

Research Paper Series

No. 59

スポーツ組織経営研究における新制度派組織論の展開

駒田 惇†、

2025年7月

スポーツ組織経営研究における新制度派組織論の展開

駒田 惇（東京都立大学大学院 経営学研究科 博士後期課程）

1. はじめに

本研究の目的は、スポーツ組織の経営に関する研究のうち、新制度派組織論 (institutional theory) ¹ を用いた先行研究の検討を通じて、スポーツ経営学における新制度派組織論アプローチの持つ研究目的と分析視角、残された課題を明らかにしていくことである。

スポーツ経営学は、一般企業、競技団体²、スポーツイベント、大学スポーツ、地域スポーツ及びプロスポーツといった経営領域が研究対象となっており、そのうち一般企業とスポーツイベントの経営領域に関する研究は、事業・プロダクト論、運動者・消費者行動論といったマーケティングに焦点をあてたものである。これらの研究では、経営組織論・戦略論・マーケティング論の知見を応用していくことで、スポーツの強化・普及をテーマとした分析や議論が重ねられてきた。

他方で競技団体、大学スポーツ、地域スポーツ及びプロスポーツの経営領域に関する研究は、一部マーケティングに焦点をあてた研究があるものの、経営組織論や経営戦略論、制度・政策論、組織関係論といった理論分野が主な研究トピックとして展開されてきた (eg., 清水, 2007; 宇野・林田・柴田・柳沢, 2020)。

競技団体、大学スポーツ、地域スポーツ及びプロスポーツの経営領域に関する議論において、近年の研究動向として見逃すことができないのが、新制度派組織論の導入である。各研究トピックから見出されてきたエリートスポーツ育成やスポーツの普及施策、組織のガバナンス体制等の模倣、ボランティアを基調としたクラブ・チームの商業主義的な組織への変容（アマチュアリズムからプロフェッショナリズムへの変容）、大学スポーツの加速度的な商業主義化といった現象に対して、従来の議論では対応できないという理論的課題に基づいたものである (eg., Washington and Patterson, 2011; Robertson, Dowling, Washington, Leopkey, Ellis and Smith, 2021)。

この理論的課題に対して、新制度派組織論に基づくスポーツ経営学は、同型化、正統性の獲得、制度ロジックといった概念を用いることで、現象の分析を試みていく。他方でスポーツ経営学における制度派組織論の導入については議論が始まったばかりであり、新制度派組織論の理論的視座を誤解したままに導入が進められるなど、課題も多く見られる。そこで本論文ではこの新たな試みの体系的整理を通じて、スポーツ経営学における制度派組織論の導入がもたらす理論的意義と残された課題について明らかにしていきたい³。

2. 競技力の向上

スポーツ経営学における代表的な研究トピックの 1 つは、競技力の向上、エリートスポーツの育成である。国レベルでのオリンピック競技大会をはじめとした国際大会でのメダル獲得にむけたアスリートの育成・強化から、競技団体やクラブ・チームレベルでのアスリートの育成・強化、選手の獲得等に注目しつつ、国や競技団体単位でのエリートスポーツ育成政策・施策の内容とその形成について、事例分析が蓄積されてきた (eg., 石井, 2004; Wei, Hong and Zhouxiang, 2010; 日比野・束原, 2020)。

これらの事例分析が蓄積されていく中で注目されたのが、特定の国や競技団体において成功したエリートスポーツの育成政策・施策が他の国や競技団体において模倣されていく現象である。特にこの模倣では、エリートスポーツの育成政策・施策がコピーされることを意味するのではなく、模倣して導入した

政策・施策が、国や競技団体の歴史・文化的背景に基づいて微妙に変化していくことが注目される。このような国や競技団体レベルでのエリートスポーツの育成政策・施策の差異化を伴う模倣を分析している。

2.1 マクロレベル (国)

本研究では、事例研究の対象ごとにマクロ (国の政策)、メゾ (中央競技団体⁴やその他の国内スポーツの統括団体の施策)、ミクロ (クラブやチーム、スポーツ施設の取組) に区分して整理する。競技力の向上、エリートスポーツの育成に関する事例の研究では、オリンピックをはじめとした国際大会においてメダルを獲得することに国を挙げて取組む事象を対象とし、各国のスポーツ政策に焦点を当てている。

Green and Oakley (2001) は、イギリス、フランス、スペイン、カナダ、アメリカ及びオーストラリアが旧東欧圏 (主にドイツ民主共和国とソビエト連邦) のエリートスポーツ育成システムを分析し、そのシステムの要素を取り入れることを選択した事象に注目している。フランス、スペイン及びイギリスのエリートスポーツを担う機関の責任者を対象としたインタビュー調査と、エリートスポーツ育成モデルの概念とは異なるシステムの効率性について議論するための二次資料の包括的なレビューの結果、6カ国のエリートスポーツ政策は同質的な発展を遂げているが、他方で差異が生じていることを明らかにしている。多くの場合、各国のスポーツシステム形成において、政府のスポーツへの関与の伝統とパターンが、スポーツシステムの多様性増大という側面に反映されている。例えばオーストラリアとフランスが、オリンピック競技大会のメダル獲得に特に優れていることは、国からのエリートスポーツ開発への資金提供や、この分野での活動期間の長さに起因している。オーストラリアは、2000年のシドニーオリンピック競技大会開催に向けて女子種目でメダルを獲得しやすい競技に資源を集中しており、他方でフランスは、フェンシングのようにオリンピック競技に限定されているとはいえ、特定のスポーツをエリートスポーツ育成のターゲットとしている。Green and Oakley (2001) は、Godfrey and Holtham (1999) の「文化的・スポーツ的基準に基づいて、限られた数のスポーツが特定されている」との指摘を引用し、国によって異なる文化的・スポーツ的基準によって、サンプル国間においてエリートスポーツ育成システムの類似性の中に差異が生じていると指摘している。

続いて Bosscher, Knop, Bottenburg, Shibli and Bingham (2009) は、ベルギー、カナダ、イタリア、オランダ、ノルウェー及びイギリスのエリートスポーツ政策の比較分析を通じて、各国のエリートスポーツ政策とその成功の関係について着目している。エリートスポーツシステムの主要な成功要因を測定可能な9つの柱 (財政支援/組織と構造/スポーツ参加/タレント発掘・育成システム/キャリアサポート/トレーニング施設/コーチ育成/国際大会の開催/科学的研究) として運用し、エリートスポーツの主な関係者であるアスリート、コーチ、パフォーマンスディレクターを対象にアンケート調査を実施している。その結果から、政策的な観点から見ると、エリートスポーツへの絶対的な支出が多く、国からスポーツ団体に対しエリートスポーツに関する資金提供 (第1の柱) が最も多い国が、夏季オリンピック競技大会で最も成功していることを明らかにしている。エリートスポーツで成功している国は、成功していない国よりも多くの成功要因 (柱) を取り入れており、エリートスポーツ政策の成功は、複数の成功要因 (柱) を組み合わせた投資の結果であった。他方で、サンプル国におけるエリートスポーツの成績と9つの柱のスコアとの関連性は確定的ではなく、エリートスポーツ政策が成功しているイタリア、イギリス、オランダは、主に4つの柱 (財政支援/キャリアサポート/トレーニング施設/コーチの育成) に投資していたが、それらのうち、1つまたはいくつかの柱に投資していない国でも、オリンピックスポーツで成功する

可能性があることが示唆され、Bosscher et al. (2009a) はサンプル国のエリートスポーツ政策が同質化しつつも差異が生じていると指摘している。

Bosscher, Knop and Bottenburg (2009) も各国のエリートスポーツ政策が画一化される傾向にあることに注目している。Bosscher et al. (2009a) の「国際的な成功に影響を与えるスポーツ政策要因の9つの柱モデル」を分析枠組に用いて、エリートスポーツ政策の成功要因をインプット（第1の柱）とスループット（第2～9の柱）の2つのレベルに位置する9つの柱に集約されると結論づけ、ベルギー、カナダ、イタリア、オランダ、ノルウェー及びイギリスの6カ国で探索的な国際比較研究を行っている。6カ国のエリートスポーツ政策の比較から、重要な成功要因が高業績国におけるエリートスポーツ育成システムの収斂の典型的な特徴であることを明らかにしている。Bosscher et al. (2009b) は、各国がエリートスポーツの発展に戦略的なアプローチを採用し、他国のベストプラクティスを模倣することで各国のエリートスポーツ政策が画一的になっているが、サンプル国間においてエリートスポーツ育成システムに差異があり、いくつかの柱に注力していない国でも、エリートスポーツ政策が成功していることから、Bosscher et al. (2009a) と同様に、サンプル国のエリートスポーツ政策が同質化しつつも差異が生じていることを指摘している。

2.2 メゾレベル（スポーツ統括団体）

新制度派組織論を用いた競技力の向上、エリートスポーツの育成に関する分析は、各国のスポーツ政策を、同型化概念を用いて説明したものだけではなく、国内の中央競技団体におけるエリートスポーツ育成施策に関する事象についても行われている。

Newland and Kellett (2012) は、エリートスポーツ育成の国際的な類似性を探る研究が出始めているが (Bosscher et al. 2009a; Green and Oakley, 2001; Houlihan and Green, 2008)、伝統的なスポーツではその研究が有用であっても、新興スポーツでは必ずしもエリートスポーツの均質な育成政策や実践が反映されないと指摘する。伝統的なスポーツと比較すると新しいスポーツであるトライアスロン競技は、伝統的なスポーツとは異なるエリートスポーツ育成施策を実施している。そこで Newland and Kellett (2012) は、アメリカとオーストラリアのトライアスロン競技におけるエリートスポーツ育成のモデルとその提供方法について注目し、アメリカとオーストラリアにおけるトライアスロン競技の国内統括団体、アメリカの地域運営団体、オーストラリアの州運営団体、両国の地域コミュニティの代表者6名に対して、60分の対面インタビューと電話インタビューを実施している。その結果から、アメリカとオーストラリアにおけるトライアスロン競技のエリートスポーツ育成には、「育成プロセス」「育成環境」「育成の提供」という3つの包括的なメゾレベルの要素が存在することを明らかにしている。3つの要素のうち「育成の提供」は、両国で同じようにアウトソーシングされており、両国のトライアスロン競技のエリートスポーツ育成に影響を及ぼしている。他方で「育成プロセス」と「育成環境」は、2国間で大きく異なっていることが明らかになり、Newland and Kellett (2012) は新興スポーツであるトライアスロン競技において、エリートスポーツの育成をアウトソーシングすることについて同質化しているが、「育成のプロセス」「育成環境」では、2国間でトライアスロン競技の捉え方（水泳、自転車、ランニングの複合体として捉えるか、単一の競技として捉えるか）の違いによって差異が生じていることを指摘している。

2.3 同質化の中で生じた差異の把握に留まった分析

競技力の向上、エリートスポーツの育成に関する研究は、オリンピック競技大会を始めとした国際大会において成功している（メダルを獲得している）国の政策またはスポーツ統括団体の施策が似通っていることに着目し、成功するための共通項を明らかにすることが目的であった。マクロレベルでは、国際大会でメダルを獲得している国のスポーツ政策を他の国が後追いをしてモデル化していると推測されるが、各国によって異なる文化的・スポーツの基準等によって、成功している国のスポーツ政策をそのまま自国で模倣することはできず、国ごとに差異が生じていることが明らかになった。他方でメゾレベルでは、トライアスロン競技の強化施策が従来の伝統的なスポーツと異なるもののアメリカとオーストラリアにおいて一部同質化し、両国のトライアスロン競技自体の捉え方の違いから強化施策に差異があることを明らかにしている。

マクロレベル及びメゾレベルの競技力の向上、エリートスポーツの育成に関する研究では、成功した政策・施策の模倣による同質化のなかで差異が生じていることを明らかにしているが、差異が生じた経緯や要因の分析は行われていない。各国、各団体の政策・施策の比較による同質化と差異化の現状を把握するに留まっており、その経緯や要因等を明らかにすることが残された問題意識である。

3. スポーツの普及・発展

競技力の向上と並ぶスポーツ経営学の代表的な研究トピックは、スポーツの普及・発展である。スポーツの普及・発展は、国レベルでのスポーツ実施率向上、子どもの体力向上、国民の健康増進から、競技団体やクラブ・チームでのスポーツの発展等に注目しつつ、各レベルでのスポーツの普及・発展に関する施策・取組の内容とその形成について、事例分析が蓄積されてきた（eg., Huggins, 2013; 山口・山口・青山, 2016）。

これらの事例分析が蓄積されていく中で、スポーツ統括団体が他のスポーツ統括団体と異なる役割を担うことで、ステークホルダーと協力してその当該競技を発展させたり、他方で当該競技を発展させる上でスポーツ統括団体が担う役割がステークホルダーに奪われたりする現象が注目された。このようなスポーツ統括団体とそのステークホルダーによるスポーツの発展の説明に、新制度派組織論における組織フィールドの概念が用いられている。

他方でスポーツ統括団体による当該競技の普及施策だけではなく、スポーツ統括団体による当該競技の代表チームの認知・普及施策が新制度派組織論の正当性概念を用いて説明されたり、大学スポーツの普及を担う統括組織が大学スポーツを発展させる取組が、制度ロジックの概念を用いて説明されたりしている。さらには、クラブやチームレベルでの当該競技またはクラブ・チーム自体の発展に関する取組が同型化概念を用いて説明されている。

3.1 メゾレベル（スポーツ統括団体）

スポーツの普及・発展に関する事例研究では、競技力の向上、エリートスポーツの育成に関する研究と同様に各国のスポーツ政策を対象とした研究があるが、新制度派組織論を用いて説明されている事象は、スポーツ統括団体による当該競技または特定の領域内のスポーツの普及・発展に関する施策に関するものである。

Kellett and Russell (2009) は、オーストラリアにおけるスケートボード産業が、施設の提供、プログラムの開発、サプライヤー、協議会、プログラム開発者等、スケートボード競技の提供に関わるステーク

ホルダーとスケートボード競技の統括団体との関わり方が他の主流のスポーツ産業と異なる事象に注目している。これまで、アクションスポーツ⁵の消費者である Y 世代⁶の市場の特徴に関する研究は増加傾向にあるが、アクションスポーツ産業の供給側についての研究は行われていなかった。そこで、オーストラリアのスケートボード・クラスターに関する組織のサンプルから、クラスター内でスケートボードの参加プログラムの提供、マーケティング、施設の管理、イベントの開催（管理）、施設の設計、メディア制作に関わる組織を特定し、7つの組織の専門知識を持つ11人にインタビューを半構造化インタビュー形式⁷で実施している。その結果から、スケートボード競技は、他の主流スポーツと同様に競技への参加について施設に依存しているが、参加プログラムの提供はアクションスポーツ業界の多様な提供者によって行われていることを明らかにしている。スケートボード競技では施設の継続的な革新がスポーツの成長と発展には欠かせないため、他の主流スポーツには存在しないサプライヤーと市場の独自関係が生じている。地方自治体が施設を提供することに関与するが、他の主流スポーツとは異なり政府資金への依存は高くなく、さらに市場の性質上、他の主流スポーツのようなクラブや会員制のプログラムを通じた発展は失敗し、中央競技団体ではない団体が主催する競技会を通じて発展している。Kellett and Russell (2009) は、オーストラリアにおけるスケートボード産業の発展について、スケートボード競技の提供に関わるステークホルダー群（スケートボード・クラスター）の当該スポーツの提供への関わり方が、他の主流なスポーツとは異なることを指摘している。

Kellett and Russell (2009) が指摘するように、主流なスポーツでは、その発展は中央競技団体のビジネスの一部として制度化されており、スポーツの発展は中央競技団体の構造と運営に組み込まれている。しかしながらアメリカとオーストラリアでのトライアスロン競技においては、中央競技団体が行うプログラムの作成や活動の実施に、第三者機関(Third Party Organisation:TPO)や地方自治体(Local Council:LC) が関与している (Pamm Phillips and Newland, 2014)。そこで Phillips and Newland (2014) は、オーストラリアとアメリカにおけるトライアスロン競技の事例に注目し、①TPO が制度化されたスポーツの発展にどのように入り込んでいるのかを理解することと、②アメリカとオーストラリアのトライアスロン競技に、スポーツの発展と提供の新興モデルがどのような影響を与えるかを分析している。Triathlon Australia (TA) と USA Triathlon (USAT) の代表者、オーストラリアとアメリカの TPO と LC を対象として 10 名に対してインタビューを行った結果、各ステークホルダー（中央競技団体、TPO、LC）は、トライアスロン競技を発展・提供するうえで、何をもって自組織を正当化するかについて明確な見解を持っていることを明らかにしている。TPO は、消費者のニーズを理解し満たすことができる専門知識とリソースを持っているという点でトライアスロン競技の発展の中心的存在となっており、トライアスロン競技が公道や河川等の公共インフラを利用することからトライアスロン競技は LC への依存度が高い。さらに LC は、トライアスロン競技の大会・イベントを管理する公共インフラを利用して開催するために、TPO の要求を満たすように公共インフラを管理している。このように TPO と LC は、それぞれの立場を強固にするために取り組み、それによって中央競技団体の正当性が損なわれている。他方で中央競技団体は、TPO や LC が提供できない国際トライアスロン連合 (ITU) への加盟継続による自組織の正当性の確保・維持のため、努力とリソースをトップアスリートの養成に集中させる傾向があることを明らかにしている。Phillips and Newland (2014) は、アメリカとオーストラリアでのトライアスロン競技の普及・発展に、他の主流なスポーツとは異なり TPO や LC が関与している事象について、新制度派組織論を用いることで、組織フィールドと制度ロジックの発展の経緯を明確にし、他の主流なスポーツと

の対比を可能にしている。

中央競技団体による当該競技の普及施策だけではなく、Phelps and Dickson (2009) は、ニュージーランドにおけるアイスホッケーの中央競技団体であるニュージーランドアイスホッケー連盟 (New Zealand Ice Hockey Federation : NZIHF) が、代表チームの認知・普及施策として男子と女子のアイスホッケー代表チームに「Ice Blacks」と「Ice Fernz」という名前を採用し、独自の名称と独立したアイデンティティを作るのではなく、既存のブランド名のバリエーションを使用することとした事象に注目している。マーケティングに係る先行研究では、差別化の重要性、消費者の目には名称が機能的かつ象徴的に映ること、地元、地域、国内、国際スポーツブランドに対する戦略が強調されており、組織の名前は、その分野での特徴や独自性を示すことができ、差別化を図ることができると言われている。しかし、一部の環境では差別化と独自性が拒絶され、親しみやすさが優先される。差別化は行われず、むしろ組織が正当なものとして認識されることを期待して、同業他社と同一化しようとするために同型化が行われる (Phelps and Dickson, 2009)。そこで NZIHF が男女のナショナルチームに「Ice Blacks」と「Ice Fernz」という名称を採用したことについて、当該名称を採用した NZIHF の創設者へのインタビューや書簡を一次データ、NZIHF のウェブサイト、「Ice Blacks」と「Ice Fernz」に関する一般紙の内容分析、インターネットのデータベース検索、国際アイスホッケー連盟 (IIHF) とその加盟国のスポーツ団体のウェブサイトの調査結果を二次データとしてニュージーランドのスポーツ界における既存の命名パターンとの整合性を調査した。その結果から、NZIHF はニュージーランド代表チームのアイデンティティを確立するために、広く国民の支持を受けているチームとの関連性を知らしめようとし、ニュージーランドの他のスポーツ団体が使用している「Blacks」と「Ferns」というテーマに沿った名前を選んだことを明らかにしている。また、NZIHF が選んだチーム名は、他のニュージーランドの NSO によるナショナルチームの名称とは同型であるが、他国のアイスホッケーナショナルチームとは同型でない。これは、NZIHF がアイスホッケー界よりもニュージーランド国内の中央競技団体の影響を受け、競技に特化せず、より大きな範囲で適合性を評価されていることを示唆している。以上のように Phelps and Dickson (2009) は、代表チームの認知・普及施策として NZIHF が男子と女子のアイスホッケー代表チームに「Ice Blacks」と「Ice Fernz」という名前を採用した事象について、新制度派組織論の組織フィールドと同型化の概念を用いて説明している。

中央競技団体のスポーツ普及に関する施策だけではなく、大学スポーツの普及を担う全米大学体育協会 (National Collegiate Athletic Association: NCAA) ⁸ を事例とした研究も行われている。Southall and Nagel (2008) は NCAA の Division I 女子バスケットボール、Southall, Nagel, Amis and Southall (2008) は NCAA の Division I 男子バスケットボールのテレビ放送が、NCAA が掲げる教育的使命、目標、価値観に反して、利用可能な広告時間を販売することによって収益を最大化している事例に注目している。Southall and Nagel (2008) は、Division I 女子バスケットボールのテレビ放送を検証し、組織の掲げる教育使命、目標、価値観をどの程度表しているかを評価している。その結果から、NCAA と ESPN が無料の公共広告を禁止する政策は、ESPN による利用可能なあらゆる広告時間を販売することによって投資収益を最大化することと、ESPN の収益最大化を積極的に支援しないまでも黙認する NCAA のスタンスを明らかにしている。他方で Southall et al. (2008) は、「3月の狂乱 (2006年から CBS による Division I 男子バスケットボール選手権の独占放送開始)」と呼ばれる Division I 男子バスケットボール選手権のテレビ放送の (再) 生産をどの様に形成しているのか検証している。その結果から、NCAA Division I 男

子バスケットボール選手権の放送にはパートナーシップが存在するが、教育的価値ではなく、商業的価値に基づくパートナーシップであることが明らかにされた。Southall and Nagel (2008) 及び Southall et al. (2008) は、教育的使命を掲げる NCAA が商業的な価値を重視したテレビ放送を生産することを、新制度派組織論の制度ロジック概念を用いて説明している。両研究では、NCAA において「教育的ロジック」と「商業的ロジック」の2つロジックが相反するものとして存在しているが、「商業的ロジック」が支配的なロジックであると指摘している。

3.2 ミクロレベル (クラブ等)

スポーツの普及・発展に関する施策は、中央競技団体や NCAA といったスポーツ統括団体だけが取組むものではなく、クラブやチーム、スポーツ施設等のスポーツの現場レベルでも取組まれている。スポーツの現場レベルでは、当該スポーツの普及・発展と言うよりも、クラブやチーム、スポーツ施設自体の普及・発展に向けた取組に焦点を当て、新制度派組織論を用いて説明している。

Arthur, Buren III and Campo (2009) は、アメリカのゴルフ場において男性用と女性用のスタートティーの配置が共和党と民主党のジェンダーに関する政治的イデオロギーと関係することに注目している。調査は、ゴルフのスタートティーの距離に関する従属変数の測定値を「www.customscorecards.com」から収集し、ゴルフ場の特徴は「www.worldgolf.com」、政治的変数は Project Vote Smart の政治的評価データのデータベースから収集して行われた。調査の結果から、政治的環境とスポーツにおける女性の身体能力に対する認識との間に関係が存在し、女性用スタートティーボックスには全米女子プロゴルフ協会 (Ladies Professional Golf Association: LPGA) ⁹ が要求する制限やガイドラインがないため、女性の能力に対する認識に基づいて女性用のティーをピンの近く (または遠く) に置いていることを明らかにしている。Arthur et al. (2009) は、この事象を新制度派組織論の同型化概念を用いることで、政治的環境による文化的規範、制度的圧力によって、ゴルフ場のオーナーが性別による身体能力の社会的期待に応えた結果であると説明している。

続いて Lamertz, Carney and Bastien (2008) は、イングランド・プレミアリーグ¹⁰ とリーグチャンピオンシップ¹¹ の2つのリーグに所属する全クラブによる、ウェブサイトを通じて伝達する組織イメージが類似していることについて注目している。Lamertz et al. (2008) は、2つのリーグに所属する全クラブのウェブサイト上で発信された情報の分析と2つのリーグに所属するクラブ間の関係性、階層性に関するデータを収集し、これらの構造的変数と組織イメージコミュニケーションとの統計的関連性を探り、プロサッカークラブがウェブサイトを利用してどのように組織イメージを伝達しているのかを分析している。その結果から、類似のパフォーマンス層を占めるクラブは類似のイメージを伝える傾向があることが明らかにされた。同じリーグでプレーしているクラブは、3つのイメージ (コマーシャルイメージ・コアフォロワーイメージ・コミュニティイメージ) の全てにおいて類似したコミュニケーションを行っており、過去の成績が同程度に良いクラブと同程度に悪いクラブは、商業的イメージとコアフォロワーイメージを類似させてコミュニケーションを行っていた。次にスポンサーとの関係やファン組織との関係を通じた組織間連携について、同じ業界へのスポンサーシップのパターンが似ているクラブは、商業的イメージと中核的フォロワーイメージが似ており、ファンとのつながりをサポーターに委ねることで維持しているクラブは、コアフォロワーイメージが似ている傾向がある。最後に地理的な所属とイメージの関係について、地域のファンベースを構築するためのクラブの豊富な資源の活用は、類似したコミ

ユニティイメージのコミュニケーションと有意に関連している。他方で同じ地理的な地域への所属は、コアフォロワーとコミュニティイメージの非類似と関連している。また資源が豊富かどうか、商業的イメージの伝達の違いと関連していた。Lamertz et al. (2008) は、2つのリーグに所属するクラブが、商業的イメージ・コアフォロワーイメージ・コミュニティイメージの3つのイメージが類似したコミュニケーションを行っている事象について、新制度派組織論の同型化概念を用いて説明しており、イギリスのプロサッカークラブでは、ウェブサイトのイメージの内容を決定する上で同型圧力が影響しており、クラブが使用するイメージはリーグ、成績、地域のステータスを反映した伝統的な層別パターンに集中する傾向があること指摘している。

3.3 同型化概念の混乱

スポーツの普及・発展に関する研究は、スポーツ統括団体やスポーツ実施機会・観戦機会を提供する組織による普及施策について、成功している（当該スポーツが普及している）団体・組織の施策を模倣する団体・組織が存在するなかで、異なる施策に取り組む団体・組織に注目し、その違いを明らかにすることが目的であった。メゾレベルでは、スケートボードやトライアスロンといった新興スポーツの統括団体が、他の伝統的なスポーツの統括団体とは異なり、当該スポーツの実施機会を提供するにあたって民間企業が大きく関わっている事象を新制度派組織論の組織フィールド概念を用いて説明されていた。スポーツ統括団体のなかでも中央競技団体ではなく、アメリカの大学スポーツを統括するNCAAの事例では、他の統括団体と異なり商業主義によるテレビ放映によって巨額の収益をあげていることを、新制度派組織論の制度ロジック概念を用いて説明されていた。さらには、スポーツの普及という観点だけではなくアイスホッケーのニュージーランドナショナルチームの認知・普及に関する施策について、NZIHFが他国のアイスホッケーナショナルチームと異なり、独自性を重視せずにニュージーランド国内における親しみやすさを優先して名称を命名したことが新制度派組織論の同型化概念を用いて説明されていた。いずれの研究においても、新制度派組織論の各概念を用いて事象が説明されているものの、成功事例を模倣から差異が生じたことについて、その経緯や要因を明らかにするには至っていない。それらを明らかにすることが残された問題意識である。

他方でミクロレベルでは、アメリカ国内のゴルフ場とイングランドのサッカーリーグに所属するクラブの普及施策が同質化していることが明らかになった。スポーツ実施機会を提供するゴルフ場では、政治的規範、制度的圧力によって女性用のスタート・ティーの場所が同質化されており、イングランドのサッカーリーグに所属するクラブでは、パフォーマンス、スポンサーシップのパターン、地理的な条件が類似しているクラブではウェブサイトを通じて伝達するイメージが同質化していた。両研究では新制度派組織論における同型化概念を用いて考察されているが、それぞれの事象の同質化にのみ注目し、生じている差異、差異が生じた経緯・要因等についての言及がなされておらず、同型化概念を適切に用いているとは言い難く、それらを明らかにすることが残された問題意識である。

4. アマチュアリズムからプロフェッショナルリズムへの変容

スポーツ経営学において近年注目される事象は、アマチュアリズムからプロフェッショナルリズムへの変化である。1974年に国際オリンピック委員会（International Olympic Committee: IOC）¹²がオリンピック憲章¹³の参加資格条項から「アマチュア」の文言を削除して以来、世界のスポーツ界は急ピッチで

プロフェッショナルリズム化を進めてきた（野々村・岡本・福井, 2005, p.29）。スポーツ経営学では、特定の国におけるスポーツのプロフェッショナル化の現状やその形成に関する事例分析や、複数の国における特定のスポーツのプロフェッショナル化と非プロフェッショナル化の比較分析、特定の国におけるスポーツ統括団体やクラブ・チームの運営のプロフェッショナル化の事例分析等が蓄積されてきた（eg., 野口, 1999; Malcolm, Sheard and White, 2000; Gruneau, 2006; 水谷, 2020）。

このような事例分析が蓄積されていくなかで、スポーツ統括団体の組織構造が模倣されていく現象や特定のスポーツ統括団体、クラブ・チームが、当該スポーツがアマチュアリズムからプロフェッショナルリズムへ変化する中で、コンフリクトが生じつつもプロフェッショナル化する現象が注目された。スポーツ統括団体の組織構造が模倣されていく現象では、組織構造が模倣されつつも各団体の制度的な価値や規範の違いから、フィールド内のサブグループ間にシステム的な差異が生じていることの説明に新制度派組織論における同型化概念が用いられている。他方でスポーツのプロフェッショナル化によって当該スポーツの統括団体やクラブ・チーム内にコンフリクト生じつつも、それを解消してプロフェッショナル化を成し遂げた現象については、組織内の価値観の変化、新たな価値観が組織内に浸透されていくことが新制度派組織論における制度ロジック概念を用いて説明されている。

4.1 メゾレベル（スポーツ統括団体）

アマチュアリズムからプロフェッショナルリズムへの変化に関する事象の研究では、ボランティア理事によるスポーツ統括団体の運営から有給スタッフらによるプロフェッショナルリズムに基づく組織運営への変化に焦点を当てたものがある。

Kikutis (2000) は、カナダのスポーツ統括団体（National Sport Organization: NSO）のガバナンスと意思決定構造に、変化せずに継続される部分と変化している部分があることに注目している。NSOでは、効率的で説明責任を果たし、「競争力の強い」組織へ発展させるために、専門的な経営知識を保有する有給の幹部スタッフやボランティアの理事が重要視され、さらに戦略計画やマーケティングが重要視されるようになり、ボランティアスタッフによるガバナンスと意思決定の実行可能性と正当性が疑問視されるようになった。しかしながら Kikutis (2000) は、専門的でビジネスライクな経営に変化しても、ガバナンスと意思決定の構造には継続性があり、組織に深く埋め込まれた価値観によって変化が妨げられること。他方で専門的でビジネスライクな経営手法を採用することは、ガバナンスや意思決定の構造を変えることを意味することの両方が、これまで独立して検討されてきたことから、新制度派組織論の理論的枠組みで一般的な議論がされてきた文献と膨大なスポーツボランティア組織の変化に関する文献から、NSOの外部環境に加え、制度化の段階（プレ、セミ、フル、脱制度化）、制度化のレベル（低、中、高）、制度化のプロセス（習慣化、対象化、沈殿、侵食）に注目し、NSOにおけるガバナンスと意思決定の連続性と変化について、新制度派組織論を用いて理論的分析することを試みている。分析の結果、NSOにおけるボランティア・ボードの継続性については、組織のガバナンスと意思決定の構造に対する正当な解決策として、組織が成長するにつれてガバナンスや意思決定の問題に対処する際に確実性を高め、組織のメンバーの努力を調整するためにボランティア・ボードが必要であると客観化され、その合意が、国、地域、地方のスポーツ組織全体で確立され、広く採用されていることから理解できるとしている。さらに NSOには、主要な資金提供者である連邦政府から目標や目的の概要を示す詳細な資金提供計画や戦略計画を継続的に求められてきたため、要求に対応するために有給の役員の専門性に頼ってきた歴史が

あった。しかしながら、その費用から有用性が再評価されるようになり、有給の役員は政策の実施と運営上の意思決定に、ボランティアの理事会は政策の立案と戦略的な意思決定に限定するという伝統的なガバナンスと意思決定の慣行を解消する動きが生じ、ボランティア・コントロールの脱制度化に繋がったと理解できるとしている。さらに、NSOにおける有給役員の雇用が増加しているが、制度化には至っていないことについて、需要と収入の増加により、フルタイムの有給役員を雇用する必要性、欲求、機会が生じるという成長への対応として観察している。しかし、半制度的な慣行の継続は、歴史的・制度的な期待よりも有給役員の採用にはコストと手頃さが影響していると指摘している。以上のように Kikutis(2000) は、カナダの NSO を事例として、専門的でビジネスライクな経営手法の採用によって、ガバナンスや意思決定の構造が変化する部分と変化しない部分が存在するという事象を、新制度派組織論を用いることで説明している。

同じくカナダの NSO を対象とした研究として、Danisman, Hinings and Slack (2009) は、カナダ国内のオリンピック競技の NSO において、組織やサブグループに応じて制度的な価値観や規範へのコミットメントに比較的大きな違いがあることに注目している。カナダ国内のオリンピック競技の NSO に所属するボランティアスタッフと有給スタッフを含む、技術スタッフ、管理職、コーチ、役員及びアスリートを対象としてアンケート調査を実施した結果、「①国内での発展よりも、国際大会でのアスリートの高いパフォーマンスを重視する」「②ボランティアスタッフによる管理ではなく、有給のスタッフが組織の運営に関与する」「③ハイパフォーマンス・スポーツを追求するための重要な要素として、組織の合理化と効率化を重視する」「④戦略と運営のすべての面において、計画性を重視する」「⑤オリンピックサイクルを中心とした 4 年ごとの具体的な計画プロセスに取り組む」「⑥スポンサーシップやその他の資金調達に企業が高いレベルで関与する」「⑦戦略的リーダーとしての政府の関与へのコミットメント」の 7 つの価値観のうち、「②ボランティアスタッフによる管理ではなく、有給のスタッフが組織の運営に関与する」を除いた 6 つの価値観に組織によって優位な差があることを明らかにしている。さらに「②ボランティアスタッフによる管理ではなく、有給のスタッフが組織の運営に関与する」「③ハイパフォーマンス・スポーツを追求するための重要な要素として、組織の合理化と効率化を重視する」「⑤オリンピックサイクルを中心とした 4 年ごとの具体的な計画プロセスに取り組む」の 3 つの価値観について、機能的サブグループによって有意な差があったが、他方で性別、年齢層、ボランティアスタッフと有給スタッフの区別では、価値観や規範に有意な差は見られないことを明らかにしている。これらのことから Danisman et al. (2009) は、各機能別のサブグループが、組織的に推進されている価値観や規範に独自に適応する形で発展し、様々なサブグループがフィールド内で組織を横断する独自の価値観や信念を強調し、発展させていると指摘している。以上のように Danisman et al. (2009) は、カナダ国内のオリンピック競技の NSO を対象に、価値観と源泉と価値観の変動について、新制度派組織論における同型化概念を用いて説明している。

Cunningham and Ashley (2001) は、NCAA 加盟校のディレクターが職責を果たす上で最も重要であると考えている活動やディレクターが部門内の他者に委任するタスクが似通っていることに注目している。そこで Danylchuk and Chelladurai (1999) が行ったカナダの大学スポーツのディレクターが行う管理業務に関する研究の成果を発展させ、NCAA 加盟校を対象に同様の調査を実施している。Danylchuk and Chelladurai (1999) は、カナダの大学スポーツのディレクターの重要な役割と委任するタスクについて評価した結果、ディレクターは自分が最も重要だと考える役割を自ら遂行し、重要度の低い仕事はアシスタントに任せていた。これらの結果は学生数、提供するスポーツの数、ディレクターの経験に関係

なく当てはまることから、新制度派組織論の同型化概念を用いて説明している。NCAA はカナダの大学スポーツと異なり収入源の違い等で加盟校を3つのカテゴリーに分類しており、さらに NCAA に参加する大学は900校以上あるが、カナダは46校で構成されている。Cunningham and Ashley (2001) は、このようなアメリカとカナダの大学スポーツの違いが、組織内の経営タスクの設計と実行に影響を与え、異なる同型化に繋がっていると考え、制度論、生態学、戦略的選択の3つの視点から実証的に評価している。NCAA の領域で職責を果たす上で最も重要と考えられる活動を分析し、さらに組織内で実際に何が誰によって行われているかを探ることを目的に、部門内でのタスクの委任についても調べている。さらに各活動についての重要性、ディレクターが費やした時間、活動を実行するスタッフが費やした時間も調べている。最初のプロセスでは NCAA のディビジョン I 及び II から30人のディレクター、第2段階では Division I、II、III の各30校、計90校のディレクターを調査の対象としている。析の結果から、制度的視点のみが支持されている。かつて運動部の構造やプロセスに大きな影響を与えると考えられていた力（利用可能な資源をめぐる競争、卒業生や NCAA などの外部からの圧力、トップ・マネジャーの専門化）は、運動部に影響を与えないことを示し、活動の重要性とタスクの委任の同型化が観察されたカナダの大学スポーツに関する研究と本研究の結果が類似していることを明らかにしている。Cunningham and Ashley (2001) は、NCAA 加盟校のディレクターが重要であると認識している活動、部門内の他者に委任するタスクが似通うことについて新制度派組織論の同型化概念を用いて説明している。さらに、Danylchuk and Chelladurai (1999) によるカナダの大学スポーツ局を対象とした研究と比較し、カナダとアメリカの大学体育局の環境の違い（規模、部門、収入源）が、各部門に異なる影響を与えていないことを明らかにし、どちらの研究でも環境要因の違いに関わらず同型化が存在すると指摘している。

アマチュアリズムからプロフェッショナリズムへの変化の事象は、イングランドのラグビーフットボールユニオン（Rugby Football Union: RFU）¹⁴でも生じている。RFU は、アマチュアリズムの理想を堅持している数少ない国際スポーツの1つであった。しかし、1990年代半ばに国際統括団体である国際ラグビーフットボール評議会（International Rugby Board: IRB）¹⁵がプロフェッショナリズムを禁止する法律を廃止したことにより、このスポーツは大きな変化を遂げた。アマチュアリズム時代の特徴であった楽しむことや仲間意識は、試合に勝つこと、その結果得られる収益機会の重要性から二の次となった。このように現場の規範や一般的な価値観が根本的に変化したことは、イングランドの RFU の支配的なロジックが、アマチュアリズムに基づくものから、プロフェッショナルで商業的な価値を重視するものへと変化したことを意味している。

O'Brien and Slack (2003) は、イングランドの RFU がアマチュア・ボランティア主導の組織で、RFU 執行委員会の構造、それを構成するアクターが RFU のアマチュアリズムを保証していたが、新しいアクターがプロフェッショナルな価値観と論理を持ち込み、その結果コミュニティが大きく変化し、プロフェッショナリズムが展開された事象に注目した。調査は、SANZAR¹⁶と News Corporation の契約が発表された1995年6月から、2000年5月までの5年間を対象とし、クラブのチーフ・エグゼクティブ、ジェネラル・マネジャー、コマーシャル・ディレクター、主要な選手やコーチなどを対象としたインタビューから一次データを収集している。これらの人物にインタビューを行った後、「雪だるま式標本法¹⁷」（Oakes et al.1998）の手法を採用し、以前の回答者がさらに生産的な調査方法を提案し、回答者を追加することになっている。二次データは、クラブと RFU の公式文書と歴史文書、試合日のプログラムや宣伝用資料を含む過去と現在のクラブの文献、クラブと RFU のメディアリリースとインターネットのウェブ

サイト、新聞、オンライン新聞、ラグビー専門誌、放送メディアなどの一般報道記事、そしてトゥイッケナムのRFU博物館からのアーカイブ資料から収集した。調査の結果から、イングランドのRFUはJohn HallがNewcastle-Gosforth Rugby Clubを買収し、ビジネス環境と強い結びつきを持つ強力な新しいアクターが、プロフェッショナルな価値観と論理を持ち込んだため、このフィールドを構成するアクターのコミュニティが大きく変化したことを明らかにしている。多大な財政的投資を行ったこれらのアクターは、自分たちの経済的利益を守るために集団で対策を講じ、最終的にフィールドの規制構造を再構築することになり、クラブの戦略や構造はネットワーク資源へのアクセスを得るために方向転換されていた。プロフェッショナルイズムが展開されるにつれて、関連するアクターは文化資本や社会資本から経済資本の追求に移行した。最も重視される資本の形態が文化的強調から経済的強調へと移行するにつれて、専門的な知識と実践の様々な形態が正当化される一方で、文化的・社会的実践に関するものなど、他の形態は逆に委縮させられていった。O'Brien and Slack (2003)は、新しいアクターによるプロフェッショナルな価値観と論理の持ち込みによって、イングランドのRFUにプロフェッショナルイズムが浸透していった事象について、新制度派組織論の組織フィールド概念と制度ロジック概念を用いて説明している。これらの概念を用いることで、スポーツ分野における組織フィールドの支配的なロジックの変容の本質を明らかにしているのである。

続いてO'Brien and Slack (2004)は、1995年のパリ宣言以降、イングランドのRFUはプロフェッショナル化によってかつてないほどの資源の圧力を受け、クラブの所有権の民営化、スポンサーシップとマーケティング活動の増加、クラブの商品提供の多様化、テレビ契約の再交渉等の収益機会の商業化を加速させた事象に注目した。調査は、イングランドラグビーリーグのDivision IとIIから合計9つのクラブをサンプルとし、それぞれのクラブの最高経営責任者とマーケティング、商業運営の責任者を対象に半構造化インタビューを行い、さらに7つのクラブのヘッドコーチ、4人の選手、6つのクラブの現・元ボランティア、ラグビーフットボール協会の現役幹部4名と元幹部3名、元イングランド代表選手1名にも半構造化インタビューを実施している。また二次データとしてクラブとRFUの公式文書や歴史文書、メディアリリース、インターネットのウェブサイト、試合日のプログラムや宣伝資料などのクラブ文庫、放送メディア、新聞、電子新聞、ラグビー専門誌などの大衆紙記事、トゥイッケナムのRFU博物館のアーカイブ資料、そしてクラブ会員、ファン、クラブの技術スタッフとのインタビューや非公式の話し合いで取ったフィールドノートから収集している。分析の結果から、John Hallがクラブを買収し、プロフェッショナルな経営体制を確立して選手を獲得したことで新しい競争の基準が設定され、強力なアクターがフィールドに参入してきたことを示した。John Hallの行動は、RFUのモラトリアムの正当性、それを支えるアマチュアリズムに対する明らかな脅威となったことを明らかにしている。その結果フィールドの不確実性が高まり、知名度の高いクラブの経営陣はJohn Hallの行動から非常に短期間で多額の収入を得ることが競争力に影響することに気づき、模倣することを決めている。しかしながら、当初は激しい競争圧力によって組織間のソーシャルネットワークのつながりが阻害され、最初の2シーズンはクラブのマネジャーはマスメディアを通じてでしか、競合クラブのイノベーションを知ることができなかった。その結果、マネジャーは採用したイノベーションについて、実際に採用したことを知るだけの、実用的な規範的情報をほとんど得ることができなかったのである。その後、3年目のシーズンからは、財政的に存続可能なプロクラブのリーグの生産に関わっていることをネットワークパートナーとともにアクターが認識し、その結果、クラブ、スポンサー、RFU、1部リーグ(EFDR)と2部リーグ(ESDR)の組

織間の連携と強制的なプロセスがフィールドの成熟度を高めたことが明らかにされている。O'Brien and Slack (2004) は、本事象を新制度派組織論の組織ロジック概念を用いて説明し、RFU の組織フィールドにおいて John Hall がクラブを買収し、プロフェッショナルな経営体制を確立して選手を獲得したことで新しい競争の基準が設定され、各クラブのイノベーションが組織フィールド内で共有されることで、組織フィールドが成熟され、古いロジックが完全にアンラーニングあるいは脱制度化され、新しいロジックが実質的に支配的なロジックになると指摘している。

4.2 ミクロレベル (クラブ等)

アマチュアリズムからプロフェッショナリズムへの変化に関する事象は、スポーツ統括団体の運営だけでなく、クラブやチームの運営においても生じている。

O'Brien and Slack (2003) や O'Brien and Slack (2004) は、イングランドの RFU のプロフェッショナル化について、組織フィールドにおける制度ロジックの変化に注目したが、O'Brien and Slack (1999) は RFU に所属するクラブが、RFU のプロフェッショナル化の過程からクラブ内で制度化された価値観や構造 (アマチュアリズム) が否定され、新しい価値観 (プロフェッショナリズム) が導入された事象について注目している。O'Brien and Slack (1999) はアマチュアリズムの価値観がクラブの競技歴だけでなく、儀式、神話、文化を通して深く制度化されていたなかで、経営陣がクラブの運営をプロフェッショナル化することを決定したキングビル・ラグビーフットボール・クラブ (Kingville RFC、仮名) をケースとしている。1996/97 年のラグビーシーズン (Kingville RFC のプロフェッショナル化第 1 期) の前後 6 カ月間にわたって、クラブの最高経営責任者、社長、役員、安全衛生担当者などの経営層から、ヘッドコーチ、マネジャー、選手、そしてファンクラブの有料会員やサポーターなど組織の周辺にいる構成員、またケーブルテレビのスポーツネットワーク (CSN、仮名) と Kingville RFC の経営部門、技術部門を代表する人々まで多岐にわたる 20 人を対象に、価値観や構造の変化のプロセス、新しい慣行に対する受容と抵抗、認識されている変化のメリット、プロフェッショナル化がクラブ運営と試合そのものによつてどのような影響を与えたかについて、半構造化インタビューを実施している。調査の結果から、1995 年のパリ宣言の可決と、それに続くクラブのプロ化を認めるという RFU の決定は、Kingville RFC のような組織に大きな圧力をかけ、クラブのメンバーにアマチュアの運営方法を維持する必要性と妥当性を疑問視させることとなり、組織の正当性や存続を脅かすこうした圧力によって、クラブがトップクラスの競争力を維持し続けることができるのかという危機感をクラブ内に生み出す政治状況が作り出された。その結果、クラブはプロフェッショナル化するために必要な追加収入を提供してくれる後援者や主要スポンサーの確保を試み、クラブ運営の 50% を CSN に譲渡し、数百万ポンドのジョイントベンチャーを立ち上げた。さらに CSN の代表者が、新たに設けられたチーフ・エグゼクティブという役職に就くことは、CSN の支配によるクラブのプロフェッショナルな運営による権威、権力、意思決定の集中化を達成するための組織的象徴となり、旧来のアマチュアリズムに基づく運営の視点を効果的に委縮させていたことを明らかにしている。O'Brien and Slack (1999) は、この事象を新制度派組織論の制度的変化概念を用いて説明し、アマチュアリズムの伝統の継承に不可欠だった社会化のメカニズムが弱まり、アマチュアリズムに関するクラブの社会的コンセンサスに明確な変化が生じたとし、このダイナミズムは、Bartunek (1984) が「unlearning」と呼んだものであり、Greenwood and Hinings (1993) が「deinstitutionalization and reinstitutionalization」、つまりアマチュアリズムの脱制度と新しい価値観 (この場合はプロフェッ

ヨナルリズム)の再制度化として論じた変化過程の一部であると指摘している。

4.3 同型化概念の混乱と制度的起業家概念を用いた説明の可能性

スポーツ経営におけるアマチュアリズムからプロフェッショナルリズムへの変化に関する研究は、アマチュアリズムをベースとしたスポーツ界において、スポーツ統括団体やラグビーのクラブがボランティアに基づく組織運営から商業主義への移行によって組織運営をプロフェッショナル化した事象に注目し、その違いや経緯、要因を明らかにすることが目的であった。カナダのNSOの事例では、有給の役員は政策の実施と運営上の意思決定に、ボランティアの理事会は政策の立案と戦略的な意思決定に限定するという伝統的なガバナンスと意思決定の慣行を解消する制度的圧力が起因となり、アマチュアリズムとプロフェッショナルリズムの対立を前提に、NSOにおけるアマチュアリズムに基づく組織運営からプロフェッショナルリズムへ変容する過程を新制度派組織論における制度ロジック概念を用いて説明していた。次にNCAAの事例では、カナダの大学スポーツ局を対象とした研究と同様に、ディレクターは自分が最も重要だと考える役割を自ら遂行し、重要度の低い仕事はアシスタントに任せていたことが明らかにされた。NCAAとカナダの大学スポーツ局とでは、規模、部門、収入源が異なってもディレクターが重要であると認識している活動、部門内の他者に委任するタスクが似通うことについて新制度派組織論の同型化概念を用いて説明していた。しかしながら、NCAAとカナダの大学スポーツ局におけるディレクターの役割や業務が似通っていることを把握するに留まっており、その経緯や要因等を明らかにすることが残された問題意識である。

他方で、イングランドRFU及びRFUに所属するクラブの事例では、制度的起業家(institutional entrepreneurship)概念を用いて分析されたわけではないが、イングランドのラグビー界が他国のラグビー界の商業化のあおりを受け、アマチュアリズムに基づく組織運営をプロフェッショナルリズムに移行させる制度的起業家と言える存在に注目し、RFUやクラブの組織運営のプロフェッショナル化を説明していた。しかしながら、制度的起業家自身の分析ではなく、制度的起業家の登場によるクラブ内の変化に注目するに留まっていた。同型化によってアマチュアリズムに基づいたクラブ運営が行われていたイングランドのラグビー界のなかで、制度的起業家が登場し、制度を変革させることとなった経緯や要因等を明らかにすることが残された問題意識である。

5. おわりに

5.1 スポーツ経営学における新制度派組織論アプローチの持つ研究目的と用いられた概念

本研究から、スポーツ組織の経営に関する研究のうち、新制度派組織論を用いた先行研究の検討を通じて、スポーツ経営学における新制度派組織論アプローチの持つ研究目的と分析視角が明らかになった。Washington and Patterson (2011)では、新制度派組織論の5つの主要概念(正当性、同型化、組織フィールド、制度的変化)ごとに既存研究を整理し、新制度派組織論を分析枠組みとして用いることによるスポーツ経営学の発展の可能性、スポーツ組織を対象として新制度派組織論を分析枠組みとした研究を行うことによる経営学の発展の可能性について指摘している。

本研究では、Washington and Patterson (2011)がレビューした事例研究と、参考文献に挙げられている研究の分析対象をマクロレベル(国の政策)、メゾレベル(中央競技団体やその他の国内スポーツの統括団体の施策)、ミクロレベル(クラブやチーム、スポーツ施設の取組)に整理し、さらに各研究トピック

クを整理したところ、「競技力の向上」「スポーツの普及・発展」「アマチュアリズムからプロフェッショナルリズムへの変容」の3つに分類して、新たなレビューの枠組みとして用いた。それぞれの分析対象と研究トピックで用いられている新制度派組織論の概念は下表のとおりである。

表1 分析対象と研究トピックで用いられている新制度派組織論の概念

		研究トピック		
		競技力の向上	普及・発展	プロ化
分析対象	マクロレベル	・同型化*		
	メゾレベル	・同型化*	・組織フィールド ・制度ロジック ・同型化	・制度的変化 ・同型化 ・制度ロジック
	ミクロレベル		・同型化	・制度的変化

※同型化概念を用いておらず、同質化と差異化の把握に留まっている。

「競技力の向上」の研究トピックでは、マクロレベル、メゾレベルともに、各国のスポーツ政策、各団体のスポーツ施策が成功事例の模倣によって同質化しているが、そのなかに差異が生じていることを明らかにしていた。ただし、同型化概念を用いた説明には至っていない。

続いて「スポーツの普及・発展」の研究トピックでメゾレベルを分析対象とした研究では、スケートボード競技やトライアスロン競技といった新興スポーツでは、伝統的なスポーツとは異なるステークホルダーが当該競技の普及・発展に関わっていることを、組織フィールド概念を分析視角として用いて説明していた。さらに、アイスホッケーナショナルチームの名称を国内の他競技のナショナルチームの名称を模倣した事例について同型化概念を分析視角として用いて説明していた。また、教育的使命を掲げるNCAAが商業的な価値を重視するように変化した事例については、制度ロジック概念を分析視角として用いて教育的ロジックではなく商業的ロジックが支配的なロジックであると説明していた。他方でミクロレベルを分析対象とした研究では、スポーツ実施機会を提供するゴルフ場が普及に向け正当性を獲得するために、他のゴルフ場の女性のスタートピンの位置を模倣することと、スポーツ観戦機会を提供するサッカークラブが、ウェブサイトで発信する情報を他クラブのウェブサイトを模倣することについて同型化概念を分析視角として用いて説明していた。

最後に「アマチュアリズムからプロフェッショナルリズムへの変容」の研究トピックでメゾレベルを分析対象とした研究では、スポーツ統括団体においてボランティアスタッフによるガバナンスと意思決定の正当性が疑問視され、有給の役員が政策の実施と運営上の意思決定を行うこととなった事例を制度的変化の概念を分析視角として用いて説明していた。他方でミクロレベルを分析対象とした研究では、ラグビーフットボールのチームが所属するイングランドRFUからの圧力によって、クラブがトップクラスの競争力を維持し続けることができるのかという危機感が生じ、クラブ運営がプロフェッショナル化した

事例を、制度的変化概念を分析視角として用いて説明していた。

5.2 残された課題

本研究から、スポーツ経営学における新制度派組織論アプローチの残された課題を整理することができた。前述の通り、Washington and Patterson (2011) がレビューした事例研究を「分析対象」と「研究トピック」で整理したところ、マクロレベルを分析対象として「スポーツの普及・発展」「アマチュアリズムからプロフェッショナリズムへの変容」の研究トピックを、新制度派組織論を用いて分析した事例研究は行われていないことがわかった。さらに、ミクロレベルを分析対象として「競技力の向上」の研究トピックを、新制度派組織論を用いて分析した事例研究も行われておらず、これらが新制度派組織論を用いたスポーツ経営分析の空白であると言える。

以降では、それぞれの空白において、どのような事象が研究事例となり得るのかを整理する。まず初めにマクロレベルを分析対象とした「スポーツの普及・発展」の研究トピックでは、フランスにおける柔道の普及・発展が挙げられる。フランスにおける柔道の競技人口は世界一であり、その普及・発展には、フランス柔道の生みの親と呼ばれる川石酒造之助による柔道の指導と、柔道の段位を帯の色で示したり技の呼称に番号を振ったり、豊富な技を体系的に分類したりして「講道館柔道をフランス流に改良アレンジし、フランスに馴染ませた」(細井・穴井, 2014, 8 頁) のであった。本事例は、フランスにおいて柔道を普及・発展させるために、専門家が日本の柔道をフランス流にアレンジすることで、日本とフランスにおける柔道の普及・発展プロセスに差異が生じていることから、新制度派組織論における同型化(規範的同型化) の概念を用いて説明することが可能である。

Washington and Patterson (2011) では、新制度派組織論における同型化概念を用いて事例を説明している研究が多いが、同型化概念と同質化の理論の混同が見られる。Meyer and Rowan (1977) は、組織の活動は実践の場における検討を通してそれぞれ異なる。そのため同業種の組織は公式構造が似る傾向にあるが、実際の活動は多種多様であると指摘している(Meyer and Rowan, 1977, pp.355-357)。これは、同型化とは構造と形態が似ることであって、同質化ではないことを指摘していると言える。Washington and Patterson (2011) によって同型化概念を用いて説明しているものとしてレビューされた研究は、それぞれの事象の同質化にのみ注目し、生じている差異、差異が生じた経緯・要因等についての言及がなされていない。これは同型化を同質化と混同して用いていることが要因であると考えられる。

続いて、マクロレベルを分析対象とした「アマチュアリズムからプロフェッショナリズムへの変容」の研究トピックでは、日本における男子バスケットボールのプロフェッショナル化の事例が挙げられる。ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ (B.LEAGUE) は、国際バスケットボール連盟 (FIBA) からの制裁を受け、公益財団法人日本バスケットボール協会 (JBA) が国内のトップリーグを統合して誕生したリーグである。日本プロサッカーリーグ (Jリーグ) の初代チェアマンであった川淵三郎が「JAPAN2024 TASKFORCE」のチェアマンに就任して主導し、旧来のアマチュアリーグからプロフェッショナル化された B.LEAGUE が創設された。その後、川淵三郎は JBA の会長に就任し、川淵三郎が会長を退任した後は三屋裕子が後任として会長に就任している。マクロレベルでの「アマチュアリズムからプロフェッショナリズムへの変容」には制度的変化が必要である。そして、日本国内における男子バスケットボールリーグをアマチュアリズムからプロフェッショナリズムへの変容という制度的変化を進めるにあたっては、関係者・関係団体からの反発が想定され、その中で変革を進めるためには正当性を確

保が必要となる。庵谷（2013）は、Suchman（1995）を引用し、正当性を「ある実態の行為が社会的に構造化された規範、価値、信念、定義というシステムのなかで、望ましい、好意的もしくは適切であるという一般的な認識あるいは前提を意味する」（704頁）と定義するとともに、Scott（2014）を引用して「規制的支柱（regulative pillar）、規範的支柱（normative pillar）、文化認知的支柱（cultural-cognitive pillar）が正当性の基盤を提供する」（705頁）と指摘する。さらに庵谷（2013）は、規制的支柱はルールへの準拠、規範的支柱は正当性を評価するための倫理的基盤の提供、文化認知的支柱は条件、関連体系、個人の役割や組織の構造などに関する共通の定義に従うことによって組織の正当化（legitimization）を生成する（705頁）と指摘している。このことから、JBAがオリンピックに出場してメダルを獲得した経験のある川淵三郎、三屋裕子を会長に就任させることで「アマチュアリズムからプロフェッショナリズムへの変容」という制度的変化について、Scott（2014）の言う文化認知的支柱によって正当性の基盤が提供された事例であると言え、新制度派組織論における正当性の概念を用いて説明することが可能である。

最後の空白であるミクロレベルを分析対象とした「競技力の向上」の研究トピックでは、Jリーグに所属するクラブにおいて外国人監督を招聘し、海外の戦術を模倣する事例が挙げられる。Jリーグではブラジル人監督を招聘するチームが多かったが、近年ではスペインを初めとした欧州人の監督を招聘するチームが増加している。チームの競技力向上（強化）策として、欧州人の監督を招聘して欧州サッカーの戦術を取り入れるチームが増加しているが、欧州人の監督を招聘したJリーグのチーム間では戦術が異なる。チームの資金力の差や選手の違い等によって戦術が異なることが推測される。Jリーグのチームが競技力向上策として欧州人の監督を招聘したことを他のチームも模倣したが、資金力や選手等の条件がチームによって異なるためチームによって戦術に差異が生じていることは、新制度派組織論における同型化（模倣的同型化）の概念を用いて説明することが可能である。

さらに、先行研究では見られない新制度派組織論における制度的企業家概念を用いることで、制度変革の観点からメゾ、ミクロの事例分析が進むことが考えられる。

以上が、本研究から明らかになったスポーツ経営学における新制度派組織論を用いた研究の残された課題である。未だ取り組まれていない新制度派組織論を用いたスポーツ経営分析の空白を埋めることだけでなく、既に取り組まれているスポーツ経営分析においても新制度派組織論の各概念を正しく理解して用いて説明し直すことが、スポーツ経営学の発展に繋がると考えられる。

注

- 1 普及現象を個々人の意思決定の問題として扱うのではなく、社会的集団によって共有された文化や価値、規範の影響に重点を置き、社会構築主義的な視点から、ある実践の妥当性や価値の理解が行為者間で間主観的に構築されるプロセスとして捉える（涌田, 2015, 228 頁）。
- 2 当該競技の普及・競技力向上を担う団体を指す。
- 3 文献の選定にあたっては、Web of Science で「institutional theory」「sports」「review」を検索ワードとして絞り込んだ後、さらに「Review Article（総説）」で絞り込んだ 748 件（2022 年 11 月 20 日時点）の中から、新制度派組織論の主要概念を網羅的にレビューした 2 件のうち、新制度派組織論を分析枠組みとして用いたスポーツ組織経営研究のレビューの大元である Washington and Patterson（2011）がレビューした研究と参考文献に挙げられている研究の中で新制度派組織論を分析枠組みとして用いている研究をレビューの範囲とした。
- 4 各競技団体を国内にて統括する団体を指す。NF（National Federation）、NGB（National Governing Body）、NSO（National Sport Organization）等と呼ばれる。
- 5 アクロバティックな離れ技を売りとするスポーツを指す。エクストリームスポーツとも呼ぶ。
- 6 1980 年代から 2000 年代初頭に生まれた世代を指す。
- 7 あらかじめインタビューの目的や質問をある程度決めておくが、状況やインタビューイの反応によってインタビュアーが自由に質問を変えて実施するインタビューを指す。
- 8 アメリカの大学スポーツを統括する非営利団体を指す。主に大学間や地域リーグ（Conference）の統括・管理、スポーツと学業の両立を図るためのルールづくり、テレビ放映権料を中心とした収入の確保と加盟大学などへの配分等の機能を担う。加盟する大学は、学生数や財力、競技レベルによって Division I～III に分けられる。
- 9 アメリカ合衆国における女子プロゴルフ運営団体を指す。
- 10 イングランドのプロサッカー1 部リーグを指す。
- 11 イングランドのプロサッカーリーグのディビジョンの一つで、最上位であるプレミアリーグの一つ下のディビジョンを指す。現在は EFL チャンピオンシップと呼ぶ。
- 12 近代オリンピックを主催する団体を指す。
- 13 IOC によって採択されたオリンピズムの根本原則、規則、付属細則を成文化したものを指す。
- 14 イングランド国内のラグビーユニオンを統括する団体を指す。
- 15 ラグビーフットボールユニオンの国際統括団体を指す。現在は World Rugby と呼ぶ。
- 16 南アフリカ共和国、ニュージーランド、オーストラリア、アルゼンチンの 4 カ国からなるラグビーフットボールユニオンの連合団体を指す。
- 17 スノーボールサンプリングとも呼ばれる標本抽出の一手法を指す。初めに母集団から無作為に回答者を数人選び、次にこれらの回答者に次の回答者を指名してもらうことを繰り返すことで、必要な数に達するまで標本を抽出していく手法である。

引用文献

- Arthur M.M., Buren III H.J.V. and Campo R.G.D. (2009) *The Impact of American Politics on Perceptions of Women's Golfing Abilities*, The American Journal of Economics and Sociology, Vol.68, No.2, pp.517-540.
- Bosscher V.D., Knop P.D. and Bottenburg M.D. (2009) *An analysis of homogeneity and heterogeneity of elite sports systems in six nations*, International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, Vol.10, No.2, pp.7-27.
- Bosscher V.D., Knop P.D., Bottenburg M.D., Shibli S. and Bingham J. (2009) *Explaining international sporting success: An international comparison of elite sport systems and policies in six countries*, Sport Management Review, Vol.12, No.3, pp.113-136.
- Cunningham G.B. and Ashley F.B. (2001) *Isomorphism in NCAA Athletic Departments: The Use of Competing Theories and Advancement of Theory*, Sport Management Review, Vol.4, No.1, pp.47-63.
- Danisman A., Hinings C.R. and Slack T. (2009) *Integration and Differentiation in Institutional Values: An Empirical Investigation in the Field of Canadian National Sport Organizations*, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol.23, No.4, pp.301-317.
- Green M. and Oakley B. (2001) *Elite sport development systems and playing to win: uniformity and diversity in international approaches*, Leisure Studies, Vol.20, No.4, pp.247-267.
- Gruneau R. (2006) *'Amateurism' as a Sociological Problem: Some Reflections Inspired by Eric Dunning*, Sport in Society, Vol.9, No.4, pp.559-582.
- Houlihan B. and Green M. (2008) *Comparative elite sport development*, ROUTLEDGE, pp.1-25.
- Huggins M. (2013) *Sport policy and community sport in England in the twenty-first century :changes, challenges and key themes* 『生涯スポーツ学研究』第9巻, 第1・2号, 1-10頁.
- Kellett P. and Russell R. (2009) *A comparison between mainstream and action sport industries in Australia: A case study of the skateboarding cluster*, Sport Management Review, Vol.12, No.2, pp.66-78.
- Kikulis L.M. (2010) *Continuity and Change in Governance and Decision Making in National Sport Organizations: Institutional Explanations*, Journal of Sport Management, Vol.14, No.4, pp.293-320.
- Lamertz K., Carney M. and Bastien F. (2008) *Image on the internet: inter-organisational isomorphism in image management by professional soccer clubs*, International Journal of Sport Management and Marketing, Vol.3, No.3, pp.242-262.
- Malcolm D., Sheard K. and White A. (2000) *The Changing Structure and Culture of English Rugby Union Football*, Culture, Sport, Society., Vol.3, No.3, pp.63-87.
- Meyer J.W. and Rowan B. (1977) *Institutionalized Organization: Formal Structure as Myth and Ceremony*, American Journal of Sociology, Vol.83, 340-363.
- Newland B. and Kellett P. (2012) *Exploring new models of elite sport delivery: the case of triathlon in the USA and Australia*, Managing Leisure, Vol.17, No.2・3, pp.170-181.
- O'Brien D. and Slack T. (1999) *Deinstitutionalising the Amateur Ethic: An Empirical Examination of Change in a Rugby Union Football Club*, Sport Management Review, Vol.2, No.1, pp.24-42.
- O'Brien D. and Slack T. (2003) *An Analysis of Change in an Organizational Field: The Professionalization*

- of English Rugby Union*, Journal of Sport Management, Vol.18, No.4, pp.417-448.
- O'Brien D. and Slack T. (2004) *The Emergence of a Professional Logic in English Rugby Union: The Role of Isomorphic and Diffusion Processes*, Journal of Sport Management, Vol.18, No.1, pp.13-39.
- Phelps S. and Dickson G. (2009) *Symbolic isomorphism and legitimacy: New Zealand's Ice Blacks and Ice Fernz*, International Journal of Sport Management and Marketing, Vol.5, No.1, pp.90-100.
- Phillips P. and Newland B. (2014) *Emergent models of sport development and delivery: The case of triathlon in Australia and the US*, Sport Management Review, Vol.17, No.2, pp.107-120.
- Robertson J., Mathew Washington D.M., Leopkey B., Ellis D.L., and Smith L. (2021) *Institutional Theory in Sport: A Scoping Review*, Journal of Sport Management, Vol.36, No.5, pp.459-472.
- Southall R.M. and Nagel M.S. (2008) *A Case-Study Analysis of NCAA Division I Women's Basketball Tournament Broadcasts: Educational or Commercial Activity?*, International Journal of Sport Communication, Vol.1, No.14, pp.516-533.
- Southall R.M., Nagel M.S., Amis J.M. and Southall C. (2008) *A Method to March Madness? Institutional Logics and the 2006 National Collegiate Athletic Association Division I Men's Basketball Tournament*, Journal of Sport Management, Vol.22, No.6, pp.677-700.
- Washington M. and Patterson K.D.W. (2011) *Hostile takeover or joint venture: Connections between institutional theory and sport management research*, Sport Management Review, Vol.14, No.1, pp.1-12.
- Wei F., Hong F. and Zhouxiang L. (2010) *Chinese State Sports Policy: Pre and Post-Beijing 2008*, International Journal of the History of Sport, Vol.7, No.14, pp.2380-2402.
- 石井信輝 (2004) 「フランスにおけるスポーツ振興政策」『総合人間科学：東亜大学総合人間・文化学部紀要』第4巻, 63-70頁.
- 庵谷治男 (2013) 「制度論的パースペクティブに基づく管理会計研究の可能性」『早稲田商學』第438巻, 473-506頁.
- 宇野博武・林田敏裕・柴田紘希・柳沢和雄 (2020) 「北米スポーツマネジメント学会の研究動向：Journal of Sport Management (2010-2017年) のレビュー」『高松大学研究紀要』第74巻, 1-24頁.
- 駒田惇 (2021) 「国内中央競技団体のキャリア採用による組織変革 —経営人材の副業・兼業限定の外部登用による組織文化変革に着目して—」東京都立大学大学院修士論文.
- 清水紀宏 (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.
- 野口副武 (1999) 「世界と日本のラグビーフットボール —プロ化の歴史と動向—」『九州産業大学健康・スポーツ科学研究』第1号, 46-61頁.
- 野々村博・岡本昌夫・福井孝明 (2005) 「スポーツにおけるグローバリゼーション —ラグビーフットボールにおけるグローバル化の現状—」『大阪経大論集』第55巻, 第6号, 29-46頁.
- 日比野幹生・束原文郎 (2020) 「デンマークのエリートスポーツ政策の特性」『オリンピックスポーツ文化研究』第5巻, 131-148頁.
- 細川伸二・穴井隆将 (2014) 「フランス柔道発展史と栗津正蔵の存在」『天理大学学報』第65巻, 第3号, 1-16頁.

水谷豊 (2020) 「バスケットボールプレイヤーのオリンピック出場資格に関する一考察 —アマチュア限定からプロ容認への変化—」『バスケットボール研究』第6号, 89-99頁.

山口志郎・山口泰雄・青山将己 (2016) 「オランダにおけるスポーツ政策と子どものスポーツ振興プログラムに関する事例研究」『生涯スポーツ学研究』第13巻, 第2号, 63-74頁.

涌田幸宏 (2015) 「新制度派組織論の意義と課題」『三田商学研究』第58巻, 第2号, 227-237頁.