レガシーのレバレッジ研究のレビュー
――――リサーチクエスチョンと実証研究方法の検討――――

中村　英仁

１．問題意識

オリンピックや FIFA ワールドカップといったスポーツ・メガイベント（Sports Mega Event：以下「SME」）は、大会開催後その地域に様々な影響を残す。その影響はレガシー（Legacy）と呼ばれ、スポーツ・マネジメント研究者は、いかに効果的または効率的にレガシーの形成が可能かという問題に取り組んでいる。こうした、より少ないインプットで最大のレガシーを残そうという行動は、レガシーのレバレッジ（Leveraging Legacy）と呼ばれている。

本稿の目的は二つある。第一に、レガシーのレバレッジ手法を議論する既存研究を批判的に検討することで、それらが暗黙的に議論の土台として設定している共通理解を明らかにすることである。その共通理解とは、資源を効率的に利用するためには、SME 開催までに緻密にレガシー形成をイベントの組織者が計画することが不可欠だ、ということである。イベント組織者のタスクとして、レガシーのレバレッジは、大会開催前に実施するのが基本だというのである。

第二に、理論的な議論と長野オリンピックの事例紹介を通じて、SME レガシーのレバレッジ手法の議論に、イベント組織者の手を離れてから、およびイベント終了後にいかにレバレッジが可能か、という実証研究の可能性を提示する。レガシーの中には、イベント組織者の手を離れた後、またはイベントの後に形成・効果の享受が進むものもある。そうであるならば、イベント組織者とは異なる行為者が、どのように事後にレバレッジしたのか、レバレッジに際してどのような課題に直面したのか、という問いも検討されるべきである。これらが明らかにされれば、レバレッジする主体、レバレッジの期間に関して、既存の研究で制約されていた点を拡張し、レバレッジ手法をより豊かにできる可能性が増える。詳細は後述するが、実際、長野県の白馬村が、長野オリンピック開催後に外国人観光客誘致に成功していった過程は、イベント組織者による事前のレガシー形成計画という枠組みでは捉えきれない内容が含まれていることを示唆している。

本論文の構成は、以下のとおりである。まず、既存研究におけるレガシーの定義を確認し、レガシーのレバレッジを誰がいつ行うかについて、これまではどのように言われていたのかを批判的に検討していく。そこで明らかにするのは、イベント組織者による事前のレガシー形成計画、という暗黙的な議論の土台の存在である。次に、そうした視点からすると、イベント組織者以外の行為者によるレガシー形成計画はどのように見られているのか、また、イベント後のレガシーはどのように見られているのか、ということを検討する。その結果、既存研究では、イベント組織者は、それ以外の行為者との事前の調整をできるだけ図るよう指摘するにとどまっている点、また。イベント後のレガシーについても、問題視しているものが見つかっているが、イベント後にどのようにその問題を解決するかという視点で取り上げてきていないことを指摘する。

そして、こうした既存研究の批判的検討を踏まえて、本論文では、イベント組織者による事前のレガシー形成計画という議論を拡張していく。予測の困難性というキーワードを通じて、イベント組織者による事前のレバレッジ計画がいかに困難なものかを示す。またそれゆえに、イベント組織者以外の主体が、イベント後に積極的にレガシーのレバレッジ手法を実践していくことがむしろ望

ましいということを述べる。最後に、そうした「事後のレバレッジ」とでも呼ぶべき手法に関して、どのように研究を進めていけばよいのか、長野オリンピックのレガシーについての事例研究の可能性を提案する。

２．レガシー研究のレビュー

本節では、まず既存研究におけるレガシーの定義を確認する。次に、レガシーのレバレッジを誰がいつ行うかについて、これまではどのように言われていたのかについてレビューする。

レガシーの概念をめぐって、多くの研究者が議論を交わしている（たとえば Cashman, 2005; Preuss, 2007; Leopkey & Parent, 2012）。レガシーをより広く正確にとらえることで、SME が投資する価値あるものだと認識することが可能になり、SME 開催の正当化をより高めることが可能になるからである（Leopkey & Parent, 2012）。

レガシーの内容についての絞り込み方は様々であるが、レガシーをもれなく把握するために、より包括的な定義を提唱するのが Holger Preuss である。Preuss は、レガシーを「イベントそれ自体よりも長く継続する、スポーツ・イベントのためまたはスポーツ・イベントによって作られた、あらゆる変化と、その変化によって将来的に生じるあらゆる影響」（Preuss, 2007: 211）とまず考える。その上で Preuss（2014）は、既存の議論を包括し、レガシーという概念には次の六つの要素が含まれたものと定義する。

（1） イベント前後に形成され、短期間／長期間存続するものもある
（2） 環境が変化しても新たに生き残る原動力をもっている
（3） 視点によっては同じレガシーでもポジティブにもネガティブにもなりうる
（4） 有形のものも、無形のものもある
（5） 個人、地域、国際的などあらゆるレベルに存在する
（6） イベント開催から直接生じるだけでなく、間接的にも形成されうる

Preuss の定義するレガシーは、それが有する特徴や、その形成に関わる主体や時間の関わりが明示されている。そのような定義は、レガシーのレバレッジ主体や時期を検討しようとする筆者の方針にフィットする。したがって、本論文ではレガシーを意味するときは Preuss の定義を採用する。

次に確認するのは、レガシーのレバレッジを誰がいつ行うのかについて、既存研究がどのように議論しているかである。レバレッジという言葉はスポーツ・イベント研究の中でよく使用されており、「投資によって得られる便益を最大にする」(Chalip, 2004: 228)という意味である。スポーツ・イベント研究の文脈では、イベント開催時の収益拡大や開催都市のイメージアップといった経済成果の最大化を目的とした経済的レバレッジ（economic leverage: Chalip, 2004）、または社会的相互作用や大会歓迎の気持ちの高揚といった社会成果の最大化を目的とした社会的レバレッジ（social leverage: Chalip, 2006）というように使われてきた。実証的にも、これらレバレッジ・フレームワークの有効性は検証されている（Chalip and Lynes, 2002; O'Brien, 2006, 2007）。

なお、スポーツ・イベント成果のレバレッジ研究の多くは、直接的にはレガシーという言葉を使用していないものの、レガシー研究者にとってはレガシー研究のひとつとみなされている。（Weed et al., 2009; Chalip, 2014; Preuss, 2014）。ゆえに本論文でも、スポーツ・イベント成果のレバレッジ研究をレガシーのレバレッジ研究の一環として理解し、議論を進めることにする。

こうしたレガシーのレバレッジ研究において、レガシーをどのように形成するべきかについて、これまでどのような議論がなされているのか。ここではまず、レバレッジ研究に理論的基礎を与えた Lawrence Chalip の議論をみていく。Chalip の研究は、スポーツ・イベント開催の成果を積極的にコントロールしようという目的の下、始まっ

た。それまで、スポーツ・イベントを開催すれば何らかの成果が自然にもたらされると考えられていた。そうした自然にもたらされる成果をChalipは「インパクト」と呼んだ。しかし成果は、イベント開催を通じて自然に生じるのではなく、計画的になることで最大限大きくすることができるとChalipは考えた（Chalip, 2004）。そこで、成果を最大化するための理論的フレームワークを、経済成果の最大化モデルの考案からスタートし、社会的レバレッジ、環境的レバレッジと広げていったのである。

彼の理論的フレームワークの要諦は、レバレッジ施策を最大化したい成果（これを「戦略的目的（strategic objective）と呼ぶ」）と的確に対応させることで、イベント組織者が有する資源を効率的に活用するということである。ここでいう、的確に対応させる、という意味を確認するために、具体的な例をみてみよう。例えば「イベント開催時の収益を最大化する（Optimize total revenue & trade）」という戦略的目的を実現するには、「ビジターの支出を引き出す（Entice visitor spending）」、「彼らの滞在をより長くさせる（Lengthen visitor stays）」等の四つの手段があるという。各手段の下に、具体的なレバレッジ施策が存在する。したがって、例えばイベント組織者が「イベント開催時の収益の最大化」したいと考えた場合、「ビジターの滞在をより長くさせる」という手段があるので、具体的なレバレッジとしては大会の開催期間を長くするという施策を打てばよいという（Chalip, 2004: 232-234）。もし選択した戦略的目的の下で見逃している手段またはレバレッジ施策があれば、それは非効率が生じていることを意味する。ゆえにその欠陥を補うことで、より少ない資源で最大の便益を得ようとするのである。こうしたChalipの基本的な考え方は、多くのレガシーのレバレッジ研究に浸透している。

３．レガシーのレバレッジ研究の批判的検討

以上のレビューから見えてきたのは、Chalipを始めとする既存の研究者は、レガシーのレバレッジを「計画」として捉えていないか、ということである。ここで計画という意味は、将来を見据え、予め方法や手順を考えるということである。上述の Chalip の基本的な考え方、例えば効率的に資源を使うために、スポーツ・イベント開催までに見逃されたレバッジ施策を見つけよ、というメッセージは、そうした計画としての特徴を有している。

また、Chalipらがレバレッジ施策を「パターン」と捉えていないことからも、計画としてのレバレッジという性質を読み取ることができると考えられる。このパターンという言葉が意味するところは、過去にわたって戦略を振り返ってみると、それは予定どおりに実行されないもので、時をこえて一貫した行動であるということである。これは経営戦略論の研究者 Henry Mintzberg による使用法である（Mintzberg, 1998）。レガシーのレバレッジをパターンとして捉えるならば、レバレッジの方法を議論する際、またそれに関して実証研究をする際に、レバレッジ施策を、意図された通りに行ったか、あるいは最初から明確に意図してはいなかったが、一つ一つ行動を積み重ね学習しながら実現させた、一貫した行動として分析することになる。しかし、既存研究をつぶさに見ていっても、そうした分析を行っているところは見当たらない。したがって、既存のレガシーのレバレッジ研究では、レバレッジを「計画」と捉えているのではないかと考えるのである。

もっとも、レガシーは、もちろん計画通りに形成されるものもあるけれど、その定義からしても計画するのが難しいものが含まれている。例えば環境が変化しても新たに生き残る原動力を働かせたレガシーや、時間の経過にともなって評価がかわったものは、「計画通り」を判断するのが難しい。その典型は開催を期に多額の資金が投資されたスポーツ施設である。毎年の維持費が高くつくそのような施設は「White Elephant（白い象、つまり無用の長物という意味）」といわれ、ネガティブなレガシーとしてしばしば理解されている。しかし、

例えばイベント後かなり経過してから優れた施設運営者が登場して、当該施設の収益性を大幅に改善した場合は、その評価はポジティブなものに変わるであろう。このような場合であっても、レガシーのレバレッジの計画が絶対的に大切だったと結論付けられるかという問題は、議論の余地が大きく残されている。

しかしこのようなものに対しても、おそらく既存のレバレッジ研究者は、計画的なレバレッジが重要と説くだろう。例えば上述の施設建設に際しては､優秀な民間の施設管理者を発見するために、施設運営の入札制度についてイベント終了までに整備すべきだ、というような主張を展開するはずである。イベント後即座に収益性を健全に保てなかったのは、計画が甘かったからだと捉えるであろう｡イベント組織者が役目を終えて解散した後、残されたレガシーを見守る役目の主体が、イベント後にネガティブなレガシーに苦しむことはよくあることである。このような問題に対して、既存の研究者は、事前の制度設計について後々問題にならないように首尾よく取り組むよう促すに留まっているのである(Smith, 2010; Chalip, 2014)。

しかし既に述べたように、レガシーには多分に計画通りに形成されないものも含まれている。そうであるならば、実際のレバレッジにおいては、イベント組織者の手を離れてから、またイベント後の対応が、最大限ポジティブなレガシーを形成する上で､鍵になってくるはずである｡原田(2002)のいうように､「ポストイベントに関わる戦略」が重要なのである。にもかかわらず、この問題は、既存の研究者の間で見過ごされたままである。このような問題点に気付いている研究者は、数少ないものの存在している。既存のレガシーのレバレッジ研究では、大会後のことがあまり問題にならなかったと指摘したのは Hiller（2007）である。また Girginov and Hills（2008）は、イベント組織者が計画するレガシーの形成において、イベント組織者以外の行為者、たとえば国内競技連盟（National Federation：以下「NF」）があまり重視されていないことを指摘している。

４．レバレッジ研究の拡張

以上の検討の結果、既存の研究では、レガシーのレバレッジを計画と捉えるがゆえに、イベント組織者の手を離れてからの、またイベント後のレガシーのレバレッジ手法は検討されてこなかったことが指摘された。しかし今後は、レガシーのレバレッジをパターンと捉えて、従来検討されていなかったが重要な問題を検討していくことが必要であると考える。既存のレバレッジ手法に関する議論が無用だと主張しているわけではない。イベント組織者の手を離れてから、またイベント後のマネジメントが分析されることで、既存の理論を豊かにできるのではないかという主張である。計画的なレバレッジ施策だけでは、レガシーレバレッジの現実を捉えきれていないのである。

イベント組織者以外やイベント後の取り組みを研究することが重要になる理由のひとつには、レガシー形成が予想できない、ということが関係している。ここで指摘したいことは、予想が甘いという話ではない。予想が甘いので予想の精度を高めようという議論ではない。ここで予想できないと言っているのは、不確実性にともなう予測の困難性という意味である。すなわち、予測はある程度はしていたのだが、イベント組織者の意図しなかった形でレガシーの形成が進むような場合である。

そのような場合が存在する理由は､レガシーが、社会的に構築されるもの（Girginov and Hills, 2008）だからである。レガシーは、人々の解釈および、その解釈に影響する相互作用によって形成される。定義からもわかるように、レガシーがどのようなものか、ポジティブなのかネガティブなものか等は、人々の多様な解釈によって影響をうける。またその解釈に影響するものとして、特定の社会集団内での相互作用がある。レガシーについて考え方の異なる社会集団が存在し、その集団の構成員から影響を受ければ、レガシーの解釈も変わってしまう。実際、レガシーがオリンピック

招致において重要な位置を占めるようになったのは、招致委員会、IOC、オリンピックムーブメントの推進者、さらにスポンサーの間でレガシーの制度化が進められたからである（Leopkey & Parent, 2012）。

このようにレガシーが社会的な構築物であるため、次のような、イベント組織者の意図しない事態が起こりうる。例えばイベント組織者が「形成できる」「形成したい」と企画したレガシーであっても、それを実行に移す自治体や NF に資源が不足しているために、「形成できない」「形成したくない」と判断することが起こる。実際に、レガシー形成における NF など実行部隊の能力の問題が、イベント組織者の手を離れてから生じることが指摘されている（Girginov and Hills, 2008）。

また、レガシー形成にとって好ましい機会でさえ、予期せぬ形で目の前に現れることもありうる。レガシープランを企画した際、誰も想像していなかった「追い風」が、大会終了後にイベントとは無縁の第三者によって作られることもあるだろう。その場合、その時点でレガシーに関わっている主体は、その機会を正しく把握し適応することがあらたな計画として重要になる。経営戦略論では、このように戦略の中でも、最初から明確に意図していなかったが、行動の一つ一つが集積され、そのつど学習する過程で形成される戦略を「創発的戦略（emergent strategy）」と呼んでいる（Mintzberg, 1998）。しかし、レガシーのレバレッジ研究の中では、こうした創発性を捉えようという試みはまだなされていない。

このように、そもそも予測が難しいようなレガシー形成プロセスが存在していると、計画としてレバレッジを捉えて研究を続けるだけでは十分ではない。既存研究を拡張するような方向性として、一貫したパターンとしてレバレッジを捉えて、レバレッジ施策として実際にどのように一貫した行動がとられたのかを分析することが有益である。

５．実証研究の方向性（まとめにかえて）

これまで検討してきたとおり、イベント組織者のみによるレガシーの事前のレバレッジを議論しているだけでは、レガシーから最大限大きな便益を獲得する可能性を制限してしまっている。ゆえに、イベント組織者とは異なる主体が、レガシー形成の企画がイベント組織者の手から離れた後のレバレッジをすればよいのか、ということをいかに深めるかを検討していかねばならない。

この問いを検討する上でまず大切なのは、どのように問題にアプローチするかである。既存研究レガシーレバレッジの既存研究の中から探すのは難しい。そこで事例研究を実施して、そこから帰納的に抽出してくるのが一つのやり方であろう。例えばある程度期間がたった、長野オリンピックの事例などが考えられる。長野県の白馬村は、長野オリンピック開催後に外国人観光客誘致に成功していったという。白馬村は、当初アジアをメインのターゲットにしていた。しかし、2003 年ころから政府の主導する「ビジットジャパンキャンペーン」のイベントに参加した際、オーストラリア人がオリンピックの記憶を基に、「ナガノ」「ハクバ」という地名を知っていることに気づき、新たなターゲットに設定し直した。その後、様々な工夫をしながらオーストラリア人を取り込んでいっている。今では長野県で一番外国人客を誘致している自治体である。その過程は試行錯誤に満ちており、その中からどのようなレガシーのレバレッジ手法が確立されたのかは研究する価値があると思われる。

レバレッジ研究を拡張していくことは、今後の SME 研究にとって重要な課題である。レガシーに関して世間を騒がす問題の多くは、イベント後でも解決するチャンスがある。組織が問題から学習し、素早く環境変化に適応する道筋を粘り強く探っていきたい。

＜参考文献＞

原田宗彦（2002）『スポーツイベントの経済学』平凡社.

Cashman, R. ‘What is “Olympic legacy”?’. In

The Legacy of the Olympic Games 1984-2000, edited by M. Moragas et al. Lausanne: International Olympic Committee, 2002.

Chalip, L., (2004), "Beyond Impact: A General Model for Host Community Event Leverage," In Sport Tourism: Interrelationships, Impacts and Issues, B. Ritchie and D. Adair, eds., pp. 226–252. Clevedon: Channel View Publications.

Chalip, L., (2006), "Towards Social Leverage of Sport Events," Journal of Sport & Tourism, Vol. 11, No. 2, pp. 109–127.

Chalip, L., and Leyns, A., (2002),"Local business leveraging of a sport event: Managing an event for economic benefit," Journal of Sport Management, Vol. 16, pp. 132-158.

Chalip, L., (2014), "From Legacy to Leverage," In Leveraging Legacies from Sports Mega Events, edited by Grix, J., UK: Palgrave Pivot.

Girginov, V. and Hills, L., (2008), "A Sustainable Sports Legacy: Creating a Link between the London Olympics and Sports Participation," The International Journal of the History of Sport, Vol. 25, No. 14, pp. 2091–2116.

Hiller, H. H., (2007), "Post-event Outcomes and the Post-modern Turn: The Olympics and Urban Transformations," European Sport Management Quarterly, Vol. 6, No. 4, pp. 317-332.

McIntosh, M. J. 'The Olympic Bid Process as the Starting Point of the Legacy Development'. In The Legacy of the Olympic Games 1984- 2000, edited by M. Moragas et al. Lausanne: International Olympic Committee, 2002.

Mintzberg, H. et al., (1998), Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management, New York: Free Press.（齋藤嘉則監訳（1999）『戦略サファリ』東洋経済新報社）

O'Brien, D., (2006), "Strategic business leveraging and the Sydney 2000 Olympic Games," Annals of Tourism Research, Vol. 33, No. 1, pp. 240-261.

O'Brien, D., (2007), "Points of Leverage: Maximizing Host Community Benefit from a Regional Surfing Festival," European Sport Management Quarterly, Vol. 7, No. 2, pp. 141-165,

Preuss, H., (2007), "The Conceptualisation and Measurement of Mega Sport Event Legacies," Journal of Sport & Tourism, Vol. 12, No. 3-4, pp. 207-227.

Preuss, H., (2014), "Legacy Revisited," In Leveraging Legacies from Sports Mega Events, edited by Grix, J., UK: Palgrave Pivot.

Leopkey, B. and Parent, M.M., (2012), "The (Neo) institutionalization of legacy and its sustainable governance within the Olympic Movement," European Sport Management Quarterly, Vol. 12, No. 5, pp. 437455.

Leopkey, B., & Parent, M. M. (2012). Olympic games legacy: From general benefits to sustainable long-term legacy. International Journal of the History of Sport, Vol. 29, No. 6, pp. 924-943

Weed, M., Coren, E., Fiore, J., Mansfield, L., Wellard, ·I., ChatziefStathiou, D. and Dowse, S. (2009). A Systematic Review of the Evidence Base for Developing a Physical Activity and Health Legacy from the London 2012 Olympic and Paralympic Games. London: Department of Health.