

企業スポーツの価値を高めるための取り組みに関する事例研究 ～人事労務管理施策上の効果に着目して～

山谷 公基 丸山 富雄

キーワード：人材育成、社内活性化、国民体育大会、東北地方

A case study on effects to enhance the value of “corporate sports”
～In view of the value of personnel management practices～

Koki Yamaya Tomio Maruyama

Abstract

The purpose of this research paper is to help revitalize corporate sports which are highly valued resources in local districts. In accordance, we clarified the value of corporate sports by focusing on both “personnel training” and “rejuvenation”. The data we have accumulated from our prior research of four corporate sports teams and the National Sports Festivals have led to our five hypotheses:

1. Determine the competitive target level.
2. Recognize the importance of the employee's company knowledge and work ethics.
3. Promote in-house recognition.
4. Cooperate with the local community and other sports organization.
5. Maintain a stable system of management.

Although we were not able to verify the cooperation of other sports organizations, we were able to confirm our other theories by interviewing and acquiring answers to a questionnaire from several companies.

Key words : Personnel training, Rejuvenation, The National Sports Festivals, The Tohoku District

I. 緒言

1. 企業スポーツをとりまく現状

企業スポーツは、これまでの日本のスポーツ振興において、学校運動部とならび日本独自のシステムとして大きく貢献してきた。しかし、近年は産業構造の変化やバブル経済崩壊以降の経済状況の変化等により休部や撤退が続くなど厳しい環境におかれている^{2),10),11),13)}。

2. 研究目的

衰退する企業スポーツを引き継ぐ形でトップスポーツのプロ化やクラブ化が進展しているが、競技によってはプロ化が困難な場合があること、また、すべての競技者がプロを選択するわけではないことを鑑みると、働きながら安心してスポーツに打ち込むことができる日本特有のスポーツ文化である企業スポーツは、引き続きトップスポーツを下支えする存在として意義を持つと考えられる。特に地方においては地域の貴重なスポーツ資源として企業スポーツは存在している。そこで、本研究は企業スポーツの存在理由（レーゾンデートル）を「人材育成」「社内活性化」という二つの価値に求め、その価値を高めるための具体的な取り組みの実態について、企業スポーツチームへの調査を通じて明らかにし、企業スポーツの活性化に資することを目的とする。

3. 研究方法

文献調査により企業スポーツの歴史的な背景を踏まえたうえで、複数の企業スポーツチームの事例から、企業スポーツ振興における課題を整理し、企業スポーツの価値について考察する。また、地方におけるスポーツ振興に大きく影響する国民体育大会と企業スポーツとの関わりについて東北地方の事例から明らかにする。これらの事例から得られる知見をもとに、企業スポーツの

価値を高めるための方策について仮説として提示する。その仮説の妥当性を、東北地方でスポーツの支援を行っている企業に対しインタビューやアンケート調査を行い検証する。なお、本研究の対象とする企業スポーツは、企業が所有するスポーツチームにおいて、所属企業の社員が選手として仕事と競技を両立させているものとする。

II. 企業スポーツの歴史的背景

～先行研究のレビュー～

企業スポーツのさきがけとしての職場スポーツは明治の中期ころには見られ、大正期以降、労務対策への期待から多くの企業に取り入れられることで、企業同士が覇を競いあうようになり競技性を高めてきた^{7),23),27),29),30),31) 37)}。

高度経済成長以降、福利厚生のほか、広告宣伝媒体としての機能を拡大し高度化する一方、スポーツの専門化が進展したことで本来企業スポーツが有していた職場凝集性機能を低下させ、高いメディアバリューは「スケープゴート」型、「決意表明」型撤退の引き金となるなど、企業経営を取り巻く環境変化に支援体制が左右されてきた^{9),17),20),21),28),34),35)}。

このような企業スポーツの撤退状況を背景に、トップスポーツのプロ化、クラブ化が進展してきており、トップスポーツ（特にチームスポーツ）を企業スポーツが支えてきたこれまでの仕組みが変化してきていることが伺える。

III. 仮説設定のための事前調査

1. A社の企業スポーツ振興事例

地方における企業スポーツ振興の一例として、筆者が在籍した東北地方で公益事業を営むA社の事例を紹介する。新たな企業イメージ形成を図ることを目的に、昭和63年から複数競技（サッカー、ラグビー、女子

バスケットボール、女子バドミントン)の強化に取り組んだが、経営環境悪化の影響を受け、設立から14年で企業スポーツから撤退した¹⁴⁾。この事例には、先行研究に見られるような企業スポーツの衰退に至る歴史と重なることが多い。企業イメージの向上という企業戦略上の目的を新たに加え資源を投入したが、サッカーにおいてはプロ化の進展による影響、そして他の競技においては経営環境の悪化による影響、さらに女子バスケットボール部においてはスポーツ専門選手の増加による職場凝集性機能の低下が加わり撤退するに至ったと捉える事ができる。A社においてはそもそも、「人材育成」「社内活性化」という価値を認め、職場における文化・スポーツ活動を推進してきた経緯があり、これらの人事労務管理施策上の効果を高めることを主目的とするべきであったと考えている。一方、人事労務管理施策上の価値を期待するのであれば、勝利のみをその価値基準とするのではなく、身の丈に合った目標設定やチーム所有の理念が重要になるだろう。また、所属する選手・スタッフがその理念等を十分に理解できるよう

意識啓蒙に努める必要があるだろう。

2. 企業スポーツの実態調査

他の企業スポーツチームにおいては、どのような価値(効果)に期待してスポーツ活動を実施しているのか、平成22年度に山谷が実施したインタビュー調査結果について以下に紹介する。調査対象の3企業は、古くから企業スポーツに取り組んでおり、いずれも研究対象である社員によるスポーツ活動を実践している。バスケットボールの2社はトップリーグに次ぐ実業団レベルとしてはトップクラスの競技成績を残している。バレーボールの1社はチームの運営をクラブ化しながら、社業との両立を実現している。この3社の事例から、本研究で定義する企業スポーツの価値の補強、および、その価値を高めるための方策を探ることとした。

表1 事前調査としての企業スポーツ実態調査のまとめ

会社・チーム概要	チーム活動の特徴点
<<B社>> ◆バスケットボール (昭和15年創部) 人事部門所管 福利厚生型 ・関東リーグ6連覇 ・全日本実業団等 優勝7回	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の総合運動施設を使用し終業後の練習 ・全社員加盟の同好会(後援会)組織 ・総務部長をチーム要職に ・チームモットーの教育(文武両道・日々努力とチームワーク・感謝)
<<C社>> ◆バスケットボール(昭和22年創部) 総務部所管 福利厚生型 ・全日本実業団等 優勝4回 ・国体強化指定チーム	<ul style="list-style-type: none"> ・民間施設を使用し終業後練習 ・総務部長、人事課長を要職に ・支社長を会長とした後援会 ・社内の認知度向上 ・積極的な地域貢献活動(クリニック等)
<<D社>> ◆バレーボール(昭和23年創部) 人事部所管 福利厚生型 ・Vプレミアリーグ ・自立的な活動をめざし企業チームからクラブチームへ移行(平成15年)	<ul style="list-style-type: none"> ・クラブ化により自主財源確保 ・チーム活動費は母体の人事部福利厚生担当箇所 ・新人選手への教育(チームの歴史、活動方針:地域への貢献、普及への貢献、個人の自立)

—実態調査のまとめ—

インタビューの概要を表1にまとめた。

対象企業においては、インタビューしたチームとは別に、それぞれシンボリックなスポーツを抱えていることも共通しており、そのため、各企業内でのスポーツ活動に対する資源配分は強化種目に準ずる。しかし、インタビュー対象チームからは、さらなる強化のため、企業側から資金面や環境面で強化種目なみの待遇に引き上げてほしい、といった要求事項はほとんど聞かれることなく、逆に、企業からの支援で競技を続けていられることに感謝する発言が多く聞かれたことは興味深い。このことは、前述した、バブル経済崩壊後に企業スポーツの撤退が続いた歴史を目の当たりにした当事者として、過度なスポーツへの投資や、会社業務への寄与が減少することが引き起こすマイナス面に対して危機感を抱いていることが伺える。強化種目に準ずる二番手としての立場であるからこそ、会社業務とスポーツの両立が実現しているとも言える。いわば「積極的な現状維持」と言えるのではないだろうか。

人事・総務部門が所管する福利厚生活動の一環であること、スポーツ活動を統括する人事部や総務部を所掌する役員など福利厚生部門の幹部社員をチームの要職につけていることも共通している。また業務を全うしたうえでスポーツ活動に取り組むという、いわゆる「文武両道」が大前提であることや、会社や職場に感謝することが重要であるということについて、選手への啓蒙活動を行っている。

チーム活動そのものを知ってもらうための取り組みにも注力している。社内の認知を高めチーム活動への興味関心を高めることで、職場からの理解を得ると同時に、スポーツ活動が職場共通の話題となることへの期待がある。必ずしもトップリーグでの優

勝や全国的なマスメディアへの露出、という価値だけではなく、たとえば、国体への地域代表チームへの貢献や、実業団というカテゴリーでの好成績、などで担保されるであろう。

C社、D社では、地域貢献活動として児童生徒を対象としたクリニックを実施しており、一定程度の競技レベルがあれば、県単位、市町村単位でみれば貴重なスポーツ資源としての価値を有していることが分かる。また、D社にみられるような、他競技との連携も、企業の持つスポーツ資源の価値の再評価につながる可能性がある。

スポーツチームの運營業務は、福利厚生業務を統括する人事・総務部門が担当し、一般社員の職場レクリエーション活動なども含めた社内全体の企画調整や予算措置などを分掌、実際のスポーツチームの運営は、チーム側の自主的な組織によって担われている。

3. 東北地方で開催された国体と企業スポーツの関係

平成に入ってから、東北地方では山形、福島、宮城、秋田の4県で国体が開催され、いずれも開催県が総合優勝している。いまだに国内最大の総合スポーツ大会である国体には、地域の大きなイベントとして、さまざまな形で企業が関わりを持つ。とりわけ、選手強化においては、企業の協力なしには立ち行かないのではないかと推察されることから、各県体育協会の協力のもと、関係性を把握することとした。調査は主にインタビュー調査とし、対象者は国体当時の競技力向上担当者、現在の体育協会担当者などである。あわせて各大会報告書等の調査を実施した^{3),4),5),6),36)}。調査結果は表2のとおりである。

表2 国体と企業スポーツの関係調査結果

開催県	企業との連携組織・強化指定チーム数等	特徴点
＜山形＞ 平成4年	強化指定企業(協力企業)28社 「オーナーの会」「窓口担当者の会」 ・出場選手619名 協力企業所属188名(30%)	・地元企業の理解獲得がカギ ・国体終了後「企業スポーツ振興協議会」設立(42社)
＜福島＞ 平成7年	企業スポーツ連絡協議会 192団体 ・42社の運動部を強化指定 ・「企業チーム等オーナー会議」	・個人競技もチーム指定 ・協議会主催の監督・コーチ研修会を国体まで毎年開催
＜宮城＞ 平成13年	宮城県企業スポーツ連絡協議会93社 ・強化指定選手541名： 企業所属233名(43%) ・強化指定チーム 68： 企業チーム 9(13%)	・新たに強化に取り組んでもらう企業に、スポーツ振興の意義を理解してもらうことに腐心 (県の関与が重要)
＜秋田＞ 平成19年	秋田県社会人スポーツ振興連絡協議会 ・地元企業を中心に67団体 ・社会人強化指定として13競技22チームを強化指定	・国体終了後も強化指定チームは継続 ・「スポーツ立県」宣言のもと競技スポーツを積極的に支援
＜岩手＞ 平成28年	岩手県社会人スポーツ支援協議会 ・入賞が期待される学生の県内企業への就職を支援 ・強化委員会が直接選手に対して採用試験対策などの支援を実施するほか、企業へ制度のPR活動を実施し、60名程度のマッチングが目標	・震災の影響が大きく、強化のために企業に協力を要請できる状況にない。 ・強化目標は総合順位8位以内。 ・強化指定クラブは9チームで、大学、クラブが中心 (企業チームは指定なし)
＜東京＞ 平成25年	企業との連携組織はなし	・競技団体を通じた支援が中心で、企業との連携は明記されていない。(競技力向上基本方針)

国体で総合優勝を目指す行政側が、企業に期待することは、強化対象となるチームの創設・育成、強化対象選手の雇用である。各県いずれも、行政と企業の組織化を図ることにより企業への協力体制を構築、多くの企業がその要請に応え、強化指定選手を雇用することで総合優勝に向けた競技力向上施策の一翼を担っており、国体強化において企業への依存は高いといえる。大都市圏とは異なり、地方都市においては国体という地域における一大イベントに際し、自治体からの強い要請があれば企業も動くことがわかるが、その前提として、国体総合優勝という目標があってこそその支援であることも事実である^{8),15)}。企業もまた、「国体総合優勝に向けて」という、開催地域からの強い要請があればこそその支援といえるのではないだろうか。その意味では、岩手国体は東日本大震災被災県という特別な事情ではあるが、総合優勝を掲げておらず、企業の支援方法等、これまでの国体とは異なる強化への取り組みが求められる。

国体終了後は、一部の県において企業チームの強化指定を継続しているものの、いずれの組織体も活動を終了しており、国体という目的のためだけの一時的な支援と、自治体も企業も割り切っていることがわかる。このことは、国体以降は企業まかせでは企業スポーツの継続は難しいことを意味している。地方においては、国体をはじめとする地域のスポーツ振興施策と効果的に連携を図っていくことにより、自治体・地域社会のニーズを満たし、評価を得られることは企業スポーツの価値を高めていくためには重要な視点である。これは、単なる社名の露出による広告宣伝効果を目的としたスポーツ活動とは異なり、より直接地域のスポーツ振興政策と結びついた双方向の関係が構築されることを意味する。

IV. 仮説の設定～価値を高めるための取り組みに関する考察～

先行研究で得られた知見と A 社の事例からは、企業スポーツ存続のための存在理

由（レーゾンデートル）として「人材育成」「社内活性化効果」という二つの価値が重要であることが見出された。また、全国規模の企業による典型的な企業スポーツのモデルであるB、C、D社の事例からは、強化に向けた資源投資の限界点の課題、会社業務への貢献や職場・同僚との結びつきの重要性など、価値を高めるために必要な取り組みについて具体例を得ることができた。さらに、東北地方で開催された国体の事例からは、地方における競技力の維持・向上における企業スポーツの重要性などが示唆された。

これら実態調査を踏まえ、企業スポーツの価値を高めるための取り組みとして、次の5点を仮説として提案したい。

1. 目標とする競技レベルを明確にする

企業スポーツが高い競技力を求めれば求めるほど、高コスト化や競技への専門化が進む。専門化による職場の凝集性効果の低下に加え、選手の人件費そのものもスポーツへの資源投資と捉えられることから、費用対効果の観点からは競技成績のみがその評価対象となりかねない。企業の経営状態によりスポーツへの投資が左右されるとすれば、それにより競技力が低下することで、企業がスポーツを支援する意義そのものが問われることとなる。広告宣伝のツールとしての価値を企業スポーツに求めているとすればなおさらである。「人材育成」「社内活性化」という価値を求めるならば、業務とスポーツのバランスを維持したうえで、どのレベルを志向するのか、身の丈にあった目標設定が重要となるであろう。

2. 企業人としての教育を重視する

事前調査によれば、文武両道を全うすることや、関係者への感謝の意識、チームの歴史などについて選手への教育が重要だとし

ている。社員により構成されているスポーツチームの場合は、監督やコーチは職歴が長く職制上も上位者である場合が多く、職場からの理解を獲得するための実践的な指導や、選手が抱える実務上の課題について解決策を提示することなども可能になると考えられる。企業スポーツチームにおいては、スポーツ活動のみにその人材育成効果を期待せず、組織としての機能を生かして選手の教育を進める必要がある^{12),16),22),33)}。

3. 社内での認知を高める

「社内活性化」という価値を獲得するためには、チームの活動が従業員に認知されている必要がある。選手と従業員との接点の多さは職場凝集性に影響があり、したがって、チームの試合の結果だけに限らず、さまざまなチーム活動、あるいは選手個人について社内に積極的に情報提供することにより、同じ職場にスポーツ選手が所属していない場合でも、スポーツに対する親近感を醸成することができると考えられる。また、チームの部長等の要職には、チーム活動を所管する部署の幹部社員に委嘱していることも共通しており、役員クラスとのネットワークづくりを戦略的に仕掛けていることが伺える。

4. 地域・他のスポーツとの連携を重視する

国体と企業スポーツとの関連性調査で明らかになったように、自治体からの強い働きかけは、企業によるスポーツ活動支援の大きな動機づけとなるであろう。自治体をはじめとする地域との関係は一過性ではなく、継続的であることが望ましい。また、企業スポーツは地域にとっては貴重なスポーツ資源であることについて企業チーム側も自覚したうえで、施設や人材を有効に活用し地域社会との連携を図っていくことは、

チームの価値を高めることにつながるだろう。また、D社の事例に見られるように、他の競技やスポーツクラブと連携することにより、地域への発信力強化につながるものと期待される。これら地域などとの連携は、地域のメディアに対しても訴求力があると考えられ、マスコミを通じて自社のスポーツチームの活動に触れることも、職場凝集性には効果があるものと推察される。

5. マネジメント体制を整える

今回調査を行った3チームのうち、クラブ化したD社はチーム運営をクラブ事務局に集約しているが、それ以外の2社については、人事部や総務部が企業全体のスポーツ活動を所管し、各チームのスタッフはそれぞれの配属先で本来の担当業務をこなしながら、並行してチーム活動やクラブ運営のさまざまな事務作業にあたっている。多くの企業チームは同じような環境にあると感じている。しかし、個人の資質や努力に依存し過ぎるような運営体制は、永続的な活動を志向した場合は望ましいとは言えず、業務内容に応じた組織体制を構築する必要があるだろう。

VI. 仮説の妥当性検証を目的とした調査

仮説の妥当性を検証するため、3つの企業スポーツチームへの調査（インタビュー2社、アンケート1社）を実施した。

対象チームの選定にあたっては、東北地方でスポーツ支援に取り組んでいる企業を対象とし、同じ競技種目とならないように配慮した。調査結果概要は表3を参照。

《調査対象企業》

1. E社（ハンドボール）
 - ・東北地方に本社、拠点工場を置く、自動車メーカー子会社
 - ・本社移転や会社統合を契機に強化方針が

決定。平成24年度からトップリーグである日本リーグに東北唯一のチームとして参戦。

- ・インタビュー概要
- (1) 日時 平成25年7月23日
 - (2) 対象者 ハンドボール部ゼネラルマネージャー K氏

2. F社（9人制バレーボール）

- ・大手OA機器メーカーの生産子会社。
- ・14年連続全国大会3位以上、国体3連覇
- ・インタビュー概要

- (1) 日時 平成25年8月9日
- (2) 対象者 バレーボール部総監督 K氏

3. G社（硬式野球）

- ・東北地方に本社を持つ地方銀行。
- ・統合前の銀行が創設されてから間もなく活動を開始しており、60年余りの歴史がある、県下唯一の社会人硬式野球チーム。都市対抗本選、日本選手権大会出場が目標。

- ・調査概要

- (1) アンケート調査を実施。（平成25年1月、11月）
- (2) 対象者 野球部 副部長 O氏

VI. 仮説の妥当性検証

インタビューやアンケートから得られた各チームの特徴点について、仮説と照らし合わせ、その妥当性について検証した。検証結果については表3にまとめた。

1. 目標とする競技レベルを明確にする

3社とも勝つことへの強いこだわりを持ち、そのうちの2社は競技目標については明確に日本一を掲げている。しかし同時に業務との両立も打ち出し、さらに、競技専業社員には否定的な立場であることも共通している。

G社は日本一を目標に掲げず、東北代表として全国大会へ出場することを目指して

いる。硬式野球の場合は、企業チームの撤退や縮小は続いているものの、クラブチームは増加しており、社会人野球の統括団体である日本野球連盟加盟チーム数は高度経済成長期を上回っている²⁶⁾。社会人野球のカテゴリーでチャンピオンシップを争うためには、コスト負担が大きくなることが推定されるが、G社は自社資源の投入可能な範囲での目標を設定していると言えるのではないだろうか。

2. 企業人としての教育を重視する

従業員の一体感醸成や社内活性化などをスポーツ支援の目的に掲げ、業務とスポーツ活動の両立を実現することで職場の理解を得ることを重視している。E社は、チーム理念、運営理念、行動方針を規定し、年度ごとの具体的な活動方針を策定し、チームにとってのステークホルダーに対して選手が果たすべき「行動責任」を理解させている。さらに、職場における礼儀を最重視し、喫煙や茶髪の禁止、職場での挨拶の励行などを具体的に指導している。E社では、職場にチームのOBが多く在籍していることから、バレーボール部で構築された人間関係を通じた業務指導や、業務上の課題解決へのサポートなど、OJT効果がもたらされている。また、引退後に管理職として会社に貢献できるよう、業務優先の考え方を指導している。G社も同様に、野球選手である前に社会人であることを忘れず金融業を学ぶ、ことを選手に求めている。

3. 社内での認知を高める

E社は一般社員の関心が薄いことが課題と認識しており、職場での試合前の周知活動の実施や、選手による大会参加時の職場への報告を徹底させるなど、社員の試合観戦につなげるための取り組みを実践している。同社はリーグ戦に参戦しているため、ホ

ームゲームへの観客動員はチーム評価のひとつの物差しとなっている。F社では、一般社員への積極的な観戦動員は行っていないが、幹部社員に対しては観戦を働き掛けている。G社においても同様に選手による情報提供に加え、後援会を通じて情報提供を行い、社員の観戦を促している。後援会は従業員の任意参加だが、会費を徴収しスポーツ活動へ充当している。同じ仕組みは事前調査のB社にも見られる。

4. 地域・他のスポーツとの連携を重視する

各社とも、地域貢献活動には積極的に取り組んでいる。特に、E社は、会社の経営方針としてスポーツを通じた地域貢献活動を掲げており、自治体や競技団体と連携のうえ、年間計画を定めて中高生への指導会などを実施している。また、G社は、中高生対象の強化指導などの地域貢献活動を含めた野球部の活動内容について会社ホームページで公開しており、地域とのつながりを強めるツールとしてスポーツを積極的に活用していることが伺える。一方、他のスポーツとの連携については具体的な事例は見られなかった。

5. マネジメント体制を整える

E社は、チーム理念の実現に向け運営方針を策定し、その方針に従って具体的な活動計画を定めている。運営体制については、活動計画を実現するための業務を洗い出したうえで、必要なポストを割り振り、具体的な業務内容を明示している。また、社内の福利厚生担当部署である人事部にチーム事務局を新設したほか、社外との渉外窓口としてGMを配置するなど、組織の整備に努めている。

他の2社は、長い活動の中で部長や副部長の大まかな役割分担が構築され、その体

制が継承されている F 社では、副部長職を 2 名置き、会社側との窓口として部長を補佐する幹部社員が就くポストと、現場運営の統括として社外対応や選手教育を担当するバレーボール部 OB が就くポストに分担している。

6. 検証結果に関する考察

おおむね仮説は妥当であると考えられる。

「地域・他のスポーツとの連携を重視する」は一部検証と評価した。地域との連携には全チームが積極的に取り組んでいることが証明されたものの、他のスポーツとの連携事例は見られなかったためである。インタビューにおいても、否定的ではないが積極的な連携の必要性を感じていないことがうかがえた。

表3 仮説の妥当性検証結果

仮 説	調査対象企業の実際の取り組み	仮説の妥当性	考 察
目標とする競技レベルを明確にする	<ul style="list-style-type: none"> ・発足から5年以内に全国トップが目標。(E社) ・目標には常に日本一(F社) ・勝つことが大前提だが、目標に向かって努力する過程を重視。都市対抗野球本戦への出場を目標。(G社) ・競技専門の選手はいない 	○	具体的に日本一を目標に掲げているチームが2社。しかし、両社とも競技専門選手の採用は視野に入れていない。ハンドボールはリーグのプロ化が進展していないこと、9人制バレーボールはトップリーグが存在しないことから、社員選手でも全国トップを狙える競技環境であることを表している。
企業人としての教育を重視する	<ul style="list-style-type: none"> ・社会人としての人材育成を重視。スポーツを通じたチームワークとリーダーシップに期待。(E社) ・職場で応援される存在であること。バレーボール部で構築された人間関係を業務指導に活用(F社) ・金融業を学んだうえでの競技活動であることを啓蒙(G社) ・役員や幹部社員からの訓示を、機会を捉えて実施(全社共通) 	○	業務とスポーツ活動の両立を実現することで職場の理解を得なければならないと考えており、チームの人間関係を活用しての社会人教育に力を入れている。役員や幹部社員と接する機会には、選手にとっては企業内部のヒエラルキーとは異なる関係性を構築できることから、意識付けの効果が期待されている。活動がスタートしたばかりのE社においては、職場での振る舞いについても細かく指導しており、社内での評価を高めたい意図がうかがえる
社内での認知を高める	<ul style="list-style-type: none"> ・職場での試合前の周知活動や、結果報告などを選手が実施。(E社) ・大会参加時の職場への報告を徹底させるとともに、全国大会には幹部社員に働きかけ観戦してもらう。社内の集会における活動報告。(F社) ・チームの部長を役員、幹部社員に委嘱している。(全社共通) 	○	幹部社員からの理解獲得を、チーム活動継続の重要なファクターと位置づけ、チームの部長などの役職を委嘱しているほか、試合観戦を促すなど接点を増やすことに腐心している。一方、社内活性化効果を高めるには、一般社員に対する的確情報発信が重要で、各社PRに努めているが、その効果は未知数である。
地域・他のスポーツとの連携を重視する	<ul style="list-style-type: none"> ・会社施策の一つにスポーツによる地域貢献を位置づけている。(E社、G社) ・競技連盟など地域と連携し、クリニック等を開催。(全社共通) 	△	全てのチームで、地域との関係を重視していることがうかがえる。他のスポーツとの連携については、能動的な働きかけはうかがえない。
マネジメント体制を整える	<ul style="list-style-type: none"> ・チームとフロントの役割を分離し、業務内容を明示。(E社) ・過去からの慣例により、チームの部長や副部長職に、どのレベルの役職者が就くか、おおまかな業務分担などを定めている。(F社、G社) 	○	新たにチームを立ち上げたE社は、理念・活動方針に基づき具体的な行動計画を策定、そのために必要な体制を構築している。他の2社は、これまでの活動の中で形作られたスタッフ体制を踏襲している。

○検証 △一部検証 ×棄却

Ⅶ. 多様なスポーツ環境の担い手として

～まとめに代えて～

プロ化が進展した競技環境においてチャンピオンを目指すことは、専門化による職場凝集性機能の低下が懸念され、資源投入の限界点の議論を惹起し撤退のリスクが高まることは、多くの先行研究から明らかであり、実際に企業スポーツの凋落ぶりが喧伝されている。

一方、国体に関する調査結果からは、地方のアマチュアスポーツでは未だに企業スポーツは競争力を有している現状が伺え、さらに、スポーツチームを支援している企業への調査を通じて見えてきたものは、スポーツを通じた社内活性化効果や人材育成効果への期待は依然として高い、ということである。特に地方において、地域の競技レベルの維持・向上に与える影響は大きく、地方に拠点を置く企業にとっては、スポーツ活動が企業と地域との結びつきを強めるための有効なツールとなりえることを示唆している。しかし、本研究の前提である、社員が業務とスポーツ活動を両立させながら、その活動を継続的なものとするためには、その主目的は「人材育成」や「社内活性化」といった、企業内部にその効果をもたらすものでなければならないだろう。

企業スポーツが持つ人事労務管理施策上の価値が再確認されることで、プロスポーツチーム、地域スポーツクラブ、学校部活動、そして企業チームなど、スポーツ環境の多様性が担保され、日本のスポーツ文化をより豊かにすることにつながると考えられる。企業スポーツに関わる全ての関係者が、多様なスポーツ環境の担い手としての自負を持ち、それぞれのフィールドで活躍されることを期待したい。

Ⅷ. 今後の課題

個別事例調査はチームスポーツを対象とし、サンプル数は7社である。検証のための調査では、地方における企業スポーツに着目したことから、東北地域の企業を対象とした。文献調査により、我が国全体の企業スポーツの歴史や課題について俯瞰することができたが、個別調査においては、対象とする地域や種目、サンプル数などに限界があった。また、価値を高める取り組みの効果を定量的に把握するには従業員へのアンケート調査などで補完する必要があるが実現には至っていない。これらについては今後の課題として残されている。

引用・参考文献

- [1] 新雅史 (2013) 「東洋の魔女」論. イースト・プレス, p.156.
- [2] 朝日新聞, 2012年9月1日, 2012年11月1日.
- [3] 第47回国民体育大会山形県実行委員会 (1993) 第47回国民体育大会報告書.
- [4] 第50回国民体育大会福島県競技力向上対策本部 (1996) 第50回国民体育大会総合優勝記念誌.
- [5] 第56回国民体育大会宮城県競技力向上対策本部 (2001) 第56回国民体育大会競技力向上対策概要.
- [6] 第62回国民体育大会秋田県実行委員会 (2008) 第62回秋田わか杉国体報告書.
- [7] 福田拓哉 (2010) 企業スポーツにおける運営論理の変化に関する史的考察. 立命館経営学, 49 (1) : 183-207.
- [8] 原田宗彦 (1996) スポーツがまちを変える(6)わが国の巨大スポーツイベント・国体の検証(後編). 月刊体育施設, 25 (9) : 94-96.
- [9] 原田宗彦 (2009) 原田ゼミのスポーツビジネス入門 (第30回) スポーツマネジメントの時代(4)企業スポーツの危機. 月刊

- 体育施設, 38 (3) : 38-40.
- [10] 林恒弘 (2010) 北海道における企業スポーツの現状とその展望に関する一考察. 札幌国際大学紀要, 41 : 117-139.
- [11] 飯泉梓 (2010) 創部という逆張り投資スポーツは誰が守るか. 日経ビジネス, 1540 : 78-79.
- [12] 磯繁雄 (2013) 体育会力. 主婦の友社 : pp. 28-29.
- [13] 上柿和生 (2009) 企業スポーツ休・廃部の変遷. スポーツアドバンテージブックレット, 3 : 76-91.
- [14] 片桐幹雄 (2000) 企業スポーツ. 丸山富雄編, スポーツ社会学ノート 現代スポーツ論. 中央法規 : pp. 144-145.
- [15] 権学俊 (2006) 国民体育大会の研究. 青木書店 : pp. 230-235.
- [16] 松繁寿和 (2005) 体育会系の能力. 日本労働研究雑誌, 47 (4) : 49-51.
- [17] 三崎富查雄 (2009) 企業の「スポーツ離れ」が加速 負担と利点を根底から見直せ. エコノミスト, 87 (10) : 66-70.
- [18] 文部科学省 (2011) スポーツ基本計画.
- [19] (社) 日本経済団体連合会 (2010) 経営環境の変化にともなう企業と従業員のあり方～新たな人事労務マネジメント上の課題と対応策～.
- [20] (社) 日本経済団体連合会 (2012) 第55回福利厚生費結果調査.
- [21] 荻野勝彦 (2007) 企業スポーツと人事労務管理. 日本労働研究雑誌, 49 (7) : 69-79.
- [22] 岡崎勝 (2012) スポーツは人間形成に役立つか. 井上俊・菊幸一編, よくわかるスポーツ文化論. ミネルヴァ書房 : pp. 88-89.
- [23] 大野誠治 (2000) 旭化成の運動部. 中経出版 : pp. 115-128.
- [24] (財) 大崎企業スポーツ事業研究助成財団 (2002) 企業スポーツと競技団体球技13団体に聞く : pp. 17-20.
- [25] (財) 大崎企業スポーツ事業研究助成財団 (2012) 企業側の視点に立った企業とスポーツのあり方調査 : pp. 8-11.
- [26] 大島裕史 (2009) 企業チームの撤退・縮小が進む社会人野球はクラブ化で生き残れるか. スポーツアドバンテージブックレット, 3 : 67-75.
- [27] 佐伯年詩雄 (2004) 現代企業スポーツ論. 不昧堂.
- [28] 佐伯年詩雄 (2009) 欧米もうらやむ日本型の企業スポーツは市民・地域と企業をつなぐ「最強メディア」. エコノミスト, 87 (10) : 71.
- [29] 作田啓一 (1967) バレーボールの中の共同体. 作田啓一著, 恥の文化再考. 筑摩書房 : pp. 268-279.
- [30] 笹生心太 (2011) 1960年代における職場スポーツの社会的意義 : 企業社会論の視座から. 仙台大学紀要, 42 (2) : 57-67.
- [31] 澤野雅彦 (2005) 企業スポーツの栄光と挫折. 青弓社.
- [32] 澤野雅彦 (2007) 組織力と地域へのかかわりを高める企業のスポーツ. 商工ジャーナル : p. 14-17.
- [33] 橋本俊詔, 齋藤隆志 (2012) スポーツの世界は学歴社会. PHP 研究所 : pp. 186-191.
- [34] 玉木正行 (2003) スポーツ解体新書. N H K 出版 : pp. 88-103.
- [35] 鳥羽賢二・海老島均 (2010) 企業スポーツの変革と日本のスポーツ環境転換に関する運動性の可能性についての研究. びわこ成蹊スポーツ大学研究紀要, 8 : pp. 79-91.
- [36] 東京都競技力向上推進本部 (2008) 東京都競技力向上基本方針・実施計画.
- [37] 山下高行 (2009) 企業スポーツと日本のスポーツレジャー. スポーツ社会学研究, 17 (2) : 17-31.

