保護地域	北海道
本拠地	札幌ドーム（収容人員41,580人）
リーグ優勝回数	4回（1981, 2006, 2007, 2009年。06年は日本一）
北海道移転後の平均順位	2004～8年（3位, 5位, 1位, 1位, 3位）
観客動員数（2008年）	1,873,931人（プロ野球5位・パリーグ2位）
移転前（2003年）との比較	約132万人⇒187万人（約4割増）
球団経営の黒字化	2007年（以降、2008年まで2期連続で達成）

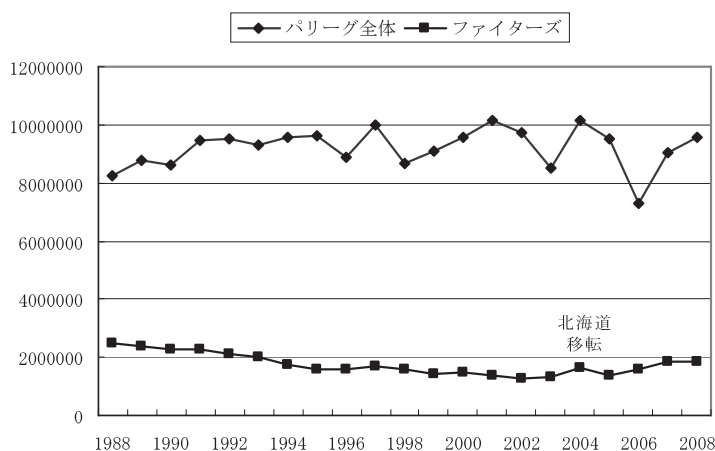
（出所）各種報道資料に基づき筆者作成。

3.1 北海道移転まで

日本ハムファイターズは、1973年に日拓ホームズの経営譲渡を受けて誕生したプロ野球球団である（リーグ参加は1974年から）。親会社である日本ハム株式会社は、大阪府に本社を置く、業界首位の食品加工メーカーである（1949年設立）。プロ野球球団のほか、Jリーグクラブチームのセレッソ大阪にも出資を行い、スタッフを派遣している。プロ野球参入の背景には、他の球団と同様、自社の販売促進、認知度の向上などのねらいがあった。1973年には、日本ハムは、プリマハムを抜き加工食肉業界のシェア1位に上り詰めたが、東京での知名度が低く、東京での知名度の向上を目指し、プロ野球への参入が行われたのである（*北海道日本ハムファイターズ*, 2007）。それ以外でも、ハムやソーセージなどの加工食肉は、

子供用の弁当の定番食材でもあり、子供に対しての知名度アップのため、人気スポーツである野球を活用していこうという意図もあった（橘川・奈良，2009）。プロ野球参入の動機が親会社の東京での知名度の向上であったため、日本ハムの本社のあった大阪ではなく、東京に球団本社が置かれた。本拠地は、読売巨人軍（現東京読売巨人軍）と同じ、後楽園球場であり、同球場は 88 年からは、東京ドームへと姿を変え、運営されることとなった。わが国初のドーム球場ということもあり、もの珍しさから、多くの人々がドームへ訪れ、東京ドームが誕生した 80 年代後半から 90 年代初頭には球団経営が安定していた（表 2 を参照）。しかしながら、ドーム球場自体が、広く人々に浸透するにつれ、人足は途絶え、経営は悪化していった（橘川・奈良，2009）。以下、東京ドーム時代の日本ハムファイターズの球団としての問題点を 3 点指摘したい。

表 2 北海道日本ハムファイターズの観客動員数の推移（1998–2008 年、単位は人）



（出所）リーグ全体のデータについては、2004 年までの数値は、日本プロ野球史探訪倶楽部ホームページ〈<http://www.d7.dion.ne.jp/~xmot/kankyaku.htm>〉より引用。2005 年以降については、実数発表値を筆者が計上。

① 本拠地球場（東京ドーム）の共同使用

共同使用しているのは、プロ野球人気 No.1 球団の東京読売巨人軍である。ゆえに、必然的に巨人が優先的に東京ドームを使用する形となり、日本ハムには、例えば平日のデーゲームなど必然的に不利な状況を割り振られ、強いられることとなったのである（巨人は A 面、日ハムは B 面という揶揄（小島，2008））。そうした状況ゆえに独自のスタジアム事業やスポンサー事業などを行うのが困難であった。

② 短期志向のチーム強化策とチームの不振

多くの観客をスタジアムに呼び込めるほどの際立ったスター選手はおらず、チーム編成・

強化は外国人選手を中心とし、彼らに依存する形態であった。西崎幸広（97年オフに西武へ移籍）や片岡篤史（2001年オフにFA宣言し阪神へ移籍）などの中心選手も移籍してしまい、チームの下位低迷（2001年6位、2002年5位、2003年5位）ゆえ、監督も短期での交代が続き、「チーム強化」という本質的な問題が先送りされ続けた。

③ マーケティングの欠如

北海道移転前の日本ハムファイターズを、藤井純一現社長は、「肉の売り方以外は、知らなかった」と述懐している。「スポーツマネジメント」に関するナレッジの不足という問題である。「コスト」に関しても、経営により出た赤字は、親会社である日本ハムにより補填されていたため、明確なコスト意識、収益を生み出すという意識は低かった（以上、『SMR』2007年2月1日号）。

こうした球団自体の窮状と、親会社の食肉偽装問題などを受けて、球団内部では、次第に「このままではいけない」という危機感が募るようになっていった。こうした危機感は、2002年まで締結されていたニューヨーク・ヤンキースとの業務提携から得られた知見や経験によっても加速されたものと考えられる。日本ハムは、そこで、地域の発展に貢献しながら、共存共栄していくこと、プロスポーツは広告媒体ではなく、それ自体がビジネスであること、すなわち利益を生み出す必要があること、勝敗に左右されない球団経営を行うこと、すなわち負けても、次の試合を見に来てくれるファンを作る必要性があることなどを学んだのである（㈱北海道日本ハムファイターズ、2007）。こうした危機意識は、親会社など球団外部の関係者も抱いていた。先述のように、日本ハムは、セレッソ大阪にも出資をし、スタッフを同クラブに派遣しており、Jクラブ経営にも携わっており、現北海道日本ハムファイターズ社長の藤井純一（日本ハムからの出向という形で）をセレッソ大阪の社長に据え、同クラブの黒字化に成功している⁷⁾。その当時、藤井はもちろんのこと、日本ハムという企業自体が、プロスポーツクラブ経営における「地域密着」の重要性をセレッソ大阪の経営を通じて学び、地域密着できる球団を作りたいという考えを温めていたことが、北海道日本ハムファイターズの誕生に繋がったものと考えられる（小島、2008）。そうした組織内部での経験以外にも、2003年に完成した札幌ドームの建設計画やそれに伴う地元の誘致活動なども、北海道移転の要因として挙げることができよう（移転の決定は2001年）。

3.2 意味形成のリフレーミング

まず、北海道日本ハムファイターズの事例で注目したいのは、球団スタッフ⁸⁾の意識の変化である。北海道日本ハムファイターズは、2004年の北海道移転に伴い、球団の経営理念を、「Sports Community」と定め、自らの事業を、「野球事業」・「広告事業」ではなく、「コミュ

ニティ事業」とし、地域との共生のスタンスを強く打ち出し、地域密着の推進を図ろうとした。こうした意識（地域密着）の源泉となっているのは、先述のように、（危機感を含めた）東京時代の経験である。現場レベルでは、フロント、フィールドともに、「ファンサービス・ファースト」という球団の経営理念を分かりやすい形で「表象化」した合言葉が共有され、その徹底が求められた。理念、事業ドメインを再定義することにより、選手、フィールドマネジャーなどを含めた、球団スタッフの自分の球団についての捉え方や考え方についての変革を促し、「意味形成（Sensemaking）」（Weick, 1995）の新たなフレームワークを与え、彼らの「認識」を再構築しようとしたのである。「ファンサービス・ファースト」という合言葉が球団内で共有されることにより、球団スタッフの意味形成のリフレーミングが促され、球団に対する認識やファンサービスに対する認識の転換が実現されたのである。そうした認識の転換の実現により、2006年の札幌ドームの指定管理者になった際には、「ファンサービス・ファースト」の意識の下、すなわち席の設置や、「優し〜と」（スタンド入り口からすぐ近くのある場所にあり、通路から数段階を上ったのみでたどり着ける上下の段差の少ない座席）の設置、三塁側をホームチームとするなど、球場の革新が実現されたのである。野球観戦以外にも、「ボールパーク構想」の下、球場周辺にキッズパークや、バー・カフェ、グッズコーナー、ピクニックエリアの設置、トレーニング室の開放などの試みがなされ、野球以外にも、総合的に楽しい時間を過ごすことのできる空間づくりの実現に努めている。

ファンサービスは、フロントだけで実現されるものではない。北海道日本ハムファイターズでは、選手たちの自主的な協力を得て、ファンサービスを実現している。新庄・森本らによる子供番組のヒーローである「ゴレンジャー」のマスクを着用したパフォーマンスなどは記憶に新しいところであろうし、入場口で観客をお出迎えし、サイン会を行うなど、選手や監督などの自主的な協力の下、ファンサービスが実施されている⁹⁾。こうしたファンサービスの裏には、「ファンサービス・ファースト」の合言葉が共有されていたほか、「空席が目立つ東京の頃には戻りたくない」（金子誠選手会長）という過去の苦い経験から得られた、選手側の強い思いもあった。

3.3 人材の再編成

旧来のプロ野球球団の経営活動の担い手であるフロントは、親会社からの出向という形態が主流であった。一方、北海道日本ハムファイターズでは、出向社員が元々4名しかおらず、他のフロントは、北海道で採用されたプロパーのスタッフである。彼らは、北海道に誇りを持ち、球団を愛しており、地域や球団のために働く高いモチベーション、自立性を有する下地は十分に存在すると考えられる（『SMR』2007年2月1日号）。

「チームづくり」を担うフィールド・マネジメントにおいても改革が進められた。GM（ゼネラル・マネジャー）制度を採用し、日本ハムファイターズの監督経験のある高田繁（現東

京ヤクルトスワローズ監督)をGMとして招聘した。広瀬(2005)は、GMとは、フィールド(チーム・マネジメント)と、ビジネスという2つの対立するビジネス論理の調和を図り、全体としての最適解を求める役割を担う人物のことであるとしている。チームづくりに関する権限をGMに任せることにより、「野球(現場)が分かる人」に権限委譲(棲み分け)を行ったのである。

3.4 チーム強化

北海道日本ハムファイターズでは、地域密着型のチームづくりを目指すべく、スター選手に依存しないチームづくりを目指した。北海道日本ハムファイターズでは、トレード、フリーエージェント(FA)制度、外国人枠などを活用した、コストのかかる選手獲得に基づくチーム強化策を採用するということはしなかった。そうした制度はチームの核となる選手を獲得するためにのみの確に活用するに留め、北海道日本ハムファイターズでは、ドラフト制度、育成枠、再契約などを活用した選手獲得に基づくチーム強化策を実行したのである。そこでは、地元ファンが感情移入し、応援できるような「生え抜き選手」を育てることを重視している。

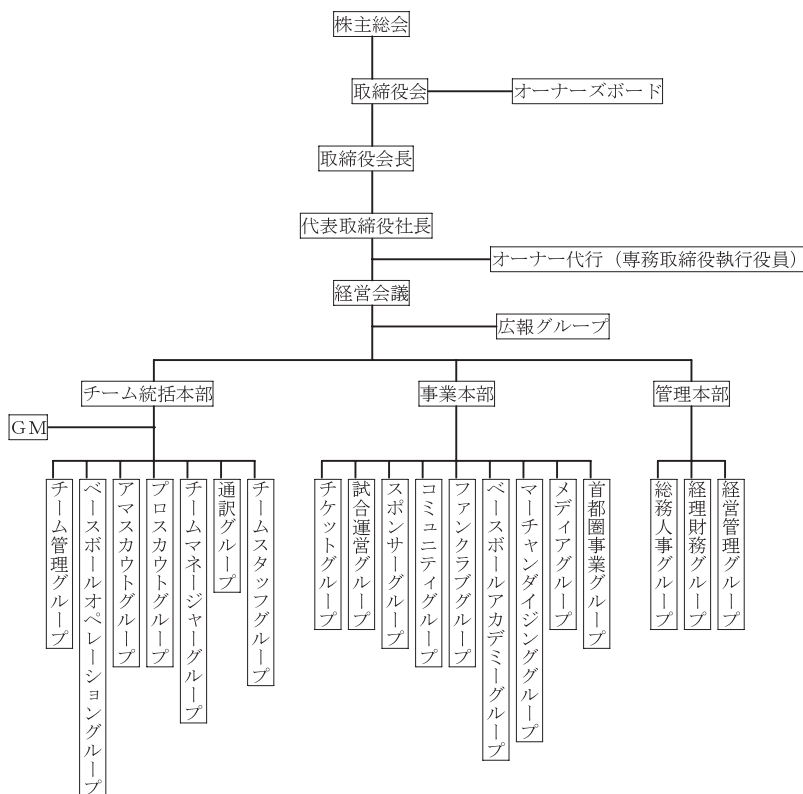
先述のように、北海道日本ハムファイターズのチームづくりは、GMに権限委譲されているわけであるが、GMは、チームオペレーションに関しては、監督に権限委譲している。すなわち、北海道日本ハムファイターズでは、球団社長—GM—監督という人事組織上の縦のラインを、「チームオペレーション」の軸として構築することにより、その仕事に対する評価法を明確に区分し、各々が各々の職務に専念できるよう配慮したのである(『SMR』2007年2月1日号)¹⁰⁾。権限を委譲され、チームの指揮采配に専念することになったトレイ・ヒルマンは、走・守・攻にバランスの取れた「玄人好み」の選手の育成の重視、少ない点数を確実に守りきる「スモールベースボール」の実践など、「ファイターズ・スタイル」とでも言うべき、チームの方針を確立し、勝つために全力を傾注した。

チームオペレーションに関しては、積極的に可視化を図った。目に見えづらい・一部の人間にのみ共有されている情報を、可視化させ、すべての組織メンバーに共有させ、チームオペレーションに積極活用していこうという試みである。1億円以上の投資をして、情報システムの整備を行った。BOS(ベースボール・オペレーション・システム)の構築である。BOSには、プロとアマチュアの選手情報、スコアラーによる情報、故障した選手の情報(トレーナーや外部の医師に協力依頼)、査定・契約に関する情報、現役、引退した選手の情報などが内包され、幅広いチームオペレーションに活用され、創価大の八木智哉やシダックスの武田勝両など「隠れた逸材」の獲得や、森本稀哲やダルビッシュ有などの若手選手の積極活用に基づいたチーム編成などを実行している(『SMR』2007年2月1日号)。このBOSシステムは、球団内の稟議書により、実行に移されたアイデアである¹¹⁾。

3.5 組織構造の再編成

北海道日本ハムファイターズでは、セレッソ大阪、バイエルン・ミュンヘン、ニューヨーク・ヤンキースの組織を参考に、従来の「縦割り」組織を廃止し、セクションを細かく分けてすべてのセクションを並列させ、23のグループに分けた（『SMR』2007年2月1日号、図1参照）。それらグループ中で、プロジェクトチームを作り、各グループからひとつずつ課題を出し、ミーティングを行い、全員でプロジェクトに取り組ませた。この組織の細分化は、多くのスタッフをグループ長にすることを可能にさせるとともに、彼らに、責任と権限を与えることが可能になるというメリットがある（藤井，2008）。そのほか、組織内部での、部署を超えたスタッフ同士の協働やコミュニケーションを活性化すべく、北海道日本ハムファイターズでは、年2回の移動を実行したり、オフィスのフリーアドレス制などを導入することで、チーム統括部門や事業部門という枠を超えて、それぞれが他のスタッフの仕事を理解し、コミュニケーションを発生させ、部門横断的な協力関係を生み、選手寄りになりがちなチーム統括部門を含めたすべての球団スタッフがファンのことを考えて動くように仕向けたのである（藤井，2009）。

図1 北海道日本ハムファイターズの組織図（2007年時点）



（出所）『SMR』2007年2月1日号，44頁

3.6 新たな組織文化の醸成

北海道日本ハムファイターズにおいては、「良い」と思うことはなんでもやってみることが奨励され、「前向きな失敗」に関しては許容された。球団内においては、球団スタッフの提案をその経営に活用していこうとする「提案制度」なども採用され、(ファンのために)良いと思ったことは「なんでもやる」、チャレンジングな組織文化が球団内に醸成された。そうした職場環境の下、現場レベルの球団スタッフにより、多様なファンサービスや集客、オペレーションなどに関するアイデアが創出され、「組織の戦略(組織サイドから構築される自発的戦略)」となっていくたのである。

3.7 現場主導の多様なファンサービス・集客アイデア

北海道日本ハムファイターズでは、細かな価格帯を設けることにより、観客の観戦へのモチベーションや、経済状況などに応じた多様なニーズを満たすことに努めるとともに、夜の7時半以降に入場した観客には半額でチケットを販売する「730 チケット」などのように、仕事の都合で、遅い時間にしか観戦に訪れることのできない観客に対しても、観戦に訪れるよう誘因を与えることにより働きかけた。

新規のファン開拓の手段としては、対象地区の在住者は一塁側内や指定席を一律 1,500 円で購入できる「なまらチケット」、レディースデー、シルバーデー、区民デーなどの記念日を設けることにより、北海道の人々に一度、スタジアムに足を運んでもらい、その雰囲気味わってもらえるよう努めた¹²⁾。

再観戦率を高めるとともに、新規のファンをスタジアムへと足を運ばせるひとつの手段として北海道日本ハムファイターズでは、「ダルビッシュ有が札幌ドームで投げると負けない」や、新庄剛志のパフォーマンスなどで全国的に注目を集めた「ファイターズ超満員大作戦」などのようにチームや選手に関するエピソードを意図的に「伝説化」していたことが挙げられる。そうすることにより、ファンに対しては、次も「応援に行かなければ」という意識を醸成させ、一度もスタジアムを訪れたことのない地域の人々に対しては、「それだけ盛り上がっているのならば一度見に行かなければ」という意識を掻き立てることに成功したのである。

「見せる」努力はフィールドの中だけに留まらない。北海道日本ハムファイターズでは、プロ野球球団初となる映像素材の自社製作を実現した(㈱北海道日本ハムファイターズ, 2007)。民放キー局向けには、スポーツニュースへの素材を提供することになり、CS 放送には、J スポーツ 302ch (GAORA) のように、試合中継を提供することになる。ローカル局には、中継を供出することも、ニュースへの素材を提供することも可能となる。もちろんこうした素材は、球団の HP などインターネット動画として配信することも可能であるし、

DVD を自社製作し、販売し、著作権ビジネスとして展開させていくことも可能である。

3.8 地域貢献の推進

地域密着とは、あらゆる地域関係者を主たるステイクホルダーとし、彼らと共生をしていくことである。ゆえに、地域貢献活動はその重要な位置を占めることとなる。北海道日本ハムファイターズでは、球団マスコットの「B ☆ B（ブリスキー・ザ・ベア）」が7年かけて道内212の市町村を訪問する、「B ☆ B212 物語」などにより、チームをアピールするのみならず、球団が地域をアピールする活動を行っていた。「B ☆ B212 物語」はスタジアムにおいて試合前にオーロラビジョンで放映され、その中には、街の紹介も含まれていた。その他、野球教室「Fs アカデミー」や、小中学校への訪問による教育参画など、地域に根ざす活動を着実に続けている（橘川・奈良，2009）。

4. ディスカッション

本章では、前々章の戦略理論の検討と、前章の北海道日本ハムファイターズの事例を踏まえ、プロスポーツクラブの戦略形成プロセスについて考察してみたい。本稿では、プロスポーツクラブの戦略形成を考察する上で、戦略とは、トップの手のみならず、組織メンバーの社会的相互作用により社会的に構築されていくとする「戦略化」の立場をとることを先述した。北海道日本ハムファイターズの事例においても、BOSのような組織の根幹をなすシステムの構築や、集客、ファンサービスのアイデア、チームの方針の決定など、トップが専制的に決定するのではなく、現場の球団スタッフから生まれたものが多く見受けられた。そうした現場主導のアイデアは、他のメンバーやセクションのメンバー、マネジャー（ミドル、シニア）、トップなどの球団スタッフ同士の社会的相互作用の過程において、組織自体の「戦略」へと昇華されていく。すなわち、戦略自体が球団スタッフの手により、社会的に構築されているのである。もちろんこうした社会的に構築された組織の「戦略」は、それと同時にすべての球団スタッフに対し、彼らの意識や行動様式を規定していくのである。その意味では、戦略とは絶えず再生産されていく存在なのである。再生産される戦略の根幹をなすのは個々の球団スタッフのミクロ的実践であると言える。個々の球団スタッフのミクロ的実践が、他の球団スタッフとの社会的相互作用の過程を経て戦略となっていくためである。北海道日本ハムファイターズの事例では、球団スタッフの行動の変容を促すいくつかの仕組みが確認された。以下その仕組みを検討したい。

出向スタッフの比率の減少とプロパースタッフ雇用の推進などの要因は考えられようが、まず挙げたいのは、球団スタッフの意味形成（sensemaking）のリフレーミングである。北

北海道日本ハムファイターズでは、球団の経営理念を、「Sports Community」と定め、自らの事業を、「野球事業」「広告事業」ではなく、「コミュニティ事業」と定めた。そうした、理念の可視化・表象化の手段として、同球団では、「ファンサービス・ファースト」という合言葉の組織内における共有を図ったのである。組織内で、「ファンサービス・ファースト」の合言葉が共有されることにより、すべての球団スタッフは、球団において、何が大事なのか（応援に来てくれる人々）を理解し、そのために行動していくのである。

この意味では、「ファンサービス・ファースト」というディスコースは、北海道日本ハムファイターズの球団スタッフに対し、行動への指標を与えると同時に、コミュニケーションへの手段を与え、アイデンティティをも構築させることを可能としているのである（Chaffee, 1985; Hardy et al., 2000）。ディスコースとは、「何らかの仕方でまとまって、出来事特定のヴァージョンを生み出す一群の意味、メタファー、表象、イメージ、ストーリー、陳述、等々」（Burr, 1995）である。社会において人間は言語を通じて、両親や教師、友人などの他者から社会における振る舞いを体得し、知識を獲得していくものと考え、人々は言語の連続体であるディスコースを通じて社会化していると考えられることができる。そのような意味では、ディスコースは人々のアイデンティティの形成に多分に影響を与えているのであるし、北海道日本ハムファイターズにおける「ファンサービス・ファースト」というディスコースも同様に球団スタッフの行動やアイデンティティ、意味形成に大きな影響を及ぼすのである。「行動の指針」であるが、北海道日本ハムファイターズの球団スタッフは、「ファンサービス・ファースト」というディスコースの共有により、複雑な現実を認識するフレームワーク、すなわち意味形成のフレームワークの再構築（リフレーミング）を実現している（プロ野球は、親会社の広告的役割ではなく、ファンがいて初めて成り立つビジネスであるということ）。こうしたディスコースの共有による球団スタッフの意味形成のリフレーミングの実現こそが、球団スタッフの自立性を生み出した要因のひとつであると考えられることができる。こうした組織のいたるところに存在する自立性を有した球団スタッフが、自発的に動き、自らのアイデアを他のメンバーとの社会的相互作用の過程により、戦略へと作り上げていったのである。この意味では、意味形成のリフレーミングは、球団スタッフの自立性を引き出し、彼らを「自立した個人」（前田，1997）へと変容させていったのである。

個人の自立性を引き出すことに成功したその他の要因として、組織文化の再構築を挙げることができる。北海道日本ハムファイターズでは、前向きな失敗は許容し、ファンのために良いと思ったことはなんでもやってみる「なんでもやる文化」を醸成していた。「なんでもやる文化」を育てていくためには、現場の球団スタッフに十分な裁量権を与えることは必要になるし、そうした決定をミドル、シニアマネジャーが許容することなどが求められてくる。北海道日本ハムファイターズでは、前掲の図2のように、組織を23のグループに分け、役割を細分化させることで、各スタッフの責任と権限の明確化を図っていた。そうすることで、自分の職域に関して思い切った決定を自発的に行うように仕向けていたのである。その他に

も、提案制度を設けることにより、トップが、球団スタッフに対し、（ファンのために）良いと思ったことのために「動く」ことを奨励しながら、個人の自立性の涵養を図った。こうして個人の自立性は、認識（意味形成）のレベルからのみでなく、組織文化レベルからも涵養されていったのである。

こうして自立性を有するようになった個人（球団スタッフ）は、ファンのために自発的に行動していくようになるのである。こうした行動は、他の球団スタッフとの社会的相互作用の過程で、戦略になっていく（戦略として社会的に構築されていく）。北海道日本ハムファイターズでは、年2回の異動を実行したり、オフィスのフリーアドレス制などを導入することにより、各人が他のメンバーの仕事に興味を持たせたり、理解させるよう努めていた。そうすることにより、自然と協力、すなわち社会的相互作用を生み出すよう努めていたのである。その意味では、北海道日本ハムファイターズでは、そうした仕組みを構築することにより、事業部門、チーム統括部門という各人の業務の枠を超えた、球団スタッフ同士の社会的相互作用が生まれる「場」の構築を図っていたと考えることができる。もちろん、「（良いと思ったことは）なんでもやる」組織文化や、各メンバーの高い自立性がそうした協力関係、相互作用を生み出していることは想像に難くない。さらには、こうした球団スタッフの自立的な行動を奨励しながら、組織における文化の構築や「ファンサービス・ファースト」というディスコースの共有を促進したトップやGM、監督などのマネジャーの役割も重要であると言える。彼らは、組織における「（ファンのために良いと思ったことは）なんでもやる」、「ファンサービス・ファースト」などの球団内部における行動体系・価値規範の維持に努めるのみならず、自らも戦略の社会的構築に努め、ハブとして、多様な球団スタッフを結びつける一球団内部におけるコミュニケーション・パターンの変革—役割を果たしていたのである（例えば事業部門とチーム統括部門など）。その意味では、トップをはじめとする球団における各種のマネジャーは、戦略の社会的構築のプロセスをうまく推進するための監視、支援、統制の機能を果たしていたと言うことができよう。

こうして球団スタッフの社会的相互作用により、組織の戦略は、ある意味では、極めて即興的に形成されていくと考えることが可能である。その意味では、分析型戦略論が想定する、強いトップが専制的に戦略を形成し、それを現場のメンバーが従属的に実行していくとするイメージとは正反対のものである。本稿が提示する、自立した球団スタッフが自発的に動きながら、戦略を社会的に構築していくとする組織観は、組織における行為者間の自由な行動の相互連結を前提とする「ルース・カップリング」（Weick, 1969）に通じるところがあると言えよう。タイトではなく、ルースに結びついている組織ゆえ、各個人のセクションや職域を超え、自由に結びつき（相互作用し）、独創的な戦略を社会的に構築していくことが可能となるのである。なお、ここまでのディスカッションを図示したものが図2である。

図2 北海道日本ハムファイターズにおける戦略の変遷

		戦略形成のタイプ	
		計画プロセス	創発プロセス
戦略の ドライバー (推進者)	トップ	フェーズⅠ：2003～04年頃 意味形成のリフレーミング 事業活動の意味・捉え方の再構築 例：“Sports Community”	フェーズⅡ：2004～05年頃 組織の再編成過程 場の再編成と意思疎通パターンの変化 例：地元採用、組織セクションの変更
	ボトム	フェーズⅣ：2007年～現在 戦略の再仕組み化（見える化） 成功例の共有と戦略の明文化 例：自立した個人による戦略実践・実行	フェーズⅢ：2005～07年頃 組織文化の変容と戦略の社会的構築 “なんでもやる組織” “前向きな失敗” 例：選手行動の変化、新サービスの創出

(出所) 筆者作成。

5. むすびにかえて

以上、本稿では、極めて可変性の高い環境下で経営活動を行っているプロスポーツクラブの戦略形成プロセスについて、その理論構築についての検討を加えてきた。そこからは、組織における自立した個人の相互作用により戦略が社会的に構築されていくのならば、組織においてどう個人の自立性を担保するかが重要になることと、その手段として、組織におけるディスコースや、組織文化の重要性を指摘した。そして、社会的相互作用を促進させるためには、組織における個人同士が、互いを理解し、触れ合う「場」が必要になること、そして組織自体が極めてゆるやかに結びついている必要性を確認した。個人が自立性を高め、組織内において正しいと信じることをするようになれば、それだけ彼らはモチベーションを高めていくことになると思うことができる。なぜなら、彼らはそこに精神的な報酬を得ているためである。その意味では、自立した個人をベースとする戦略形成理論は、バーナード以来議論されてきた「組織目的と個人目的の統合」という問題に対して、ひとつの示唆を与えることができる研究成果であると確信している。その他、前田（1997）が、指摘するように、「自立した個人」を生み出す組織能力などの一連の仕組みは、組織に持続的な競争優位をもたらす可能性もある。なぜなら、それは極めて「因果関係曖昧性」（Barney, 1991）が強く、模倣困難性が強い内部資源であるためである。その意味では、本稿の成果は、バーニー（1991）などに代表される持続的競争優位となる内部資源の構築を明らかにしようとする研究アプローチである資源ベース・アプローチや、ピーターズ＝ウォーターマン（1982）の「エクセレントカンパニー」などのような、「文化」に組織の強さを求めようとする研究アプローチなどにひとつの示唆を与えるものであることを確信している。もちろん、先述のようにプロスポーツクラブの戦略・組織論的研究の蓄積がなされていないという観点を踏まえるならば、スポーツマネジメント研究においても、インプリケーションを有するであろうし、クラブ内部でいかに望ましい戦略を形成する組織を構築すべきかという観点に立てば、本稿にて

導出された概念や結論は、プロスポーツビジネスの実務においても十分なインプリケーションを有するものと考えることができよう。

本稿において議論したい点、指摘したい点は言い尽くしたが、今後の課題として以下を指摘したい。まずは、外部ステイクホルダーとの相互作用を包摂した戦略理論の構築の必要性である。戦略化が、ステイクホルダー同士の相互作用を経て、社会的に構築されていくのならば、外部ステイクホルダーも組織の戦略形成に影響を及ぼすことは当然想定しうることである。今後の研究においては、外部ステイクホルダーを含めた、組織内外のステイクホルダーとの相互作用により、戦略がいかに社会的に構築されていくのか、その姿を捉えてみたい。本稿が、どちらかというミクロ組織に焦点を当てた戦略形成プロセスの研究であったことを踏まえると、マクロ組織論的な視点も包摂した上で、ミクロ・マクロ組織論的な戦略形成理論を構築していく必要があるということである。なぜなら、それにより、戦略形成プロセスの全体像を捉えることができると考えるためである。

もうひとつの課題としては、本稿における発見事実の戦略・組織理論としての妥当性についてである。本稿では、戦略理論の検討と、北海道日本ハムファイターズの事例研究から、「自立した個人による戦略の社会的構築」という概念を提示したが、プロスポーツクラブは、従業員数が100人に満たない「中小企業」である（支配下登録選手70名や監督・コーチ陣を除く球団スタッフの数）。その意味では、大企業の経営において、この概念が適用可能かどうかは、再考の余地がある。今後は、スポーツの枠を超えた、一般企業、とくに従業員も多く、複数の支社を有し、地理的な分散のある大企業において、このフレームワークを用いることにより、本稿の発見事実の有効性を検証したいと考えている。以上2点を今後の課題とし、本稿を閉じることとしたい。

付 記

本稿は、日本スポーツマネジメント学会第2回大会（2009年10月11日、於立命館大学びわこ・くさつキャンパス）において報告した原稿に加筆修正を施したものである。当日は、びわこ成蹊スポーツ大学吉田政幸先生をはじめとする諸先生方に今後の研究の発展に繋がる有益なサジェスションを賜った。ここに御礼申し上げます。

注

- 1) プロスポーツクラブ以外のスポーツ組織（地域密着型スポーツクラブ）に関する戦略論、組織論的アプローチを試みた体系的研究としては、松野（2004）が挙げられよう。松野においては、スポーツクラ

- ブの組織間関係の形成をはじめとするマネジメントにおけるプロデューサーの意義と役割に関する理論構築が試みられている。
- 2) 奈良 (2007) は、プロ野球は、「ペナントレース」を通じてその事業が長期的に展開される「ロングラン公演」であるゆえ、スター選手の不調や怪我による欠場、チーム自体の不振や想定外の好調などの不測の事態は当然起こりうるものであるとし、そのような事態に事後的に対処しなければならないプロ野球球団の戦略は極めて創発的に形成されていく性格が強いと論じている。
 - 3) 黒澤 (2008) などは、分析型戦略論においては、分析対象となる組織を、トップの決定に従順に従うような「一枚岩の組織」を前提としており、組織内のメンバーのインタラクションを捨象しているゆえ、トップ以外を起点とした組織や戦略の変革を説明できないと論じている。
 - 4) ミンツバーグ＝ウォーターズ (1985) は、「傘」の外に出た組織メンバーの創発的行動に対してマネジャーは、それ（傘の外に出た実践）を止める、それ（傘の外に出た実践）を無視する、「境界」自体を修正する（傘の外に出た組織メンバーのミクロ的実践をカバーするため傘の位置を動かす）という3つのうちから自らが取るべき行動を選択するとしている。
 - 5) 「天の邪鬼」という訳語は、同書の邦訳（山倉, 1998）に依拠している。
 - 6) ミンツバーグ (1989) はコンフィギュレーションの形態として、革新的（組織）のほか、起業家的、機械的、専門的、多角的、伝道的、政治的を挙げている。
 - 7) 藤井は、セレッソ大阪の社長に就任するにあたり、ブンデスリーガ（ドイツのプロサッカーリーグ）・バイエルン・ミュンヘンで2ヶ月、プロサッカー経営についての視察を行っている（小島, 2008）。セレッソ大阪は、1999年にバイエルン・ミュンヘンとアドバイザリー契約を結んでいる。
 - 8) 本稿では、特段の断りのない限り、フロント、フィールド部門の職員を総称し、「球団スタッフ」という呼称を用いることとする。
 - 9) 試合に出場する選手に関しては、コンディションを考慮し、現在は「お出迎え」は行っていない。北海道日本ハムファイターズでは、試合で良いパフォーマンスを提供することこそが、プロスポーツビジネスにおける最良のファンサービスであると考えためである。
 - 10) 福岡ソフトバンクホークスなどは、監督がGMを兼任（2008年時点）するという北海道日本ハムファイターズの人事組織とは異なる形態を採用している（橘川・奈良, 2009）。
 - 11) BOSに関する記述は、『日経情報ストラテジー』2007年12月号・2008年8月号、『SMR』2007年2月1日号を参照した。
 - 12) Jリーグの人気チームへと成長したアルビレックス新潟は、新潟スタジアムが完成した2001年より、スタジアムを埋めることと、「まずはスタジアムに来てもらう」ことを目的とし、無料招待券の配布を開始した。アルビレックス新潟の試みは成功し、人気チームとなった現在では、この手法を模倣するJクラブは増えている。アルビレックス新潟のマネジメントの詳細に関しては、山倉・大野（2005）を参照されたい。

参考文献

- Andrews, K. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin. (山田一郎訳『経営戦略論』産業能率大学出版部, 1976年)
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年)
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resourced and Sustainable Competitive Advantage," *Journal of Management*, No. 17,

- pp. 99-120.
- Barney, J. B. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Pearson Education.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1967), *The Social Construction of Reality*, Doubleday. (山口節郎訳『日常世界の構成：アイデンティティと社会の弁証法』新曜社, 1977 年)
- Burgelman, R. A. (1983), "A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy," *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 1, pp. 61-70.
- Burgelman, R. A. (2002), *Strategy is Destiny*, The Free Press. (石橋善一郎・宇田理監訳『インテルの戦略—企業変貌を実現した戦略形成プロセス』ダイヤモンド社, 2006 年)
- Burr, V. (1995), *An Introduction to Social Constructionism*, Routledge. (田中一彦訳『社会的構築主義への招待—一言説分析とは何か—』川島書店, 1997 年)
- Chaffee, E. E. (1985), "Three Models of Strategy," *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 89-95.
- 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)
- Clegg, S., Carter, C. & Kornberger, M. (2004), "Get Up, I Feel like Being a Strategy Machine," *European Management Review*, Vol. 1, pp. 21-28.
- 藤井純一 (2008) 「北海道日本ハムファイターズの事業展開 自立経営に向け地域密着型の活動を展開」『Business Research』第 1004 号, 65-74 頁
- 藤井純一 (2009) 「プロスポーツにおける集客ビジネス—ファイターズの集客ビジネス (講演録)」『スポーツマネジメント研究』第 1 巻第 1 号, 43-48 頁
- Hardy, C., Palmer, I. & Phillips, N. (2000), "Discourse as a Strategic Resource," *Human Relations*, Vol. 53, No. 9, pp. 1227-1248.
- 広瀬一郎 (2005) 『スポーツ・マネジメント入門』東洋経済新報社
- Hofer, C. W. & Shendel, D. (1978), *Strategy Formulation*, WEST. (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳『戦略策定』千倉書房, 1981 年)
- Jarzabkowski, P. (2005), *Strategy as Practice: An Activity-Based View*, Sage.
- 株式会社北海道日本ハムファイターズ編・発行 (2007) 『北海道日本ハムファイターズ球団史』
- 河合忠彦 (2004) 『ダイナミック戦略論』有斐閣
- 橘川武郎・奈良堂史 (2009) 『ファンから見たプロ野球の歴史』日本経済評論社
- 小島克典 (2008) 『プロ野球 2.0—立命館大学経営学部スポーツビジネス講義録—』扶桑社
- 黒澤壮史 (2008) 「戦略形成プロセス研究の展望—組織論の視座から—」『商学研究科紀要』第 66 号, 47-62 頁
- 前田東岐 (1997) 「ミンツバーグの非合理主義的組織論に関する考察—その特質と個人の自立化の問題を巡って—」『立命館経営学』第 35 巻第 6 号, 127-151 頁
- 松野将宏 (2004) 『地域プロデューサーの時代—地域密着型スポーツクラブ展開への理論と実践—』東北大学出版会
- Mintzberg, H. (1978), "Patterns in Strategy Formation," *Management Science*, Vol. 24, No. 9, pp. 934-948.
- Mintzberg, H. (1987a), "The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy," *California Management Review*, Vol. 30, No. 1, pp. 11-24.
- Mintzberg, H. (1987b), "Crafting Strategy," *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 4, pp. 66-75.
- Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on Management*, The Free Press. (北野利信訳『人間感覚のマネジメント—行き過ぎた合理主義への抗議—』ダイヤモンド社, 1991 年)

- Mintzberg, H. & Waters, J. (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 257-272.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W. & Lampel, J. (1998), *Strategy Safari*, Free Press. (齋藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999 年)
- 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 (2008) 『スポーツファイナンス』大修館書店
- 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
- 奈良堂史 (2007) 「プロ野球のゼネラル・マネジャー (GM) に関する研究—戦略形成プロセスの視点から—」日本経営学会第 81 回大会報告資料
- 奈良堂史 (2008) 「プロ野球球団のゼネラル・マネジャー (GM) に関する研究—戦略形成プロセスの視点から—」日本経営学会編『〔経営学論集第 78 集〕企業経営の革新と 21 世紀社会』千倉書房, 186-187 頁
- 野中郁次郎・紺野登 (2008) 「戦略への物語アプローチ」『一橋ビジネスレビュー』第 56 巻第 2 号, 110-125 頁
- 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
- 大野貴司 (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
- 大野貴司 (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
- 大野貴司 (2008c) 「戦略形成の組織論的考察—先行研究のレビューを中心に—」『環境と経営』第 14 巻第 1 号, 15-24 頁
- 大野貴司 (2009a) 「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
- 大野貴司 (2009b) 「戦略マネジメント研究の課題と展望—チャールズ・シェンクによる戦略パースペクティブ統合の試みを手がかりとして—」『地域経済』第 28 号, 57-70 頁
- 大野貴司 (2009c) 「ミッツバーグ戦略理論の性格—戦略の非合理性への注目—」『岐阜経済大学論集』第 43 巻第 1 号, 133-152 頁
- 奥村昭博 (1989) 『経営戦略』日経文庫
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, Warner Books. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』英治出版, 2003 年)
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press. (土岐坤他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982 年)
- Quinn, J. B. (1980), *Strategic for Change: Logical Incrementalism*, Irvin.
- 佐藤剛 (2006) 『組織自律力—マネジメント像の転換—』慶應義塾大学出版会
- Schwenk, C. R. (1988), *The Essence of Strategic Decision Making*, D. C. Heath and Company. (山倉健嗣訳『戦略決定の本質』文真堂, 1998 年)
- Steiner, G. A. (1969), *Top Management Planning*, Macmillan.
- Weick, K. E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文真堂, 1997 年)

- Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage. (遠田雄志・西本直人訳『センスメイキング イン
オーガニゼーションズ』文眞堂, 2001 年)
- Whittington, R. (1996), "Strategy as Practice," *Long Range Planning*, Vol. 9, No. 5, pp. 731-735.
- Whittington, R. (2001), *What is Strategy: And Does it Matter?*, Thomson Learning. (須田敏子・原田順子訳『戦
略とは何か?—本質を捉える 4 つのアプローチ』慶應義塾大学出版会, 2008 年)
- 山倉健嗣・大野貴司 (2005) 「アルビレックス新潟」『横浜国立大学経営学部ワーキング・ペーパー・シリ
ーズ』No. 231
- 与那原建 (1991) 「戦略形成をめぐる議論の検討—伝統的戦略論からプロセス戦略論へ—」『沖大経済論叢』
第 16 巻第 1 号, 1-12 頁

参考資料

- 『日経情報ストラテジー』2007 年 12 月号・2008 年 8 月号
- 『SMR』2007 年 2 月 1 日号

参考 URL

- 日本プロ野球史探訪倶楽部 <http://www.d7.dion.ne.jp/~xmot/> (2009 年 10 月 25 日アクセス)

(2009 年 10 月 25 日 受理)