

トップアスリートのキャリアトランジション支援策の検討 — ソーシャルアントレプレナーとの親和性 —

鳥羽 賢二

The Study of Support for Top Athletes' Career Transition: Affinity with the Social Entrepreneur

Kenji TORIBA

Key words : Top Athlete career transition, corporate social responsibility, social entrepreneur
キーワード : トップアスリート, キャリアトランジション, 企業の社会的責任, ソーシャルアントレプレナー

1. はじめに

本研究は、トップアスリートを企業のイン

キュベーションセンター¹⁾を通じて、ソーシャルアントレプレナー（以下、SE）²⁾として輩出させる可能性について検討することを目

表 1 企業スポーツの変遷と社会情勢

年代	昭和20年代 1945~	昭和30年代 1955~	昭和40年代 1965~	昭和50年代 1975~	昭和60年~平成初期 1985~	平成7年~ 1995~	平成12年~ 2005~	
社会情勢	戦後の復興期		高度成長期 テレビ時代・高度大衆消費社会の進展		五輪憲章からアマチュア規定削除	グローバリズム・企業の社会的責任への要請・地球環境保全	人口減や少子高齢化社会への対応・指導的地位の女性を奨励	
企業スポーツ	目的・役割	戦後復興の旗印	企業福祉の一つの柱・良き労働関係づくり	強い会社のイメージづくり・宣伝効果を期待	地域密着・国対ジブシー・走る広告塔	良い会社のイメージづくり	企業の社会的責任(GSR)への対応	地域社会への貢献・企業の社会的責任投資(SRI)への寄与の可能性(?)
	中心業種	繊維・土木・鉄鋼・造船・旧財閥系企業・教員・警察・国鉄		電機・化学・建設・電鉄・外資系企業		IC関連・自動車・流通・スーパー	企業の社会的責任への寄与 情報・自動車・電機・食品	
	特徴	文武両道・休日練習	終業後の夜間練習	就業中の昼間練習	勝利主義・企業内専門家・練習＝仕事	契約制(プロ化)・勝利ボーナス・試合＝仕事	原点回帰(職場と社会を意識した活動)	選手やスタッフの契約社員化/地域社会との協働・次世代育成や被災者支援へのアプローチ
スポーツ界の出来事	1940年幻の東京五輪('38年に返上)	各種目の競技団体がIF(国際連盟)に加盟	1964年東京五輪・ハラリンピック開催	1972年札幌冬季五輪 1971年ホリリンクチーム 1973年巨人9連覇	1980年モスクワ五輪不参加	(1988年名古屋オリンピック招致活動)	1998年長野冬季五輪開催 (2008年大阪五輪招致活動)	2002年サッカーW杯・日韓大会開催
花形競技	プロ野球・高校野球・プロレス・ボクシング・相撲・水泳・卓球・体操		バレーボール・柔道・ラグビー・テニス・ホリリンク・ゴルフ・駅伝・ゲートボール		サッカー・F1・アメリカンフットボール	ラグビー・ゴルフ・セリア・全米ゴルフ等で活躍する日本人選手がターゲット		
メディア	ラジオ	白黒テレビ	カラーテレビ	VTR	BS/CS	インターネット(SNS)	インターネット・YouTube/4Kテレビ(放送)・3Dテレビ	
国民のコンセンサス	戦後復興・国対・アジア大会中心・「好きなもの強いもの中心」から「学生スポーツ主導」へ		五輪開催を機にスポーツのイベント化・レジャー化進展・女子の台頭・身障者への浸透。スポーツ科学の進歩・プロアマ融合の時代へ		スポーツのファッション化・外国人選手の一一般化		スポーツ選手の不祥事(ライフスキルの必要性)	2013年に東京五輪・ハラリンピック(2020)招致成功・競技団体のガバナンスや体罰指導問題・スポーツ庁の設立

社員の士気高揚・福利厚生(健康的な企業づくり) Emotional Capital

国内スポーツ体制の構築・国際競技力向上の下支え・国内スポーツの普及発展に寄与

出典：経済産業省「企業スポーツの新しい関係性構築に向けて」(2001)を元に改編

的とする。トップアスリート自身は、競技生活を送る中でさまざまな能力を体得しており、その中で暗黙知の1つとしてSEとしての親和性があることを仮説として、本研究に取り組むことにした。そこで今回の発表では、(1) 先ず、広く社会一般に影響を持つトップアスリートは、企業がCSR³⁾経営を基軸にするなか、その内外でどのような状況にあるのかを概観し、(2) 企業スポーツの変遷を鑑みながら、現在のトップアスリートのキャリアトランジションにおいては、どのような展開がなされているのかの実態を整理した。(3) そして、現在すでにアスリート以外のSEを養成するインキュベーションセンターを展開している民間企業の具体的事例を参照し、そこでのインキュベーションセンターのしくみや、特徴などを整理し、トップアスリートをSEとして育成することの意義と、その親和性について試論を展開する。

2. トップアスリートを支える企業環境

スポーツ基本法では、日本を代表するトップアスリートの活躍について、広く社会へのインパクトをもたらすものと記されている。トップアスリートの多くは、プロ選手とは別に企業スポーツ内で現役生活を送っている。日本企業は、かつて経験したことのないグローバル化やIT化により、企業にとってそのしくみ自体を大きく変化させるものになっている。そうした環境の中、企業は生き残りをかけ他との差別化を確立しながら、法令遵守や透明性を持った企業経営を課せられている。

すなわち、CSRは企業経営の基本的かつ受動的な活動となっていることが理解できる。その中で表1の変遷表に示したように企業スポーツは、能動的かつ戦略的に社会へ働きかけることができる装置としてCSRの親和性を拠り所として継続していることが見受けられる。

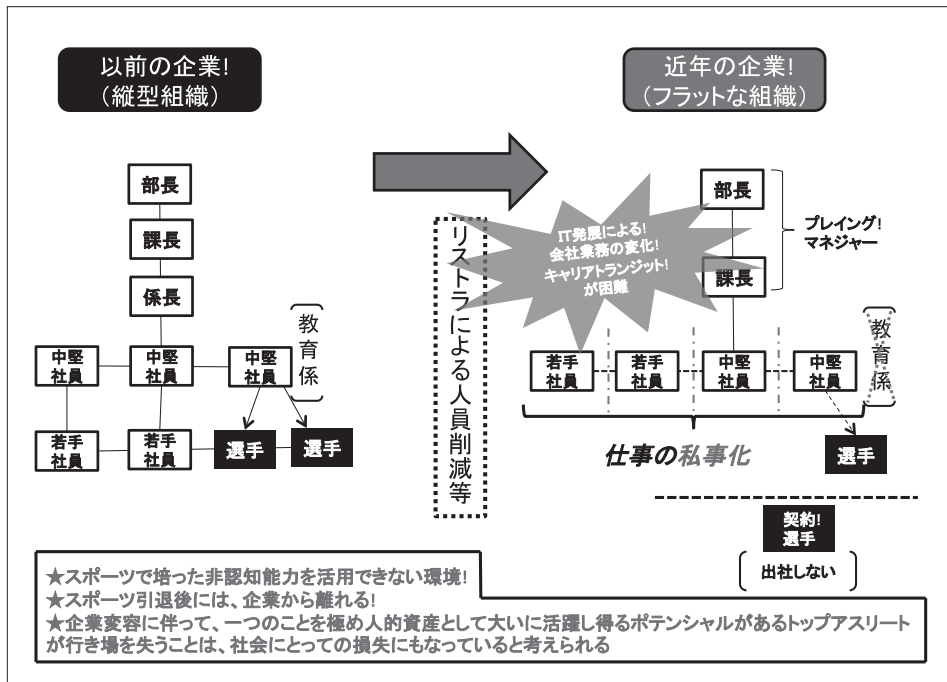


図1 過去と現在の企業組織とアスリート

3. アスリートのセカンドキャリアの状況

ITの発展は、会社業務を一変させている。かつてのオフィス内では電話で対応していたことが、ほとんどの業務をパソコンでおこなうようになってきており、仕事の「私事化」が起こっていて、業務は個々の「カプセル化」となっている状況がある。また、図1のように組織のフラット化やリストラによる人員削減で職場勤務時におけるアスリートの教育係の社員の配置がなくなっている状況がある。

一方で前述したように企業スポーツ運営のなかで、アスリートたちは試合の合間を縫って地域での次世代育成やさまざまなスポーツの普及・振興活動をおこなっている。彼らは企業の顔となり、ステークホルダーとの直接的なコミュニケーションをとり、社会のなかで目には見えないレピュテーションを獲得している。トップアスリートの無形的価値は、1つには、地域でのスポーツ振興活動を実施することにより、フェーストゥフェースでのコミュニケーションがなされている点で地域社会に密着していることがあげられる。また2つめには、メディア媒体などを通し、何よりも世間からの認知度が高い点がある。3つめには、そこに存在していることだけで、人々に喜ばれることで共感を得やすいこともあげられる。これらのことは、SEの要素との親和性があることが推察される。

そこで、SEを育成するA社の具体的支援策についてその取組を整理し、トップアスリートとSEの親和性について探ることとした。

4. A社によるソーシャルアントレプレナー支援事業

今回参考にしたA社の「社会起業塾」は、2002年より開始され、2013年3月までに45の団体がそのコースを修了し、そのうち39団体が活動を継続している実績を持っており、日本における先駆的な取り組みとなっている。

9月から3月までの7ヶ月を1期として1期あたり3～5団体程度が経営指導などの支援を受ける運営支援型の社会起業家支援プログラムに位置づけられる。

社会起業塾への参加は、書類審査とプレゼン審査による2段階で選抜され、その観点として、1つには、タイミングの問題があげられ、事業として立ち上げ時期を中心に支援が計画される。SEの活動は、(1)準備期、(2)助走期、(3)離陸期、(4)成熟期の4段階に分けられており、支援はこのうちの離陸期に実施する。すなわち、事業がある一定の進捗状況を持って達成されている成熟期や、事業の実現が具体化されていない計画段階である準備期や助走期の場合には、運営支援が最適ではないと考えるものとなっている。

もう1つの選抜の重要な基準に、社会起業に対する強い思いの有無があげられる。事業性や公益性、社会性は後から鍛えることができるとも言えるが、社会問題を解決しようとする強く真剣な思いがあり、腹をくくっているか否かが重要な審査基準とされている。

このような審査によって選抜された団体がA社の社会起業塾のメンバーとして、各種の支援を受けられることになっている。社会起業塾の実際の運営は、A社と特定非営利活動法人B社による協働事業の形式をとり、それぞれの強みやリソースを活かしたプログラムが展開される。A社の支援内容は、実状にあわせた形で具体的に進められる。

5. まとめ

今回のA社社会起業塾の内容を整理した結果、いくつかのヒントが得られた。先ず1つめは、トップアスリートが暗黙知として獲得しているSEとの親和性である。A社社会起業塾では、合宿形式での問題解決力とマネジメント力の養成が運営支援プログラムの中心であることが理解できた。これは、夢や興味だけでビジネスとして成功を収めることは不可能であり、社会起業家を育成するために

は、具体的な事業の目標設定と実現のための計画立案能力の習得が支援プログラムの中核となることを意味している。この目標設定と計画立案は、アスリートが競技力を向上させるために日常的におこなっている活動そのものと言える（松野ほか，2010；来田ほか）。

アスリートは、オリンピックでメダルをとることや次の大会で優勝することなど、具体的な目標を設定し、その目標を達成するための練習計画を立案している。その際、体力面、技術面、心理面における現状の力を客観的に分析し、長所を活かし、不足部分を補う計画を立案して練習をおこなっている。さらに、その達成度合いを確認しつつ、次の目標や練習計画を再設定している。つまり、トップアスリートは競技生活を通して、このようなスキルを高度にOJT（On the Job Training）として訓練していると言え、スポーツの場面での経験が、セカンドキャリアとしてのビジネス場面への転用可能性を示唆するものである。このことは、トップアスリートとアントレプレナーとの親和性を意味するものと考えられる。

2つめは、社会起業家育成支援においては、社会的な課題を解決しようとする強い思いが重視されている点があげられる。企業スポーツでは、CSRの観点から地域における次世代育成など社会貢献活動に取り組み、スポーツの持つ価値が経済的な有形価値だけでなく、社会的に有用な精神的価値といった無形価値も重視されるようになってきている。また、アスリート個人においても、現役の選手時代から競技を通して社会的な課題解決へ貢献しようとする取り組みが生まれている。トップアスリートたちが被災地を訪れ支援活動をするなど、社会を構成する一員としての責任と役割を果たそうとする事例が多く見られるようになってきた点があげられる。

こうした傾向にあるトップアスリートには、現役選手時代から社会的な課題を解決することに対する意識が芽生えつつあり、社会

に新しい価値を創出する可能性が高いと言える。また、ソーシャルビジネスとの親和性を意味するものである。このことは、トップアスリートがスポーツ活動を通じて暗黙知として潜在的な能力として備えられているものとして考えられる。その能力をどのように転換していくか、あるいは汎用性の高いものとして顕在化していくかのアスリート自身の課題がある。また、現状はセカンドキャリアとして社会的課題の解決に向けた取り組みを継続するためのしくみや支援体制の構築が十分であるとは言えず、今後の大きな課題として残されている。

トップアスリートのセカンドキャリアとして社会的課題に取り組むアントレプレナーの育成を支援するための課題については、今後さらに検討していく必要がある。

付記

アカデミックアワーで発表した内容とここでの記載は、同志社大学スポーツ健康科学第6号（2014年6月発刊 p38-46）の原著論文をまとめたものであり、研究報告したものである。共同研究者：来田宣幸（京都繊維工芸大学大学院工芸科学研究科）、横山勝彦（同志社大学スポーツ健康科学部）

文献

- 速水智子（2008a）社会起業家における長期的支援と育成の体制について。日本経営教育学会全国研究大会研究報告，（57）：70-73。
- 経済産業省「企業とスポーツの新しい関係構築に向けて」企業スポーツ懇談会（2001）<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g11122cj.pdf>（2013年10月24日閲覧）
- 松野光範・来田宣幸・横山勝彦（2010）ライフスキル教育開発プロジェクトの実践と課題—硬式野球部の取り組みを事例として—。同志社スポーツ健康科学，（2）：61-72。
- 文部科学省「スポーツ基本法（平成23年法律第78号）（条文）」http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/kihonhou/attach/1307658.htm（2012年

11月22日 閲覧)

向山昌利・来田宣幸・横山勝彦(2013)人材育成とスポーツ教育プログラムの構築—国際交流スポーツイベントを事例に—。同志社スポーツ健康科学, (5): 28-38.

佐伯年詩雄(2004)現代企業スポーツ論。不味堂出版:東京, pp. 32-83.

横山勝彦(2012)スポーツの組織文化と産業。晃光書房:京都, p. 7.

吉田浩(2004)フェルディナンド・テンニエス。東信堂:東京, pp. 12-67.

註

1) インキュベーション (Incubation) は、アイデア育成段階ともいう。保育器 (インキュベーター) から派生した言葉で、アイデアも人間の子供と同様に、どんな優れた素質を持っていても、しかるべき保護を加えて育てなければものにならないという意味。この段階でトップマネジメントに課せられる役割は、①創出

されたアイデアを育成し、実践段階まで引っ張っていく人材を見つけ出す、②プロジェクト推進のための権限移譲と経営資源の配分、③社内保守派にプロジェクト推進の妨害をさせないようにすることにある。

2) 社会企業家。事業を通じて社会問題の改善をはかるために起業する人。

3) Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任。企業の責任を従来からの経済的・社会的責任に加えて、企業に対して利害関係のあるステークホルダーにまで企業活動をする中で、自社の利益だけでなく、社会全体に与える影響や企業がおこなうべき社会貢献にも配慮した行動を選ぶという企業の在り方を意味する語。企業の社会的責任においては、利害関係者といったステークホルダーとの関係が重視され、企業の社会的責任に基づく活動は、慈善事業とは異なり、企業活動の中でおこなわれる。