

# プロスポーツ組織におけるオペレーションの柔軟性： グラウンデッドセオリー・アプローチによる構成概念の質的検証

○宇野 博武（武庫川女子大学、神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程）

山口 志郎（流通科学大学）

2023年12月17日（日）日本商業学会 第13回 全国研究報告会

第4セッション（14:40-15:20）

【発表資料はQRコードよりダウンロードいただけます】  
（researchmapにファイルをアップロードしています）



# I. 背景

## ■ 文化的製品のマーケティング研究における商業主義的・実証主義的な研究の動向と含意

- 例えばプロスポーツビジネス分野の研究の動向
  - 『稼ぐがすべて：Bリーグこそ最強のビジネスモデルである』（葦原, 2018）
  - 尺度開発や理論モデルの統計的検証を主とした影響力の強いレビュー論文（吉田, 2011）
- 経営者視点の予測・計画・コントロールにもとづくマーケティング手法の含意
  - 定量的マーケットリサーチとSTPマーケティングの強調（原田ほか, 2018）

## ■ 文化的製品のマーケティングにおける不確実性

- 不確実性：何らかのことを正確に予測できないと個人が認識すること（Milliken, 1987）
  - 生産レベルの不確実性：アーティストや職人の創造性に依存（山下・山田, 2010）
  - 消費レベルの不確実性：評価基準が曖昧・流動的（松井, 2019）

**予測・計画・コントロールによる不確実性の縮減のみならず、  
不確実性を前提とした文化生産組織による企業活動のあり方を探究する必要性**

## II. 先行研究の検討

### ■ オペレーションの柔軟性への着目

- オペレーションの柔軟性（Operational Flexibility：以下「OF」と略す）
  - 事業プロセスの各運用局面において生じる不確実性へ効果的に対処するための組織的な性質（Sawhney 2006）
  - 企業活動における多次元的な柔軟性を網羅的に把握（Arias-Aranda, 2003 ; Abad-Grau and Arias-Aranda, 2006）
- サービス組織における事業パフォーマンスに対するポジティブな影響が数多く実証（Bustinza et al., 2010 ; Alolayyan et al. 2011 ; Chahal et al., 2018, 2019 ; Alolayyan and Ibrahim, 2021）
- 「柔軟性の罨」という現象（沼上, 1993）：経営実務において取り扱いの難しい性質



- サプライヤーの柔軟性
- 従業員の柔軟性
- 生産量の柔軟性
- 設備の柔軟性
- サービスミックスの柔軟性
- 手続きの柔軟性
- 提供時間の柔軟性
- 労働力の柔軟性
- サービス開発・改善

† Sawhney (2006) および Chahal et al. (2018, 2019) を参考に作図

## Ⅲ. 研究の目的

### ■ 先行研究の限界

- 製造企業の知見を量的デザインによってサービス企業に応用した研究が多い
  - Brito et al. (2020) による事例研究のとおり、これまで用いられてきた構成概念ではサービス組織の柔軟性要素の見落とし：理論上の概念枠組みと現実との不整合という理論的課題
- 文化生産組織への応用は不十分
  - サービス分野のOF研究において所与とされる生産と消費の分離
  - 文化生産論においても文化生産組織の事業プロセスにおける生産と消費の関係性（分離/重複）については明確な合意はない（二ーガス, 2004 ; 八木, 2015）
- 現実と理論の往復的な探究の中で既存の構成概念自体を疑問に付し、学術的探究の前提となるOFの構成概念自体の精度を確認あるいは向上させる取り組みが必要

### ■ 本研究の目的

- 試合の勝敗と顧客の強い感情喚起によって不確実性に拍車がかかるプロスポーツ組織  
(隅野・原田, 2013 ; 足立・松岡, 2018)
- 質的研究の中でも厳密かつ透明な分析手続きによってデータと既存理論との擦り合わせを可能とするGioiaメソッドと呼ばれるグラウンデッドセオリーアプローチを採用 (Gioia et al. 2013)
- プロスポーツ組織を対象としたGioiaメソッドによる質的研究を実施し、スポーツ組織におけるOFとはどのような組織的な性質であるのか、経験的にも理論的にも頑健な構成概念を明らかにする

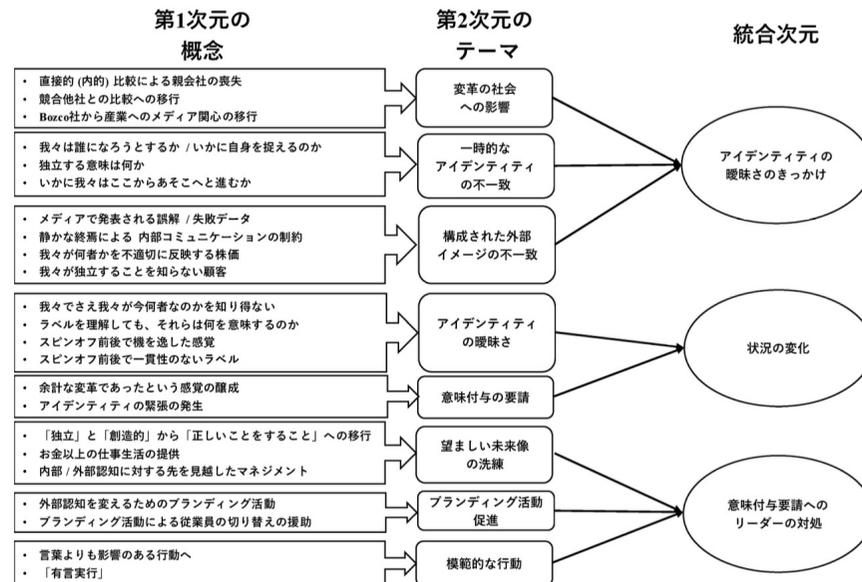
# IV. 方法 | 1. Gioiaメソッド

## ■ Gioiaメソッドというグラウンデッドセオリーアプローチの特徴

- ・ インフォーマントは研究者と等しく「知識を生み出すエージェント」 (Gioia et al., 2013, p.17)
- ・ 3段階のコーディング・プロセスによる「確認バイアス」の回避 (土屋・辺見, 2020, p.4) とデータにもとづく帰納的分析と既存理論にもとづく演繹的分析を繰り返す「解釈学的螺旋プロセス」の駆動 (羽田・梶山, 2023)

- ① オープン・コーディング
  - ・ インフォーマントの言語を使用
  - ・ 1次コンセプトの抽出
- ② 理論的視点にもとづくコーディング
  - ・ 既存の枠組みによるカテゴライズ
  - ・ 2次テーマの抽出
- ③ 統合次元の構築
  - ・ 2次テーマの抽象化

図表 1. Corley and Gioia (2004) で用いられたデータ構造



出所) Gioia et al. (2012, p. 21) をもとに筆者作成

土屋・辺見 (2020) より

## IV. 方法 | 2. データの収集

### ■ 半構造化インタビューによるデータの収集

- ・ インフォーマントの使用する言語によってコーディングをおこなうことが必要となるため
- ・ 質的研究の信憑性（今野，2020）確保のため：7年以上プロスポーツ組織の研究経験のある調査者、口述データはすべてテキストデータに変換

### ■ 理論的サンプリング

- ・ J2リーグに所属するAクラブ
  - ・ 事業パフォーマンスの観点から
    - ・ COVID-19パンデミック以前：創設以来継続的に単年度売上を拡大。10,000人以上あるいはそれに近い平均観客動員数を記録
    - ・ コロナ禍：観客動員数はJ2リーグの中では上位
- ・ 具体的なサンプリングの手順

調査対象者	調査日時	場所	内容および理由
ホームゲーム運営関連部署 部長 A氏	2021年7月20日 12:57～14:05	zoom	所属部署におけるCOVID-19パンデミック対応。同パンデミックは、PSOsを高い不確実性をもたらしたと考えられるため
プロモーション関連部署 部長 B氏	2021年8月3日 11:00～12:11	〃	所属部署におけるCOVID-19パンデミック対応。A氏への調査によって、ホームゲーム事業との関わりの深さが示されたため
広報関連部署 部長(当時) C氏	2021年8月17日 9:59～11:12	〃	所属部署におけるCOVID-19パンデミック対応。理由はB氏と同じ



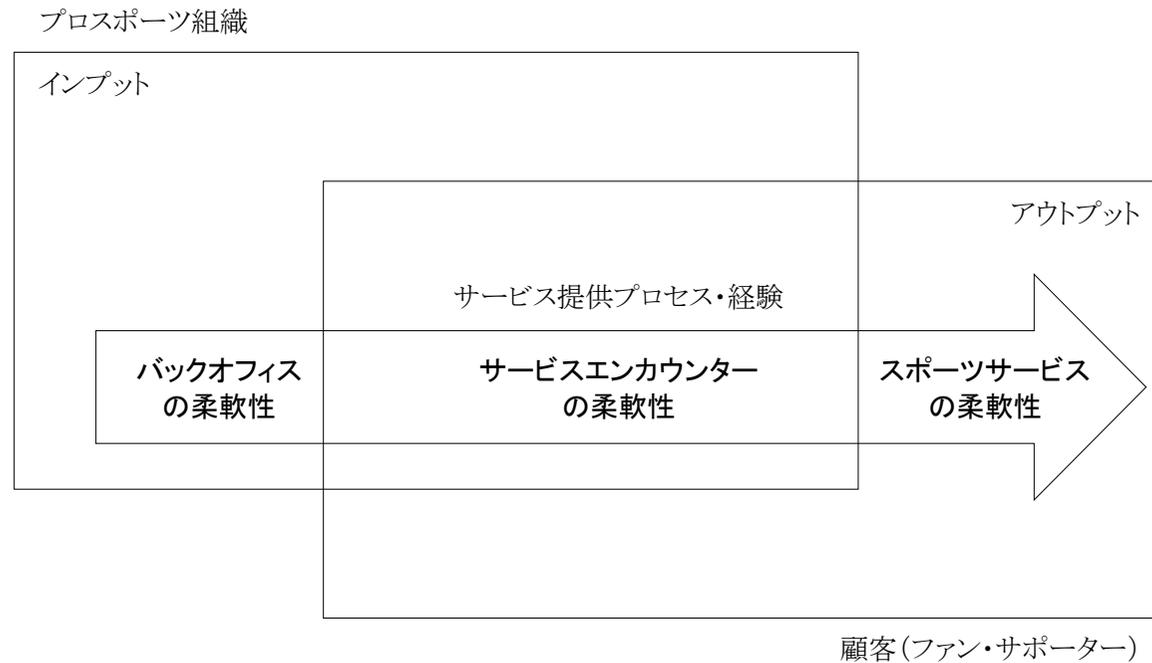
# V. 結果・考察 | 1. 統合次元の特徴

## ■ 析出された統合次元

統合次元／二次テーマ	内容	先行研究との比較
スポーツサービスの柔軟性	観戦需要や顧客ニーズの不確実性に対応するための組織的な性質	既存のOutput Flexibilityに対応 (Chahal et al., 2018)
集客戦略の柔軟性	私たちのチームは観戦需要や顧客ニーズの変化に応じて、配席数やチケット数あるいは集客計画を効果的に変化させられる	既存のVolume Flexibilityに対応 (Chahal et al., 2018)
オペレーション/サービスの改善・開発	私たちのチームは観戦需要や顧客ニーズの変化に応じて、効果的に新しいサービスやオペレーションを導入したり既存のサービスやオペレーションを変更したりできる	既存のNew Product/Modification Flexibilityに対応 (Chahal et al., 2018)
サービスエンカウンター柔軟性	観戦需要や顧客ニーズのほか経験価値の変動に効果的に対処するための可視的サービス提供プロセスに関わる組織的な性質	サービス分野のOF研究にはみられない概念を含む。スポーツマネジメント分野における経験価値論と対応 (Yoshida, 2017; 原田, 2018)
コミュニケーションの柔軟性	私たちのチームは観戦需要や顧客のニーズおよび感情の変化に応じて、様々な広報・プロモーション活動によって、効果的に情報あるいはメッセージを発信できる	経験価値プロバイダー「コミュニケーション」に対応 (原田, 2018)
選手企画の柔軟性	私たちのチームは観戦需要や顧客のニーズおよび感情の変化に応じて、コラボグッズやファンサービスといった選手を活用した企画を効果的に展開できる	経験価値プロバイダー「プロダクト・プレゼンス」に対応 (原田, 2018)
スタジアム空間の柔軟性	私たちのチームは観戦需要や顧客のニーズおよび感情の変化に応じて、スタジアム設備・備品を効果的に活用し、スタジアム空間を効果的に変更できる	経験価値プロバイダー「空間的環境」に対応 (原田, 2018)。サービス分野のOF研究におけるEquipment Flexibilityに対応 (Chahal et al., 2018)
人材の柔軟性	私たちのチームは観戦需要や顧客のニーズおよび感情の変化に応じて、アルバイトスタッフやボランティアあるいはサポーターとの協働によって、試合の演出や雰囲気あるいは運営体制を効果的に変えられる	経験価値プロバイダー「人間」に対応 (原田, 2018)。サービス分野のOF研究におけるExpansion Flexibilityに対応 (Chahal et al., 2018)
バックオフィスの柔軟性	観戦需要や顧客ニーズのほか経験価値の変動に効果的に対処するための不可視的なサービス提供プロセスに関わる組織的な性質	サービス分野のOF研究におけるInput FlexibilityおよびProcess Flexibilityに対応 (Chahal et al., 2018)
フロントスタッフの柔軟性	私たちのチームでは観戦需要や顧客のニーズおよび感情の変化に、ホームゲーム事業に関する幅広い知識やスキルを有するフロントスタッフが効果的に対処できる	既存のEmployee Flexibilityに対応 (Chahal et al., 2018)
サプライヤーの柔軟性	私たちのチームでは観戦需要や顧客のニーズおよび感情の変化に、サプライヤーから資源を効果的に調達して対処できる	既存のInput Flexibilityに対応 (Chahal et al., 2018)
手続きの柔軟性	私たちのチームでは観戦需要や顧客のニーズおよび感情の変化に、迅速に意思決定をおこなったり、組織図や役割分担に変更を加えたりして効果的に対処できる	既存のProcedural flexibilityに対応 (Chahal et al., 2018)

# V. 結果・考察 | 1. 統合次元の特徴 | 続き

## ■ 析出された統合次元の構造



† サービス分野の事業プロセス論(南・西岡, 2014)、サーバクション・フレームワーク(フィスクほか, 2005)、経験価値論(シュミット, 2000;原田ほか, 2018)を参考に作図

## V. 結果・考察 | 1. 統合次元の特徴 | 続き

### ■ スポーツ組織の事業プロセスにはサービスエンカウンターが存在する

- 製造企業のOF概念を応用したサービス研究では、事業プロセスをインプット・プロセス・アウトプットの独立した段階的な過程と前提（藤本，2001）
- サービス分野では「共同生産性」というサービス商品の特性により、インプットとアウトプットが重なり合いサービスエンカウンターという局面が発生（南・西岡，2014）
- サービス提供プロセスをサービスエンカウンター、フロントステージ、バックオフィスに分類したサーバクションフレームワーク（フィスクほか，2005）を基盤に統合次元の構造を把握

### ■ スポーツ組織の事業活動では顧客における経験価値の変動にも対処が必要

- 製造企業のOF概念を応用したサービス研究では、顧客の需要やニーズの変動に対処することが基本とされ（藤本，2001）、顧客の経験価値的な側面の変動については不問
- 経験価値論（シュミット，2000）およびスポーツ組織の経験価値に対するアプローチを議論した原田（2018，pp.54-60）の知見を参考に、需要や顧客ニーズおよび経験価値の変動に対処するための柔軟性をサービスエンカウンター（可視的なサービス提供プロセス）の柔軟性として集約
- スポーツサービスの柔軟性には、顧客の需要やニーズに対処するアウトプットレベルの柔軟性を統合
- バックオフィスの柔軟性には、不可視的なサービス提供プロセスに関わる柔軟性を統合

## V. 結果・考察 | 2. 抽出された統合次元

### ■ スポーツサービスの柔軟性

- 顧客の需要やニーズの不確実性に対してアウトプットであるスポーツサービスの量と質を変化

### ✓ 集客戦略の柔軟性

- サービス分野のOF研究における生産量の柔軟性（Volume Flexibility）に対応  
病院が使用する最小計画期間内に幅広いサービスラインを生産する能力（Chahal et al., 2018, p.3743）
- Aクラブは、COVID-19パンデミックによって予測の難しい観戦規制ならびに観戦需要に対して、座席に養生テープを貼ることで収容人数を管理したり、プロモーションの計画を頻繁に変更して打ち手を変えることによって対応

### ✓ オペレーション/サービスの改善・開発

- 先行研究における新製品/改良の柔軟性（New Product/Modification Flexibility）に対応  
新しいサービスを導入したり、既存のサービスを変更したりする能力（Chahal et al., 2018, p.3743）
- Aクラブは、パンデミックによる観戦需要の変動や新たに生じた感染対策という顧客ニーズに対応するため、警備体制の強弱を変化させたり、迅速に衛生用品を配備したりすることで対応

## V. 結果・考察 | 2. 抽出された統合次元 | 続き

### ■ サービスエンカウンターの柔軟性

- 顧客の需要やニーズおよび経験価値の不確実性に対してサービスエンカウンター（可視的なサービス提供プロセス）を変化
- サービス組織のOFに関する既存研究では見られない統合次元
- スポーツビジネスにおける経験価値およびサービスエンカウンターの重要性（Yoshida, 2017）

### ✓ コミュニケーションの柔軟性

- Aクラブは、パンデミックによって生じたスタジアムでの感染不安という顧客感情に対して、新たな内容の広報手法によって対応、観戦需要には異なる規模のプロモーションで対応
- 原田（2018）の指摘する経験価値プロバイダーの「コミュニケーション」に対応

### ✓ 選手企画の柔軟性

- Aクラブは、観戦規制により冷めてしまった「ファンの熱量」に対して、コラボグッズやファンサービスといった選手を活用した企画を積極化して対応
- 原田（2018）の指摘する経験価値プロバイダーの「プロダクト・プレゼンス」に対応

## V. 結果・考察 | 2. 抽出された統合次元 | 続き

### ■ サービスエンカウンターの柔軟性（続き）

#### ✓ スタジアム空間の柔軟性

- Aクラブは、パンデミックによって生じた感染不安ならびに応援禁止にともなう顧客の感覚的、情緒的、肉体的経験の変化に対応するため、新たな試合中の演出や施設設備を活用した演出を導入することで対応
- 原田（2018）の指摘する経験価値プロバイダーの「空間的環境」、サービス分野のOF研究における設備の柔軟性（Equipment Flexibility）に対応（Chahal et al., 2018, p.3740）

#### ✓ 人材の柔軟性

- Aクラブは、上記の感染不安ならびに応援経験の変化に対して、サポーターによる応援行動を変化させたり、アルバイト・ボランティアスタッフの構成や量を変化させ対応
- 原田（2018）の指摘する経験価値プロバイダーの「人間」、サービス分野のOF研究における拡張の柔軟性（Expansion Flexibility）に対応（Chahal et al., 2018, p.3740）に対応

## V. 結果・考察 | 2. 抽出された統合次元 | 続き

### ■ バックオフィスの柔軟性

- 顧客の需要やニーズおよび経験価値の不確実性に対応できる不可視的なサービス提供プロセス

### ✓ フロントスタッフの柔軟性

- サービス分野のOF研究における従業員の柔軟性（Employee Flexibility）に対応  
さまざまな業務に対応できる従業員の能力（Chahal et al., 2018, p.3743）
- Aクラブでは、柔軟なスポーツサービスやサービスエンカウンターにおける変化が、幅の広い知識とスキルを有したフロントスタッフによって達成

### ✓ サプライヤーの柔軟性

- 先行研究におけるインプットの柔軟性（Input Flexibility）に対応（Chahal et al., 2018, p.3739）
- Aクラブでは、柔軟なスポーツサービスやサービスエンカウンターにおける変化を達成するため、飲食関連業者に関連する独自ルートが用いられ効果的に資源の調達が可能に

### ✓ 手続きの柔軟性

- 先行研究における手続きの柔軟性（Procedural flexibility）に対応（Chahal et al., 2018, p.3739）
- Aクラブでは、迅速な意思決定や実行を可能とするプロセスや組織構造によって、柔軟なスポーツサービスやサービスエンカウンターにおける変化が達成

## VI. まとめにかえて

### ■ 理論的貢献

- 文化生産組織の一種であるスポーツ組織におけるOFを捉えるより精度の高い構成概念を示唆
- 消費と生産の分離を所与とする文化生産論の理論的前提に問い直しの機会を提供

### ■ 課題

- 理論的飽和には至っていない：質的研究の信憑性に問題
  - 網羅的にOF要素を析出できるように、Aクラブにおいて理論的サンプリングを継続
- 2次分析に用いる理論的基盤が脆弱
  - スポーツ組織のサービスエンカウンターに関する文献レビューを実施し先行研究を統合したYoshida (2017)：「スポーツ」「サービス」「ソーシャル」「コミュニケーション」の4分類
- 不確実性の程度を十分に考慮できていない
  - 「不測の事態」と類似する経験はあるが「未経験の事象」に区別があるという調査結果

### ■ 限界

- 1クラブの事例研究に留まるため、一般化の可能性については十分に議論できない
- スポーツ組織におけるOFの先行要因や結果変数との関係性についてはデータが得られていない
  - サービス分野ではOFが財務パフォーマンスに負の影響を及ぼすという先行研究もある (Arias-Aranda, 2003)

## 参考文献（1）

- 足立名津美・松岡宏高（2018）プロスポーツクラブのプロダクト特性の検討. スポーツマネジメント研究 10(1) : 59-80.
- Alolayyan, M. N. F., Mohd Ali, K. A., Idris, F. and Ibrehem, A. S. (2011) Advance mathematical model to study and analyse the effects of total quality management (TQM) and operational flexibility on hospital performance. Total Quality Management & Business Excellence 22(12) : 1371-1393.
- Alolayyan, M. N. and Ibrahim, A. S. (2021) Proposed mathematical model to study and analyze the relationship between operational flexibility dimensions and hospital performance. Global Journal of Flexible Systems Management 22(4) : 289-305.
- Arias-Aranda, D. (2003). Service operations strategy, flexibility and performance in engineering consulting firms. International journal of operations & production management, 23(11), 1401-1421.
- 葦原一正（2018）稼ぐがすべて：Bリーグこそ最強のビジネスモデルである。あさ出版。
- Brito, J. A. S., Júnior, N. T. and da Costa Diniz, R. (2020) Operations flexibility in events organization. Tourism Management 76 : 103959.
- Bustinza Sánchez, Ó. F., Molina Fernández, L. M. and Arias-Aranda, D. (2010) Organizational learning and performance: Relationship between the dynamic and the operational capabilities of the firm. African Journal of Business Management 4(18) : 4067-4078.
- Chahal, H., Gupta, M. and Lonial, S. (2018) Operational flexibility in hospitals: Scale development and validation. International Journal of Production Research 56(10) : 3733-3755.
- Chahal, H., Gupta, M., Lonial, S. and Raina, S. (2019) Operational flexibility-entrepreneurial orientation relationship: Effects and consequences. Journal of Business Research 105 : 154-167.
- フィスク, R. P・グローブ, S. J.・ジョン, J. : 小川孔輔・戸谷圭子訳（2005）サービス・マーケティング入門. 法政大学出版局.
- 藤本隆宏（2001）生産マネジメント入門Ⅰ：生産システム編. 日本経済新聞社.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. and Hamilton, A. L. (2013) Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. Organizational research methods 16(1) : 15-31.
- 羽田祥子・梶山泰生（2023）自尊感情と類似性による共感：スタートアップが提携先企業を選択する基準に関する質的研究. 組織科学 57(1) : 51-65.
- 原田宗彦（2018）スポーツプロダクトとは. 原田宗彦ほか編著 スポーツマーケティング [改訂版], 大修館書店, pp.36-70.
- 原田宗彦・藤本淳也・松岡宏高（2018）スポーツマーケティング [改訂版]. 大修館書店.
- 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.
- 今野理恵（2020）クリティーク・チェックシートの活用 ④質的研究. 牧本清子・山川みやえ編著 よくわかる看護研究論文のクリティーク：研究手法別のチェックシートで学ぶ, 日本看護協会出版会, pp.222-235.
- 松井剛（2019）アメリカに日本のマンガを輸出する：ポップカルチャーのグローバル・マーケティング. 有斐閣.
- Milliken, F. J. (1987) Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. Academy of Management review 12(1) : 133-143.
- 南知恵子・西岡健一（2014）サービス・イノベーション：価値共創と新技術導入. 有斐閣, pp.21-23.

## 参考文献（2）

- 沼上幹（1993）柔軟性の罫：フレキシブルな競争システムが技術転換のタイミングに及ぼす遅延効果について．Business review 41(2)：30-48.
- ニーガス, K.：安田昌弘訳（2004）ポピュラー音楽理論入門．水声社.
- Sawhney, R.（2006）Interplay between uncertainty and flexibility across the value-chain: towards a transformation model of manufacturing flexibility. Journal of operations management 24(5)：476-493.
- シュミット, B.：嶋村和恵・広瀬盛一訳（2000）経験価値マーケティング：消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力．ダイヤモンド社.
- 隅野美砂輝・原田宗彦（2005）スポーツ観戦者行動における感情：尺度の開発とモデルへの応用．スポーツ産業学研究 15(1)：21-36.
- 土屋佑介・辺見英貴（2020）ケース・スタディの2つのテンプレート：Eisenhardt（1989）とGioia, Corley and Hamilton（2012）の比較検討．大阪産業大学経営論集 21(2・3)：1-14.
- 八木良太（2015）音楽産業再成長のための組織戦略：不確実性と複雑性に対する音楽関連企業の組織マネジメント．東洋経済新報社.
- 山下勝・山田仁一郎（2010）プロデューサーのキャリア連帯：映画産業における創造的個人の組織化戦略．白桃書房.
- 吉田政幸（2011）スポーツ消費者行動：先行研究の検討．スポーツマネジメント研究 3(1)：5-21.
- Yoshida, M.（2017）Consumer experience quality: A review and extension of the sport management literature. Sport Management Review 20(5)：427-442.

**ご清聴いただきありがとうございます**

ご意見をいただければ幸いです

[unoh@mukogawa-u.ac.jp](mailto:unoh@mukogawa-u.ac.jp)