

# 日本におけるプロ野球産業の 経営学的研究に向けて

横 田 真 一

はじめに

- I 日本におけるプロ野球産業史
  - 1. プロ野球産業の誕生と低迷期
  - 2. 2リーグ分裂と迷走期
  - 3. 1980年代以降のプロ野球
- II プロ野球球団の現状
  - 1. 現在のプロ野球産業のしくみ
  - 2. プロ野球球団の構造
  - 3. プロ野球球団と選手
- III 経営学的分析に向けて
  - 1. 産業構造の「ねじれ」
  - 2. 組織構造の「ねじれ」
  - 3. 組織と制度の問題

むすび

はじめに

現在の日本で、エンターテイメント・ビジネスの中枢を担い、かつスペクテイター・スポーツの中心であるプロ野球産業には、いくつかの固有の問題が存在する。これまで、いくつかの研究領域では、それらの問題にスポットをあててきた。

特に、研究の対象となっているのは、選手のパフォーマンスと賃金の問題<sup>(1)</sup>、人種の相違と賃金の関係<sup>(2)</sup>、プロ野球の経済効果<sup>(3)</sup>、監督の能力<sup>(4)</sup>などであり、いずれも経済学的アプローチが採られている。また、これら以外にみられる研究としては、労働市場にかんする法学的な分析<sup>(5)</sup>が試みられている。

このようにプロ野球産業では、さまざまな角度から、検討を加えられているにもかかわらず、経営学的な研究、特に組織論的研究が行われていないのが現状である。

そこで本稿の目的は、日本のプロ野球産業を経営学的に分析することの意義について吟味し、議

論することにある。そこでまずプロ野球産業が、なぜこんにちのような地位を獲得することができたのか、について歴史的記述を行う。

次に、プロ野球産業は現在どのような状況にあるのか、について検討を行う。ここでは、プロ野球産業はいかなる構造をとっているのか、について焦点をあてる。その際、産業のマクロな構造、球団の内部構造、選手と球団の関係について整理する。

そして最後に、プロ野球産業や球団の内部に存在する、実践的な問題にフォーカスを定め、経営学的分析を行った場合に、おのおの問題点が経営学にどのような理論的インプリケーションを導きうるかについて、検討を加える。

研究の方法としては、インテンシブ・インタビューと既刊書籍、新聞や雑誌記事を用いた、ケース・スタディーである。<sup>(6)</sup> したがって当然のことながら、通常のサーベイ調査（定量的研究）よりも、コンテクストの記述に重点が当てられる。

## I 日本におけるプロ野球産業史

### 1. プロ野球産業の誕生と低迷期

現在のプロ野球産業の形態を考慮すると、日本のプロ野球産業の設立は、1934年にさかのぼることになる。<sup>(7)</sup> このとき設立されたのが、株式会社東京野球倶楽部（現、読売巨人軍）である。この球団の設立理由は、読売新聞社主催で、アメリカ・オールスター選抜チームと試合を行うためである。これは当時の日本では、学生チームがプロチームと対戦できないという、文部省の規定があったことによる。<sup>(8)</sup> そしてその後、1935年から1938年の間に8つの球団が設立されるとともに、1936年には日本職業野球連盟（以下、連盟）が設置され、春秋年2回のリーグ戦が行われるようになった。

しかし、当時は大学野球の全盛時代や第二次世界大戦の影響が重なり、プロ野球は衰退の一途をたどった。その証拠に、8球団あった球団数が1942年には6球団に減少したとともに、1944年には一時休止されることとなった。

1945年の終戦後は、GHQの指導もあいまって、同年11月には東西対抗戦が、翌1946年には8球団によるペナント・レースが再開されるに至った。しかし、戦争による後遺症は、想像以上に大きく、特に選手数に与える影響は甚大であった。戦争の影響で選手数が減少したのである。問題は、選手数が減少したにもかかわらず、球団の数は減少しないため、選手やゲームの質的な低下が生じたことである。このことが原因となり、球団間で選手の引き抜きが激化した。その結果、1948年には最高委員会のもと、『社団法人日本野球機構定款（以下、定款）』が作成された。

これらの時代を振り返ると、第1回目の日米対抗野球が興行的に成功を収めたため、第2回目日米対抗野球を企画した読売新聞社が、文部省からの規制による影響でプロ野球球団を設立し、他の球団も次々と設立された。そして、第二次世界大戦による大きな被害を受けながらも、GHQによる支援もあり、1リーグ制のもと、戦後の混乱期を乗り切っていった。つまり、この時代は株式会社東京野球倶楽部を中心に、日本のプロ野球産業の設立期であるとともに、政治的影響を常に強く受けた時期なのである。

### 2. 2リーグ分裂と迷走期

定款が作られたことによって、労働者つまり選手の引き抜きには一定の歯止めができたのもつかの間、プロ野球産業は大きな変革期を迎えることとなった。それは、2リーグ分裂である。

この発端は、1949年に正力松太郎氏が、連盟総裁に就任したことによる。同氏は就任直後、3つの構想を発表した。それは第1に、アメリカ野球チームの招聘である。日本のプロ野球の発端が、アメリカ・オールスター選抜チームとの第2回目の試合であることから考えても、興行による利益を見込んでのことと推測される。

第2に、2大リーグ制の導入である。これは、すでに当時のアメリカでは導入されており、その効果が非常に高かったことに由来している。

最後に、これまで東京には後楽園球場しか存在しなかったが、東京に新しい球場を建設しようというものである。これは、東京がもつ後背人口を考えた場合、当然のことといえよう。

以上の構想のうち、第1、第3の構想については混乱もみられず、導入が検討された。しかし第2の構想、つまり2大リーグ制の導入にかんしては、議論が紛糾し混迷を極めた。これに輪をかけたのは、1リーグ制のプロ野球が、軌道に乗り始め絶頂期を迎えたことから、様々な企業がプロ野球に参加申請を行ってきたことである。

これらの企業の加入にかんする意見は、既存の球団を賛成派と反対派に分断する形となり、収拾がつかず、結果的にこれまであった日本野球連盟を解体することとなった。そして即座に、加入賛成派は太平洋野球連盟を、反対派はセントラル野球連盟を結成した。<sup>(9)</sup>

したがって、これまで1連盟8球団で行われていたプロ野球産業が、2連盟14球団（内訳は太平洋野球連盟7球団、セントラル野球連盟7球団）となった。当然のことながら、この突発的な変化はさまざまな面で影響を与えることとなった。特に影響を与えたのは、またもや選手引き抜きの激化であった。その結果、終戦直後の混乱期における定款と同様に、1951年に『日本プロフェッショナル野球協約（以下、野球協約）』が設けられた。この野球協約は、初期の時点ではあまり機能的ではなかった。それは、アメリカの野球協約の全訳

に近い形であったうえ、10年ぐらいの時をかけて、逐次的に決定されていったからである。

その結果、プロ野球産業では、日本の他の産業ではあまりみられない企業買収や企業合併が頻繁に発生するのである。しかしながら、主に生じたのは太平洋野球連盟であり、セントラル野球連盟ではあまり発生しなかった。

これにはいくつかの原因が存在する。まず第1に、2リーグ分裂までのプロ野球界を支えてきた東京読売巨人軍が、セントラル野球連盟に所属したことがある。これは当時、人気、実力のいずれの面からみても、プロ野球産業の花形球団であった巨人が属することで、他の球団も巨人戦においては、一定の収益を確保できたと推測されるからである。

第2に、各球団の親会社が、どのような業種であったかに依存している。1950年の時点で、セントラル野球連盟の場合メディア関連企業が4社存在していたのに対し、太平洋野球連盟の場合には2社しか存在していない。つまり、メディアによる露出の問題が、明暗を分かつ1つの鍵となつたのであろう。

第3に、各球団の所在地に原因があった。それは、セントラル野球連盟の場合、地方都市つまり東京首都圏、京阪神以外に本拠地をおく球団が、連盟所属球団の半数程度存在していたのに対し、太平洋野球連盟の場合は、東京首都圏と京阪神に本拠地が集中してしまった。このため同一連盟内部でさえ、きわめて限られた顧客をしのぎを削って獲得競争をしなければならなかったのである。

以上のような理由から、セントラル野球連盟所属球団の方が、太平洋野球連盟所属球団よりも、経営権の譲渡が少なく、より安定して連盟の運営を行えたのであろう。そして、太平洋野球連盟の経営権の譲渡のながれは、1978年に福岡野球株式会社（クラウンライター・ライオンズ）から株式会社西武ライオンズに譲渡されるまで、断続的に繰り返されることとなった。

### 3. 1980年代以降のプロ野球

西武ライオンズの登場から安定性を取り戻したかにみえた太平洋野球連盟（以下、パシフィック野球連盟）に、またもや激震が襲うこととなった。それは1988年に太平洋野球連盟所属の2球団が、

立て続けに球団の譲渡を行ったのである。

まず、9月14日に南海ホークスがダイエーに譲渡を行い、本拠地を福岡に移転することを発表した。ついで、その約1ヶ月後の10月19日に阪急ブレーブスがオリエン特・リースに球団を譲渡することを決定した。

これら2球団の経営権の譲渡は、プロ野球産業に与えるインパクトという面で、これまで繰り返されてきた球団の譲渡とは、いささか性質を異にする。それは次の3点による。

まず第1に、両球団とも日本のプロ野球産業の中では、古い歴史をもつ、いわゆる老舗球団であった点である。南海は1935年に、阪急は1936年に設立された球団であり、いずれの球団も伝統をもった球団であった。またその伝統ゆえに、パシフィック野球連盟のリーダー的役割を担ってきた球団でもあったためである。

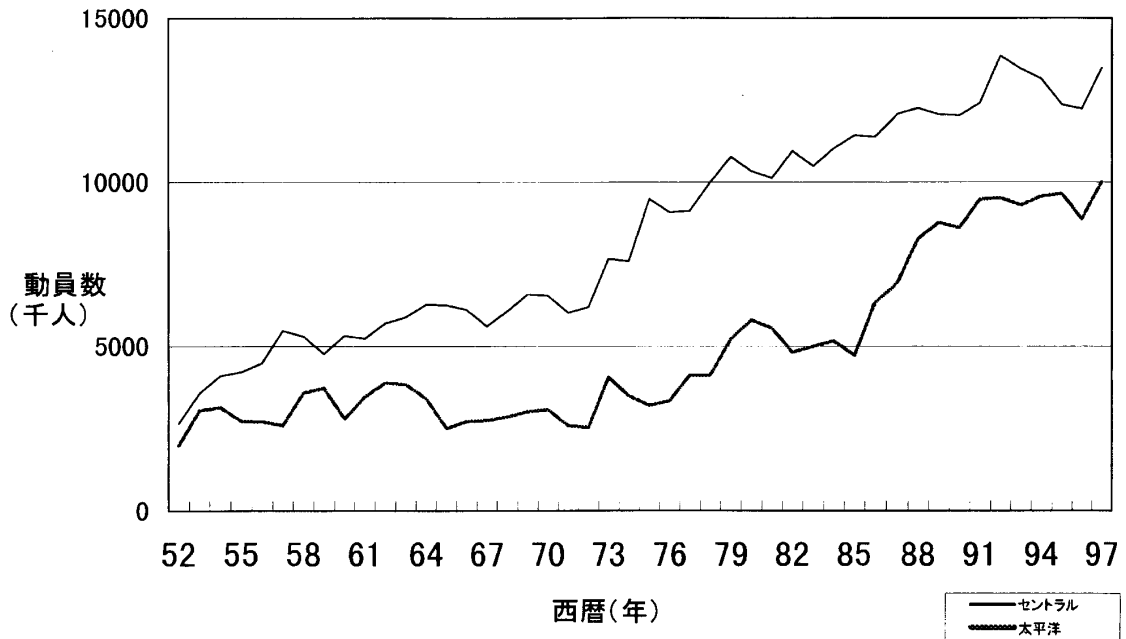
第2に、いずれの球団の親会社も、電鉄会社であった。これは電鉄会社が球団をもつメリットが、次第に低くなってきたことを表している。つまり、これまで日本では、娯楽やレジャーのバラエティーが少なく、プロ野球は栄えた。そのために、球場へのアクセス手段としての鉄道も利益を生み出すといった、シナジーが機能していた。しかし、その後レジャーのバラエティーが増加したため、シナジーが働かなくなったのであろう。

第3に、いずれの球団も京阪神地区の球団であった。これは当時この地区には、両連盟あわせて4つの球団が存在しているたうえ、阪神タイガースという人気球団が存在していたため、競争が非常に厳しかったことを物語っている。

このように、2つの老舗球団が球団経営権をそれぞれ譲渡したわけではあるが、そのことによって、パシフィック野球連盟は新たな時代を迎えた。そしてさらには、この活性化の流れは、日本のプロ野球産業全体に影響を与えることとなった。

活性化の流れの中で、もっとも影響が強かったものは、1993年に導入されたフリー・エージェント制と、ドラフト制度の大幅な改正であろう。結果的には、パシフィック野球連盟の独自案は採用されなかったものの、フリー・エージェント制の導入にかんしては、パシフィック野球連盟のオーナー会議に端を発している。またここ数年、〈図表1〉に示すとおり、パシフィック野球連盟は、

＜図表1＞両リーグ観客動員数の推移



出所)『プロ野球データブック(pp.26-37)』をもとに作成

観客動員数も確実にのばしてきている。

このような、歴史をたどってきている日本のプロ野球産業であるが、総じてみるならば、まず常に選手という希少な労働資源の獲得に、問題をはらんでいる。また、日本の産業の中では珍しく、参入や撤退が、頻繁に起こっている業界であることがわかる。以下ではそのプロ野球産業の現状について、整理し、把握することを試みたい。そしてその後、問題点の把握と、経営組織論的分析の可能性について吟味する。

## II プロ野球球団の現状

### 1. 現在のプロ野球産業のしくみ

ここではまず、プロ野球産業全体をマクロ的にとらえることにしよう。現在のところ、プロ野球産業は＜図表2＞のようにプロスポーツの中でも、かなり観客動員数が高い産業である。とりわけ賭博性のある産業をのぞいた場合は、2位のサッカー(Jリーグ)を遙かに上回っている。

このプロ野球産業を統括しているのは、社団法人日本野球機構(以下、野球機構)であり、この組織のトップは会長(1名、日本プロフェッショナル野球組織のコミッショナーと同一人物)である。この会長の下には、副会長として両連盟の会

＜図表2＞プロスポーツの観客動員数(1996年)

種目	観客動員数	種目	動員数
競艇	2897.9万人	男子ゴルフ	75.0万人
競輪	2209.5万人	新日本プロレス	68.8万人
野球	2110.0万人	全日本プロレス	50.7万人
中央競馬	1411.7万人	女子ゴルフ	34.1万人
地方競馬	1225.9万人	ボクシング	36.7万人
オートレース	599.4万人	キックボクシング	10.0万人
サッカー	320.5万人	ボウリング	5.0万人
相撲	84.1万人		

出所)『1997プロスポーツ年鑑(p.202)』をもとに作成

長、理事として各球団の社長が位置している。しかし野球機構には、議決機関や執行機関は存在していない。

この野球機構のもとに、日本プロフェッショナル野球組織(以下、野球組織)が位置し、この中に、セントラル、パシフィックの両連盟が存在しており、現在のところ、各連盟にそれぞれ6つの球団が所属している。

また、通常的意思決定を行う議決機関は、各球団の球団代表で構成されている、実行委員会であるが、先にもふれたフリー・エージェント制の導入など、重要な議案にかんしては、各球団のオーナーで構成される、オーナー会議の承諾が必要と

なっている。これらの議決機関は、いずれも野球組織の中に存在している。そして、唯一の執行機関としてのコミッショナーも、野球組織の代表者である。

さらに、この日本野球組織に属している球団の行動に、制限を加えているのが、『野球協約』である。この野球協約は1951年に初めて制定された。そして1969年に生じた、いわゆる「黒い霧事件」を契機に、1970年に大幅に改正され、1971年にほぼすべての項目が定められた。

この協約は1995年度用のものでは、22章207条文中で構成されており、次のような項目が記載されている。それは、総則(4)、コミッショナー(8)、実行委員会(7)、オーナー会議(3)、コミッショナー事務局(4)、参加資格(10)、地域権(8)、選手契約(21)、保留選手(9)、復帰手続き(4)、選手数の制限(8)、参稼報酬の限界(18)、選手契約の譲渡(20)、選抜会議(8)、新人選手の選択(10)、審判員と記録員(12)、試合(22)、有害行為(5)、利害関係の禁止(5)、提訴(7)、注補(2)、フリーエージェント(12) (括弧内の数字は条分数を示す) である。

以上のように、プロ野球産業では、毎年発行されている『野球協約』によって、参加者の行動に

制限を加えている。そして制約に対する違反者に対しては、コミッショナーが制裁を決定する。これらを含む、日本の野球産業の概要は<図表3>のようになる。

## 2. プロ野球球団の構造

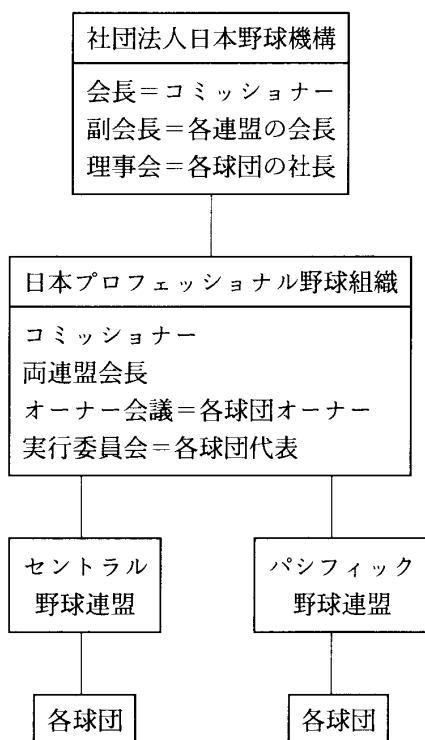
次に、プロ野球の球団が、いかなる組織構造をなしているのか、把握を試みよう。プロ野球の球団といった場合、一般的には試合を行っている選手たちの集団が想定されることが多い。しかしここでは、このような考え方つまり、選手たちの集団(業界でいう「チーム」)を指すのではなく、経営を行っている株式会社(業界でいう「会社」であったり「フロント」)に焦点をあてる。

まずはじめに、球団と親会社の関係に注目すると、2つの分類基準を用い、4つのタイプに分類することが可能である。1つの分類基準は、球団の運営資金にかんするものである。それは、球団が親会社から資金的な援助を一切受けていないかどうかである。つまり、球団という株式会社の独立採算可能性<sup>(10)</sup>である。これは各球団の申告所得をみると、セントラル野球連盟所属の6球団、および株式会社福岡ダイエー・ホークスの7球団が黒字であることから分類することができる。<sup>(11)</sup>

いま1つの分類軸は、球団が親会社や関連企業の手助けなしに、その業務を遂行しているかどうかである。いうなれば、球団職務の独立性ということになる。これにかんしては、親会社のグループ各社を検討すると明らかである。

このような2つの軸で日本のプロ野球球団を分類した場合、次の<図表4>がえられる。ここで、

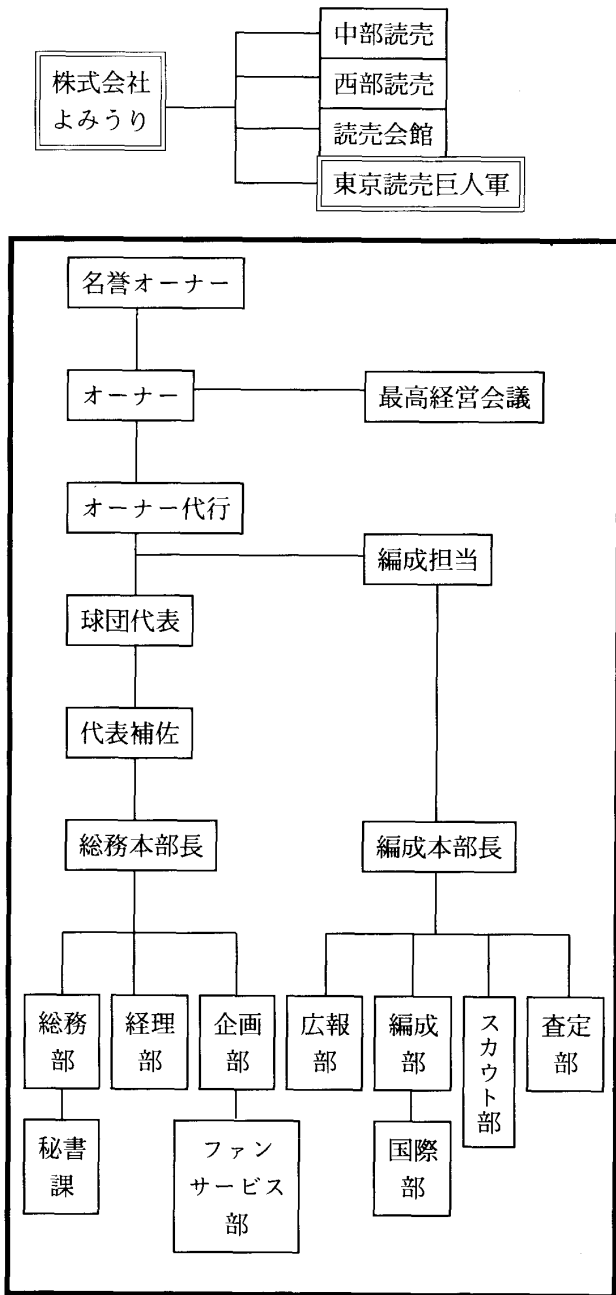
<図表3>プロ野球産業の概要



<図表4>球団の分類図

		独立採算可能性	
		低	高
職務独立性	高	日ハム 横浜 オリックス ロッテ	広島  ヤクルト
	低	ダイエー 西武 近鉄	中日 巨人 阪神

＜図表5＞東京読売巨人軍の組織図



出所)『巨人軍の政治学 (p.77)』より引用

このような分類を行うのは、後に示す2つの球団の組織図を検討する際に、より明確にするためであるとともに、制度論的分析を加える際に、組織サブ・フィールドとして用いることが可能となるからである。2つの例とは、現存する日本最古の球団である東京読売巨人軍と、最も新しい球団である株式会社オリックス野球倶楽部である。

まず資金面の独立性は非常に高く、職務面での

依存性がみられる球団の例として、東京読売巨人軍の組織構造からみていくことにする。組織構造は＜図表5＞に示されている、組織図をみれば明快であろう。ただ、ここで注意を促しておきたいことがいくつか存在する。

まず第一に、プロ野球産業に所属する球団は、株式会社でなければならないと、野球協約には規定されている。しかし東京読売巨人軍は、野球協約に定められた例外<sup>(12)</sup>に該当するため、「株式会社よみうり」の1つの部門として存在しているのである。

第二に、他球団にはみられない部署がある。それは図表中の「最高経営会議」と呼ばれるものである。この会議の構成メンバーは現在のところ、正力亨（読売新聞社社長、株式会社よみうり社長）、渡辺恒雄（読売新聞社社長、株式会社よみうり取締役）、水上健也（読売新聞社副社長、大阪本社社長、株式会社よみうり取締役）、小林与三次（読売新聞社会長）の4名である。

最後に他の球団と異なる点は、編成担当という役職名で、現場の監督が位置している点である。またこの編成担当は、取締役でもある。通常の球団の場合、編成は編成のスペシャリストにゆだね、監督はチームを組織するというよりはむしろ、編成担当によって組織されたチームを率いるのが一般的である。

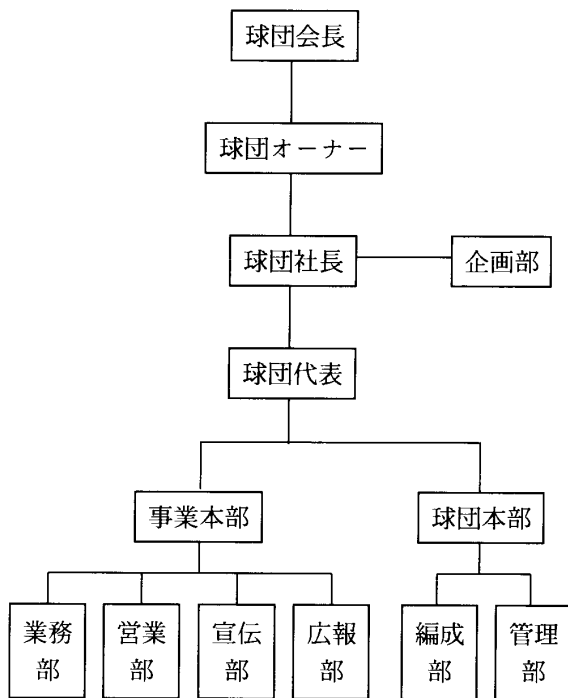
一方、＜図表6＞に示してあるのは、資金面では親会社に依存しているが、業務面では独立している球団として位置づけられた、株式会社オリックス野球倶楽部の組織図である。

これは、先に挙げた東京読売巨人軍の組織図よりも、プロ野球産業内では一般的色彩が強いものである。

まず球団代表の下で、2つの本部が設置されている。1つは事業本部であり、いま1つは球団本部である。事業本部の中には4つのセクションが存在している。業務部は試合日程の調整や会社内部の人事を行い、営業部は主に年間予約席を販売する。宣伝部は文字通り広告宣伝を担い、広報部はマスコミの応対をはじめ、講演依頼をも処理する。この事業本部の機能は、プロ野球産業以外の企業の中にも、同種の職務を行う部署の存在が確認される。

一方、球団本部は一般の企業ではみられないも

＜図表6＞株式会社オリックス野球倶楽部の組織図



のである。球団本部には、2つのセクションがある。それは、編成部と管理部である。前者は、チーム間のトレードや新人選手のスカウトや契約を行う。管理部には多数の職務があるが、平たくいえば、選手の管理を行うのが主たる職務である。

以上の2つの例をみると、プロ野球球団は基本的には、非常に類似した環境の中に存在している。しかし、組織構造は、ある点ではきわめて類似しているながらも、ある点では非常に異なった面をもっていることがわかる。これは、後ほど議論するが、特定の制度環境における、組織構造の同形性(Isomorphism)を検討する際に、非常に有益なものとなろう。

### 3. プロ野球球団と選手

最後に、プロ野球球団と選手の関係に焦点をあてることにする。まず佐藤によれば、プロ野球選手と球団との契約のあり方を「附合契約」であり「(附合契約とは、)当事者の一方が決定したところに他方が従わざるをえない形で契約が成立する<sup>(13)</sup>(契約である)」と主張している。これにかんしては、フリー・エージェント制が導入されるまでは、合致するであろうが、1993年に導入されてからは、フリー・エージェント資格を有する選手の待遇と、

有しない選手の待遇が異なってきていることから、現在ではすべての選手契約に、合致するものとはいえなくなった。

また樋口によると、「行政からの見解としても、1951年の大蔵省通達や所得税法204条4号ではプロ野球選手の所得を給与所得以外の所得としており、国税庁は野球選手の所得を事業所得として取り扱っている<sup>(14)</sup>」としている。換言すると、プロ野球選手1人1人が、それぞれ個人事業主として扱われているのである。

つまり、各プロ野球球団は70名以内の個人事業主(選手)と契約を行いチームを編成し、そのチーム運営を契約した10数名の管理者(監督およびコーチング・スタッフ)にゆだねていることになる。そして、各球団が選手に支払った年俸の合計は、＜図表7＞のようになっている。

ここで注目し値するのが、1993年と1994年の間に年俸の急騰がみられることである。1993年と1994年の平均年俸を比較すると、約3割ぐらいの伸びを示している。これはフリー・エージェント制

＜図表7＞各球団の選手の年俸

球 団 名	1993年			1994年		
	総額	平均	人数	総額	平均	人数
西 武	19.05	3024	60	23.21	3869	60
巨 人	16.02	2391	67	21.44	3200	67
ヤクルト	14.20	2184	65	17.51	2735	64
ダイエー	10.91	1705	64	15.40	2299	67
日 ハ ム	11.46	1791	64	14.99	2343	64
中 日	13.61	2127	64	14.74	2302	64
近 鉄	13.35	2118	63	14.60	2317	63
広 島	11.31	1795	63	13.09	1954	67
阪 神	11.33	1743	65	13.09	1945	67
オリックス	10.90	1731	63	12.68	2114	60
ロ ッ テ	9.99	1513	66	10.95	1711	64
横 浜	9.80	1463	67	9.58	1545	62

注1) 総額の単位は、億円。

注2) 平均の単位は、万円。

注3) 人数の単位は、人。

出所) 日刊スポーツ 1994年5月31日号

の導入の影響と考えられる。

したがって、先ほどの〈図表1〉のように、いくら観客動員数が上昇していったとしても、各球団の台所事情が、非常に厳しいものであることは間違いがない。というのも、観客動員数には球場という器のもつ上限が存在するからである。したがって、今後、プロ野球の各球団は観客動員数を、器のもつ上限にできる限り近づけていくとともに、観客動員以外での収入を模索し、伸ばしていかなければならない。

以上が、日本のプロ野球の歴史と、現在の産業の状況の概要である。以下では、プロ野球産業がもつ実践的な問題点に焦点をあて、そのような問題を経営学的に分析した場合の可能性について論じる。

### Ⅲ 経営学的分析に向けて

プロ野球産業の概略をふまえたうえで、いったい、いかなる実践的な問題点が存在するのであろうか。また、それはどのような経営学の理論と結びつくのであろうか。ここでは、次の3つの問題点に絞って検討する。それは、日本のプロ野球産業における、産業構造の「ねじれ」、各球団の組織構造の「ねじれ」、制度と組織の問題である。

#### 1. 産業構造の「ねじれ」

日本のプロ野球産業には、連盟が2つ存在しているにもかかわらず、野球協約は1つである。しかし、各リーグ間で試合にかんする規定は異なっている。たとえばセントラルでは、投手が打者の頭部にデッドボールを当てた場合、当該投手は意志を問われることなく、即刻退場になる。これに対し、パシフィックでは何の対処も行われていない。また、パシフィックは先発投手を前日にあらかじめ公表し、DH制度を採用しているが、セントラルではいずれの制度も採用されていない。

このように、両リーグ間の「ずれ」を生じさせている原因は何であろうか。その原因は、産業構造の「ねじれ」に由来していると考えられる。そして、この産業レベルの「ねじれ」については、2つの原因が考えられ得る。

第1に、社団法人日本野球機構と日本プロフェッショナル野球組織との関係が、不明確なことに起因している。

先にも述べたように、野球機構の下部組織として、野球組織は位置づけられている。そして、野球組織に内包される形で、2つの連盟と、連盟に属する12の球団が存在している。

ここで注意しなければならないのは、野球機構を統括する会長は、野球組織のコミッショナーであり、コミッショナーは各球団の代表で構成されている実行委員会で、決定されるという点である。通常の組織を考えてみた場合、野球機構内部で会長を選任するのが、より一般的である。しかしプロ野球産業の場合、下部組織に内包されている、実行委員会によって、上部組織の統括者を選任しているのである。

したがって、コミッショナーの職務は野球協約に規定されているものの、形骸化しやすいしくみになっている。これは、Pheffer のいうパワー<sup>(15)</sup>にかんしても十分に影響を与えうる。つまり、下部組織の実行委員会が、コミッショナーよりも大きなパワーをもちうることである。したがって、日本のプロ野球界において、産業レベルの「ねじれ」が発生するのである。

この「ねじれ」に対する解消方法は、現在のところ実例としてあげられるものはない。というのも、数年前アメリカ大リーグにおいて、大きなパワーをもったコミッショナーが存在した。しかしその影響力の大きさに球団経営者が、即座に罷免に追い込んだ。

また、日本のプロサッカー（Jリーグ）の川淵チェアマンを、実例として挙げられるのではないかと吟味したが、サッカーの場合、野球とは決定的な相違点があるため、合致しないという判断を下した。

それは、アマチュアとプロの境界の問題である。サッカーの場合、アマチュアとプロの違いは、同一協会内部のレベルの差として位置づけられている。つまり、潜在的労働者（選手）市場は、同一協会のより下部に位置づけられている。しかし、プロ野球の場合は、アマチュアとプロは完全に別の協会に所属する。したがって、プロ野球のコミッショナーとJリーグチェアマンは、性質が異なるのである。

この原因による「ねじれ」を解消する方法は、潜在的労働市場の特性を考慮した上で、組織構造を明確に規定し直す以外に、見つからないである



う。

これは、経営組織論的に考えるならば、同一産業の企業で作られる、業界団体の意思決定およびその執行能力にかんする問題点として分析が可能であろう。その際、1つ留意しなければならないのは、この「ねじれ」の原因が、果たして全く有効に機能してしていないのか、という点である。もし、この産業レベルの「ねじれ」が、有効に機能している点があるとすれば、どのような点であるのかを明確にすることによって、経営学的にインプリケーションをもたらすことが可能であろう。

第2の原因は、『野球協約』である。野球協約自体、野球機構によって発行されたものなのか、日本プロフェッショナル野球組織によるものなのか、明確にされていないのみならず、異なる連盟が、同一の協約に批准している点に問題がある。

そもそもプロ野球という産業の性格上、同一連盟の球団間関係では、協働は不可欠である。なぜならば、プロ野球球団はチーム間の試合を商品としているため、少なくとも自社以外の1社は必要である。<sup>(16)</sup>しかし、異なる連盟の球団間関係には、協働よりも競争が強く見られる。選手の獲得のみならず、顧客としてのファンの獲得をも競い合っている。つまり、利害の異なる2つの企業集団（各連盟）が、同一の規定のもとに生存していることになる。その結果、産業におけるマクロな「ねじれ」が生じるのである。

では、この第2の「ねじれ」に対する解消方法について、考えてみることにする。これには、両極端な2つの方法が存在する。1つは、より協力関係を強めていく方法であり、いま1つはより競争へとシフトさせていくことである。

前者について考えてみると、アメリカの大リーグの事例があてはまる。アメリカ大リーグは日本と同様、アメリカン・リーグとナショナル・リーグの2つのリーグで構成されている。しかし、大きく異なるのは、全米をネットしているテレビ放映権料は協会に一括して支払われ、均等配分される。また、新人選手のスカウティング活動はリーグで一括して行われる。いずれも日本の場合は、各球団が個別に行っている。またこれにとどまらず、アメリカでは両リーグ間の交流試合も行われている。

つまり大リーグでは、①資金の均等化（戦力の

均等化を導きうる）、②共通作業の共有、③異なる利害集団間の協力の「場」の設定、などを通じてより協力関係重視にシフトしていている。

他方、競争関係を強化する場合であるが、しばしば新聞をにぎわす「新リーグ設立」と類似している。野球の場合には、アマチュアとプロの区別が明確であるため、全く異なる団体を設立することは、理論上可能である。かつても、国民リーグという団体が存在していたことから、裏付けられる。しかし、法人の問題を考えた場合、これは、極めて不可能に近いものだという事は、容易に推測できる。

したがって、競争と協力のバランスを、いままでよりも協力の重点を置いた関係に、シフトしていくことによって、「ねじれ」は解消されていくであろう。

ところが、日本のプロ野球ではそのようなシフトはみられない。これはどういうことなのであろうか。数年前、日本で「ビデオ戦争」と呼ばれるものがあつた。これは、ビデオの2つの規格間、つまりベータとVHS間の競争であつた。結果は、周知の通り、VHSが性能的には劣るにもかかわらず、勝利をおさめた。<sup>(17)</sup>そして、ベータ方式は市場から姿を消した。

プロ野球の制度を1つの産業標準と考えるならば、このときみられなかった、具体的な各企業の動向及び、企業集団内部での交渉の過程が解明でき、強いては、産業標準の決定プロセスの解明につながるであろう。

## 2. 組織構造の「ねじれ」

第2の問題点は、球団内部の「ねじれ」である。これは、前者と比較すると、よりミクロな「ねじれ」ということができよう。ここには、主に2つの原因が存在している。

第1の原因は、球団社長と球団代表の関係である。先に<図表5>や<図表6>で示したように、球団の場合、球団代表という見慣れない役職が存在している。これは坂井によると、「球団代表というのは、厳密な意味で言うと、その球団を代表して、連盟や野球機構の会議に出席する専任者である<sup>(18)</sup>」とし、その職務は多様なものであると指摘している。

通常、この球団代表が『野球協約』に定められ

ている、実行委員会に参加し産業全体の意思決定にかかわる。一方、球団社長は野球機構の副理事という肩書きは存在するものの、産業全体に対する意思決定権はない。ことから、球団内部の構造の「ねじれ」が発生する。

この「ねじれ」は、監督やコーチング・スタッフの人事を決定する際に、意思決定の遅延や困難さとして露呈する。

これは、公式な組織構造からもたらされる権限と、実際の権限が一致しないことによって生じている。この現象は、現在の経営学においても議論をなされている。例えば、コンピューターという新しい技術が導入された場合、公式な組織構造と異なる権限形態が生じるという、示唆もある。<sup>(19)</sup>

第2に、「現場の論理」と「企業の論理」が、すれ違いうる構造である点である。これは、プロ野球球団には、元プロ野球選手であった人材も、球団職員として含まれていることに由来している。このような立場の職員数人にインタビューしたところ、いずれも現場指向（この場合は、チーム指向）が強く、現場復帰を望んでいた。

そしてこのような職員は、球団組織のどの部分に位置しているかが重要になってくる。球団の組織図でいうと圧倒的に<図表5>でいう編成本部や<図表6>でいう球団本部に所属している。これらいずれの部署も、現役選手に接する機会が多く、その職務内容は主に、現役選手の管理、育成やチームの編成である。

つまり、いずれの職務も選手や監督、コーチング・スタッフとのかかわりが密接な部署である。組織の「ねじれ」が生じる原因の1つはここにある。それは、元来「現場指向」が強かった者が、現場と接することにより、より「現場指向」が強くなり、球団職員というより、現場の代弁者化してしまうのである。

また、プロ野球の現場は人脈の世界である<sup>(20)</sup>とともに、言うまでもなく実力主義の社会である。これが、拍車をかける結果になっている。一般に、球団と契約を結んで指揮にあたっている、監督やコーチング・スタッフのほうが、球団職員である者より、選手としての実績が上であった。このため、チームを管理しなければならない球団職員が形骸化し、監督、コーチング・スタッフのなすがままになるケースが多々見られる。

このような問題に対する方策は、次の2通りである。まず1つは、プロ野球未経験者の起用である。つまり、プロ野球未経験者であれば、現場の論理に流されることなく、選手を管理、育成することが可能となるからである。一方、逆にプロ野球経験者をジョブ・ローテーションなどによって、ジェネラリスト化することによって、球団にかんする幅広い知識を蓄積させてから、先に挙げたポストに就かせることで、両者の論理を融和させる機能を求めることも可能であろう。しかしながら、現時点では、いずれの方策も採られていない。

この現象は、作業者の多能化や組織構造のフラット化を重要視する、柔構造組織パラダイム<sup>(21)</sup>の検討に、重要な示唆を与えるものと考えられる。柔構造組織パラダイム自体、技術革新による組織の変化を扱っているが、このパラダイムに十分な広がりがあることを裏付けるのに、有意義な産業である。また、組織メンバーの役割知覚の問題にも、重要なインプリケーションを導きうるであろう。

### 3. 制度と組織の問題

最後に、プロ野球産業を考察する視点として、もう1つ非常に有効であり、近年経営学の組織論の分野で、発展してきた領域が存在している。それは制度論であり、ここではそれをを用いて、制度論的検討をプロ野球産業に適用できるかどうかを吟味したい。なぜなら、以上のように、さまざまな「ねじれ」が存在するにもかかわらず、『野球協約』という、1つの制度が、利害の異なるプレイヤーをコントロールしているからである。

しかし、制度論はいくつもの学問領域にまたがった、学際的な領域である。そして、Institutionという言葉は、多様であり、制度論自体のアプローチも数え切れないほどである。

Scottoは、2種類の分類を試みている。1つは、規制的制度観(Regulative Pillar)、規範的制度観(Normative Pillar)、認知的制度観(Cognitive Pillar)という、3つの制度観(Pillar)と、3つのキャリアー(文化、社会構造、ルーチン)による分類である。<sup>(22)</sup>いま1つは、先に挙げた3つの制度観と6つの分析レベル(世界システム、社会、組織フィールド、オーガニゼーション・ポピュレーション、組織、組織

のサブシステム)による分類である。

ここで、注目したいのは、いずれの分類もそれぞれ2つの軸が直行しているという記述である。したがって、第1の分類では9つに分類されることになり、第2の分類では18に分類することになる。ここで重要となってくるのは、両分類間の整合性である。しかしながら、Scottの研究においては、問題となる整合性にかんする記述はみあたらない。さらに、結果的に第2の分類は、制度を議論する各学問領域に従って、制度論を分類したにすぎない形となっている。

しかし、彼の研究の中で非常に重要な部分がある。それは、制度の多様性を考慮し、制度を次のように定義した点であろう。つまり、「制度は、認知的構造、規範的構造、規制的構造と、社会的行動に安定性と意味を提供する行動から成り立っている。そして制度は、文化、構造、ルーチンといったキャリアの影響で変化するとともに、様々なレベルの管理主体で操作される<sup>(23)</sup>」という定義であろう。この定義は、これまで行われてきた定義より、はるかに広いものである。

例えば、Northは「制度とは、社会におけるゲームのルールである。あるいはより形式的に言えば、それは人々によって考案された制約であり、人々の相互作用を形作る<sup>(24)</sup>」と定義する。また青木によると、「原プレーヤーと追加的プレーヤーとの双方の行動選択に対する自己拘束的な制約である<sup>(25)</sup>」とされている。これらの定義では、Scottのいう認知的側面が欠如している。したがって、ここではScottの定義を援用し、あくまでも制度を広範なものとして考えていくことにする。

しかし、多様であるからといって、そのまま各論者がそれぞれの制度観を記述すればいいわけではない。組織文化の研究者である、Schultz and Hatchは論文の中で、組織文化の多様性を述べた後、各パラダイム間のハイブリッドを試みている。また、その論文の中で、制度論にかんしても、各パラダイム間のハイブリッドが可能であるという、有益なコメントを残している。<sup>(26)</sup>

そこで、制度を分析する際に、Schultz and Hatchが主張するように、いくつかのパラダイムに分類し、パラダイム間のハイブリッドを考慮に入れて、検討を進めることが妥当であろう。ではプロ野球産業を実際に分析する場合、どのような

現実的問題が、いかなる理論的インプリケーションを導きうるものであろうか。

1つは、経済学的視点である。それは、独占的競争下における企業の問題である。独占的競争は、経済学者Chamberlinが提唱した概念である。<sup>(27)</sup>

しかし、その手法ゆえの問題点や、企業によって公開される情報の不足などから、実際の企業に合致するかどうかの検討は困難であった。

ところが、プロ野球やJリーグといった産業は、松岡が指摘しているように、独占的競争の状態にあるにもかかわらず<sup>(28)</sup>情報量が豊富な産業である。そこで、これらの産業に属している企業を調査することで、独占的競争の状況にある企業の関係ならびに企業行動を検討することが可能であろう。

第2点目としては、社会学的視点である。これは、同一の制度における企業の組織構造の同形化(isomorphism)の問題である。DiMaggio = Powellは同型化を次の3タイプに分類している。彼らによると、①強制的同型化(Coercive Isomorphism)、②模倣的同型化(Mimetic Isomorphism)、そして③規範的同型化(Normative Isomorphism)の3タイプである。<sup>(29)</sup>

プロ野球産業を取りあげた場合、『野球協約』という1つの制度による、各球団の組織構造の同型化の考察が可能となる。

最後に、歴史的な記述による制度自体の考察である。Scottによると、歴史的に制度自体を考察する場合に立場による違いがあるとしているが、彼が指摘しているように、基本的な相違は「なぜ」という問いと、「どのように」という問いの違いである。<sup>(30)</sup>

したがって、これらの2つの問いをともに考えることで、制度自体の歴史的な検討の相違を、埋めることが可能となる。

以上の3つの問題点を含むことにより、制度論の多様性をカバーするとともに、制度論の中に存在している、いくつかのパラダイムをハイブリットするが可能になる。つまり、学問領域間の制度に対する相違点(ここでは、社会学的な見地と経済学的な見地、歴史的な見地の相違)と、制度を1つのプロセスとしてみた場合の差異とを、埋めることによって、パラダイム間のハイブリッドが行われると考えられる。したがって、プロ野球産

業は、制度論的検討を行う場合に、非常に優れた研究対象であるといえる。

## むすび

以上のように、プロ野球産業がもつ問題点を経営学的に把握することによって、経営学にもさまざまなインプリケーションを提供することが理解できる。これは、本稿の目的であり、日本のプロ野球産業を経営学的に分析することは、経営学にも意味があることがわかる。特に、スポーツ新聞といった、専用の媒体があることから、公開される情報は記述的研究を行う際には、非常に有益であるとともに、これまで経営学で焦点が当てられていなかった側面に、注目することが可能となるであろう。

経営学に与えるインプリケーションの中でも、

従来の企業研究では、ブラックボックスとして処理されていた部分に、焦点をあてることが可能な産業である。特に、1つの制度が形成されていく過程や、その制度と組織の関係を分析するのは、経営学にとって非常に重要なものとなる。そしてこれは、組織論や戦略論の枠にとらわれず、いずれの領域に対しても、有益な示唆を与えるであろう。

プロ野球産業は、日本の産業の中でも特殊な産業である。しかし、Giddensがいう構造化の理論<sup>(8)</sup>を用いることによって、インプリケーションを一般化することが可能であろう。

今後は、本稿で問題視された、実践的な問題を逐次的に検討することによって、全体像の把握を行うことが重要であると考えられる。

## (注)

- (1) 賃金とパフォーマンスにかんする研究については、Succully (1974), Medoff (1976), Sommers (1990, 1993)等を参照。
- (2) 人種の相違と賃金差別の問題にかんしては、Kahn (1991), Mogull (1979, 1981), Jennings and McLaughlin (1989)などを参照。
- (3) プロ野球の経済効果については、Hillら (1982), Porter and Scully (1982), Siegfried and Eisenberg (1980), Knowlesら (1992)などを参照。
- (4) 監督にかんしては、大竹と大日 (1992), Grusky (1971), Pfeffer and Davis (1986) Kahn (1993)等を参照。
- (5) 法学的分析は、Lowell (1973), Yablon (1994), Rottenberg (1954)等を参照。
- (6) ケース・スタディーの中でも、シングル・ケース・スタディーを用いる。方法論の妥当性にかんしては、様々な議論を呼んでいるが、Yin (1984) や沼上 (1995) によると、定量的研究とは異なった基準で、検討すべきであるとしている。
- (7) 正確には、1920年に日本運動協会チームという球団が存在していたが、この球団は関東大震災の影響で1923年に解散したため、現在のプロ野球産業とは関係がみられない。
- (8) 第1回目の試合は1931年に行われ、このときには文部省からの規制がなかったため、学生選抜が戦った。この結果、読売新聞社は大成功を納めた。ここで問題となっているのは、第2回目のアメリカ・オールスター選抜チームの来日にかんしてである。詳しくは、日本体育協会監修『現代スポーツ百科事典』を参照。
- (9) 最初は、南海、阪急、大映、東急、阪神の5球団が、加盟を賛成したが、後に阪神が加盟反対の態度を表し、4球団対4球団になってしまった。セントラル連盟に加盟した球団は、巨人、阪神、中日、松竹と、新加盟の広島、大洋漁業、西日本新聞であった。一方、太平洋連盟に加盟したのは、上記の4球団に新加盟の毎日新聞、近畿日本鉄道、西日本鉄道である。
- (10) ここで、「可能性」という言葉を用いたのは、プロ野球産業の中には、株式会社の一つの部門である球団が存在しており、そのような球団の場合は、当該部門が独立した場合を推測する必要があるからである。
- (11) 例えば、日刊スポーツ1993年2月1日号を参照。
- (12) 野球協約によると、参加資格には資本金1億円以上の株式会社でなくてはならないと規定されている。しかし、1980年1月1日現在の既存の球団はこの制

- 約を受けないとしている。
- (13) 佐藤隆夫『プロ野球協約論』一粒社、1982年、38ページ。
- (14) 樋口美雄編著『プロ野球の経済学』日本評論社、1993年、21ページ。
- (15) 例えば、Pfeffer (1978, 1981) を参照。
- (16) 小林好宏 (1979) を参照。
- (17) 例えば、浅羽茂 (1995) を参照。
- (18) 坂井保之『「ニッポン・プロ野球」考』海鳥社、1995年、46ページ。
- (19) Burley (1986) を参照。
- (20) 例えば、谷崎晃『巨人軍の政治学』三一書房、1997年、169ページ参照。
- (21) 奥林ほか (1994) を参照。
- (22) Scott (1995) を参照。
- (23) Ibid., p.33.
- (24) North (1990)、竹下公視訳『制度・制度変化・経済効果』晃洋書房、1994年、3ページ。
- (25) 青木 (1996)、23ページ。
- (26) Schultz and Hatch (1996)、p.551。
- (27) Chamberlin (1962) を参照。
- (28) 松岡憲司 (1996) を参照。
- (29) DiMaggio and Powell (1983) を参照。
- (30) Ibid., pp.64-65.
- (31) Giddens (1979) を参照。

#### 参考文献

- [1] 青木昌彦「経済学は制度をどう見るか」大山道広・西村和雄・吉川洋編『現代経済学の潮流 1996』東洋経済、1996年、23-45ページ。
- [2] 浅羽茂『競争と協力の戦略』有斐閣、1995年。
- [3] 池井優『野球と日本人』丸善ライブラリー、1991年。
- [4] 宇佐美徹也『プロ野球データブック<最新版>』講談社、1995年。
- [5] 大竹文雄・大日康史「プロ野球監督の労働者一生産性、年俸および離職率」大阪大学社会経済研究所 Discussion Paper No.274、1992年。
- [6] 奥林康司・庄村長・竹林明・森田雅也・上林憲雄『柔構造組織パラダイム序説』文眞堂、1994年。
- [7] 小林好宏「プロ野球の経済分析」『経済セミナー』292号、1979年、46-54ページ。
- [8] 佐藤隆夫『プロ野球協約論』一粒社、1982年。
- [9] 財団法人日本プロスポーツ協会編『1997プロスポーツ年鑑』電通パブリック・リレーションズ、1997年。
- [10] 社団法人日本野球機構編纂発行『日本プロフェッショナル野球協約 1995』、1995年。
- [11] 谷崎晃『巨人軍の政治学』三一書房、1997年。
- [12] 日本体育協会監修『現代スポーツ百科辞典』大修館、1970年。
- [13] 沼上幹「個別事例研究の妥当性について」『ビジネス レビュー』、vol.42、No.3、1995年、55-70ページ。
- [14] 樋口美雄編著『プロ野球の経済学』日本評論社、1993年。
- [15] ベースボール・マガジン社編『激動の昭和スポーツ史①プロ野球編上』ベースボール・マガジン社、1989年。
- [16] 松岡憲司「プロスポーツと市場競争」、松岡憲司編著『スポーツ・エコノミクスの発見』法律文化社、1996年、105-142ページ。
- [17] Barley, S.R., "Technology as an Occasion for Structuring : Evidence From Observation of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments," *Administrative Science Quarterly*, vol.31, 1986, pp.78-108.
- [18] Chamberlin, E. H., *The Theory of Monopolistic Competition : A Re-orientation of the Theory of Value*, Harvard University Press, 1962 (青山秀夫訳『独占的競争の理論』至誠堂、1972年)。
- [19] DiMaggio, P.J. and W.W. Powell, "The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field," *American Sociological Review*, vol.48, 1983,

pp.147-160.

- [20] Giddens, Anthony, *Central Problems in Social Theory*, University of California Press, 1979 (友枝敏雄・今田高俊・森重雄訳『社会理論の最前線』ハーベスト社、1989年。)
- [21] Grusky, Oskar, "The Effects of Formal Structure on Managerial Recruitment : A Study of Baseball Organization," *Sociometry*, vol.5, 1971, pp.5-24.
- [22] Hill, J.R., Jeff Madura and R.A. Zuber, "The Short Run Demand for Major League Baseball," *Atlantic Economic Journal*, vol.10, No.2, 1982, pp.31-35.
- [23] Kahn L.M., "Managerial Quality, Team Success, and Individual Player Performance in Major League Baseball," *Industrial and Labor Relations Review*, vol.46, No.3, 1993, pp.531-547.
- [24] Knowles, Glenn, Keith Sherony, and Mike Hauptert, "The Demand for Major League Baseball : A Test of The Uncertainty of Outcome Hypothesis," *The American Economist*, vol.36, No.2, 1992, pp.72-80.
- [25] North, D.C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, 1990  
(竹下公視訳『制度・制度変化・経済効果』晃洋書房、1994年。)
- [26] Pfeffer, Jeffrey, *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, 1978.
- [27] Pfeffer, Jeffrey, "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of organizational Paradigms," *Research in Organizational Behavior*, vol.3, 1981, pp.1-52.
- [28] Pfeffer, Jeffrey, and A. Davis-Blake, "Administrative Succession and Organizational Performance : How Administrator Experience Mediates the Succession Effect," *Academy of Management Journal*, vol.29, No.1, 1983, pp.72-83.
- [29] Porter, P.K., and G.W.Scully, "Measuring Managerial Efficiency : The Case of Baseball," *Southern Economic Journal*, vol.48, No.3, 1982, pp.642-650.
- [30] Rotenberg, Simon, "The Baseball Players' Labor Market," *Journal of Political Economy*, vol.64, pp.242-258.
- [31] Schultz, M., and M.J.Hatch, "Living with Multiple Paradigms : The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture," *Academy of Management Review*, vol.21, No.2, pp.529-557.
- [32] Scott, W.R., *Institutions and Organizations*, SAGE Publications, 1995.
- [33] Siegfried, J. J., and J. D. Eisenberg, "The Demand for Minor League Baseball," *Atlantic Economic Journal*, vol.8, No.2, pp.59-69.
- [34] Yablon, Charles, "On the Contribution of Baseball to American Legal Theory," *The Yale Law Journal*, vol.104, 1994, pp.227-242.
- [35] Yin, R. K., *Case Study Research 2nd edition*, SAGE Publications, 1984  
(近藤公彦訳『ケース・スタディーの方法 第2版』千倉書房、1996年。)