

事例報告

地方における企業スポーツの実態  
～ A 社のスポーツ振興事例と国民体育大会をケーススタディに～

山谷 公基 丸山 富雄

Koki Yamaya, Tomio Maruyama: The Actual Situation of Corporate Sports in Local Districts.  
～ Case Studies: Company “A” and National Sports Festivals ～ . Bulletin of Sendai University,  
44 (2) : 147-156, March, 2013.

**Abstract:** Corporate sports have supported the development of sports in Japan. In recent years, however, many of them have been terminated due to serious economic circumstances; nevertheless, they continue to play a significant role on the growth of sports in local districts. The purpose of this paper was to clarify the actual situation of corporate sports in local districts, based on our case studies: company “A” and the National Sports Festival in the Tohoku districts. The case of company “A” suggested that corporate sports strengthen the importance of personnel management; for example, personnel training and rejuvenation. Moreover, the National Sports Festival in the Tohoku district established a system for companies and local districts to merge and compete in sports. On the other hand, it is difficult to continue corporate sports if they are entrusted under the company after the National Sports Festival has terminated. As a result, it is essential that corporate sports set new values on its company through sports.

**Key words:** The Tohoku District, Basketball, Personnel management  
キーワード: 東北地方, バスケットボール, 人事労務管理

## I. はじめに

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。

上柿の調査によると、この20年間で約340チームもの企業スポーツチームが活動を休止している(17:77)。

最近でも、エスビー食品が、経営合理化を理由に過去多くの五輪選手を輩出してきた陸上部

を廃部すると発表した。また、松下電器時代から多くのスポーツにおいてトップチームを所有してきたパナソニックが、2012年9月中間決算で巨額の赤字を計上、経営の合理化を迫られたことから、バドミントンとバスケットボールの休部を発表(野球、バレーボール、ラグビーは活動継続)するなど、その傾向に歯止めがかからない状況である(朝日新聞2012年9月1日、同2012年11月1日)。

筆者も、所属していた企業(以下、A社と表記)の女子バスケットボールチームが経営環境の悪化を理由に廃部となった経験を持つ。その際、同僚社員からは「強化スポーツがなくなっ

たのは残念」「スポーツの応援で社名を叫ぶのが楽しみだった」と、スポーツへの取り組みを評価する声を耳にする機会が多く、このことは、企業の従業員が抱えている、スポーツへの興味や企業名への誇りなどの潜在的な欲求を満たす役割を果たしていたと考える。一方、より高い競技成績が求められるようになると、選手は競技に専念する必要に迫られることから会社業務への寄与が少なくなる。直接的な運営費の増加と相俟って、企業がスポーツの高コスト化を意識することにつながり、撤退へのハードルが下がることが考えられる。特に、A社は公益事業を営んでいたこともあり、コストに対する社会の視線も厳しく、単なる企業の広告宣伝目的でチームを保有していたとすれば、企業を取り巻く経済状況の変化によってスポーツ支援の是非が議論の俎上に上ることは当然であろう。

本稿においては、まず、企業スポーツの歴史的な背景を踏まえたうえで、A社の事例から、企業スポーツ振興における課題や、企業スポーツの価値について考察する。また、ここ20年間に東北地方においては、山形、福島、宮城、秋田の4回の国民体育大会（以下、国体と表記）が開催されている。このような大規模スポーツイベントを契機に企業がスポーツ強化に取り組む事例は地方においては多く見られ、その地域のスポーツ振興に大きく寄与してきた。一方、国体という目標に向けて強化を始めた場合には、その目的が達成された以降のスポーツ活動継続へのインセンティブが失われることから、撤退する事例も散見される。A社においても、早くから撤退が議論されてきたが、地元開催の国体までは活動を継続し、その後、解散した。一方、国体終了後も引き続きスポーツ支援を継続する企業も存在する。そこで本研究では、A社および国体と企業スポーツとの関係を通し、地方における企業スポーツの実態について明らかにすることを目的とする。

次章では、我が国の企業スポーツ発展の経緯を振り返り、企業経営にとってスポーツが果たしてきた役割や、現在抱える課題について明らかにするため、企業スポーツに関する先行研究をレビューする。そのうえで、地方の企業であ

るA社による企業スポーツの設立から撤退までの経緯について、先行研究から得られる歴史の変遷に関わる知見と比較しながら検証を加えていく。

## II. 企業スポーツの歴史 ～先行研究のレビュー～

佐伯によれば、企業スポーツのさきがけは明治の中期ころには見られたが、当時はあくまでも職場スポーツとして企業内部の営みであり、企業スポーツとして覇を競い合うようになったのは大正期に入ってからである(12:32)。澤野は、企業スポーツの発生モデルとして、大正13年に創部した八幡製鉄野球部を例に挙げ、その目的は労働争議を契機にした労務対策であったとしている。労務対策としての企業スポーツはさらに「福利厚生型」と「教育訓練型」とに区別され、後者は紡績会社の女子バレーボールに見られた形態で、戦前から女子種目が盛んとなった要因であるとしている(14:20-24, 45-47)。

企業スポーツの競技性の高まりについて、福田は、従業員同士の相互理解や融和を図るために取り入れられた職場スポーツが、企業内の範囲を超え、企業チーム同士の戦いとなり、より競技性を高めたとしている(5:186)。

佐伯は、第二次世界大戦による一時的な休止を経て、1950年代には各種競技による実業団リーグ、1960年代の日本リーグの編成により、企業スポーツはそれまで日本スポーツ界をリードしてきた学生スポーツを完全に凌駕する存在となったとしている(12:33-34)。1968年の文部省の調査によれば、従業員3,000人以上の企業の46%がノンプロチームを持つに至っている(山下 18:26, 文部省(1968))

玉木は、企業スポーツの発達について、学校で行うスポーツの競技人口の増加を背景に、高度経済成長で余力をつけた企業がスポーツ施設を所有するなど手厚い福利厚生施策をとり、その一環として一流のスポーツ選手を社員として獲得することで企業のスポーツクラブを強化し、社員の一体感の醸成や企業宣伝の道具とし

て企業スポーツを活用したことを指摘している(15:92-93)。また、佐伯によれば高度経済成長を契機にテレビが生活必需品として広く普及していくなか、企業スポーツは広告宣伝媒体としての機能を著しく拡大し、企業戦略上新たなメディアバリューを持つこととなった、としている(12:37-39)。

福田はこのメディアバリューの高まりにより、企業スポーツは高度化したが、デメリットとして、運営の高コスト化と、スポーツ専業社員の登場により企業スポーツが本来有していた企業の統合・活性化機能が弱体化したことをあげている(5:196)。

一方で、国際的なプロ化の動向や、国際的な競技力確保の要請により、プロ契約選手など専業化が進展したことも見逃せない。鳥羽らによれば、ラグビートップリーグは「あくまでも企業スポーツの体制を維持」することを目指してはいるが、プロ化した諸外国に対抗する日本代表チームの強化体制などにより、選手によってはプロ契約選手を選択し、あえて引退後の社員としての選択肢を封印するケースがみられるとしている(16:83)。

このように企業スポーツの実質プロ化が進展する一方、1990年代にはいり、BS放送やケーブルテレビなどの普及によりメディアスポーツのグローバル化が進展し、相対的に企業スポーツのメディア価値が低下した(佐伯 12:51-56)。

さらに、企業内福祉のあり方が変わり、労務費削減が進展、製造部門の海外移転の動きや社員の意識変化を受け企業スポーツによる職場の凝集性への期待の低下に加え、競技力高度化に向けた選手の専業化や選手側の意識変化により「文武両道」が成り立たなくなる。そのことによって「人材育成」の効果も薄れるとなれば、企業がスポーツを支援する意味を失うこととなる(澤野 14:181.203)。職場の凝集性については、荻野も、トヨタ自動車の企業スポーツを事例にあげ、職場における社員との接点の多寡が労働意欲に影響を与えることを指摘しており(11:74-76)、スポーツ専業選手の増加が企業スポーツの衰退の一因となっていることが推察される。

佐伯はこのような企業スポーツの発展から凋

落の歴史について、1960年代前期までを創世期、1990年までを隆盛期、それ以降を衰退期、と分類している(12:35)。

しかし、佐伯によれば、企業スポーツ側もこの凋落状態の中で、一部企業においては「経営戦略資源」としてのスポーツの活用を検討し、その価値開発に積極的に取り組んでいるとし、サントリーやパナソニックにおけるCSR活動の推進に向けた社内専門部署の設置、東芝における社内後援会組織の事例を紹介している(13:71)。

しかし、冒頭に紹介したように、日本の製造業を支えてきた電機業界を覆う業績悪化の影響をまともに受ける形で、パナソニックは一部スポーツ活動を休止せざるを得ない状況に追い込まれた。また、日産自動車野球部はバブル崩壊後に一度は休部の危機にさらされたが、ゴーン最高執行責任者が都市対抗野球に感銘を受け、企業スポーツを「日本の企業文化」として高く評価し存続を明言した。しかし、2009年、世界的な金融危機の影響によるリストラの一環として、野球部の休部を決定するに至った(上柿 17:87)。

この2社の撤退事例からは、企業トップが企業スポーツの意義を十分に理解していたとしても、あるいは、CSRの観点から企業スポーツを再構築しその価値を向上させる施策に積極的に取り組んだ場合においても、マスメディアを利用した直接的な広告宣伝をはじめ、慈善活動や芸術文化支援など、他の多くのツールで代替可能であり、企業経営に関わる危機的な状況が顕在化した場合においては、存続を担保するものではないことを如実に物語っている。

玉木は、そもそも企業スポーツが持つ宿命として、企業はスポーツを発展させるために存在するのではなく利潤を上げることが第一義の目的であり、利潤の上まらない部門は切り捨てられる、と指摘する。このような危うい制度のもとでは日本のスポーツ界を安定的継続的に発展させることは考えられないとし、バブル崩壊以降、終身雇用、年功序列という企業社会のベースが崩壊し社会全体が大変革を迎える中、スポーツ界も企業から独立して自立しなければな

らない時が来た, としている (15:95-101.)。

また, 不況下におけるリストラ策によるスポーツからの撤退について, 三崎は, 実際のコスト削減効果以上にステークホルダーに対しコスト削減策への理解を求めるための「スケープゴート」となった側面があると指摘する (10:67)。原田も同様に, 景気が後退し経営のスリム化が叫ばれるようになると, 企業が大胆にスリム化に取り組んでいることを誇示する「決意表明」の材料として, 企業スポーツは真っ先にコスト削減の対象とされたと指摘する。株主利益に関与しない企業スポーツは, その意義や企業への貢献度に関わらず撤退を余儀なく求められる状況について解説している (7:38)。

近年の企業スポーツの状況からは, その種目において日本のトップレベルを維持する, あるいは国際的な競争力を確保するためには選手は専門家集団として技術力向上やチーム力向上に努める必要があり, 限りなくプロに近い存在として組織化されることが求められることが伺える。しかし, これら先行研究によれば, スポーツの専門化が進展することは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ることにつながり, また, メディアバリューが高まることで「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ることは明らかである。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容してきている。

この変化の時代にある企業スポーツの新たな意義について, 澤野は, 地方における地域密着型としての存在に注目している。特に, 地方の中堅・中小企業によるスポーツ支援と自治体が連携することにより, 地域活性化につながる可能性があるとしている (14:203-207)。

また, 地方におけるスポーツの振興や競技力の向上には, 現在も企業スポーツが貢献していると考えられる。バスケットボール競技に限って言えば, 学生, 実業団 (企業), クラブチームによって争われる全日本総合選手権東北予選

において, 企業チームはここ10年間で男子は4回, 女子は9回優勝していることを見ても, 企業スポーツは地域の中で高い競技力を維持していることがうかがえる。

次章においては, 地方における企業スポーツ振興の一例として, A社の事例を紹介する。

### Ⅲ. A社のスポーツ振興事例について

A社は, 東北地方に本社を置く公益事業を営む企業であり, 筆者は平成14年まで延べ8年間, 女子バスケットボール部にアシスタントコーチとして在籍していた。

A社は, 昭和26年の創立以来, 社員の人材育成や職場活性化を図ることを目的として, 文化・スポーツ活動に積極的に取り組んできた。これらあくまでも企業内スポーツとしての位置づけであったが, これをさらに推進するため, 新たなスポーツ振興策の検討を開始した。以下はA社創立40周年記念誌からの抜粋である<sup>注)</sup>。

「新しい企業イメージ形成を図るため, 昭和63年2月に「スポーツ振興推進委員会」を設置して, 新たなスポーツ振興策についての検討を行った。その結果, 同年8月「ラグビー部」, 「女子バスケットボール部」, 「サッカー部」の3種目の特別強化種目を決定し, 東北を代表して全国大会で活躍できるチームの育成を目指すこととした。創部以来, 各部の選手は業務と練習の両立を成し遂げ, 創部3年目にあたる平成2年度には, サッカー部は県内のトップレベルとなり, また, 女子バスケットボール部は初の全国大会出場を果たし, さらにラグビー部も東北・北海道地区代表として全国大会出場をかけて戦うなど, 目覚ましい活躍を続けている。また, 特別強化種目の地域的なバランスと種目のバランスを図るため, 平成3年度から新潟地区に「女子バドミントン部」を創部することとした。」

このように順調な強化策がスタートしたが, サッカー界のプロ化の影響を受け, 平成6年に

サッカー部がプロチームに譲渡された。その経緯については丸山らが以下のようにまとめている(9:144)。

「華々しいJリーグの開幕によって東北にもJリーグのチームをとという動きが出てきた。そこで、東北社会人リーグで上位に位置していたA社サッカー部が中核になりJリーグを目指そうという案が浮上してきた。当初は、公益企業であることを理由に難色を示していたが、選手や施設などの面から協力を進めていくこととなった。一企業のスポーツ部であったA社サッカー部は、新たに設立されたプロチーム運営会社に譲渡され、Jリーグを目指すサッカーチームへの変革をしていった。しかし、地位譲渡とともにA社サッカー部は廃部となり、実業団チームとして「仕事もサッカーも」だったはずの選手が自分たちとはかわりのないところで事態が動き、今まで会社の社員だった選手が会社を辞めてサッカーを続けるかサッカーをやめて会社に残るかを選択を迫られたのである。」

さらに、平成7年には、特別強化種目からシンボルスポーツに移行した。「強化」の冠が外され、社内的には支援が後退したことになる。女子バスケットボール部においても、選手の採用枠が縮小されるなどの影響が出始め、部員数も平成3年の18人をピークに減少し平成12年には11人となった。一方、競技成績は着実に上向き、平成12年に日本リーグ2部に昇格した。また、翌平成13年に地元で開催された国民体育大会では、成年女子において同部メンバーを中心に構成されたチームで優勝し、さらに平成14年2月には全国実業団大会で優勝したが、その後、廃部が決定した。同社の経営環境が厳しくなり、経費削減や社員の新規採用抑制の方針により、強化やチームの維持が困難となったため、という理由による。廃部当時の部員は8名、うちバスケットボール専門の嘱託社員は4名であった。他のシンボルスポーツであるラグビー部、女子バドミントン部も同時に支

援打ち切りとなり、同社のスポーツ振興は設立から14年で幕を閉じたのである。

この設立から撤退までのA社の事例からは、先に述べた企業スポーツの衰退に至る歴史と重なることが多い。そもそもA社のスポーツ活動は、社員の人材育成や職場活性化を目的とし、福利厚生の一部として行われていたが、特別強化種目を設立するにあたり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。しかし、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社員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ことができる。

新たな目的である「企業イメージの形成」について、企業経営の戦略的には、広報・企業宣伝に属するものと考えられるが、社内的には人事労務セクションの施策として展開されている。ここに見られる、事業の「目的と遂行」の不一致は、企業スポーツを推進する上で、阻害要因となつたのではないかと考えている。また、新たな企業戦略上の目的を加えたことについても、企業は戦略的に参入したものは戦略的に撤退する、との澤野の指摘(14:158.)を踏まえれば、一定の役割を果たしたと判断される、あるいは他の施策で代替可能と判断された場合には、撤退論議が巻き起こることは必然と言えるだろう。

このことを踏まえると、A社が企業スポーツ活動を推進するにあたっては、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。A社においてはそもそも、「人材育成」「職場活性化」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るからである。

澤野は、企業で働きながらスポーツ活動を行うことは、通常企業で働くための能力を大きく促進させる可能性があり、また、責任を伴った仕事をこなしながらスポーツ活動を行うことで、段取りをつけながら時間管理や自己管理をする能力や、チームマネジメントを通じて管理能力を高めることができる、としている(14:111.)。しかし、前述のとおり、高い競技レ

ベルの追及は、競技への専門化を促進することとなり、職場凝集性を失うことに加え、特定の運動部に対する過度な予算配分は、従業員の福利厚生という概念から大きく逸脱し従業員相互の不公平感を生み出す恐れがあり、資源投入の限界点が議論となる。これらを鑑みると、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ろう。

このような観点から A 社の事例を振り返ってみると、チームの理念の具体化、的確な目標設定、意識啓蒙、いずれにおいても明確さを欠いていたと考えられる。A 社を取り巻く経営環境悪化が背景にあったとはいえ、人事労務管理施策上の価値を重視した活動を推進することにより、単純なスポーツ振興の打ち切りという事態を回避することができたのではないだろうか。

一方、A 社においては、前述の競技以外にも、地元で開催された 2 つの国体に向け、9 人制男子バレーボールとカヌーの 2 種目を創部し強化を図った。これらは準強化種目と位置付けられ、総合優勝を目指す国体開催県に対し協力することを目的としたものである。したがって、それぞれの国体において好成績を収め、地域への協力という当初の目的を達成したことにより支援は打ち切られた。澤野が述べるように戦略的に参入し戦略的に撤退したのである (14:158)。このように、地域のスポーツ振興に大きな影響を持つ国体においては、企業はさまざまな形で係わりを持つと考えられる。次章においては、国体に向けた競技力向上施策と企業スポーツとの間にどのような関係があるかを探る。

#### IV. 東北地方で開催された国体と企業スポーツとの関係

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に関わりを持つ。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。これら東北地方で開催された国体における競技力向上と企業スポーツとの関わりをまとめた先行研究は見当たらないことから、各県体育協会の協力のもと、実態調査により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（福島県は報告書の調査のみ）。

### 1. 山形県（平成 4 年開催）

#### 1) 調査概要

##### (1) 山形県体育協会へのインタビュー

- ・日 時 平成 24 年 8 月 7 日（火）
- ・場 所 山形県体育協会
- ・対象者（当時役職）競技力対策本部強化担当

##### (2) 文献<sup>1)</sup>による調査

#### 2) 調査結果

##### 〈背景〉

- ・人口 120 万規模の県での完全国体であり、総合優勝には企業の協力が必要であった。
- ・大企業が少ないことから、地元企業を中心に、チーム強化、選手の雇用を要請した。

##### 〈協力企業の組織化〉

- ・昭和 63 年に、協力企業の社長クラスとの連絡組織として「オーナーの会」、企業における強化実務担当者の連絡組織として「窓口担当者の会」をそれぞれ設立した。

##### 〈企業選手の割合〉

- ・成年種目出場選手 619 名のうち、企業所属が 321 名（企業所属率 51%）。うち協力企業所属が 188 名（全体の 30%）、一般企業が 133 名（21%）

〈その他〉

- ・国体の成功を契機に、企業スポーツは地域のスポーツ振興に有効であるとの認識が高まったことから、「オーナーの会」を基盤として、平成6年8月に「山形県企業スポーツ振興協議会」を設立した。現在の会員企業は42社。県内企業スポーツチームや選手への助成などの事業を行っている。

## 2. 福島県（平成7年開催）

### 1) 調査概要

- ・文献<sup>2)</sup>による調査

### 2) 調査結果

〈協力企業の組織化〉

- ・昭和63年に「福島県企業スポーツ連絡協議会」を設立した。192団体が加盟。企業チーム指定事業として42社の運動部を強化指定している（個人競技においてもチーム指定している）。
- ・協議会主催の監督・コーチ研修会を毎年開催した。
- ・企業等における企業スポーツの充実発展と意識の高揚を図ることを目的として「企業チーム等オーナー会議」を平成5年から開催した。

## 3. 宮城県（平成13年度）

### 1) 調査概要

(1) インタビュー

- ・日 時 平成24年8月16日（火）
- ・場 所 県立B高校
- ・対象者 （当時役職）競技力対策本部副班長

(2) 文献<sup>3)</sup>による調査

### 2) 調査結果

〈背景〉

- ・総合優勝には企業からの協力は必須との認識のもと、対策本部総合計画における推進対策として「企業スポーツの組織化を推進し、企業スポーツの振興

を図る」ことが掲げられた。

〈協力企業の組織化〉

- ・「手づくり選手による総合優勝」のスローガンのもと、強化選手の採用を期待し、協力企業の役員クラスで構成する「宮城県企業スポーツ連絡協議会」を平成7年に設立した。設立当初会員数104社（平成13年度93社）。平成9年度から強化指定選手、強化指定チームを指定した。

〈企業選手の割合〉

- ・強化指定選手541人中、民間企業所属が233名（43%）、強化指定チーム68チーム中民間企業9チーム（13%）

〈その他〉

- ・企業の協力は総合優勝の達成には一定の効果があったと認識している。
- ・地方自治体がスポーツ振興に継続的に資金を投入することは難しく、国体など大規模イベントはスポーツ振興の契機となる。特にマイナースポーツに取り組む新たなチームができるなど、普及には効果がある。
- ・具体的な強化については各競技団体と企業が連携していたが、チーム新設などには県の関与が必要であった。
- ・平成9年度の強化選手指定開始当初は、社業への影響を懸念する声があったが、国体に向けた機運が高まっていくなかで共感を得られるようになった。

## 4. 秋田県（平成19年度）

### 1) 調査概要

(1) 秋田県体育協会へのインタビュー

- ・日 時 平成24年8月20日（月）
- ・場 所 秋田県体育協会
- ・対象者 競技スポーツ課課長

(2) 文献<sup>4)</sup>による調査

### 2) 調査結果

〈協力企業の組織化〉

- ・各企業に対するスポーツクラブの設置促進と、指導者、選手の雇用促進等

を図ることを目的に、企業や関係機関 66 団体が加盟し「秋田県社会人スポーツ振興連絡協議会」を発足し、平成 13 年に企業の代表者により第 1 回総会を開催した。

- ・実務者レベルの連絡組織として「幹事会」を設置した。

#### 〈社会人スポーツ強化指定チーム〉

- ・平成 15 年度から社会人スポーツ強化指定チーム制度を導入し、企業のほか、官公庁やクラブチームも対象に 11 競技 15 チームを指定した。国体開催年度には 13 競技 22 チームを指定している。

#### 〈その他〉

- ・国体の開催は、マイナースポーツの強化には効果が高い。現在、秋田で有力な競技であるウェイトリフティングは一巡目の国体時に創設されたチームがベースになっている。また、国体強化のために導入したテクニカルアドバイザー制度は現在も継続している。

## 5. 岩手県

### (平成 28 年度開催に向けた強化の現状)

#### 1) 調査概要

岩手県体育協会へのインタビュー

- ・日 時 平成 24 年 9 月 6 日 (木)
- ・場 所 岩手県体育協会
- ・対象者 業務課長

#### 2) 調査結果

- ・母体となる企業スポーツがほとんどない。
- ・震災の影響が大きく、国体の辞退も検討されたが、全競技を県内で開催することに決定した。
- ・開催決定が遅れたことで強化体制にも遅れが生じている (本年 4 月に強化委員会が立ち上がった)。
- ・震災前は 28 億円の予定だった強化費は半減の見通しである。
- ・もともと企業スポーツが少ない地域で、

さらに震災の影響があり、被災地の企業にどこまで協力要請できるか見通しが立たない。

- ・総合順位 8 位以内入賞へ目標を下方修正しており、「優勝のために」という企業への働きかけは難しい。

## 6. 調査結果のまとめ

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。

このように、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。権は、開催県が優勝するための有利な仕組みや、競技力向上のためのジブシー選手などの存在について批判し、国体は地元開催県のお祭りにすぎないと批判する (8:230-235)。一方、原田は、国体における開催県の総合優勝について多くの批判があることを踏まえたうえでの逆説的な意見として、開催県が必ず優勝できるシステムが存在するがゆえに国体は命脈を保ち、多くの都道府県からの開催希望が寄せられるのではないかと述べている (6:95)。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と考えられる。

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。

一方で、山形県が国体終了後に独自に新たな協議会を設立し、企業スポーツを地域スポーツ振興の重要なファクターとして位置付けていることは、国体を機運とした地域のスポーツ振興に企業スポーツを巻き込む取り組みとして注目したい。また、国体を契機に取り組みを始めたスポーツを国体終了後も継続している企業もある。たとえば、地方銀行のC社は、地元開催の国体を契機に女子バスケットボール部を創部したが、国体以降も活動を継続し、実業団全国大会等で優勝するなどの強豪チームである。同部はその活動方針として、国体において県代表チームとして活躍することを目標に掲げ、トップリーグであるWJBLへの昇格を目標とせず、地域に密着した活動を展開している。この設定目標は、地方銀行という業態とマッチした身の丈に合ったものと言えるだろう。このような事例は、地方のスポーツにおいて国体を契機とした企業スポーツ振興のインパクトが小さくないことの表れといえよう。

## V. まとめと今後の課題

本研究においては、A社のスポーツ振興事例について、企業スポーツの歴史に関する先行研究から得られた知見と比較して評価したうえで、東北地方で開催された国体と企業との関わりについて調査を行い、地方のスポーツ環境における企業スポーツの実態について明らかにした。

先行研究が示すように、競技レベルの高まりによりスポーツの専門化が進み、高コスト化や人事労務施策上の価値低減を招き、さらにメディアバリューの低下が加わったことで、企業スポーツの衰退を招いた。その結果、トップスポーツのプロ化やクラブ化が進展している。しかし、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こととなるだろう。さらに、本稿で明らかにしたように、地方のスポーツ振興や競技力向上において、企業スポーツが果たす役割は重要である。しかし、その理念により企業がスポーツチームを保有するとは考えにくい。やはり、企業にとってインセンティブが働くような価値をスポーツ側が与えられなければ、企業のスポーツ離れはますます進んでいくのではないかと危惧している。地方の企業スポーツにおいては、身の丈に合った目標設定やチーム理念の具体化と意識啓蒙を通じ、人材育成効果や職場凝集性効果などの人事労務施策上の価値を高めることが重要であろう。

今後は、国体以降もスポーツ支援を継続している企業スポーツチームが、労務管理施策上の価値をどのように捉えているかを調査し、地方における企業スポーツが重視すべき価値に関して事例検証を重ねていく。加えて、企業はスポーツ活動に何を期待しているのかについて明らかにするには、企業経営側へのインタビュー等の調査が必要となるが、これらについては今後の研究課題とする。

以上

## (参考文献)

- 1) 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
- 2) 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
- 3) 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. 第1集～第7集
- 4) 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
- 5) 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.
- 6) 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.

- 7) 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.
- 8) 権学俊 (2006) 国民体育大会の研究. 青木書店
- 9) 丸山富雄編著 (2000) スポーツ社会学ノート 現代スポーツ論. 中央法規, p.144.
- 10) 三崎富査雄 (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.
- 11) 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.
- 12) 佐伯年詩雄 (2004) 現代企業スポーツ論. 不昧堂
- 13) 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.
- 14) 澤野雅彦 (2005) 企業スポーツの栄光と挫折. 青弓社
- 15) 玉木正行 (2003) スポーツ解体新書. NHK出版, pp.88-103.
- 16) 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 : 79-91.
- 17) 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.
- 18) 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.

注) なお, 引用に際して社名が特定される箇所の匿名表記は筆者による.

( 2012年11月30日受付 )  
( 2013年1月19日受理 )