

スポーツ組織の変化対応的な組織能力に関する探索的事例研究： Jリーグクラブのコロナ対応を事例として

キーワード：組織能力、ダイナミック・ケイパビリティ、事例研究、Jリーグクラブ、質的データ分析法

1. 目的

新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ」）パンデミックは、スポーツマネジメント実務に甚大な影響を及ぼしている。その中でもJリーグは、早急にNPBと連携体制を構築し、2020シーズンのリーグ戦を完遂するなど、結果的に高い事業パフォーマンスを示した。では、このような環境変化への積極的な対応はどのような組織的要因によるものと考えられるだろうか。経営学領野におけるダイナミック・ケイパビリティ（以下「DC」）研究の展開にみるように、近年、経営組織のいわゆる「変化対応的な自己変革能力」（菊澤，2019）に関心が向けられている。菊澤（2019，pp.164-165）によればこのDCとは、既存の組織能力を再構成するいわゆるメタケイパビリティであり、組織が機会や脅威を「感知」「捕捉」し自らを「変容」させる能力と説明されるものである。スポーツマネジメント研究においても元来、スポーツビジネスの孕む不確実性は、理論構築の前提として重要視されてきた経緯がある（広瀬，2005）。たとえば大村（2019）がJリーグクラブの経営危機について報告したように、急激な環境変化はスポーツマネジメント実務と不可分の事象とも考えられる。それゆえ、環境変化へ積極的に対応できるスポーツ組織の組織能力を探究することは、スポーツマネジメント実務および学術の重要課題といえよう。

もっとも、Doherty and Cuskelly（2019）によれば、スポーツ組織の組織能力（organizational capacity）は、スポーツ組織のパフォーマンスに影響を与える組織的資源であり、それは多次元的な概念であるという。このように組織能力を包括的に捉えれば、スポーツマネジメント研究では、中央競技団体のエリートスポーツシステムに影響する組織能力を探究した船先ほか（2021）はもとより、経営資源概念を議論した清水（1995）にまで遡り、組織能力に関連する数多くの研究を看守できる。

しかしながら、上述した変化対応的な組織能力については、競技団体のDCに関する事例研究（Harris et al., 2021）が試みられるなど萌芽的な状況にある。この研究では競技団体におけるマネージャーの「革新的リーダーシップ」がDCと組織能力に作用し事業成果（収益、競技力、競技者数）に影響することが示唆されているが、スポーツ組織一般の次元でDCの構成要素やDCと組織能力あるいは成果変数との関係性自体が十分に解明されているとは言い難く一層の経験的な精査が必要といえる。

そこで本研究では、探索的な研究として、あるJリーグクラブのコロナ対応過程に関する事例研究を行い、得られた観察事実と既存知見を比較し、スポーツ組織の変化対応的な組織能力研究における今後の研究課題について考察することを目的とする。

2. 方法

本研究では、企業経営学の組織能力概念（藤本，2003）および非営利スポーツクラブの組織能力に関する実証研

究（Doherty and Cuskelly, 2019）に倣い、スポーツ組織の組織能力を「スポーツ組織が持つ経営資源・知識・組織ルーチンなどの体系」と広義に捉えることとした。なお、先行研究においても、組織能力は資源とルーチンをあわせて包括的に議論されている（船先ほか，2021）。

調査対象事例はJリーグに所属するAクラブにおけるコロナ対応過程とした。同クラブはコロナ禍にもかかわらず、後述するように数多くの新たな取り組みを講じ、このパンデミックに積極的に対応した。2020年度の収支についても大幅な赤字は計上しない状況となっている。

分析に用いるデータは、各部門の管理職6名への半構造化インタビューにより得た（2021年7月から9月にかけて各1時間程度、計7:39）。より具体的には、事前にコロナ禍における新たな取り組みの実態を書面で示してもらい、インタビューにおいてその新たな取り組みを可能とした要因について詳細にうかがった。

こうして得られた対象者の語りは、逐語化され口述データとして「質的データ分析法」（佐藤，2008）により以下の手順で分析された（分析ソフト：MAXQDA）。まず、口述データのうちコロナ禍の新たな取り組みを可能とした経営資源や知識あるいはルーチンに関わる箇所に『コード』を付した。次に、それらコードに共通する、より抽象度の高い【概念】を生成した。これはいわゆる帰納的アプローチであり、分析結果の妥当性は共同研究者との吟味および調査対象者からのフィードバックにより確保することとした。なお、以下では、調査対象者の「語り」は「」で、分析により得られた『コード』と【概念】はそれぞれ『』と【】を用いて報告する。

3. 結果・考察

ある管理職によれば、コロナ禍においてAクラブは「かなり経営危機に近い状態」にあった。それにもかかわらず同クラブは、新たな営業所を設置するほか、電子契約システムを導入したり、オンラインコンテンツを拡充させたりと数多くの新たな施策に取り組んだ。営業面でも新たな協賛を獲得できた。いわゆるホームタウン活動でも、学校体育の補助教材映像を学校に配信したり、選手と子どもたちとのオンライン交流会を実施したり新たな展開がなされた。また、幾度となく予算を修正し、補助金や融資をフル活用することで、組織の「血液」ともいえる財務基盤の確保に成功した。

分析の結果、以上のようなAクラブの積極的なコロナ対応を可能としていた要因は、次項の表の通り11概念に整理された。紙幅の都合上、この抄録では【情報収集と共有】および【起業家的管理職】について説明する。

第一に、【情報収集と共有】について、ある管理職が「情報を開示して、情報を共有するということは、トレーニングというか、それをしないと私ども生きていけないと思っていますので」と語るように、Aクラブでは徹底的ともいえる『情報の積極的活用』がなされていた。そし

表 生成された【概念】の一覧

概念	調査対象者					
	企画	管理	営業	広報	HT	経理
情報収集と共有	○	○	○	○	○	○
起業家的管理職	○	○	○	○	○	
効率的な意思決定と実行プロセス	○	○	○	○		
経営者の革新的態度	○	○	○			
リーグからのサポート	○	○		○		
管理職養成実践			○	○		
スポンサーとの信頼関係			○			○
トップチームの協調的態度	○			○		
余剰資源の活用		○				
専門知識の活用		○				
ファイナンス						○

† 概念に言及があった対象者を○で表現している。HTは「ホームタウン」の略。

て、それは『部長会』のみならず『朝会』や『日報』といった日常的な業務ルーチンにより実現しているものであり、同時にそうした組織的な仕組みを通じて鍛え上げられていくものであった。

第二に、【起業家的管理職】に関して、同クラブの管理職の語りには、『実行しながら考える』や『手間・無駄への配慮』、『目的の重視』、『チャレンジ精神』などといった認識や行動が数多くみられた。こうした認識や行動は、サラスバシー（2015）が提示する起業家に特徴的な態度と類似しよう。いわゆる「エフェクチュエーション」という態度であるが、サラスバシー（2015）によれば起業家は、意思決定において自らのアイデンティティや手持ちの技術・知識あるいは人的ネットワークを出発点とする。そして、許容可能な損失に鑑みて何よりも行動を起こすことにより、新たなパートナーシップを構築し、これまでない事業の手段や目的を創造していくという。

さて、以上の観察事実は、既存の DC 論と重なりつつも、それには十全に回収しきれない論点を示している。まず、一致する点について、DC 論では DC の担い手として経営者の役割が強調される（ティース、2013）。競技団体の DC 研究（Harris et al., 2021）でもマネージャーの革新的リーダーシップが指摘されていたが、本事例においても【経営者の革新的態度】がコロナ禍における新たな取り組みの実施に貢献していることが観察された。

また、DC 論では、DC の構成要素として、事業が直面する変化や機会あるいは脅威を「感知」する能力があげられる。これは、竹中（2020）のレビューをみる限り、企業経営学における「吸収能力」と類似の概念と捉えられる。本研究における【情報収集と共有】は、この感知あるいは吸収能力の一実践であるとみなせよう。

そのほか【起業家的管理職】、【効率的な意思決定と実行プロセス】、【管理職養成実践】などの概念も、DC 論の見解と重なるものであるだろう。

次に、DC 論の見解と十分に一致しない観察事実として、【スポンサーとの信頼関係】を指摘できる。寧ろこれは既存の組織能力研究の知見と重なる要因である。具体的には、非営利スポーツクラブの組織能力を実証した Doherty and Cuskelly（2019）によれば、スポーツ組織の組織能力には外部組織のエンゲージメントなどの「対外関係」が含まれる。しかしこのような組織能力は、DC 論ではむしろ革新的な事業活動の足枷とみなされるもの

である。ただし、いわゆる「組織間信頼」は、川崎（2019）のレビューによれば、新規事業や提携のパフォーマンスに正の効果を及ぼすものと評価されており、環境変化への積極的な対応に、組織間信頼がポジティブな影響を与える可能性は否定できるものではないだろう。

また、本研究で概念化された【ファイナンス】は、DC 研究では成果変数として扱われることが多く（佐々木、2015）、管見の限り DC として議論されることは少ない。だが、本事例のように不確実性の高い環境下において経営者や管理職が革新的でいられたのは、資金繰りのできる人材あるいは状況という心理的な安全を基盤としていたという解釈もなし得るだろう。このように考えれば、財務関連の能力も、変化対応的な組織能力の一端として議論する余地があるものと考えられる。

4. 結論

本研究では、事例研究の結果、Aクラブがコロナ禍に積極的に対応できた組織的要因として 11 要因が帰納的に概念化された。それらの要因を既存の知見と比較したところ、【経営者の革新的態度】など 9 要因は DC 論の見解と重なるものである一方、【スポンサーとの信頼関係】および【ファイナンス】は先行研究では必ずしも DC とはみなされない要因であることが考察された。

このように既存知見との差異が観察された以上、今後の研究課題として、「比較事例研究」による概念枠組みの再検討ないし精緻化が不可欠であることを指摘できるだろう。もとより、本研究において概念化された 11 要因は、上記の表のとおりすべての管理職から一様に指摘されたものではない。そのため経験的研究の継続的な積み重ねは必須である。さらに比較事例研究となれば、事業成果の評価指標を慎重に検討しなければならない。企業経営学における DC 研究では財務関連と非財務関連の成果変数を組み合わせることが多いといわれている（佐々木、2015）。スポーツマネジメント研究では、たとえば最近、柴田・清水（2021）が「成長性」という概念を提示しているが、成果変数はさまざまに考えられる。加えて、本研究では組織能力概念を広義に措定したが、この点についても再検討が必要である。中橋（2007）の議論にみるとおり、DC 論においても組織能力を業務ルーチンに限定するか、資源や能力も含めるか否かの見解は一致していない。これらの概念的議論は研究上の問題設定とも表裏の関係にあるため、一層の再帰的な検討が必要である。