

### 3. 企業スポーツの監督の行動分析に向けた理論枠組みの検討

—資源依存理論によるアプローチの有用性と課題—

中村 英仁

#### 1. 問題意識

日本の陸上競技にとってマラソンは「お家芸」といわれ、オリンピックや世界陸上競技選手権大会（以下「世界選手権」）を通して多数のメダルを獲得してきた。「マラソンニッポン」の国際的活躍を支えてきたのが企業スポーツであるが、活動資源を企業に頼っているがゆえにそれぞれの実業団長距離部（以下「長距離部」）がかかえる問題がある。その問題のひとつに、企業の要望にしたがって選手や監督が駅伝に注力せざるをえないために、マラソン選手育成の優先度が相対的に低下してしまうというものである。企業は、従業員の一体感醸成効果やメディア露出効果の観点から駅伝への取り組みを好むことが多い。しかし、マラソンと駅伝は同じ冬のシーズンに開催されるため、両方で同時に高いパフォーマンスを追求することは必ずしも容易ではなく、企業の要望に従った結果、マラソンへの投資が薄れてしまうことがある。

駅伝がマラソンにあたえる悪影響が不可避的ななか、マラソンで国際的に活躍したいならば、マラソンへの取り組みの優先度をいかに高められるかが鍵となる。その鍵を握るのは、企業から長距離部運営を任されて企業との窓口となる人物でもあり、また実際に取り組み種目の優先度を決めている、選手指導の責任者でもある監督である。監督がもつ一つの選択肢は、企業の要望に従わずにマラソンを優先し、反対という方針（もしくはその企業から退出）を取ることである。しかし、反対にはデメリットがある。反対すればその長距離部の活動は企業内で投資対象としての正当性を失い、資源を受け取れなくなって活動がままならなくなる危険性がある。一方、企業の要望にかなう

という意味で駅伝は長距離部に対する資源提供の正当性を高めてくれる機能を持つので、監督にとっては、企業の要望に従うという方針も重要な選択肢となる。そもそも、「プロのマラソンランナー」という職業が一般的ではない日本では、企業スポーツという支援の仕組みなしにマラソンに取り組むことは困難であり、いったん駅伝優先に賛成しておいて、その状況下でなんとかマラソンに取り組むことは現実的に有用な選択ではある。しかし、駅伝に優先的に取り組めば、同じシーズンに開催されるマラソンに悪い影響が出る。

マラソンに優先的に取り組むことがマラソンでの成功への近道であるにもかかわらず、企業に所属しながら活動しているがゆえにその近道を選択するのに慎重にならざるをえないという難しさがある。詳細は後述するがこの困難をより理論的な視点で捉え直せば、監督が抱えているのは、取り組みたい種目のパフォーマンス向上にむけて投資を優先したいにもかかわらず、活動資源を外部環境に依存する中では自律的に意思決定できないという問題であるということができる。この問題は、長距離部が自律性を失わずにマラソンに投資を続け、日本のマラソンの競技レベルを維持し、向上させていけるか否かに関わってくるという意味で重要である。しかし、そうした重要性にもかかわらず、この問題にスポーツ選手指導の責任者がどのように対応するのかということは、ほとんど検討されてこなかった。それゆえに、自律性を失わないためにどのような行動を取りうるのか、その行動の背景にはどのような意図があったのか等、実態がまったくわかっていない。さらに、そうした実態をどのような理論的枠組みに基づいて説明すればよいか議論されていない。そこで本稿では、日本の長距離部の事例についてより詳細な説明を

した後、この問題にアプローチするための理論枠組みについて検討する。検討の結果明らかになるのは、資源依存理論が基本的な理論枠組みとしては有用であるものの、高い競技成果を目指すスポーツ組織の行動を分析する上では不十分な枠組みだということである。そこで上述の監督の行動実態を明らかにする必要性、およびその明らかにした知見に基づいて資源依存理論の不十分な点を補修する必要性について、最後に述べる。

## 2. 日本マラソン業界の予備的説明

理論的な枠組みを検討するための準備として、フィールドについてより詳細な情報が必要であろう。本節ではまず、国際舞台において日本選手がマラソンで活躍できる可能性の高さを説明し、それゆえに日本の長距離界がマラソンを志向する傾向にあったことを指摘する。次に、日本の長距離選手の活動を支える長距離部にとって、企業が制約になりうる点について述べる。最後に、駅伝とマラソンの両立の難しさについて確認し、企業という制約の中ではマラソンへの投資が薄れがちになることを確認する。

### 2-1. 日本長距離界のマラソン志向

そもそも、なぜ日本の長距離選手や監督はマラソンに力を入れようとするのであろうか。その理由は、日本がマラソンで過去に残してきた実績に表れている。

まずは日本がマラソンで残した過去の実績を、オリンピックおよび世界選手権の入賞者数という観点で確認する。表1（次頁）は、1984年開催のロサンゼルス・オリンピックから、2009年開催のベルリン・世界選手権までの、男女マラソン種目における入賞者をリストアップしたものである。男子では延べ22人、女子では述べ26人が入賞し、誰も入賞しなかった大会の方が少ないという成果を残している。日本の長距離種目の中で、これほど世界大会において入賞を重ねてきた種目は他に

はない。こうしたマラソン選手の国際的活躍が、日本の長距離選手やその監督にとってマラソンへの憧れとなっていたはずであろう。

次に、男女のマラソンにおける世界ランキング100傑の中にランクインされた日本人選手の数の多さをみていく。表2は、1984年から2009年までの間に世界ランキング100傑にランクインされた人数を筆者が集計したものである。男子において、第一位はケニアであるが、日本は第二位を記録している。そして女子においては、世界ランキング100傑にランクインした総数は世界第一位である。この選手層の厚さは、日本のマラソン選手育成の水準は国際的に十分高いことを示している。したがって、既述した過去の入賞実績とこの選手層の厚さのデータから推察されるのは、マラソンに取り組み国内で上位を取れば世界の上位に位置することができ、またその活躍の可能性が育成水準の高さゆえに比較的多くの人にチャンスがあるのだという見方が、1980年代以降の日本の男女マラソン社会に形成されていたであろうという点である。この希望に満ちた見方は、日本長距離界全体にマラソンへの取り組みを志向させるような働きをもっていたと思われるのである。

### 2-2. 企業という制約

選手や監督がやりたいことはマラソンであったとしても、企業スポーツではそうした希望が常になえられるわけではない。なぜならば、企業にとって長距離部の活動は、本業である事業とは異なる追加的な活動だからである。企業が長距離部を保有し、予め定めた予算の範囲内の活動に収めようと企業はするであろう。また長距離部に提供できる資源は、景気や本業の浮沈や経営戦略といった企業の経営的要因にも左右される。

企業が十分な資源をある事業部に提供できないというのは、ビジネスの世界では十分起こりうる現象であろう。しかしスポーツの世界では、企業が長距離部に十分な資源を与えないとなると、企業と長距離部の対立の構図で理解されることが多

表1. マラソンにおけるオリンピックおよび世界選手権入賞者一覧

大会※1	1984	1988	1991	1992	1993	1995	1996	1997	1999	2000	2001	2003	2004	2005	2007	2008	2009
順位	ロス	ソウル	東京	バルセロナ	シトウトカバルト	イェテボリ	アトランタ	アテネ	セビリア	シドニー	エドモントン	パリ	アテネ	ヘルシンキ	大阪	北京	ベルリン
男	1		谷口浩美														
	2			森下広一													
	3							佐藤信之						尾方剛			
	4	宗猛	中山竹通		中山竹通									高岡寿成			
	5			篠原太		打越忠夫					油谷繁	油谷繁	油谷繁		尾方剛		
	6								藤田敦史				諏訪利成		大崎悟史		佐藤敦之
	7							清水康次							諏訪利成		
	8				谷口浩美							森下由輝					
女	1				浅利純子		鈴木博美		高橋尚子				野口みずき				
	2		山下佐知子	有森裕子				市橋有里		土佐礼子	野口みずき						尾崎好美
	3				安部友恵		有森裕子				千葉真子				土佐礼子		
	4		有森裕子	山下佐知子						渋井陽子	坂本直子						
	5												土佐礼子				
	6													原裕美子	嶋原清子		
	7								山口衛里						坂本直子		加納由里
	8								小幡佳代子						弘山晴美		

※1 斜体は世界選手権、斜体でないものはオリンピックを意味する。

(注)情報は日本陸上競技連盟ホームページ、陸上競技歴史から収集。(http://www.jaaf.or.jp/fan/history/index.html)

表2. 世界ランキング100傑（1984～2009年）にランクインされた総人数でトップの3国

	順位	国	人数
男	1	ケニア	709
	2	日本	307
	3	エチオピア	178
女	1	日本	382
	2	ロシア	213
	3	アメリカ	170

(注) Matthews著の *Athletics*  
1984から2009年版より筆者集計。

い。以下に記す記述はその格好の例である。

中国電力に来て以来、坂口〔監督〕を悩ませ続けたもの。それは、自分のなかにある陸上部〔注：実質的には長距離選手しか活動していなかったが陸上部と言っていた〕を全国レベルにまで強くしたいとする「勝負の論理」と、実業団は職場の理解があつて成り立つ、陸上の成績が先にあるのではないという「会社の論理」との相克だった。エスビー食品に勤務しながら走ることに専念できた坂口にとって、中国電力の「会社の論理」は分厚い壁として立ちはだかった。・・・坂口は、強くなるために練習時間を確保するための勤務時間の短縮、選手の成績に報いる制度、合宿の充実などを求めた。会社の論理の代弁者・松本〔注：総監督。中国電力の人事・総務畑出身〕は「練習設備も充実させてきた。正社員として走れる安心もある。社会貢献のための実業団チームという運営方針からいって、何の文句があるのか」といって譲らなかつた。・・・実際、坂口の要求は普通の実業団チームから見ればむちゃなものではない。坂口は（中国電力陸上部は実業団チームとしては30年時代遅れ。これでは強くなれない）と思った。（高橋, 2006: 42-43）

この記述からは、監督が長距離部の外部環境のいくつかを制約と理解していることが示唆される。例えば契約形態や評価制度、合宿充実のための資源などを、監督は「陸上部を全国レベルまで強くしたい」という目的に「立ちはだかった」「分厚い壁」、すなわち制約として理解していることがわかる。さらにそれらの制約を課す企業さえも、制約のように捉えていることがわかるのである。

上述のように、長距離部監督である坂口の要求に対し、企業側の代表者である松本が「運営方針からいって、何の文句があるのか」と言ってそれを受け入れなかつたのは、示唆的である。この記述から示唆されるのは、「長距離部を全国レベルま

で強くしたい」という目標を掲げる長距離部と、「社会貢献のため」と長距離部を位置づける企業の利害・関心の違いである。

仮に両者の利害・関心が一致するならば、監督は必ずしも外部環境を制約とは捉えないであろう。企業は、資源という側面においては長距離部の希望を叶えないこともありえるだろうが、それ以外は目的達成に適した環境条件を用意するであろうし、長距離部が環境の変更を希望すれば可能な限りそれに応じるであろう。

問題は、長距離部と企業の利害・関心が大きく異なる場合である。利害・関心の相違は、長距離部がどの種目を重視するかという点において顕著に表れる。それは詳しくは後述するが、特に、マラソンと駅伝のどちらの種目にどの程度力をいれて取り組むかという形で顕在化しやすい。リスクが低く宣伝効果の高い駅伝を企業は好む一方、長距離部は、しばしばマラソンを重視したいと願うのである<sup>1)</sup>。

### 2-3. 両立の難しさとマラソンの優先度低下

マラソンと駅伝を通じた制約条件の顕在化のしやすさは小さくない。実際にスポーツメディアでは、様々なところで駅伝とマラソンをめぐって長距離部が葛藤している姿が描かれている<sup>2)</sup>。その専らの悩みは、マラソンを重視したくても駅伝があるために、なかなかマラソンに注力できないというものである。このように、マラソンに取り組みたい長距離部に対して、駅伝を希望する企業が制約条件として顕在化してきてしまうのである。

そもそも、マラソンと駅伝の両立が容易であれば、企業の存在が制約条件として顕在化してくることはない。両立困難な理由は身体的なもの組織的なものと二つある。前者は冒頭で述べたように、駅伝とマラソンのシーズンが重なってしまう点にある。後者については例えば、1984年のロサンゼルス・オリンピックのマラソン日本代表に選出された宗茂・猛兄弟を指導していた旭化成の広島日出国監督は、両立の難しさについて次のよう

に語っている。

駅伝で勝ち続けたことで、旭化成でもやがてマラソンとの両立の問題が出てきた。「駅伝で疲れてマラソンが走れない」とかね。・・・その気持ちはわかりますよ。・・・12月の福岡国際マラソンを狙うなら、11月の九州一周駅伝には出さない。それで私は昭和57年の第31回大会から3年間九州一周で宗兄弟を使わなかった（金子, 1999: p.172-173）。

選手を多数抱えていれば、一部の有力選手を駅伝から遠ざけることも可能である。しかし、所属選手数が駅伝の規定数ぎりぎりのような場合や、企業が有力選手の出場を強く希望するような場合には、監督は苦渋の決断を迫られてしまう。また、仮に駅伝を重視するという方針で共通したとしても、どの程度の成績を目指すかという点で意見の相違が生じる可能性もあるだろう。監督や選手たちは少しでも好成績を目指したいであろうが、企業としては出場できればそれでよいと考えるかもしれないのである。

このようなマラソンと駅伝の両立問題に直面した場合、たいていの場合は長距離部側が企業側の要望に従うことで解決が図られるはずである。長距離部の活動に不可欠な資源を提供しているのは企業であり、それゆえに長距離部よりも強い発言力を有しているからである。こうして駅伝の優先度が高まってしまう結果、マラソン選手育成の優先度は下がってしまいがちなのである。

### 3. 理論枠組みの検討

企業スポーツというシステムを活用している以上、これまで述べたように長距離部にとってマラソンへの投資優先度が落ちるのは不可避的である。しかしその中でもなんとかマラソンへの取り組みの優先度を高めることが重要である。とはいえ、これまでのスポーツマネジメント研究では、長距離部、特に監督がどのようにマラソンへの取り組

みを維持・強化しているかについて、検討がなされていない。そこで本節では、この問題にアプローチするための理論枠組みを検討する。しかしその枠組みがこの問題にアプローチする上で不十分な点もここでは指摘する。

長距離部が自らのやりたい種目に優先して取り組むことができないのは活動に必要な資源の大部分を企業に依存してしまっているからである。このように問題を捉えれば資源依存理論からアプローチすることができる。資源依存理論とは、組織は単独では生きられず、必要な資源を確保するために他の組織に依存する存在であり、それゆえに生じる外的制約からいかにして自由になろうとするか、その際どのような政治的解決を狙うかを検討する理論分野である（渡辺, 2007）。この理論によれば、資源供給の継続が不確実な中で、組織がとるべき戦略的行動について示唆が得られる。

Pfeffer and Salancik (1978) によれば、(1) 例えば役員兼務や戦略的提携、合併買収などの組織間連結によって、供給者に対する資源の依存性をいかに強固で確実なものにするか、あるいは (2) 資源提供組織への依存度を低減することでそもそも依存性を回避して自律的になるか、という二つの戦略類型が示されている。確かに、前者のように資源供給を安定的なものにすることで、あるいは後者のように依存性を回避して自律性を確保することで、マラソンへの投資の余地が生まれる。したがって資源依存理論は本稿の問題を検討する上で有用な枠組みといえるであろう。

しかし、資源依存理論を本稿の問題に適応する上で二つの問題がある。第一は、企業スポーツでは一企業に資源の供給先を限定することが通例であるために、他組織に資源を依存するということが現実的にありえず、資源依存理論のうち依存性回避をねらう戦略という概念で事例を分析していくことはほとんど有用でないという可能性である。第二は、第一の問題を受けて基本的には依存性強固をねらう戦略という概念を使って事例を分析していくことになるが、依存性を強固にすることが、長距離部のような高い競技成果を目指すス

ポーツ組織に備わる、勝利の追求といった特有の行動規範に抵触するという事態の解決について、資源依存理論は何も説明してくれないということである。前者の問題は分析してみないとわからない性質のものであるため、ここでは後者の、特有の行動規範と依存性強固戦略がそれと抵触する可能性について、以下で議論していく。

Smith and Stewart (2010) は、例えばプロスポーツ組織のような、高い競技成果を目指すスポーツ組織が、勝利を強く追求するという特有の行動規範を備えていることを示唆している。彼らの議論では、例えばプロスポーツ組織は、経営に関する指標を重視する行動規範をもった運営側と、競技成果に関する指標を重視する行動規範を備えた強化側にわけられる。プロスポーツ組織のような高い競技成果を目指すスポーツ組織では、強化側の競技成果重視の規範が運営側の行動規範よりも強く働くことがあり、その結果、経営活動により生じた剰余が、株主に還元されるのではなく選手強化に再分配されてしまうことがしばしば生じてしまうという (Smith and Stewart, 2010)。彼らは、こうした運営側の論理よりも強化側の論理を優先する性向によってそれらの間に生じる緊張を、プロスポーツにおける利益と勝利の間の緊張 (Smith and Stewart, 2010) と呼んだ。この議論が示すように、高い競技成果を目指すスポーツ組織には、経営に関するパフォーマンス指標よりも、勝利という競技成果に関するパフォーマンス指標をより重視するという行動規範が備わっているのである。

資源依存理論で用いられる依存性を強固にする戦略は、この、高い競技成果を目指すスポーツ組織に特有の行動規範に抵触する可能性がある。依存性を強固にするためには、基本的にはまず制約を受け入れることが前提となる。すなわち、受け入れるからこそ組織間連携が可能になるのである。しかし、高い競技成果を目指すスポーツ組織の場合、制約を受け入れるには自らの行動規範に背くことが必要な場合がある。例えば長距離部の事例でいうならば、長距離をやるならマラソンで世界

を目指すべきだという行動規範があったとしても、企業側から資源を獲得するためには、(駅伝以外の制約であれば問題がないが) 駅伝という制約を受け入れなければならない場合、自らの行動規範を曲げなければならない。もし自らの行動規範に抵触するような制約を受け入れれば、当然目指すパフォーマンスを達成できなくなる可能性も高くなる。しかしそのような中でも活動に必要な資源を獲得するために、監督は制約を受け入れ、なんとかやっていかねばならない。

この依存性を強固にする行動と、高い競技成果を目指すスポーツ組織に固有の行動規範とが抵触する問題を検討した先行研究はほとんどない。例えばDoherty (1996) は、Pfeffer and Salancik (1978) の研究をベースとして、大学のアスレチックデパートメントが資源提供者からの制約を受けていることを明らかにした。しかし彼女は、資源提供者との依存関係をどうコントロールし、そして依存関係を強固にする場合に、その行動がアスレチックデパートメントの行動規範とどう影響しあうかという問題を検討してはいない。またGerrard (2005) では、イギリスのプレミアリーグ所属のクラブが株式会社化した際、利益と勝利との間の緊張関係が顕在化しなかったことを実証的に明らかにしているが、具体的にチームの監督がどのように自らに備わる行動規範を考慮し、どのように行動をとったのかについては説明していない。さらに、マラソンと駅伝との関係に関する研究をみても、例外的に生島 (2005) が、駅伝を重視する日本に特有の社会的背景が特に男子マラソン選手の育成を阻害しているという主張をしているものの、これはジャーナリスティックな論考であり実証研究ではないし、企業との関係や監督に備わる行動規範については全く触れていない。このように、依存性を強固にする行動と、高い競技成果を目指すスポーツ組織に固有の行動規範とが抵触する問題に関してこれまで検討されていない。それゆえに、事例を詳細に分析して、この理論的間隙を埋める必要があると思われる。

以上の議論をまとめると、(1) 監督が抱えてい

る、取り組みたい種目のパフォーマンス向上にむけて投資を優先したいにもかかわらず、活動資源を外部環境に依存する中では自律的に意思決定できないという問題にアプローチするためには、資源依存理論が有用であること、(2) しかしその理論枠組みを利用して高い競技成果を目指すスポーツ組織の行動を分析するには、資源依存理論は、依存性を強固にする行動と高い競技成果を目指すスポーツ組織に固有の行動規範とが抵触するという事態を、スポーツ選手指導の責任者がいかに解決するかという行動を説明する理論枠組みをもたないという意味で不十分である、ということが明らかとなった。そこで今後は、事例を詳細に分析しつつ、そこから帰納的に抽出された知見を基にして、資源依存理論を豊かに発展させていくことが必要となるであろう。

#### 【注】

1) 駅伝の場合は、テレビ放映の際に頻繁に企業名が注目されるし、好成績を収められずとも士気高揚や一体感の醸成といった社内の統合・活性化効果を得ることができる。一方、マラソンの場合は、企業よりは選手個人に注目が集まる傾向がある上に、微妙な体調の違いによって成績に波が生じるために、安定的にプロモーション効果を得られるとは限らない。従って、企業はリスクが低くリターンの保証された駅伝を好むのである。一方、長距離部は、選手個人の力量が反映され、オリンピックという舞台上で勝利すれば多大な名誉を得られるマラソンを重視する。

2) 例えば、生島淳(2005)では、駅伝によって日本のマラソン競技のレベルが落ちてきたが、実業団ではそれに対してなかなか対策を見いだせていないことを指摘している。また、高橋(2006)でも、上述した旭化成の広島監督の事例のように、監督が駅伝とマラソンをめぐって葛藤している様子が描かれている。直近では、2012年元旦に開催されたニューイヤー駅伝終了後のインタビューで、富士通長距離部の監督が、「今年はオリンピックイヤーという事もあり、マラソンと駅伝の二足のわ

らじで練習していたが、やはり難しいと感じた」と語っている{参照:「福島監督総括コメント/株式会社富士通」、<http://f-trackfield.cocolog-nifty.com/blog/2012/01/post-e784.html>、(2012年1月2日アクセス)}。

#### <参考文献>

- Doherty, A. A., "Resource Dependence-Based Perceived Control: An Examination of Canadian Interuniversity Athletics " *Journal of Sport Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 49-64, 1996.
- Gerrard, B., "A Resource-Utilization Model of Organizational Efficiency in Professional Sports Teams," *Journal of Sport Management*, Vol. 19, No., pp. 143-169, 2005.
- 生島淳『駅伝がマラソンをダメにした』光文社、2005。
- 金子麻理『天に向かって走れ 広島日出国聞書』西日本新聞社、1999。
- Matthews, P., *Athletics*, Sportsbooks, 1984~2009.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. *The External Control of Organization*, Harper and Row, 1978.
- Smith, A.C.T. and Stewart, B., "The Special Features of Sport: A Critical Revisit," *Sport Management Review*, 13(1), 1-13. 2010.
- 高橋繁行・中国電力エネルギーマネジメントスクール『中国電力陸上部はなぜ強くなったのか』南々社、2005。
- 渡辺深『組織社会学』ミネルヴァ書房、1997。