

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連動性の可能性についての研究

—A社ラグビー部をケーススタディとして—

鳥羽賢二¹⁾ 海老島均²⁾

Research on the Transformation of Corporate Sports Clubs and its Influence on Sporting Environments in Japan: A Case Study on “A” Company Rugby Football Club

Kenji TOBA Hitoshi EBISHIMA

Abstract

Corporate sports clubs have a long history to contribute to the development of elite level sports in Japan. According to statistics, more than half of Japanese Olympians were and are members of corporate sports clubs. The statuses of the members vary. Some are full-time employees and others are contract-based workers. In some sports, the latter are considered as professional players. From the company's financial perspective, contract-based players are cost efficient, considering that they do not need life-long salaries equivalent to those of full-time employees, even though the higher annual salary is needed for contract-based (professional) highly skillful top players.

Corporate sports clubs have contributed to maintaining the ethos and morals of colleagues. After retirement, the experience as players helps the workers with his or her promotion (fame) and leadership acquired through sporting activities is highly evaluated in the business field. However the recent change regarding the type of employment gave a negative impact on this aspect.

The purpose of this study is to examine how this change influences the environment of the corporate sports clubs and sporting environment of Japan as a whole. The case study on “A” Rugby Football Club (a Corporate Sports Club) was carried out, using semi-structured interviews with players, managers and administrative staff and documental analysis on the press release information of “A” company. Rugby Football Club

Due to the higher standard of the games, corporate sports become more and more professionalized; it is therefore now hard to balance both work and sport. The company's logic to support corporate sports clubs has changed according to this environmental shift. Corporate Social Responsibility is more valued than maintaining the working ethos or developing morals among employees for the purpose of supporting sports clubs within the company. However, the case study on “A” company rugby club reveals that the managing effort achieved the combination of the various different objectives mentioned above regarding corporate sport

1) 競技スポーツ学科 2) 生涯スポーツ学科

clubs. In the Japanese school system, the gaps between students who excel at sporting ability and students who excel at academic achievements are widening. This fact influences the company's recruiting policy. The workers who are employed for their sporting talents tend to be segregated from the other ordinal co-workers. The managing effort, which was observed in "A" company rugby club, can overcome this difficulty and give a new perspective for utilizing sporting talent for business skill.

Key words : Corporate Sport Club, Corporate Social Responsibility, Contract-Based Employee, Professional Player

緒言

1990年代後半から2000年にかけての景気の後退、そして数々の企業の企業スポーツからの後退は、日本のスポーツ環境に大きな影を落とした。1991年から2000年までに企業スポーツから撤退した企業は177に上る。社会人野球、バレーボール等で日本の競技力向上に大きく貢献してきた企業の撤退は、企業スポーツの終焉をも感じさせる悲観的展望をスポーツ関係者や一般国民に与えてきた。しかし佐伯(2009)が指摘しているように、「第一次危機」を乗り越えるために、「企業戦略資源」としてのスポーツ活用を方針に据え、スポーツの新たな価値開発に取り組んできた企業がいくつか存在する。

その一つが、表面的な宣伝効果のための活動だけでなく、より包括的で短期的効果が見えにくい側面である「地域貢献」またはCSR(Corporate Social Responsibility: 企業の社会貢献)という理念のもと企業スポーツを支える企業の存在である。背景には、地域社会でのメセナ活動を企業評価の一つとして重要視する風潮と、企業によるスポーツ支援が社会貢献であるという意識がようやく社会に定着し始めてきた(澤野, 2005: 181)ことが考えられる。

もう一つは、新自由主義経済の席卷によって流動化した雇用形態を利用するかのよう、以前とは異なる形で競技力を維持する企業の存在である。かつては選手が仕事とスポ

ーツ活動を両立させ、競技引退後、職場に戻りキャリアを積み重ねていくということが通常であったが、いまや様々な種目で、契約社員として競技だけ行う形の選手が増えてきた。選手が大手企業に正規社員として雇用されている場合は、スポーツ部の休廃止によって通常業務の要員として雇用が継続されることもあるが、プロ選手を含む嘱託や契約選手など非正規の雇用契約に基づく選手の場合には、部の休廃止が直ちに解雇となる例が少なくなく、他社のスポーツ部に移籍できない場合には解雇が選手生命の終了のみならず生活そのものの危機に直結してくる(井上, 2009: 36)。経営者側からの人件費削減という論理で再編成を余儀なくされつつある企業スポーツは、雇用の不安定さだけではなく、日本のエリートスポーツ界の脆弱化も招きかねない。

本研究では、ますます本来の社業とは切り離されたところで展開され、人材の育成という意味を失いつつある企業スポーツのパーспекティブに内在する問題点を明らかにし、上述した「地域貢献」等の新たな存在意義を模索し、過渡期を経験していると思われる企業スポーツ文化の変容に焦点を当て、その変化が日本のスポーツ環境全体に与える影響に関して検証することを目的とする。

1章. 先行研究の検討と問題の所在

企業スポーツ研究に関しては、スポーツ社会学の観点から佐伯年詩雄、経営学的観点か

ら澤野雅彦が著作または論文において、我が国の企業スポーツの発展形態、さらに現状と課題に関して詳細に検証している（佐伯，2004，2009，澤野，2005，2007）。この両者の研究成果が、本研究を進めていくうえでのパースペクティブを与えてくれた。佐伯はその著書『現代企業スポーツ論』（佐伯，2004）の中で、企業スポーツを支えてきたロジック、「経営ナショナリズム」と「経営家族主義」の終焉によって変容している企業スポーツの社会的背景に関しての卓越した分析を展開している。さらにヨーロッパの企業スポーツ戦略に関して、ドイツ、ベルギー、ノルウェー等のヨーロッパ諸国における詳細な調査より紹介し、日本の企業スポーツの将来的可能性に関して、21世紀型企業スポーツモデルの構想としての提言をまとめている。また澤野は著書『企業スポーツの栄光と挫折』（澤野，2005）の中で、様々な企業スポーツ発展の歴史的経緯を、「労務対策」と「教育訓練」という二つのルーツから展開した背景を示し、佐伯と同様に日本型経営のイデオロギーが終焉していく中で変容した現在の企業スポーツの意義を広範囲な聞き取り調査をもとに丁寧に紡いでいる。その他にも企業スポーツに関する研究は、社会学、経営学の両分野において様々な観点から取り上げられているが、多くの研究において企業にとってのスポーツチームの所有意義は、①士気高揚型 ②福利厚生型 ③企業広告型 ④社会貢献型にカテゴライズされている。企業スポーツの萌芽期は、①と②が殆どの企業の所有意義であったのに対して、メディアの発達ともに③へ移行していった。企業スポーツのメディア価値が下がったことにより③に特化していた多くの企業スポーツは、不況による経営努力という要素も加わり、撤退を余儀なくされていった。そして1990年代後半から2000年代にかけて④に企業スポーツの存在価値を見出す企業数が急増しているという論調が共通してみられる。しかし複合型目的、または目的の多様性の出

現という新しい局面を迎えている企業スポーツにおいて、①や②に存在意義を見出す企業が完全に衰退したわけではなく、現状はこれらを組み合わせた形態が多く存在するのではないかという問題意識が、本論文においての出発点となった。

また、日本の特にトップ競技者を支えてきた企業スポーツの変容は、日本のスポーツ界全体にも多大な影響を与えるのは必須である。しかし、競技に特化し期間限定で雇用される社員の増加が日本のスポーツ界全体に及ぼすマクロレベル、そして長期的な影響という観点における研究の蓄積は今のところ十分であるとは言えない。水上（2009）が東京オリンピック出場のアスリートの就労体験に対するインタビュー調査より、「（企業スポーツでの）アスリートのプロ化は、一方で、アスリートの社会的価値を十分に評価できないような生活環境に封じ込め、将来的にわが国の競技スポーツ界の弱体化を招く遠因にもなる」と警鐘を鳴らしているのが数少ない成果である。本論文における考察において、この観点に関しての議論も深めていくことを目的の一つとしている。

2章. 経営家族主義の終焉と 神話化した「文武両道」

かつて一般的であった終身雇用制度が多くの企業で見直され、雇用が流動化してきた1990年代以降、スポーツクラブに所属する選手たちが、契約社員制度によって採用される割合が高くなっている。女子のスポーツにおいては顕著な傾向であり、7割ほどの選手がこの契約形態で、特にソフトボール競技においては、ほぼ全員が契約社員であるという（澤野，2007：88）。

こうした背景として二つのことが考えられる。一つは会社側の企業スポーツに対する投資の質の変化である。競技のメディア注目度を利用した宣伝効果を狙ったのであれば、短期集中型の資金投入によって選手を集め、結

果を出すことで説明責任を果たすことができる。しかし、チームの強化が成功しても宣伝効果が十分に得られない場合は、撤退を余儀なくされる。実際、1990年代には多くの企業が、たとえチームの強化が上手くいっても、メディアバリューの低下等の理由で企業スポーツより撤退した（矢島，2003：65）。

加えて選手側の意識の変化と競技環境の変化が挙げられる。競技スポーツの高度化により、トップレベルのプレーヤーはますます多くの時間をトレーニングや試合等に割かなくてはならない。中等学校、高等学校、大学と同様の傾向があり、「中学校運動部→高校運動部→大学運動部→企業運動部」というキャリアパターン（佐伯，2005：69）が出来上がっている。さらには、中高等学校の名声を高めるためのクラブ活動部員の先鋭化という背景も、学校運動部の部員たちにより強いコミットメントを求めることにつながっている。さらに、高校また大学への進学もスポーツの競技力に左右される状況があり、スポーツ活動または勉強に専心する学校生活パターンが制度化されているところまで、学校における二つの学問と武芸（本来は学校生活の本分）の分離は固定化している。多くの高校で有名大学への進学を目指し受験勉強に特化した「特進コース」が設定されているが、そこでは公に部活動禁止を謳っているところもある。文武両道という言葉の神話化が加速しているといわざるを得ない。

中等学校、高等学校、大学とスポーツ活動に特化した進路で学歴を積み重ね、就職においてもスポーツ選手としての技能により採用され、チーム強化のミッションを担っていくキャリアパスが鮮明になることにより、一般的社業を担う人材と、スポーツ活動を担う人材の歴然とした分離が明確になってきた。澤野はいくつかの廃部になった企業スポーツ関係者へのインタビューより、スポーツをすることで仕事もできるようになるような「文武両道」の社員がとれなくなったという見解を

得た。いわゆる「スポーツバカ」が増えて、仕事に身が入らない社員が増えれば、人材育成としての企業スポーツの意味が失われる（澤野，2005：181）と、一般社員の士気高揚、社内モラルの向上というミッションを背負ってきた企業スポーツの使命の終焉を主張している。

このように企業スポーツを支えてきたロジックが衰退する中で、社業における組織力の重要性というイデオロギーを共有し、犠牲的精神を厭わない就労モラルの向上に貢献しうるスポーツとしてラグビーは常に注目されてきた歴史を持つ。リーダーシップに焦点を当てたビジネス書において、ラグビーがメタファーとして用いられ、平尾誠二、清宮克幸といったトップリーグ、大学の優勝監督による勝つ組織を作るための指南書がもてはやされたという事実がその証左であろう（例えば清宮，2010 や平尾，1999，2006）。企業モラル向上への貢献度という点では優等生的な存在であり続けたラグビーが、プロ化、雇用形態の変化によって、企業スポーツにおける位置づけにおいてどのような変容を遂げているかに関して、A社のラグビー部をケース・スタディとして次章で論じていく。

3章. 企業スポーツの変化：プロ化と雇用形態の流動化のせめぎあい

ラグビーというスポーツに内在されているエートスを表現した言葉に、「One for All, All for One」という言葉がある。高校や大学、様々なチームが結束力を高めるために好んでスローガンとして掲げている。もともとアレクサンドル・デュマ・ペール著の『三銃士』の中の台詞からとられたこのフレーズは、個人主義的な社会の中であって、集团的結束を作り出す目標を明確化するために用いられたという。しかし元来集団主義的傾向の強い日本社会においては、その没個人主義にさらに拍車をかけ、強固なチームワークを作り出すための理念系形成の合言葉となった。'All

for One' の 'one' (ワン) は, 'won' (ワン) と標記すべきである指摘されている向きもあるように, 集団が個人の個性を生かすというもとの文意は軽視され, すべてを勝利のために向けての機能的集団主義形成を目標とするチーム作りを表す表現となっている。このイデオロギーが企業の社業における目標達成のための機能主義との親和性が多方面で評価され, ラグビー部出身の卒業生が就職に有利であったり, 企業でラグビー経験を有する社員が有望視されたりする背景ではないかと理解される。

企業スポーツの中でもラグビーは厳正なアマチュアリズムが守られてきた。他の企業スポーツが, スポーツ活動を就労時間に含めるような形で活動してきた中, 多くの企業のラグビー部は正規の就労時間後に練習時間を設定し, 社業との両立を維持してきた。一般社員と同様の仕事をこなし, 余暇時間に社名を背負ったスポーツ活動に精進するラグビー部員の姿があった。ラグビー部員の自己犠牲を厭わないこうした姿勢は, 同僚の士気を高めたり, 社員の凝集性を生み出す効果をもたらした。企業スポーツとしてのラグビーは, 1980~90年代のラグビー人気も手伝って, 多くの企業関係者の関心を引いてきた。さらに日本ラグビーの競技力向上のベースとしても中心的存在であった。

1995年にIRB (国際ラグビーフットボール連盟) が, プロ契約選手を容認するようになって, 日本ラグビーフットボール協会は, プロ選手の導入に慎重であった。IRBの制度改革から遅れること6年, 2001年に日本人初のプロ契約選手を日本ラグビーフットボール協会が承認し, 2003年にプロ契約選手と社員選手が混在する企業チームによるトップリーグがスタートした。

日本ラグビーフットボール協会は, トップリーグを設立するにあたって, 諸外国に見られるようなプロ・リーグを目指すのではなく, 「あくまでも企業スポーツとしての体制

を維持しながら, 運営サイド (協会側) の体制をプロ化することを目指した」ⁱ⁾ ののである。企業スポーツとしてのラグビーの発展は, 競技力向上面と, 企業側のメリット (社員の士気高揚, 宣伝効果等) がうまくマッチしている。またトップ選手の引退後のセカンドキャリアを考えた場合でも素晴らしいシステムであると, 現日本代表チームの監督であるジョン・カーワン氏からも評価されているⁱⁱ⁾。大学を卒業し, 優良企業に就職しラグビーに打ち込み, 引退後は仕事に復帰する。社会人ラグビーは, ラグビー強豪校でありさらに社会的評価においても高い大学を卒業した学生にとって, 理想的なキャリアパスである (Light, Hirai and Ebishima, 2008)。

急激なプロ化は採算面での不安はもちろんのこと, 企業側の協力という点でも理解を得ることは難しいというのが, 協会側の判断でありⁱⁱⁱ⁾、企業スポーツとしての体制は維持された。しかし, トップリーグの競技環境はますます高度化し, いままでの企業スポーツとしての体制からの変化も現れている。また, プロ化しますます強化された諸外国に対抗する日本代表チームの強化体制, またそこに籍を置くトップリーグの選手は, トレーニング, そして試合, 遠征にますます多くの時間を取られる結果となっていった。選手によってはプロ契約選手を選択し, ラグビーに集中できる環境を作り, 引退後の社員としての選択肢をあえて封印する選手も出てきた。さらに企業側も, バブル経済崩壊後の終身雇用制度見直しの傾向において, 短期雇用形態を用いたクラブの強化及び経費削減 (長いスパンで見ると) を模索する企業も現れた。この選手側と企業側のニーズがマッチした形で, 多くの企業チームでプロ契約選手が誕生していった。その割合はまちまちで, ある企業においては, 半数以上の選手がプロ契約選手であったり, また外国人選手以外すべて正社員である選手たちによって形成されているトップリーグのチーム (例えばトヨタ自動車^{iv)}) も存

在する。プロ契約選手の誕生によって変化しつつある企業ラグビー部の状況をトップリーグの強豪であるA社を例に検証してみる^{v)}。

A社のラグビー部は1980年創部、日本選手権および全国社会人選手権優勝各3回の名門チームである。2003年スタートのトップリーグにも参加し、2期2位につけるなど、トップリーグでも活躍している日本ラグビー界をリードしていると言っても過言ではないチームである。このチームの監督、部長、選手（プロ契約選手と社員選手）にインタビューした。プロ契約選手がスタートしてからの変化、企業としての取り組みや位置づけに関して明らかにすることが目的である。

1) A社にとっての企業スポーツ（ラグビー）のメリット

A社の場合は、2003年にスポーツ推進部を設置し、企業スポーツの価値を「スポーツ文化の価値向上とこれを通じたコーポレートブランドの確立」（鳥羽、2007：61）と定めた。それ以前の商品価値の宣伝や企業名の露出にとどまった、スポーツが利潤追求の手段に矮小化されてはならないとの共通認識の中で、ばらばらに行われていたスポーツ関連事業が、このスポーツ推進部に集約されていった。ホールディング制に移行し、スポーツ推進部はCSRを司る部門にさらに統合されていたが、その部門から依頼された形でラグビー部の活動が存在する。この背景より、ラグビー部においては、「特に強くあること、日本ラグビーをリードすることが求められている。さらに勝つことによって社員に応援してもらって、社員の一体感を促す」^{vi)}ことが求められている。さらに競技の普及も視野に入れタグ・ラグビー（ラグビーの導入的なタクトルのないゲーム）を広げていこうとしている。子どもたちを対象としたタグ・ラグビー全国大会のスポンサーにもなっている。このようにA社のラグビー部では、競技レベルの

向上につながる競技の普及を社会貢献のカテゴリーに位置付けている。同ラグビー部では、数年前に社員を大学のラグビー部の監督として派遣し、大学チームのレベルアップにも貢献した。競技力向上（勝つこと）による影響力が、社員の一体感醸成という限定的な意味合いだけでなく、より広義な意味においても企業内外で認識されつつあることが理解できる。

2) 競技の高度化と社業との両立

前述したように、かつては厳しいアマチュアリズムのもと、正規の就労時間を終えた後の練習という不文律を多くの企業チームが守っていたが、現在では対応はまちまちで、いまだにほぼ100パーセントの正規就労時間内の通常社業（スポーツ以外）を確保しているところや、通常の労働時間を短縮し練習時間確保に当てている企業も多くみられる。A社でもシーズン中は練習時間確保を優先するなど、「10年前と比べると50パーセント程度の通常就労時間になっているのではないか」^{vii)}という状況になっている。競技と社業のバランスに関して選手（社員）は、「今がギリギリという感じがする。仕事も与えてもらっているという感じである。午前中仕事をして、ラグビーをしてという切り替えをしている（傍点筆者）」^{viii)}。

A社のラグビー部のOBは、競技引退後、会社での仕事で実績を残し出世している者も多い。「OBにマネジャー・クラス（管理職）の方も多し、いろいろと配慮してくださるので、仕事はしやすい」^{ix)}という背景がある。以前の選手たちは通常の就労時間に働き、その後ラグビーに取り組んでいた。「仕事もラグビーも時間的な限りがあるので、集中力がつく」^{x)}とする企業スポーツの環境が人材を育てたという主張と、「ラグビーをやっている人間はもともと負けず嫌いな人間が多い。これをやれと言われて、出来て当たり前で、出来ないとぼろくそに言われる。さらに、何も

考えないでやっている奴はレギュラーになれないので頭も使わないといけない」^{xv)}という、競技特性論による説明も存在する。いずれにしろ、会社の中核を担っているラグビー部のOBたちの存在によって、現在の選手たちがラグビーに打ち込みやすい環境が築き上げられたわけである。しかし、そうした蓄積が枯渇していく可能性が指摘されている。競技力向上が今まで以上に要求される現在の体制で、通常の就業時間が減っていく中で、「これから10年後に、今と同様に引退した選手たちが社業においても実績を残していく伝統が引き継がれるかということとは疑問である」^{xvi)}という環境の変化に対する悲観的観測が存在するのである。

3) 他の一般社員との関係性の変化

同様の仕事をこなしている同じ課の同僚がラグビーで活躍するからこそ、動員されたという理由ではなく、自然と同僚を応援する構造が出来上がる。かつての企業ラグビーには、このような一般社員との関係性が存在していた。しかし、社業の量が減り、さらに一般的に通常の職務をこなさないプロ契約選手が増加することにより、一般社員がラグビー部員やラグビー部に対しての心情的にアイデンティファイすることは少なくなると仮定される。

「仕事が出来なくても、挨拶に行く等のことは重要視している」^{xvii)}など、ラグビー部員と一般社員のつながりは重要視されている。またチームの構成に関しても、プロ選手の割合を「だいたいメンバー(15人)の3分の1ぐらいを上限に考えている」^{xviii)}という形で、チーム構成のバランスが考えられている。プロ契約選手も「ラグビーの企業スポーツとしての良さは、会社の同僚が応援に来てくれることである。本社は特にそうである。社員の人々が応援してくれるのが自分のモチベーションになる。全員がプロになり会社に全然来なかったら、社員の人たちが応援に来てくれる

か疑問である」^{xv)}とチーム構成のバランスに関して、現在の体制が一般社員との良い関係性を築く上で有用な点が指摘されている。

4) プロ選手の雇用形態および社員からプロ選手への転換

A社の場合は、プロ選手と言っても雇用形態は契約社員(嘱託社員)の形式をとり、厚生年金制度も適用されているし、社宅等の福利厚生制度を利用する権利もある。個人事業主としての契約は今のところ認められていない。最初からプロ契約(嘱託社員)として採用される場合は、単純にラグビーの競技能力によって採用される。一方、社員からプロ契約選手に転換する場合にはいくつかのハードルが用意されている。一つ目は3年以上の勤続年数があること。二つ目は日本代表クラスの競技能力があること。三つ目は競技引退後のセカンドキャリアに関する考え方が明確であるということである。インタビューしたB選手の場合は入社3年後、日本代表にも選出され、プロ転向を決意した。彼の場合は、競技引退後は教員になるのが夢であり、教員免許取得のため、練習のない時間を利用して大学に通学している。さらに競技普及に関して情熱を持っており、空き時間は地元のチームに指導に行ったり、会社が主催するラグビースクール(彼自身もそのラグビースクール出身である)の指導に精を出している。「自分はずっとラグビーをやってきたが、平凡な選手であった。自分がここまで来たのも良い指導者に恵まれたからだ。今度は自分が指導して、うちのチームみたいな良いチームに入りたいという若い選手を育ててみたい」^{xvi)}という希望を持っている。「社員であったら土日しかそうした活動が出来ない。もっと指導をしたいというのがプロになった大きな動機の一つである」^{xvii)}とB選手の場合は、指導者としての道への明確なビジョンと日本代表に選ばれた実績によって、前出のハードルをクリアした。企業が将来を嘱望した人材が、競技

力強化という短期的目標のために流出しないため、またその選手個人の将来のために設定されたハードルであることが推測される。

ラグビー部に所属する社員選手でも、「最初はラグビー選手としての資質で選抜される」^{xviii)}、その後、人事の面接とペーパー試験を通らないと採用されない。会社の管理部門の責任者でもあるチームの部長は「一流選手は人間的にも一流の資質を持っている」^{xix)}という観点から採用にあたっていること、つまり競技者としての資質が社業の面でもプラスに認識されている人事における認識を示した。

5) プロ契約選手と社員選手の関係性

集団競技の中で、契約や待遇の異なる選手が混在すると、チームワーク形成等で困難が伴うことが予想される。単年度の報酬という観点で見ればプロ選手の方がはるかに恵まれているが、単純に金銭の多少だけでは測れない選手間の関係が存在する。社員選手側からすると「グラウンドで責任を果たすという上では、プロもアマチュアも変わりはない」^{xx)}という見かたをしている。しかし、逆にグラウンド上だけが評価の場であるプロ選手側から

みると、結果を求められることに関しての心理的負担はかなり強いことが予想され、「(控え選手として)ベンチに入っているプロ選手なんか知らないわけで、それはもう大変なプレッシャーです」^{xxi)}(括弧内は筆者追記)という証言が示すように、社員選手に対して、常にプレーの質での優位性を保たなくてはいけないプロ契約選手としての厳しさは当然の如く存在する。

今までのところ、プロ契約選手が期待にこたえチームをリードしてきた実績があるため、「プロの選手たちが模範となる選手であったので問題はなかった」^{xxii)}と社員の選手たちからの厚い信頼を受けている。短期的な待遇に差があっても、生涯賃金を含めた安定性を考え、社員からプロ選手に転じたC選手が同僚に「(会社)やめちゃって大丈夫なのと思われている」^{xxiii)}とプロ転向に際して心配されたと証言していたように、プロ選手の立場は、現状では常に羨望の眼差しでは見られているとは言い難い。前述したプロ選手の割合の設定等、チームの運営管理側のマネジメントの工夫もあり、A社の場合は、プロ契約選手と一般社員選手の関係性は極めて良好な状況であることが伺える。

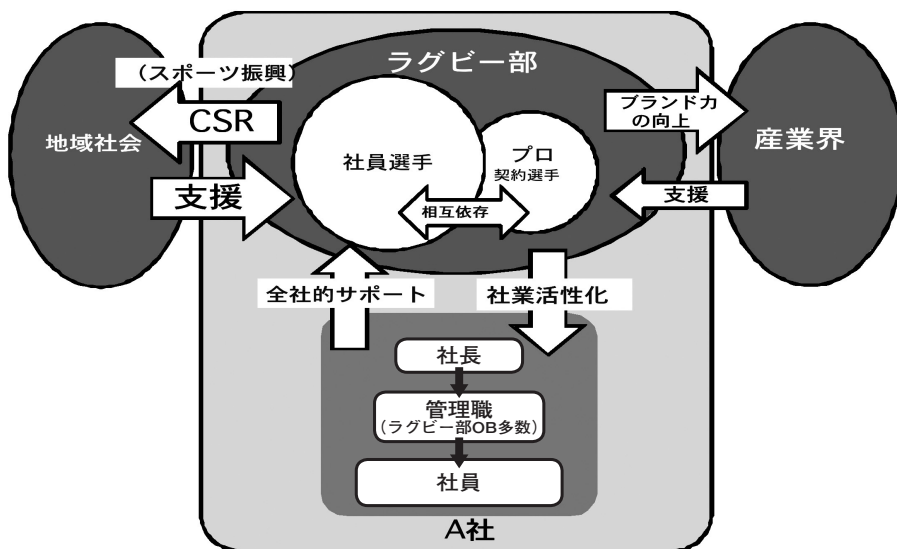


図1 A社ラグビー部の構造及び社会的背景

インタビュー結果またA社ラグビー部の関連資料より、A社ラグビー部の構造および社会的背景を整理してみると図1のようになる。管理部門のラグビー部OB等の努力により、一般社員との良好な関係性、そして社内における凝集性を演出するシンボリックな役割を帯びている。さらに産業界、地域社会との良好な関係性の下、会社のブランド力向上に大きな役割を担っている。A社のラグビー部の場合、一部のプロ選手に競技力向上また地域社会との連携等の社業とは一線を画した役割を主に担わせ、社員選手は従来の社業に対しての傾倒度合いも維持させる役割分担がなされている。企業スポーツの役割自体多様な要素が求められている時代になってきたが、その多様な目的に答えるための適材適所の配置と巧妙なマネジメントが存在していると言える。

4章. 考察及びまとめ

企業スポーツの目的は、その創成期より「社業の活性化、人材育成、労働意欲の向上」等の内向な職場環境に目を向けたものが主流であったが、企業スポーツの競技力向上とともにメディアへの露出機会が増加し、メディアバリューを狙った外向の宣伝目的へとシフトしていった。その後、前述したようにメディアバリューの低下とともに、経営難を経験している多くの企業が撤退していった。企業スポーツを継続した多くの企業は、社会貢献という新たなベクトルを提示し、企業のCSRの一環としての企業スポーツを標榜するようになってきたという図式が存在する。しかし、本論文で取り上げたラグビーの社会人リーグより昇華したトップリーグという存在、そしてA社のラグビー部の活動は、こうした企業スポーツの単純な目的の推移ではない、社員の気質、雇用形態、地域社会での企業のあり方の変化など、様々な多様性を包含した上での、新しい企業スポーツのあり方、これまで日本のエリートスポーツを支えて来た企

業スポーツという財産を、新たな環境に適応させるための施策を示していると言える。

トップリーグは2003年にスタートし、企業スポーツのトップモデルを目指して始動した。そこにはただ勝つことだけを求めるのではなく、企業スポーツを支えるステークホルダーである「会社」と「社会」に存在価値を認めてもらうという理念が存在した（稲垣，2009：40）。さらには、トップリーグに集まる企業が世界に名だたる日本の一流企業であり、その企業チームが単なるクラブ活動という枠を超え、企業を代表する「ブランド」の一つになることであった（稲垣，2009：39）。トップリーグの理念そのものが、企業スポーツとしての従来のメリットと、「社会貢献」という近年の存在価値を有機的に連動させたものであった。日本ラグビーフットボール協会は、2007年に参加企業から人材が派遣され「トップリーグ事業委員会」が設立され、体制が強化された。そこでは企業スポーツとしてのメリットが最大限に生かされることと、リーグの人気や質の向上が図られ、日本ラグビーの更なる発展が模索されていった。一流企業の集合体という元来の強みもありトップリーグの体制は盤石なものと思われていた。ところが、2008年にはトップウェストに所属していたワールドが、プロ契約選手を廃止し正社員だけのチームにし、仕事との両立を目指すという方針変換を試みた。しかしその試みは上手く行かず、多くの選手が高いレベルでプレーする環境を求めて移籍することになり、結局ワールドは休部を強いられることになった。同様に2009年にトップイースト11に所属していたセコムは、設立当初から仕事との両立を目指して来たが、外国人選手や契約選手を雇用しない限り強化は難しいとの判断で、チームを社員有志の自主的活動に格下げした（滝口，2009：22-23）。

この二つの事例からもわかる通り、現在の競技レベルの維持と社業の両立は極めて困難を伴う現実である。日本的経営の柱の一つで

あった終身雇用制が廃止され、一方では多様な雇用形態の組み合わせとして就業構造が再編されたため、社員選手として高度競技力を担う選手を抱える基盤が失われてきていることと、対社内的な凝集力の必要性が以前ほど重要ではなくなっているという背景が存在する(山下, 2009:29)。対社内的凝集性が問われなくなってきた背景には佐伯(2004)、山下(2009)が指摘するように、企業の多国籍化と経営ナショナリズムの喪失が関与していると考えられる。A社はその点では国内生産、国内販売が中心であり、創業者の強いイニシアティブのもと、企業ナショナリズムの風土がいまだに受け継がれているとみられる。そうした好条件を度外視しても、A社ラグビー部に見られる競技レベルの維持(プロ契約選手のコントロール)や社業との両立(プロ選手と社員選手の関係性の確立および一般社員とラグビー部関係者との遊離の回避)といったマネジメント努力が鍵となってくる。同様にトップリーグに参加しているトヨタ自動車でもラグビー部の存在を「労務対策」と位置付ける。それは社員に対するアンケートによると、3割を超える社員が、ラグビー部が勝つと労働意欲が高まると回答していることから、職場の仲間が戦うことに意味があるとされている^{xxiv)}。これらの事例よりトップリーグ存続のために各企業に課せられた絶対条件が、競技レベルの維持と社業の両立であることは明白である。

1990年代後半の不況により、企業スポーツの存続が難しくなった状況で、新日鉄釜石のラグビー部や新日鉄堺のパレー部のように地域スポーツクラブとして再スタートして、企業はその支援という形に回りクラブを存続して来た例も存在する。また文部科学省(当時文部省)が1995年よりモデル事業として始めた総合型地域スポーツクラブも、今まで企業スポーツが支えてきた競技スポーツ環境を地域へのパラダイムシフトを試みるものである。しかし、長年日本の特にエリートスポー

ツレベルの環境の根幹を形成してきた企業スポーツという資源を鑑みると、このドラステイックな転換論は少なくとも短期的には現実味が薄いものである。A社のように、当該種目の普及および次世代選手の育成・循環という、ヨーロッパ諸国における地域クラブの役割を担っている企業クラブさえも存在する事実からも、企業スポーツがわが国のスポーツ界に果たしてきた役割の大きさがうかがえる。

以上の議論を総合すると、今後の企業スポーツには「人材育成・社業の活性化」「企業の宣伝」「地域貢献」と時代的に推移してきた主な目的を複合して有する多様な企業スポーツのあり方、これらの目的を企業の個別の経営環境や従業員の持つ社会的背景にテイラーメイドで適応させるマネジメントスキルが必要とされることが言える。

マクロレベルでは、企業スポーツの問題点は、「文武両道の人材が採れなくなった」という人事担当者の言葉に集約されるように、「スポーツ」と「勉強」が社会的成功のための資源としてあまりにも分離して育成されるシステムが確立されつつある日本社会の集約が、企業スポーツにおける困難を作り出しているという因果関係が存在する。スポーツ推薦によって学業の達成度を試される試験を経験せずに大学まで進学できる制度の一般化、また特に高等学校で見られる「特別進学クラス」(通称「特進」)に選別された生徒たちが学校の部活動でスポーツをする権利まで奪われてしまうといった傾向がみられる。学校の宣伝の道具として、「スポーツをするためだけの生徒」と「勉強をするためだけの生徒」という分業体制による生徒の能力の選別システムが確立されつつある。

企業スポーツは、教育機関で育成された多くのトップアスリートの受け皿になってきた経緯があり、教育機関で切磋琢磨するアスリート目標とする場でもある。当該スポーツクラブを所有する企業側が、スポーツの技能

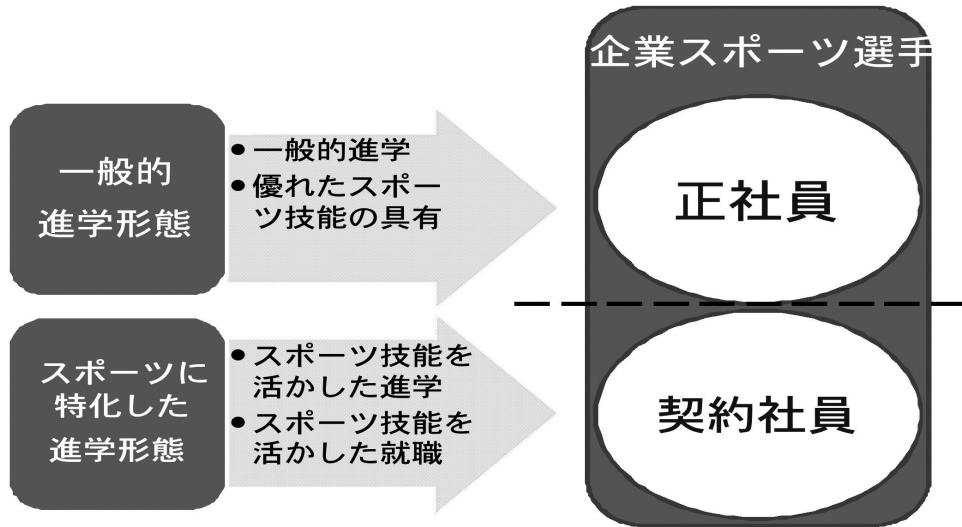


図2 スポーツ界における溝

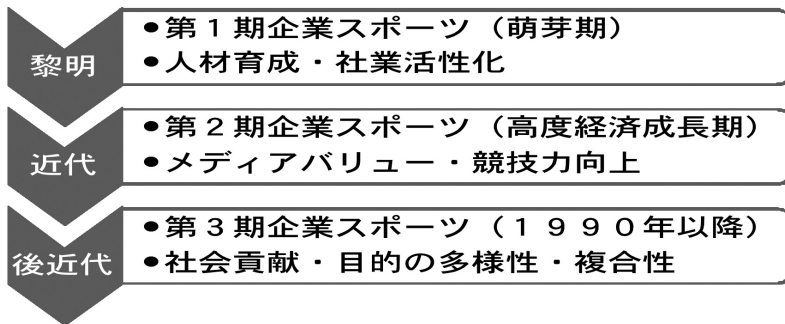


図3 企業スポーツの目的の推移

に特化して就職する人材を契約社員として限定的に雇用し、一般社員との間に溝を作ってしまうことは、この教育機関で出現しつつある溝をさらに固定化させてしまう懸念がある(図2)。

図3は企業スポーツの発展の経緯を示した図である。企業スポーツ萌芽期においては、「人材育成」「社業の活性化」が企業スポーツの一義的目的であったことを示した。競技力向上等企業スポーツが発展するに依り、またスポーツを取り巻く社会的環境の変化によ

り、企業スポーツの意義も変遷を経験してきた。しかし元来の意義であった当該企業の将来を担う人材の育成が堅持されることは、日本社会で進行しつつあるスポーツ技能に特化したキャリアパス、その背景にある人間性、社会性などのより包括的な技能からの分離を固定化させないためキーとなる社会的機能を有すると考えられる。さらにスポーツの社会的、文化的価値を高めるため極めて重要であるといえる。企業スポーツが今まで築いてきた伝統、そしてエリートアスリートの受け

皿であり、また彼らを人間的に養成する機関としての存在を維持するためにも、A社ラグビー部にみられたような複合的な意義を醸成するためのマネジメント、環境形成はますます必要になりうる。スポーツにおける人材教育という目的論が先行してしまうと、スポーツの文化性が狭隘化されてしまうことが懸念される。しかし種目の特性はあるものの、企業スポーツという組織において自然と醸成される様々な社会的スキルが、社業において必要とされるコミュニケーション・スキルやリーダーシップとの間に親和性が形成されることは、景気に左右されにくい企業スポーツ環境の確立、ひいてはスポーツと学業という二項対立の能力分化に拍車がかかりつつある日本の教育界の方向性に歯止めをかける重要な意味を持つことは明らかである。

付 記

本研究は、平成19年度学内共同研究「企業スポーツと大学・地域スポーツクラブの連携による新たなスポーツ環境創造に関する研究」による研究成果の一部である。

- i) ジャパンラグビートップリーグ、トップリーグ事業委員会COO稲垣氏へのインタビュー (2008年7月11日) より
- ii) 同上
- iii) 同上
- iv) 朝日新聞 (2009年11月18日朝刊)
- v) A社ラグビー部に対するインタビューは、2008年7月11日 (会社において) と2009年11月10日 (クラブハウスにおいて) と2回に分けて実施した。インタビュー対象者は、ラグビー部部長、監督、GM、プロ契約選手2名 (1名は社員より契約変更者)、社員選手1名 プレスリリース資料も参考にインタビュー内容を検討した。
- vi) A社ラグビー部部長へのインタビュー (2009年11月10日)
- vii) 監督へのインタビュー (2009年11月10日)

- viii) 選手 (社員) へのインタビュー (2009年11月10日)
- ix) 同上
- x) 部長 (2009年11月10日) へのインタビュー
- xi) 監督へのインタビュー (2009年11月10日)
- xii) 同上
- xiii) 部長へのインタビュー (2009年11月10日)
- xiv) GMへのインタビュー (2008年7月11日)
- xv) B選手に対するインタビュー (2009年11月10日)
- xvi) 同上
- xvii) 同上
- xviii) A社ラグビー部部長へのインタビュー (2009年11月10日)
- xix) 同上
- xx) C選手に対するインタビュー (2009年11月10日)
- xxi) B選手に対するインタビュー (2009年11月10日)
- xxii) C選手に対するインタビュー (2009年11月10日)
- xxiii) B選手に対するインタビュー (2009年11月10日)
- xxiv) 朝日新聞 (2009年11月18日朝刊)

文献

- 1) 平尾誠二, 松岡正剛, 1999, 『イメージとマネージング リーダーシップとゲームメイクの戦略的指針』, 集英社
- 2) 平尾誠二, 2006, 『人は誰もがリーダーである』, PHP研究所
- 3) 稲垣純一, 2009, 「ジャパンラグビートップリーグの挑戦: 企業スポーツのトップモデルをめざした」, 『企業スポーツの撤退と混迷する日本のスポーツ』, 創文企画
- 4) 井上雅雄, 2009, 「職業としてのアスリートとプロスポーツの問題」『スポーツ社会学研究』第17巻第2号: 33-47
- 5) Light, Hirai and Ebishima, 2008, Tradition, Identity Professionalism and Tensions in Japanese Rugby, in Ryan ed., *The Changing*

- Face of Rugby: The Union Game and Professionalism since 1995*, Cambridge Scholar Publishing
- 6) 清宮克幸, 2010, 『究極の勝利 ULTIMATE CRUSH 最強の組織とリーダーシップ論』, 講談社
 - 7) 水上博司, 2009, 「1964年東京オリンピック出場アスリートのライフヒストリーからみた就労体験」, 『スポーツ社会学研究』第17巻第2号: 49-64
 - 8) 佐伯年詩雄, 2009, 「日本型の企業スポーツは市民・地域と企業をつなぐ「最強のメディア」」, 『エコノミスト』毎日新聞社, p.71
 - 9) 佐伯年詩雄, 2004, 『企業スポーツ論』, 不昧堂
 - 10) 澤野雅彦, 2005, 『企業スポーツの栄光と挫折』青弓社
 - 11) 澤野雅彦, 2007, 「企業スポーツを考える」『経営論集(北海学園大学)』第5巻第3号, pp75-94
 - 12) 滝口隆司, 2009, 「企業スポーツ崩壊の「第2波」に危機意識はあるか」, 『企業スポーツの撤退と混迷する日本のスポーツ』, 創文企画
 - 13) 鳥羽賢二, 清水紀宏, 2007, 「企業におけるスポーツ支援活動のマネジメント: サントリー・スポーツフェロウシップ推進部を事例として」, 『体育・スポーツ経営学研究』21: 59-66
 - 14) 矢島忠明, 加藤清忠, 2003, 「日本の企業スポーツ衰退から見る今後のスポーツ動向」, 『早稲田大学体育学研究紀要』35: 63-69
 - 15) 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』第17巻第2号: 17-32

