

プロ野球球団における目標共有と協働

ーオリックス・ベースボール・クラブの事例ー

Co-operation and goal sharing in a professional baseball team

in case of Orix Baseball Club

関西国際大学 竹田明弘

Kansai University of International Studies

Akihiro TAKEDA

要 約

本研究では、プロ野球球団の事例からプロフェッショナル組織における、プロフェッショナル間の目標共有とそれに派生する協働の困難さについて述べた。プロフェッショナル組織では、プロフェッショナルそれぞれの持つ職業観の相違から部門間コンフリクトが生じやすい。オリックスブルーウェーブでもチームと球団経営の間に目標の微妙な相違が見られた。部門間コンフリクトの解決法として一般的に問題解決型の解決法が有効であるが、事例ではそれが必ずしも機能するとは限らないことが示唆された。

1. はじめに

有名野球選手のメジャーリーグへの移籍、楽天の新規参入などプロ野球球団への社会的関心が高まっている。プロ野球球団は社会的、公共的な側面も強い。顧客であるファンは企業を儲けさせるに協力しているのではない、われわれはチームやひいきの選手が好きだから応援していると考えている。また、選手の側も、赤字続きでチームが存続できなくなれば、チームのオーナー企業が変わるだけであると考えていたかもしれない。実際、これまでファイターズ、ホークス、ベイスターズなどチームのオーナー企業が経営難により球団売却した企業も多い。このように、顧客や選手ともチームの成績には関心はあるが、経営に対する関心は大きくなかった。

近年、人気選手のメジャーリーグベースボール（MLB）への移籍、選手年俸の高騰、若者を中心としたサッカー文化の定着など、わが国のプロ野球球団の経営的な危機がさやかれている。実際、読売巨人軍人気の低迷¹はすさまじい。チームはファンのものである、プロ野球球団は企業の広告塔であるなどの議論もあるが、赤字続きでは存続することができない。事実、2004年に近鉄バファローズ球団は消滅する危機に見舞われた。楽天株式会

¹ ビデオリサーチの調査によると、1999年には20.3%であった巨人戦の年間平均視聴率が、2006年には9.6%まで急降下している。

社が日本プロ野球機構に新規参入するということで、プロ野球球団の数が減るという最悪の事態だけは免れたが、これまで以上に、日本プロ野球機構をとりまく経営環境が厳しくなったということがより鮮明になった。プロ野球球団にも経営の視点が強く求められるようになってきている。

経営といっても非常に幅広い。戦略、財務、組織、経営形態、マーケティング、MOTなど経営の分野也多岐にわたっている。プロ野球球団を経営という切り口で料理する場合、どの分野に焦点を当てるのが最も有意義なのであろうか。既存の経営理論でプロ野球球団を説明できるのであれば、何もプロ野球球団を題材とする必要はない。一般的な経営理論をプロ野球球団に適応させればよいだけである。

プロ野球球団は、営業や総務などの一般職員と、選手、コーチ、監督などチームスタッフで構成される。チームスタッフの一部を除けば、国内法上で彼らは個人事業主である。球団と有期限の専属契約を結び、選手として活動している存在である。選手はいわゆる雇用者ではないので、労働諸法の適用対象にはならないというのが基本的な了解である²。彼らは球団のメンバーでありながら、彼ら自身が球団の商品であるという二重の側面も持っている。こうして、選手を中心としたチームスタッフは、職業プロフェッショナル（以下：プロフェッショナル）として、球団職員とは異なる雇用的側面を持つ。とりわけ、選手はプロフェッショナルとして彼の希望する雇用契約条件と球団の提示する条件とが合致しない場合、よりよい契約条件を提示する他球団と契約することもあるし、また、逆に球団から契約を打ち切られる場合もある。このようにプロ野球球団には、プロフェッショナルと一般的な雇用形態を持つ正規従業員の特性の異なるスタッフが存在している点が大きな特徴である。プロ野球球団の経営を考える場合、プロフェッショナルの管理という組織的な問題を避けて通ることはできない。本稿では、プロフェッショナル集団の管理という組織論的な観点から、プロ野球球団の経営について考察を加えていく。

1. プロフェッショナル組織と協働

2. 1 組織と協働

組織とは1人ではできない業務を集団の協働により達成していくところに存在意義がある。組織にはパーソナリティ、能力、興味関心、モチベーションなど様々な特徴を持った個人が働いており、異なる特性を持つ個人を目標達成のために方向付け、協働せしめていくことは簡単なことではない。組織管理の大きな目標は、これら多様な個人を組織目的の達成に向けて、協働のエネルギーを投入させることである。

バーナード(C. I. Barnard)は組織の基本機能として、共通の目的、コミュニケーション、協働の意思の3要素をあげている。組織はこの3つの諸要素が機能するとき、組織として

²武藤泰明編：『プロスポーツクラブのマネジメント』東洋経済 2006 179頁

の能率が上がる。とりわけ、共通の目的を持つことが重要である。組織目的と個人目的とを一致させることで、より有効に組織の協働を促進させることができるからである。

こうした点から、終身雇用、年功序列を基礎とするいわゆる日本の労使関係は合理性を持っていた。年功序列型賃金のもとで、わが国の一般的な企業では、若年時に受け取る賃金は彼らの生産性より低い水準しか受け取ることができない。いわば、一種の過少支払いの時期が続く。年功序列のもとで終身雇用的に働く人は、ここでの過少支払い分の所得は担保として企業に留保される。やがて、一定の水準まで年齢が上がると、生産性以上の賃金を受け取ることができる。加護野・伊丹（1989）が見えざる出資と呼ぶ日本企業のシステムである³。しかし、ここで企業に留保された所得は、企業の将来の業績に大きく影響される。それゆえ、企業の成長が、個人の目標になりやすい。わが国の従業員がよく唱える“会社のため”という言葉は、こうした労使関係に導かれた個人目標と組織目標の部分的な一致が影響している。終身雇用と年功を基礎とする日本の経営システムは、このようにパーソナリティや価値の異なる個人の協働へのエネルギーを高めるという機能を持っていた。

2. 2 プロフェッショナルの特性

本稿では、プロフェッショナルが業務の中心的な役割を示す組織をプロフェッショナル組織と考える。プロフェッショナルについて定義することは難しいが、プロフェッショナルとは素人にはできない高度な知識や技術をもとに実行される職業と考える。医師、弁護士、デザイナー、プロ野球選手などが、プロフェッショナルの例として挙げることができる。プロフェッショナル組織に焦点をあてる理由は、彼らの雇用体系や行動特性など職業的な特徴から組織内の協働の仕組みが難しいからである。

プロフェッショナルの要件として重要なものは3つある⁴。第1に、長期にわたる職業的専門教育・訓練である。専門性の高い職業に就くためには、長期にわたる職業的専門教育・訓練が必要である。その結果として、一定水準の能力を持つことが認められた場合（ライセンスや資格の取得、さらには外部準拠集団、関連団体からの能力評価など）、職に就くことができる。第2に、所属している組織とは別の専門家団体、あるいはそれに類する組織が存在することである。日本医師会や日本プロ野球機構などの学会、協会、連盟などがそれにあたる。例えば、大学教員は様々な学会に所属していることが一般的である。専門家団体は、プロフェッショナルにとって、強く準拠する存在だけでなく、プロフェッショナル個人の能力を評価する機能も果たす。第3に、倫理的規範が存在することである。プロフェッショナルは、サービスの受益者と比較して、知識や技術が高いため、そこには依存の関係が生まれてしまう。プロフェッショナルとのクライアントの非均等性である。それゆえ、勝手なことは許されないという規範も根強く彼らの行動を拘束している。そのため独

³伊丹敬之・加護野忠男：『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社 1989

自の倫理綱領を備えていることも多い⁵（田尾,2001）。医師と患者の関係を考えてみよう。この場合、医師は患者に対して特権的な立場を持つ。多くの場合、患者は医師の言われるままに治療行為（サービスの提供）が行われていく。しかし、それだからこそプロフェッショナルは強い倫理性を有している。独自の倫理要綱を備えている場合も多い。

こうした、要件を持つプロフェッショナルは特有の行動特性を示す⁶。第1に、組織への限定的なコミットメントである。プロフェッショナルは職業に対するコミットメントが高く、現在、所属している勤務組織に対して限定的にコミットメントする傾向がある。プロ野球選手の多くは、プロ野球選手としてよりレベルが高いところで野球をしたいのであり、所属組織はそれを実現させてくれる手段である。それゆえ、組織間の移動も珍しくないし、所属組織を変えることがキャリアアップにつながる場合もある。2006年には、ポストイングシステムを利用して、西武ライオンズの松坂投手、阪神タイガースの井川投手、ヤクルトスワローズの岩村野手など多くの選手がMLBに渡った。それによって、彼らは現行の年俵より、多くの年俵を手に入れることができたし、メジャーリーガーとしてのステータスも手に入れたかもしれない。

第2に、学会や協会など外部準拠集団へのコミットメントが高いことである。外部準拠集団は、インフォーマル組織として個人の居場所となるだけでなく、情報交換の場にもなる。ここで、交換された情報は、彼が勤務している組織より、重要な情報となることも多い。外部準拠集団は個人の能力評価の場としても機能している。例えば、大学研究者にとっては、学会の評価が極めて重要であり、将来のキャリアに大きな影響を与える。また、意見調整の場としての機能も持っている。日本プロ野球選手会は、FA制度の導入や選手の肖像権など選手の権利に対する利害調整団体としての役割も果たしている。このように、外部準拠集団は多様な機能を果たすため、個人にとっても非常に重要である。

第3に、職業独自の価値が形成されることである。プロフェッショナルになるためには、長期的な教育や訓練が必要である。例えば、プロ野球選手になるためには、リトルリーグやボーイズリーグ、高校野球、さらには大学野球や社会人野球など非常に長期間にわたる訓練が必要である。その結果として、その職業ごとに独自の組織文化、価値が構築される。こうした独自価値は、プロフェッショナルの行動様式に大きな影響を与える。独自価値の存在は、複数のプロフェッショナルがチームとして活動する場合、また、同じ組織で仕事をする場合は価値観の相違を顕在化させ、部門間の衝突を生む場合がある。

ところで、プロフェッショナルと類似の概念として仕事人がある⁷。太田(1999)は、個人の態度や行動に着目し、組織（職場組織）よりも自分の専門とする仕事に強くコミットメントし、仕事を通してキャリアの形成や個人欲求を追求していく個人を「仕事人」、所属組

⁴竹田明弘：「経営学の広がり」加護野忠男・吉村典久編『1からの経営学』碩学舎 2006 215頁

⁵田尾雅夫：『ヒューマン・サービスの経営』白桃書房 2001 88頁

⁶竹田明弘：「経営学の広がり」加護野忠男・吉村典久編『1からの経営学』碩学舎 2006 218頁

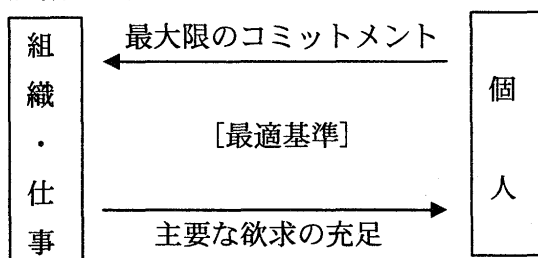
⁷太田肇：『仕事人と組織人-インフラ型への企業革新』有斐閣 1999

組織に強くコミットメントし、組織から得られる誘因（報酬、昇進など）によって欲求を充足していく個人を「組織人」と定義し、両者は組織や職業に対して異なる行動特性を示すとした（図1）。

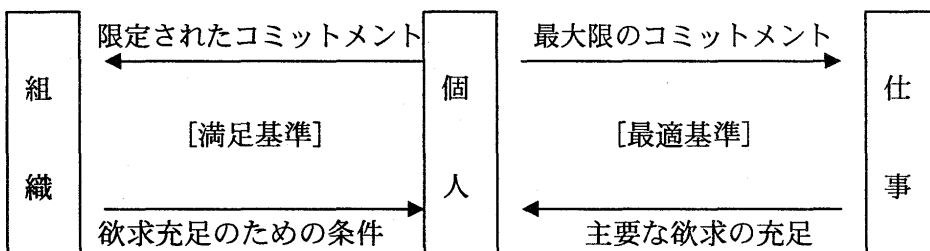
一般的な企業や官庁では、昇進や地位の向上が提供できるインセンティブの中心となっている。昇進によって、経済的な欲求だけでなく、企業内外での評価も高まり、尊敬や自我の欲求が満たされる。それゆえ、組織人は、昇進が個人にとって最大の目標になりやすく、早く昇進するために組織に最大の貢献をしようという行動をとりやすい。一方、仕事人にとって組織は仕事をする場である。ある組織に所属しているおかげで好きな仕事に専念できるというのである。もちろん、組織の基本方針に背いたり、利益に反する行為は慎むが、組織に評価されるために長時間にわたり残業したり、組織を背負って立つような行動や言動は積極的にとらない。これらが、組織人と仕事人の人間観である。

図1 組織人モデルと仕事人モデル

組織人モデル



仕事人モデル



出所：太田肇『仕事人と組織』有斐閣 1999 29 頁から抜粋

仕事人であるか、組織人であるかは、個人の仕事に対する考え方、価値観の問題である。いわば、個人の生き方の問題であるともいえる。しかし、プロフェッショナルは、その仕事に従事するために、長期間の教育と訓練を受けてきた存在である。仕事に対する思い入れや、意識は強い。結果として、プロフェッショナルは仕事人としての価値を強く持つことが多い。

もちろん、プロフェッショナルといっても多様な職種が考えられる⁸。医師や公認会計士

⁸竹田明弘：「経営学の広がり」加護野忠男・吉村典久編『1からの経営学』碩学舎 2006 217 頁

といった資格職から、教会、プロスポーツの選手、ショービジネスなど多くの職業が思い浮かぶ。広義には組織内プロフェッショナルと呼ばれる企業の研究開発担当者や IT 専門職（システムエンジニア、ネットワークエンジニアなど）も含まれる。プロフェッショナルの職業が以下の2つの要件を満たしている場合、仕事人としての人間観はさらに強化される。

第1に、自立自営の可能性である。医療従事者において、医師は医院や診療所を開業することで自立自営が可能であるが、看護師や言語聴覚士は病院に雇用されなければ働くことができない。雇用を前提とした職業では、組織の一員として振舞わなければ仕事自体を失う可能性がある。それゆえ、仕事人でありたいと思っても、それが困難な場合もある。雇用自体が狭き門である場合、その様相はさらに強い。

第2に、その職業が法律的な業務独占が認められているかどうかである。業務独占とは、法令によりその資格を持った者でなければ一定の業務活動に従事できないとされている制度である。例えば、財務書類の監査・証明業務は、公認会計士の資格がなければ実行することはできない。これも、プロフェッショナルの仕事に対する責任感とともに、仕事意識を強化する。

2. 3 プロフェッショナル組織と協働

組織管理の重要な目的は多様な個性を持つ個人の協働のエネルギーを引き出すことである。しかし、協働という観点から、もうひとつ重要な問題が残されている。組織管理において、個人の多様性だけでなく、職業固有の集団特性についても考慮に入れる必要がある。組織は画一的な集団の集合体ではない。プロフェッショナルと、一般的な従業員では、組織や仕事に対する意識や、行動特性が異なる。組織はこのような異なる特性を持つ集団を適切に管理していかなければいけない。

ここで、プロフェッショナルが業務の中心を担う組織をプロフェッショナル組織と考える。病院組織、プロスポーツ組織、学校などはその典型である。こうした、組織ではプロフェッショナルと、一般的な職員が混在して存在することになる。このような特徴を持つ組織では、集団特性により配慮した組織管理が必要になる。

太田(1999)に従うと、仕事に最も強くコミットメントする仕事人、組織に最も強くコミットメントする組織人という2つの人間観が存在するという。仕事人と組織人では最も優先すべき事項が異なるので、目的を共有することが難しい。一般的な企業においては、売上、収益、ROIなどの財務的な指標が最も重要な財務的指標になる。もちろん、仕事人が、仕事に強く動機付けられることで、間接的に組織の財務的な指標に貢献することになる。しかし、組織目標という意味で事情はもう少し複雑である。

例えば、医療施設では、DPC（疾患別定額払い制度）という診療報酬払い制度が導入されつつある。これは、どのような治療を施したとしても、特定の疾患ごとに一日に受け取る報酬は同じという制度である。このような制度の下で、医療施設の財務的な指標を考え

ると、粗診のインセンティブが働くことになる。過剰な治療は、患者にとっては望ましいことではあるが、組織にとっては収益を悪化させる原因になる。その場合、もちろん程度ものであるが、仕事人であるか、組織人であるかの人間観を反映して、医療従事者の対応は変わることが考えられる。このような、業務目標が少し異なる集団を適切に管理し、協働させることは難しい。とりわけ、プロフェッショナルは仕事人としての価値観を強く持つ存在であり、こうした目標の相違が部門間コンフリクトを誘発することがある。プロフェッショナル組織の重要な課題はここにある。

3. オリックス・ベースボール・クラブ（チーム名：オリックスバファローズ）の事例

3. 1 プロ野球の歴史と組織

野球が全国に浸透していくのは、東京大学の前身である開成学校でのアメリカ人教師による学生への指導が強い伝播力になったというのが定説になっている⁹。1934年には、日本で最初のプロ野球球団である株式会社 大日本東京野球倶楽部（現：巨人）が資本金 50 万円で設立される。さらに、1935 年～1936 年にかけて、大阪タイガース、名古屋、東京セネタース、阪急、大東京、名古屋金鯱の順に 7 球団が設立される。そこで、日本職業野球連盟が結成され、1936 年に日本で最初のリーグ戦が開幕した。ところが、1949 年に正力松太郎の 2 リーグ提唱、新球団加盟承認に関する問題から、日本野球連盟は 1950 年にセ・リーグとパ・リーグの 2 リーグに分裂した。2 リーグ分裂当初は、松竹ロビンス、大映スターズ、高橋ユニオンズなど現存しない球団も存在したが、1958 年にセ・リーグとパ・リーグ 6 球団となり、球団所有企業の変更や合併はあったものの、現在にいたっている。

その初期から、わが国のプロ野球球団は企業の広告塔としての使命を強く帯びていた。これは、地域をベースに運営される J リーグ、JFL 等のサッカークラブチームとは大きな違いである。広島東洋カープ、横浜ベイスターズを除くと、読売、阪神、ソフトバンクなどチーム名に企業名が含まれることから明らかである。これら球団のスポンサー企業は親会社としてチームに非常に大きな影響力を持つ。プロ野球球団は、スポンサー企業と資本的、人的に密接な関係にあり、スポンサー企業から経営者が派遣されてくことも多い。

プロ野球球団の組織は、営業、広報、人事等のフロントと呼ばれる管理組織、選手、育成、強化等の現場と呼ばれるチームに分類される。チームとフロントの従業員比率は、一般的に 1 : 2 程度である¹⁰。プロ野球球団の組織的な特徴として、チーム内の人材流動性が高いことがあげられる。他球団とのトレード、ドラフトを利用した新人採用、FA 制度での補強などで多くの選手が採用される。反対に、ほぼそれと同数の選手が解雇される。コーチ、監督やサポートスタッフも定期的に入れ替わるため、毎年、10 人以上のスタッフ

⁹ ベースボールマガジン社編：『プロ野球 70 年史-歴史編-』ベースボールマガジン社 2004

¹⁰例えば横浜ベイスターズは、フロント 50 人、チーム 120 人の構成である。

(<http://www2.bus.osaka-cu.ac.jp/~nakase/2002kaki/yokohamabaystars.htm> 参照)

が変動する。また、プロ野球球団は人材流動性が高く有期限の契約で採用されているプロフェッショナルと、正規従業員が混在する組織の点でも特徴がある。

3. 2 オリックス・ベースボール・クラブの事例

プロ野球球団では、どのようなレベルでコンフリクトが顕在化し、そして、顕在化したコンフリクトをどのような方法で解消しているのだろうか。こうした問題意識のもと、オリックス・ベースボール・クラブ取締役 M 氏に対して 2006 年 11 月にインタビュー調査を試みた。

(1)オリックス・ベースボール・クラブの歴史¹¹

オリックス・ベースボール・クラブは、1988 年 10 月、阪急電鉄がオリエンタースに球団譲渡したのを契機に誕生した。チーム名も前身の阪急ブレーブスから、オリックスブレーブスに変更され、新しいチームがスタートした。さらに、1990 年 11 月にはチーム名がオリックスブルーウェーブに変更された。1991 年には、本拠地も阪急ブレーブス時代の西宮スタジアムから、グリーンスタジアム神戸に移転した。まさに、前身の阪急ブレーブスから新チームへの再スタートである。

1995 年には、仰木監督の指揮のもと、神戸大震災からの復興を勇気づける“がんばろう神戸”のキャッチフレーズを合言葉にオリックスとなって初めてリーグ優勝を経験する。1996 年には続けてリーグ優勝を経験すると同時に、日本シリーズも制し、チームとして初の日本一を経験する。この年は観客動員数も球団新の 179 万 6000 人を記録し、オリックス球団としてピークを迎える。観客動員数には、オリックスブルーウェーブが神戸市民、および全国のファンに認知された事とともに、スター選手のイチロー選手の存在も大きい。

チーム成績において、オリックスブルーウェーブは、スタート以来、常にリーグ 3 位以内を維持してきた。ところが、2000 年に初めてシーズン 4 位という結果に終わってしまう。シーズンオフにはイチロー選手がポスティングシステムを利用して、シアトルマリナーズに移籍する。その後、オリックスブルーウェーブはチームとして低迷期を迎え、2002 年シーズンにはいよいよリーグ再下位に沈んでしまった。

オリックスブルーウェーブは、成績の降下と同時に観客動員においても減少し、経営的に苦しい状況になった。そこで、2003 年には、日本のプロ野球界では初のネーミングライツ(球場に企業名をつける権利)を公募し、球場名をグリーンスタジアム神戸から Yahoo! BB STADIUM に変更するなど様々な企業努力を行ってきた。2004 年に大阪近鉄バファローズの営業譲渡を受け、オリックスブルーウェーブとの統合球団であるオリックスバファローズが誕生した。チーム名が変わってもチームは優勝争いをする事ができなかったが、球団の営業努力が身を結び、2006 年にはシーズンチケットの売上は過去最高を記録し

¹¹ オリックス・ベースボール・クラブホームページ参照(<http://www.buffaloes.co.jp>)

た。

(2) オリックス・ベースボール・クラブの事例

プロ野球球団は、球団としての経営、チームとしてのリーグ優勝および日本シリーズでの勝利という2つの異なる目標を持っている。球団経営の観点からは、いかに収入源を確保するかが重要である。その場合、主な収入源として、チケット販売、グッズ販売、球場広告、スポンサー契約、放映権料などがあげられる。これら収入源に最も大きな影響を与えるのがチームファンである。チームを応援するファンの数はチケットやグッズ販売の直接的な影響要因である。また、球団の人気の高いほどスポンサー企業にとって魅力的であり、多くの広告料やスポンサー料を受け取ることが可能となる。さらに、人気球団はテレビやラジオ視聴率も高くなり、コンテンツとしての価値も高い。このように、球団経営を考える上で、ファンの獲得が最重要な経営課題となる。

もちろん、チームの勝利がファン行動に与える影響は大きい。間接的にはチームの勝利が球団経営に貢献する可能性はある¹²。しかし、チームが最も重きをおくのはあくまで優勝であって、球団経営ではないことは重要である。さらに、選手はプロフェッショナルとして個人の商品価値を高めるために、個人成績も重視しなければいけない。これに関して、M氏は次のように述べている。

経営の目標をチームの人に言ってもだめなんですよ。チームの目標は優勝することこれしかありません。それに、彼らはチームがだめになったら違う企業が持つから問題ないと・・・チームは雇用確保できると考えてるんです。

もちろん、経営側もチームの優勝を軽視しているわけではないし、財務的目標ばかり追及しているのではない。また、国民スポーツとして社会貢献等の目標も考えている。実際、オリックス・ベースボール・クラブのロゴにあるBSの“S”は“Social Responsibility (社会的責任)”である。これは、オリックスの球団理念の1つである「コミュニティー活動に積極的かつ継続的に取り組み、地域社会の“まちづくり”、“ひとづくり”に寄与します」ということを表している¹³。これに関する取り組みとして、オリックスでは訪問野球教室、幼稚園訪問活動、少年野球大会の主催、各種コミュニティー活動など地域貢献のための様々な活動を行っている。ただし、社会貢献活動も経営者としてどれくらい経済的貢献をするのかの判断も必要であるという。

プロ野球球団は、チーム優勝、収入源、社会貢献と複数の目標を抱えている。チームの優勝と社会貢献は重要である。しかし、球団を維持していくには収入源が必要である。そ

¹² 2004年度のリーグ優勝チームはセントラルリーグが中日ドラゴンズ、パシフィックリーグが西武ライオンズであった。それに関わらず、いずれのチームも前年度よりも観客数は減少したと言われている。

¹³ オリックス・ベースボール・クラブホームページ参照(<http://www.buffaloes.co.jp>)

れゆえ、球団経営において、収入源に強く影響を与えるファンの拡大が最も主要な目標になる。しかし、これに関してもチームとフロントでは少し温度差がある。

ファンサービスをとっても試合前だからと言って断られる。営業サイドがいくら言っても…シーズン中はボランティアやその他の要望をしてもなかなか通らないですね。

もちろん、選手がファンサービスについて考えていないわけではない¹⁴。それだけチーム成績という組織目標の優先順位が高いのである。チームスタッフは、チーム成績が最大のファンへの貢献と考えているのかもしれないし、確かにファンもチーム成績を望んでいるという側面はある。こうして、チームとフロントの目標が必ずしも同一ではないことがわかる。

もちろん、こうした目標共有の困難さから派生する部門間の目標コンフリクトはプロフェッショナル組織において一般的な現象である。組織にとって重要なのは、コンフリクトの有無ではなく、コンフリクトをいかに解決するかであり、組織目標のベクトルをいかにあわせるかである。オリックスでは、こうした問題に対してどのようなアプローチをとっているのだろうか。

試合前のファンサービスについては、登板予定のない選手に握手会に参加させるとか・・・いかにこちらの要望と選手を近づけるかですね。

オリックスではフロントがそれぞれ選手側とお互いに話し合うことによって、お互いの妥協点を見出すことでコンフリクトを解決しようとしている。まさに、問題直視型のアプローチである。また、ファン感謝祭への出場や一日署長、学校訪問、地域ボランティアなど野球以外の行事については、シーズン前に選手会3役とフロントが話し合うことで決定している。こうした試みにも関わらず、やはりフロントとチームの組織目標の同一化は難しいという。

ファンや地域という経営理念を浸透させるのは難しいですね・・・。

このように、問題直視型のアプローチによる目標コンフリクトの解決方法は必ずしも本事例では思うような結果を出せなかった可能性がある。しかし、話し合いによってお互いの妥協点を探るという方法は極めて一般的である。話し合えばわかるという価値はいつの世も信仰されているからである。

¹⁴実際、日本プロ野球選手会が、プロ野球のかかえる様々な問題点を色々な角度から議論するために実施している“プロ野球の明日を考える会”の2001年、2002年の主要テーマは「ファンは日本のプロ野球に何を求めているのか」であった。

4. プロフェッショナル組織における目標共有と協働に関する課題

組織マネジメントの本質的な課題は協働のエネルギーを確保することである。それには、目標の共有、コミュニケーション、協働の意思が重要である。事例では、プロフェッショナルが組織において中心的な役割を果たすプロフェッショナル組織では、目標共有が難しい、目標コンフリクトを引き起こす可能性が高いという組織的な特徴を持つことがあらためて明らかになった。プロフェッショナルの仕事に対する思いがこうした組織のディスファンクションの原因となる。プロ野球球団においては、チームはリーグ優勝、さらに日本シリーズでの勝利を目指して1年間という長いシーズンを戦っている。一方、球団の目標はシーズンでの勝利もあるが、財務的な目標の優先順位も高い。管理者はこうした組織特性に配慮しながら、プロフェッショナルを組織全体の目的に向けて方向付けていくようにマネジメントしていかなければならない。プロフェッショナル組織の本質的な課題は、こうしたこれら部門間コンフリクトの解決にある。

同じくプロフェッショナルが業務の中心を担う組織として病院組織がある。ここでは、医師、看護師など国家資格を持つ多様なプロフェッショナルが勤務している。病院組織も目標コンフリクトが発生しやすい典型的な組織である¹⁵。病院組織においても、こうした目標コンフリクトの解決や目標を共有する手法として、一般的に話し合いを中心とした問題直視型で対応している。ところが、田尾(1984)の調査では、医師と看護師の対面的な接触が多いほど多くのコンフリクトが発生しやすいという¹⁶。また、松村(1981)も、医師と看護師は、そもそも職業観に相違があるため、長時間話し合っても一致点を見いだすのは難しいと結論づけている¹⁷。病院組織でも、問題直視型の解決法がうまく機能しにくいのである。

ところで、加護野(1980)は、部門間の目標コンフリクトの解決法を、回避型、強権型、問題直視型の3つのタイプに分類した上で、最も望ましいと思われる問題直視型の解決法が必ずしも組織の生産性の観点から有効ではないことを明らかにした¹⁸。彼によると、どのアプローチによる解決法が最も有効であるかは、組織を取り巻く経営環境によって変化するとした。ここで、重要な示唆はコンフリクトとその最適な解決法はコンティンジェントな関係にあるという事である。

プロフェッショナルは、彼らそれぞれが仕事人としての意識を強くもつ事が多く、異なる職種で下位目標が異なる。そのため、問題直視型のごとく話し合えば話し合うほどお互

¹⁵例えば、竹田明弘：「病院組織と部門間コンフリクト」『医療・福祉マネジメント研究』第4号 関西国際大学 医療福祉マネジメント研究会 2006

¹⁶田尾雅夫：「対人葛藤研究の概念的枠組み」『看護展望』第9巻 第5号 1984

¹⁷松村悠子：「医師への依存からの脱却を：患者1氏の食事をととして考える」『看護学雑誌』45巻 1981

¹⁸回避型とは、部門間でコンフリクトが起きないように、当事者が自発的に歩み寄ることによって解決する方法を指す。強権型とは、部門間を統合する立場にあるトップマネジメントが強力なリーダーシップを発揮することによってコンフリクトを解決する方法を指す。問題直視型とはコンフリクトの当事者が互い

いの相違点がクローズアップされてしまい、時にはそれが新たなコンフリクトの原因となり組織の生産性を下げること考えられる。また、プロフェッショナルは外部労働市場が存在することも多く、その場合、組織から退出する可能性も高い。

プロフェッショナルの組織特性を考慮に入れた場合、どのような方法で目標コンフリクトを解決することが最も有効であろうか。これには、3つの選択肢が考えられる。まずは、強権型への志向である。トップや部門長の権限を強化するなどである。次に、問題直視型をベースとしつつも、そのデメリットを補う新たなシステムの導入である。最後に、コンフリクト自体を減じさせること、つまり回避型である。例えば、契約やマニュアルによって、プロフェッショナルの業務の範囲を当初から決定しておく。そこで、彼らの行動がそもそも組織目標に一致させるように設計しておくことである。ただし、回避型の場合は、組織の活性化、意思決定の精度の向上、組織の安定化などコンフリクトの持つプラスの効果¹⁹を失うことになる。この3つの仮説のどれがもっとも支持されるかについては、今後の課題として実証していく必要がある。

5. おわりに

本稿では、プロ野球球団におけるフロントとチーム間における目標共有、及びその解決方法の難しさについて、プロフェッショナル組織の観点から論述した。多様な集団が集まる組織において、これら目標の相違や、部門間コンフリクトは存在するのが自然な姿である。むしろ、コンフリクトの存在が組織の生産性を高めるという議論もある。組織マネジメントにおいて、重要なことはコンフリクトの有無ではなく、いかにコンフリクトを組織にプラスの影響を与える方向で解決するかである。

既存研究では、最適な部門間コンフリクト解決法と経営環境のコンティンジェントな関係について議論されてきた。しかし、組織特性も重要なコンテキスト要因である。組織特性がコンフリクト解決法の有効性に与える影響についても考慮しなければならない。本稿では、プロフェッショナル組織では、問題直視型の部門間コンフリクト解決が必ずしも有効に機能するとは限らないことを明らかにした。しかし、これは、あくまで単一の事例である。今後は仮説の精度を上げていく必要がある。

一般的に目標共有や部門間コンフリクトの解決に関しては、日本では話し合いによる解決、会議やミーティングの多用、コミュニケーションの重要性などに依存することが多い。もちろん、組織として機能させるために、これらの方法は重要である。本稿では、全ての組織でこうした問題直視型の解決法が有効とは限らないことが実践的に示唆される。

に議論し、交渉過程でよりよい解決案を見いだすことによってコンフリクト解決を図る方法を指す。

¹⁹ S.P.Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice-Hall 1997(高木晴夫 監訳、『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社 2003年)

<参考文献>

1. 伊丹敬之・加護野忠男：『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社 1989
2. 太田肇：『仕事人と組織人・インフラ型への企業革新』有斐閣 1999
3. 加護野忠男：『経営組織の環境適応』白桃書房 1980
4. 竹田明弘「病院組織と部門間コンフリクト」『医療・福祉マネジメント研究』第4号 関西国際大学
医療福祉マネジメント研究会 2006
5. 竹田明弘「経営学の広がり」加護野忠男・吉村典久編『1からの経営学』碩学舎 2006
6. 田尾雅夫「対人葛藤研究の概念的枠組み」『看護展望』第9巻 第5号 1984
7. 田尾雅夫『ヒューマン・サービスの経営』白桃書房 2001
8. 松村悠子「医師への依存からの脱却を：患者I氏の食事をとおして考える」『看護学雑誌』45巻 1981
9. 武藤泰明編『プロスポーツクラブのマネジメント』東洋経済 2006
10. S.P.Robbins, Essentials of Organizational Behavior Prentice-Hall 1997(高木晴夫 監訳,
『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社, 2003)

<参考資料>

1. ベースボールマガジン社編『プロ野球70年史・歴史編』ベースボールマガジン社 2004
2. <http://www2.bus.osaka-cu.ac.jp/~nakase/2002kaki/yokohamabaystars.htm>
3. <http://www.buffaloes.co.jp>