

企業スポーツの現在を考える

——変化する経営課題と企業スポーツの展望

佐伯年詩雄

(日本ウェルネススポーツ大学教授)

企業スポーツをめぐる議論は一段落したかのように見えるが、それは解決の道筋が示されたことを意味しない。確かに、企業業績の好調と五輪におけるスポーツ成績の好調によって、危機は回避されたかのように見える。しかし、休廃部は引き続いており、危機論を超える企業スポーツ論議が必要である。なぜなら、危機論では常に後手の理論となり、変化する経営課題に対応することはできないからである。本稿では、企業スポーツの歴史を福利厚生職場スポーツ、組織の誇りやブランドの担い手としての企業スポーツ、そして広告宣伝事業としての企業スポーツ、崩壊から新たなモデルの提案の4段階でとらえ、これまでの企業スポーツの意味・機能を経営資源の視点で整理する。そして、経団連の「企業のスポーツ支援活動に関する調査報告」及び笹川スポーツ財団の「企業スポーツの現状」調査から企業スポーツの現状をとらえ、その特徴を整理する。さらに、グローバル化する経済環境の中で日本企業が直面している新たな経営課題として「組織力開発」を取り上げ、企業スポーツの新たな可能性を検討する。その結果、企業スポーツは、これからの組織力開発に必要な、多様性の包摂、主体的な参与、豊かなコミュニケーション、組織のグローバル化、そして「学習する組織」の5つの特性を有しており、これからの経営戦略にとって大きな可能性を持つ経営資源であることを論じる。

目次

- I 企業スポーツ「論」の行方
- II 我が国における企業スポーツの変遷
- III 企業スポーツの現状をとらえる
- IV まとめにかえて——変化する経営課題と企業スポーツの可能性

I 企業スポーツ「論」の行方

1 終わらない休廃部

アベノミクスの成果が未だ形を成さない中で、生活における閉塞・停滞感の蔓延状況をよそに、日本企業の復調は著しく、2016年度企業業績は3期連続の最高益を更新し、2017年度もこの好調

が持続している。そのためか、一時はあれほどまでに喧騒であった企業スポーツをめぐる論議は影を潜め、あたかも企業スポーツの問題は適切に処理され、すでに解決したかのように見える。しかし、果たしてそうであろうか？ 企業スポーツが抱えていた経営論的な問題やスポーツプロモーションの課題は、適切なソリューションに至ったであろうか？ 実情はそうではないように思われる、むしろ日本の企業スポーツは、基本的な問題を内在させたまま、企業業績の復調とロンドン五輪・リオ五輪における日本選手団の驚異的な活躍によって、一時的に先送りされたに過ぎないように思われる。

今年これまでの半年だけを見ても、NECが男子バレーボール部を、白木屋、魚民、笑笑などの

外食産業で名を馳せたモンテローザは陸上競技部を、そしてJR北海道も長い歴史を持つ野球部を本年限りで廃部する。いずれも本業の「経営不振」が主な理由である。こうした状況を見る限り、日本における企業スポーツ「論」は、いまだに企業スポーツの持続成長的なソリューションを提案できないでいると思われる。

2 企業スポーツ「危機論」の文脈

そもそも企業スポーツが論議の俎上に載るのは、企業経営の不振からコストカットが必要になり、非生産部門の一つである企業スポーツの切り捨てとして休廃部が生じる時である。つまり企業スポーツ論の多くは「危機論」として論じられているのである。本来であれば、休廃部は私企業の経営政策の一環であるから、巨大なリストラ以外では世間が騒ぐことのない不良債務の処理的な処置に相当する。しかし、日本の企業スポーツには日本を代表するトップクラスの競技者の大半が所属し、通常、彼・彼女らは所属する企業の支援の下に競技活動を行っている。したがって休廃部は、そのままトップ競技者の喪失、日本の競技力の低下につながる恐れがある。

現代社会では、競技力は国力の重要な一つの指標と考えられ、人々の強い関心の的にもなることから、高い公共性を持つと見られている。そのため、企業スポーツの休廃部は、国力の衰退につながるものととらえられ、公共財の損失と受け取られるのである。したがって、休廃部が少数例の場合なら個別企業の問題とされるが、同一業種で連続的に生じたり、多数例が発生したりすれば、それは日本企業の経営危機を象徴するとともに、日本スポーツ体制の問題点を露呈する出来事となる。休廃部する企業は無責任と非難され、休廃部事態にあたふたする日本スポーツ体制の構造的欠陥が指摘される。こうした状況こそが企業スポーツ論議を賑やかにしてきたのである。

だから、全体としての企業業績が好調で競技力も高いレベルを維持できていれば、企業スポーツへの関心は薄れ、時折の休廃部も、たまたまの個別ケースと捉えられ、格別な議論の対象にはならない。しかしそれでは、企業スポーツ問題の持続

成長的なソリューションには至らないのである。

3 プロ化の動向と新しい経営課題

企業事業の一環として展開される日本の企業スポーツに大きな変化が起きている。例えば、バスケットボールの統一プロリーグとしてスタートしたBリーグは、2020東京オリンピックへの参加資格剥奪というFIBA(国際バスケットボール連盟)の強い圧力により、日本リーグに参加していたトヨタ、日立、東芝、三菱電機等の企業チームのプロ化によって実現したものだ。「プロ化」といっても、非上場の株式所有割合や運営法人構成等から見れば、完全分離独立体というよりも親会社のコントロール下にプロスポーツ事業を展開するという形である。例えばトヨタの企業チームであったアルパルク東京は、代表者はトヨタ自動車社長豊田章男氏で株式の9割はトヨタ自動車所有となっている。

他方、グローバリゼーションの進展を背景にして、AIやIoTの活用が奨励され、企業の変革が叫ばれている。良質であっても、画一的な多量労働力は不要になる。組織も、がっしりした大型ピラミッドモデルではなく、プロジェクトごとの星形モデルが有効だと言われる。しかも、人生100年時代の働き方・休み方モデルが模索され、企業の形も仕事のスタイルも大きく変わりつつある。したがって企業スポーツ論は、こうした新たな経済環境における企業の経営課題とスポーツの関係性をとらえ、経営資源の価値開発の可能性を見てゆかねばならない。つまり、産業社会型の企業スポーツ論からAI時代の企業スポーツ論への転換が望まれているのである。そのためには、まず企業スポーツの歴史を簡単に振り返り、その歩みから学ばねばならない。

II 我が国における企業スポーツの変遷

1 人作りと福利厚生としての職場スポーツ

学校へのスポーツの導入は外国人教師を中心に行われたが、職場への導入は帰国留学生によるものが多かった。例えば、鉄道技師として米留学か

ら帰国した平岡熙は新橋鉄道局の構内に「保健場」という名称で野球場を作り、1878年に「新橋アスレチック倶楽部」を組織した¹⁾。また、欧米企業との付き合いが多い商事会社にも早くからスポーツが入っており、1896年の高等商業学校春季漕艇大会には、交易企業としての組織体制を整えていた三井、三菱の企業クルーが招待されている²⁾。

富国強兵殖産興業の旗の下、日本は工業化の道を急速に進め、良質で多量な労働力を必要とした。未整備な社会保障と低賃金を補う施策が企業の福利厚生であったが、それは家族主義的な経営イデオロギーにもみられて、企業が労働者の生活を丸抱え的に支えるものとなり、職場のスポーツ活動もその一環として盛んになっていった。労働者は、一生懸命に勤務すれば、それなりの暮らしが保証され、相応の満足が得られたのである。

大正期に入ると、経済成長とともに企業規模も大きくなり雇用者数も多数となる。職場の一体感や共同性の育成強化が必要になってくるのである。例えば、全国に敷設された鉄道を運営し、40万を超える職員を有する国鉄は、「職員の健康増進と精神訓練のため、また職場の明朗化と情操を豊かにするために」職場における野球の導入を積極的に進め、大正10年には国鉄開業50周年を記念して全国鉄野球大会を開催するほどに発展した³⁾。高等教育機関で盛んになっていた野球は、次第に一般企業や市役所等にも普及し、大正9年に行われた東京実業団野球大会には36チームの参加がみられた⁴⁾。

明治から大正にかけて日本経済を牽引してきた繊維産業の働き手は女子であった。若い女子労働者の健康と交流、楽しみと気晴らしのために導入されたのがバレーボールである。鐘紡の工場では1913年（大正2年）に神戸高商の学生がバレーボールの指導を行い、倉紡（現クラレ）では1918年にバレーボールの社内大会がおこなわれ、日紡（現ユニチカ）では1923年にバレーボールが導入された⁵⁾。1964年の東京オリンピックで開花し、女子企業スポーツの華となった女子バレーボールの基盤はここにある。男性の職場スポーツは人気

の野球、女性のそれは花形のバレーボールと定まり、多くの労働者が経済成長の豊かさをそれなりに享受し、実感していた。こうした大正期までの企業スポーツは、ある程度の対抗意識や勝利志向もあったが、基本的には福利厚生路線にあり、その意味では職場スポーツの域にとどまるものであった。

2 職場スポーツから企業スポーツへ

福利厚生域にあった職場スポーツが、企業を代表して覇を競う企業スポーツへ発展するのは、全国大会の開催とその報道が活発に展開されるようになる1920年代に入ってからである。1920年に東京日日新聞社（現毎日新聞社）が全国実業団野球大会を開催し、その経過と結果を大々的に報道した。この大会は1927年には都市対抗野球大会に発展し、全国的な人気イベントに成長する⁶⁾。代表チームは企業の誇りと郷土の誉を担って競技することになり、競って優秀な選手を積極的にスカウトするようになる。学校で野球に熱中した学生は、卒業後も野球の継続を期して野球部のある企業へ就職する。こうして学生野球から社会人野球へのルートが出来上がり、以後の企業スポーツモデルが誕生したのである。

企業スポーツとしての野球は、製鉄や造船等の基幹産業に広がっていったが、その背景には、好況に支えられた企業活動の拡大とともに、労働者の間に広がる社会主義思想への警戒や労働組合運動への対策があった。例えば、1937年に都市対抗で優勝を遂げ、企業スポーツにおける名門の基礎を作った八幡製鉄（現新日鉄）が実業団野球を導入したのは、1920年の労働争議を受け、その翌年にスタートする職場野球大会であった⁷⁾。

女子のスポーツはバレーボールが中心であったが、その担い手は成長の著しい紡績企業であった。紡績企業は各地に工場を置き、それぞれの工場にバレーボール部を組織し、女工達の福利厚生と勤労意欲の亢進に努めたが、そのエネルギーは次第に同業他社との競争意識を高め、覇を競うものとなった。そして、1933年には神戸専売、1936年には錦華紡績（現ダイワボウホールディングス）が、そして37年には日本紡績尼崎工場が

チャンピオンに輝いている⁸⁾。

しかし、学生から社会人へ、学校から企業へと広がりつつあった日本のスポーツは、戦争への歩みの中で抑圧され、集団的規律訓練と体力作り体操や軍事訓練に変貌する。企業スポーツも聖戦翼賛体制に組み込まれ姿を消して行った。

3 戦後企業スポーツの復活と定着

終戦とともに日本スポーツは復活し、復興を精神的にリードし、支えた。1946年には第1回国民体育大会が開催され、同年、都市対抗野球も後樂園で行われた⁹⁾。企業には米国流のレクリエーションが取り入れられ、職場の民主化や勤労意欲の向上と結びついて、積極的に奨励された。鉄道や鉄鋼、化学工業、紡績等の伝統的な企業スポーツの復活に加えて、新たな企業のチームも作られ、企業スポーツは活況を呈するようになる。

例えば、野球の都市対抗に続いて、1947年には男子バスケットボールが、1948年には男女のバレーボールとサッカーが実業団選手権大会を開始する。こうした人気スポーツを筆頭に、企業スポーツは目覚ましく復活する。加えて1951年に卓球が、1952年にバドミントンがこの隊列に加わり、1950年代には多くの競技に実業団リーグが編成された¹⁰⁾。

リーグが組織されるようになると、試合数は一挙に増大し、練習は日常的に行われるようになる。企業スポーツは、終業後練習の段階からより集中的・計画的な練習を必要とするようになる。各企業は優秀な選手を集め、優勝を目指す。リーグの競争が激しさを増す。また、盛んになった国際大会の成績も人々の大きな関心事となり、競技団体は競技力の向上に注力する。こうした状況が企業スポーツを新たなステージに導くのである。

1964年の東京オリンピックは、テレビの普及と相まって、スポーツ人気を驚異的に高め、それが重要な企業告知のチャンスになることを示した。テレビ放映は、企業スポーツに広告と宣伝の重要な機会という新たな意味を付与したのである。こうした状況を睨んで、1967年にバレーボールがトップ6チームで、バスケットボールはトップ8チームで日本リーグを結成する。競技力の

向上とテレビ放映=広告マッチングするこの方式によって、企業スポーツは最盛期を迎えるのである。

この時期、家族主義的経営イデオロギーに近代組織経営の理論と方法が加わり、日本の企業は猛烈な勢いで挙社一致の体制を構築し、高度経済成長の道を邁進する。企業スポーツが最高潮に達するときである。実業団のトップチームによる日本リーグは、大企業の名誉をかけて覇を競う場となり、メディアを通じて国民的な関心を集め、重要な娯楽となっていく。企業は施設やスタッフを充実させ、優秀な選手を競って集め、強いチームを作ろうとする。1960年代に始まる企業スポーツの高度化は1980年代に頂点に達する。

企業選手が過半数を超えるオリンピック選手の構成に示されるように、日本の競技力の基盤は学生から企業選手へ移り、日本選手権を獲る選手やチームの大半は企業選手となっていた。例えばサッカーでは1963年の早稲田大学が、男子バレーでは1969年の中央大学が、男子バスケットボールでは1974年の明治大学が、学生チームが日本選手権を獲った最後の年となった¹¹⁾。

4 企業スポーツの隆盛と衰退

伸びる業績に比例して、スポーツにおける企業間競争が激しさを増す。とりわけ同一リーグで多くの同業種企業が競い合う場合には、それはますますヒートアップする。こうして企業スポーツは、仕事もスポーツも行う社員選手に、一部の仕事と大半のスポーツの契約社員、スポーツに専念するプロ選手を加えるようになる。こうして企業スポーツは、次第に社業と無関係になり、チームは企業本体と切り離された事業体として、専ら競技において勝ち、企業の名をあげる広告塔となっていく。

バブル経済の破綻とともに、これまでとは異なった休廃部状況が出てきた。女子バレーボールで優勝街道をまっしぐらに進んでいたダイエーが突然休部したのを皮切りに、名門のユニチカや日立が休廃部を打ち出した。野球でも大昭和製紙や熊谷組が、男子バスケットボールでは日本鋼管やいすゞ自動車が、と続いて、企業スポーツの休廃部はとどまることを知らないかのようであった。

(株) スポーツデザイン研究所によれば、1991～2000年の間、トップクラスの企業チームの210が休廃部の憂き目を見ている¹²⁾。

この「勝っても休部、強くても廃部」の企業によるスポーツ撤退状況は、業種・業界を問わず生じており、そこには従来型休廃部のロジックと異なるスポーツ撤退の新たなロジックが見られる。朝日総研による企業のスポーツ撤退の状況調査によれば、スポーツ撤退の状況は、全体の41%は休部、42%は廃部、クラブチーム化は6%、リーグ辞退が10%、統廃合1%である。だから、少なくとも休部の41%は景気の回復によっては「復活」の可能性があるように見える。しかし、景気回復後のチーム活動復活については、撤退企業の中、わずか3%のみが肯定的で、58%は否定的、39%は不明としている。つまり撤退企業の多くは、企業スポーツの存在意義について疑問を持ち、その経営資源的価値を見出せないでいるのである¹³⁾。

5 経営資源と競技力資源

企業にとってのスポーツの価値は、その経営資源としての活用にある。企業誕生の初期には、企業の組織体制の確立という経営課題に対応して、人作りと福利厚生資源としての職場スポーツが重要であった。企業体制が整い、次第に組織体が大きくなると、勤労意欲の高揚と組織的団結が経営課題となり、企業スポーツは企業の誇りを担う象徴となって、それに応えてゆく。そして、企業スポーツの競技力は急速に高まり、日本スポーツにおける競技力の屋台骨となる。つまり企業スポーツは、企業の経営資源としてだけでなく、日本の競技力資源としても極めて重要な存在となったのである。

企業スポーツが、経営資源と競技力資源という二重の資源価値をうまく擦り合わせて統合的に果たすことができるのは、経営課題としてマーケティングがテーマとなり、したがって広告宣伝が重要になるときである。なぜなら企業スポーツは、勝利することでこの経営課題に応えることができ、同時に競技力開発にも貢献できるからである。まさに高度成長期の企業

スポーツの隆盛は、こうした条件のもとに生じた。その結果、企業スポーツは広告宣伝に特化し、勝利至上の競技ロジックがヘゲモニーを握る。もはや職場との具体的連帯は失われ、チームは抽象的な企業シンボルとなる。2002年の時点で、企業スポーツ選手のうち、通常業務後にもスポーツをする社員競技は53.7%、業務時間中でも練習のできる競技者社員が29.9%、競技者として雇用された嘱託競技者が11.0%、プロ競技者が3.7%、その他が1.8%となっていた¹⁴⁾。

こうした状況下では、選手に対する社員の気持ちは必ずしも好意的ではないものとなる。例えば、バレーボール選手に対して「「仕事もせずに」という気持ちを持った”や、「「たまに来た時くらい仕事しろよ」と思った”等の意見が出されている。職場との一体感を喪失した企業スポーツは、勝っているときはいいが、負け続けるようになると、応援などの社内サポートが得られないだけでなく、「邪魔者扱い」にされかねない。企業が休廃部を決定する上で、企業チームに対する社員の支持が強いかわ弱いかは極めて重要な指標なのである¹⁵⁾。

1990年代における休廃部増大は、何よりもバブル破綻による企業業績の悪化が主因であるが、企業スポーツが80年代には有していた宣伝広告価値を急速に消失したからでもある。90年代に入ると、海外のトップレベルスポーツが衛星放送を通じて簡単に視聴できるようになる。安価な有料放映も盛んになり、野球、サッカー、バスケットボール等の人気競技が一挙に国際標準で楽しめるようになった。つまり、テレビスポーツはグローバル化の最先端を走り始めていたのである。

1974年に、オリンピック競技大会の参加資格からアマチュアが外れると、世界のスポーツは急速にプロ化へ進み、その競技水準は一挙に上がっていった。それに比して、日本の競技力を支える企業スポーツは、アマ・プロの間の中途半端な状態にあり、その主戦場は「日本リーグ」、競技者は「選手」、目的は「広告・宣伝」といった具合で、世界の潮流から大きく遅れをとる状況であった。こうした「井の中の蛙」的企業スポーツが、衛星

放送を通じて育つ目利きのスポーツファンを魅了できるわけではない。魅力がなければ視聴率が下がり、スポンサーは離れ、プログラムは消えてゆく。休廃部として表れた企業のスポーツ撤退には、本業の経営不振に加えて、こうした広告宣伝に特化した企業スポーツ自体の存在意義の喪失があるのである。

6 企業スポーツ再生のシナリオ

相次ぐ休廃部に直面し、企業側もスポーツ側も対応策に苦慮していた。もちろん、単純に企業の論理に従って、スポーツを切り捨てる企業も少なくなかったが、スポーツ支援企業として著名な企業は、これまでの日本スポーツの競技力を支えてきた実績への誇りと社会的責任の自覚の下で、苦悩しながら新たな道を模索することになった。それは、企業の側からは、新しい経済環境と経営課題の下におけるスポーツ支援の在り方を改めて問い直し、企業スポーツの存在意義を明確化しようとする取り組みであり、スポーツの側からは、プロ化の推進とともに、いかにスポーツ支援の基盤を地域に広げ、その中に企業の支援を組み込むかという視点からのスポーツの公益性と経営資源的な価値開発への取り組みである。そして、こうした真摯な取り組みから幾つかの再生のシナリオが登場した。

その第一は、まず工場ごとのチームや多岐にわたる競技を抱えていたこれまでの放漫的経営を改め、経営資源的価値評価の視点から、チームや競技を絞り込む「選択と集中」であり、企業スポーツの多くはこのシナリオを採用した。第二は、企業スポーツを、企業の支援の下で、スポーツ事業部門として独立させ、自己経営体として運営させる「所有から支援へ」というシナリオで、新日鉄のパレーボール「堺プレイヤーズ」が代表する。第三は、企業スポーツが個別企業の大きな負担にならず、時々の業績に左右されないようにするために関係企業の連携による「連合支援」のシナリオで、「アルビレックス新潟」に示される。第四は、広い支援を得るために、単独チームではなく、トップレベルのチームが連携する「チーム連携」のシナリオで「トップス広島」がモデルである。

第五は、企業スポーツの公共的意義を評価する視点から、行政が中心になって運営法人を作る「公営化」のシナリオで、「モンテディオ山形」が示した¹⁶⁾。

こうしたモデルへの挑戦が広がりを見せるとともに、ゆっくりとした企業業績の回復を背景に、企業スポーツの復興も見られようになった。では、多様なスタイルを幅広く持つようになった企業スポーツの現状はどうであろうか？

Ⅲ 企業スポーツの現状をとらえる

2013年5月～7月の間、経団連は教育問題委員会とスポーツ推進部会委員の所属している企業137社を対象にして、「我が国企業によるスポーツ支援活動の現状と課題に関するアンケート調査」を実施した。回答企業は54社、回答率39.4%であった。また、笹川スポーツ財団は2015年2月に9競技144チームを対象に「企業スポーツの現状に関する調査」を行い、69チーム(47.9%)の回答を得ている。ここでは、これらの調査結果の報告に基づいて、企業スポーツの現状を見てみよう。

1 経団連調査の結果から見た企業スポーツの現状¹⁷⁾

先ず回答状況であるが、経団連調査は137社中54社(39.4%)から回答を得た。83社は回答しなかった。これは、企業スポーツ論議が、企業業績の回復とともに低調になっていることを示している。対象企業は、経団連の教育問題委員会とスポーツ推進部会の委員が所属する企業であるから、それなりのスポーツ支援を行っていると思われる経団連所属企業である。それにもかかわらず、4割弱の回答率は低いと言わざるを得ない。こうした状況から見ると、企業スポーツ問題は依然として個別企業の問題であり、業界の共通テーマとして捉えられていないことがわかる。

さて、「企業のスポーツ支援状況」では、54社のうちの48社(88.9%)が国内で、そのうち28社(51.8%)は海外でもスポーツ支援活動を行っており、積極的な取り組みが見られる。支援活動の内容では、37社(68.5%)が「地域における市

民スポーツ推進」の支援を、33社（61%）が「スポーツイベント等のスポンサー」活動を、31社（57.4%）が「企業チーム」の支援を行っている。市民スポーツ支援が最も多いことから見ると、スポーツ支援をCSR事業の一つとみる企業が多く出てきていると言える。

しかし、「特に力を入れている支援活動」を1～5位で選択させ、それぞれに5～1点のポイントを与える形で評価して見ると、「保有企業チーム支援」が132ポイントでトップ、「プロチーム支援」が70ポイントで2位、「スポーツイベント支援」が54ポイントで3位、「JOC・体協や競技団体支援」が45ポイントで4位、「地域での市民スポーツ支援」が42ポイントで5位となる。また「特に力を入れている支援活動」では、24社（44.4%）が「保有する企業スポーツの支援」を、8社（14.8%）が「プロスポーツチーム支援」を、5社（9.3%）がスポーツイベントの支援を第1位に挙げている。地域における市民スポーツ支援を第1位とするのは2社（4%弱）に過ぎないが、1～5位までに14社（25.9%）が特に力を入れている支援活動に挙げている。

こうした回答から見ると、企業のスポーツ支援を社会貢献に位置づける流れは、経営政策として確立されたものというより、「そのような流れ」というムードの反映のように思われる。「保有企業チームの強化」や関連する「プロチームの支援」「スポーツイベントの支援」に力が注がれているように、企業のスポーツ支援の中核は従来型に留まっているように思われる。

スポーツ支援の理由・目的では、先ほどのポイント配分で見ると、「一般社会や地域への貢献」が109ポイントで1位、「社員の士気高揚や活性化」が97で2位、「社員の帰属意識や連帯感の高揚」が77で3位、「企業のイメージアップ」が64で4位、「広告と宣伝」は51で5位、「直接のビジネス」が38で6位、「福利厚生」は25で7位である。支援理由・目的の第1位だけを見ると、14社（25.9%）が社員の士気高揚や活性化を、11社（20.4%）が社員の帰属意識や連帯感の高揚を、11社（20.4%）が地域や社会への貢献を第一位に挙げている。1位～3位でみると「社会や地域貢

献」が23社（42.6%）、「社員の士気高揚や活性化」が20社（37%）、「社員の帰属意識や連帯感の高揚」が16社（29.6%）となる。

こうしたデータから見ると、スポーツ支援を社会貢献として行おうとする新しい傾向が見られる一方で、従来型の「士気高揚と活性化」「帰属意識や連帯感の高揚」が重要な位置を占めている。つまり、企業のスポーツ支援の意義づけの中に、「社会貢献」という対社会的な新しい存在意義のとらえ方と、従来型の「士気・意欲・連帯感高揚」という社内貢献の意義とが、表層と深層に存在しているのである。この辺りに、企業スポーツの経営政策的な位置づけへの迷いが表われているように思える。

選手の雇用形態では、正社員32社（59.3%）、有期契約社員（プロ契約）が12社（22.2%）、無期プロ契約が2社（3.7%）、嘱託等が4社（7.4%）である。つまり、おおよそ社員選手が6割、プロ的選手が4割である。いずれにしても、企業スポーツにおける選手の場合は、競技（スポーツ）への貢献だけでなく会社（企業）への貢献も期待される。この二つが相補的・相乗的であるとき、企業スポーツの効用が最大化するから、雇用形態に示される選手の身分と対応する役割の関係を明確にすることが重要である。

今後の方向性については、国内スポーツ支援で「強化する」方向性を示したものは、「学校や地域でのスポーツ支援」が12社（22.2%）、「保有する企業チーム」が6社（11.1%）、「学校体育支援」が6社（11.1%）であった。逆に縮小する方向性を示したのは、「プロスポーツ支援」が2社（3.7%）で、最大多数は圧倒的に「現状維持」である。社会貢献を重視する傾向が見られるもののチームの強化も強い。しかし、現状維持が圧倒的に多いことは、多くの企業がスポーツ支援の現状に満足しているか、スポーツ支援の改善の可能性が見えないかのいずれかであるということである。それはまた、企業によるスポーツ支援の効用についての企業の期待度が低いことの表れでもあろう。

選手のセカンドキャリア問題についてみると、第1位が「社員として継続勤務」29社（53.7%）、第2位が「関連会社へ出向・転籍」12社（22.2%）、

第3位が「家事手伝い」の6社(11.1%)、次いで「自営(コメンテーター、評論家等)」が5社(9.3%)、「進学」が5社(9.3%)であった。また、セカンドキャリア支援については、「研修」が23社(42.6%)、進学先や就職先の紹介が6社(11.1%)、競技団体等の就職紹介が6社(11.1%)である。

活躍期間が短いスポーツでは引退後への生活準備は極めて重要となるが、正社員選手の場合でも選手キャリアを生かす職務への移行は簡単ではない。ましてやプロ型契約の選手では自己責任での対応が当然とされる。また、将来不安を抱えながらの選手生活ではプレーへの悪影響も懸念される。「セカンドキャリアへの準備はファーストキャリアの中で」といわれるように、この問題への対応は選手の自覚を促す啓発とともに、所属企業と競技団体とが協力して取り組むシステムを確立することが求められている。

スポーツ支援の強化に必要な事・望まれることとしては、「支援経費の税額控除」が26社(48.1%)、「政府や自治体からの補助金」が18社(33.3%)、「2020年オリンピック・パラリンピックの招致」が17社(31.5%)、「スポーツ支援に係る寄付金の非課税化」が15社(27.8%)、「スポーツ省の設置」が14社(25.9%)、「競技への国民・消費者の関心の高まり」が14社(25.9%)、「体育館等保有する施設の固定資産税減額」が9社(16.7%)、「セカンドキャリア支援の組織の設置」8社(14.8%)、「公共施設の優先利用」が7社(13%)である。

要求内容の主流は、経費に関する税控除や補助金であるが、その根拠となるものは企業スポーツの社会貢献性・公益性であろう。この辺りを意識してか、市民スポーツの振興や地域貢献が支援理由として多くあげられている。しかし、企業スポーツが広告宣伝に邁進してきた歴史を振り返るとき、それが社会貢献性や公共性を持つという主張が社会的に受け入れられるためには、もう少しの工夫と実績が必要であろう。とりわけ、そこではチームの競技力強化と社会貢献が相乗的に展開する方策が重要になると思われる。

自由回答形式で、スポーツ支援企業が経団連への要望としてあげるものは、日本代表への支援、

国民のスポーツへの関心を高めることへの取り組み、2020年東京大会への支援、企業チームへの資金援助、企業スポーツに関する税制優遇措置への取り組み、セカンドキャリア対策への支援、企業スポーツの社会貢献活動への協力、スポーツ支援に関する企業間連携、スポーツ界と経済界の連携、幼少期から大学に至るスポーツによる教育への支援があげられている。こうした要望の根拠は不明であるが、経団連への要望であることからみれば、少なくともスポーツの振興が「経済の発展」にとって重要な意味を持つことが多角的に示される必要がある。

2 笹川スポーツ財団調査結果からみた企業スポーツの現状¹⁸⁾

笹川スポーツ財団調査の調査対象は、過去5年間に野球、バレーボール、バスケットボール、ハンドボール、ラグビー、陸上競技、柔道、卓球、バドミントンの9競技のトップレベルで活躍している144企業チームを対象とし、69チーム(47.9%)から回答を得たものである。回収率から見ると、この調査は、企業チームが直接調査対象であることから、相当数の回答が期待される。しかし、半分に満たない回答率は、調査への協力姿勢が必ずしも高くないこと、調査項目の視点から企業チームを考えることへの関心が低いことを示している。

チームの企業内における所属部署を見ると、「人事・総務」が60.9%で最多、次いで「その他」が29.0%であった。「広告宣伝」はわずか8.7%に過ぎない。人事・総務の所属は従来型配置であり、企業チームを人事管理のテーマにしていることは、まだ本格的な経営資源的位置づけをしていないことの表れである。

チーム保有の目的では、「従業員の士気高揚・一体感の醸成」が63.8%、次いで「地域社会貢献」が26.1%であった。経団連調査による企業のスポーツ支援の目的が社会貢献に向かいつつある中で見ると、企業チームの回答が社内向け価値を重視していることがわかる。

所属選手数では、平均が21人、最小が卓球女子の5人、最大はラグビーの50人である。

選手の身分では、全体の7割が正規社員で、90%以上を正規社員が占める企業チームが40.6%、全員が正規社員であるチームは29.4%であった。競技引退後3年以上会社に残る者の割合は、8割以上のチームが58.1%、6~7割が14.5%、4~5割が12.9%である。男女別では男子では8割以上が78.0%、女子のそれは19.0%であり、性差が顕著である。

正規社員選手の競技以外の勤務時間では、シーズン中では平均3.5時間、0時間のチームが17.7%であり、オフシーズンでは5.3時間、0時間のチームが11.3%である。

こうしたデータから見ると、所属選手数は平均で21人の世帯で、立派な事業体とみなされる。その大半は、本業勤務を有する正規社員の身分であり、シーズン中でも平均で3.5時間の本業勤務をこなしている。つまり企業チームの中核選手は社員選手であり、嘱託・契約のプロ型選手がチーム競技力強化のためにそこに加わっている姿が描けよう。

選手以外のチームスタッフでは、競技スタッフは平均が6.9人で、運営スタッフでは平均4.2人で、計11人が選手以外のスタッフである。つまり企業チームは、平均32人の事業体なのだ。具体的な戦力とサポート力から見ると、3分の1以上を含め、そのうち半数以上がサポート要員である。これは明らかに過剰である。確かに現代スポーツの発展とそれを支えるスポーツ科学等の状況からみれば、無駄な要員はいないと思われるが、各チームが個別に用意すべき要員と、リーグや競技団体が用意すべき要員とを区分し、より適切な資源配分が可能になるとと思われる。こうした面からも、企業チーム間の連携が重要になろう。

チーム統括者についてみると、総監督の正規社員率は87.5%、12.5%がプロ契約である。監督では正規社員が57.6%、嘱託・契約職員が31.8%、プロ契約が9.1%となっている。部長では、正規社員が98.2%、GMでは正規社員が92.5%で、嘱託・契約職員が5.0%あった。総監督の社内身分は部長職級が42.9%、課長職級が57.1%、監督では課長職級が34.2%、部長職級は15.8%で、その他(係長、専任、社員等)が47.4%である。部長

では部長職級が49.1%、部長職以上が38.2%である。GMは課長職級が43.2%、部長職が27.0%、部長職より上が10.8%、その他が16.2%である。

統括関連では、部長職あるいはそれ以上が部長に多いが、総監督と監督では課長職が多く、現場よりもデスク優位な身分構成がうかがえる。企業チームはある意味で企業の対外的な顔であるが、それにしては統括職の社内身分が高くない。これは、企業チームの社内的位置づけが依然として経営戦略資源として捉えられていないことを示すものと言える。もちろん、大企業が複数のチームを保有し、スポーツ局のような統括部局を組織している場合には、その長は役員クラスである可能性は高い。少なくとも企業スポーツを経営戦略資源として活用しようとする場合には、役員会に部局長が参加し、全企業の共通テーマとして企業スポーツ活用を議論する体制が望まれよう。

3 企業スポーツの現況

さて、ここで二つの調査結果を統合的にとらえ、そこから企業スポーツの現況を見てみよう。経団連の調査からは「企業の考え方」がうかがえ、笹川スポーツ財団の調査からは企業チームの様子が見えてくる。したがって、この二つを総合することによって、企業スポーツの現状がとらえられると思われる。

まず、企業スポーツの「意義づけ」を整理してみると、企業の立場からは市民スポーツ支援等の「社会貢献性」が大きく出るが、チームの立場からは士気高揚や連帯感醸成等の「社内貢献性」が強く主張される。ある意味では社会貢献性は建前的でその効用は見えにくいだが、社内貢献性は本音的で効用も捉えやすい。選手の社内身分が、両調査とも社員選手中心であることも、この企業スポーツの「内向き価値志向」の要因と思われる。これは、かつての広告宣伝が大きく後退していることとともに、企業スポーツ衰退状況から学んだ、社内的理解と社内的位置づけの重要性の認識から来ているものであろう。

企業の立場とチームの立場の両者に共通し、重要な位置を占める暗黙の「志向性」として、「保有するチームの強化」があげられる。社会貢献の

重要性はそれなりに理解できるが、長期でないと思えてこない。これに対して試合に勝てば、会社も社員も地域も、皆が喜び称えてくれる。その効果は即時的で明白である。「競技し・勝つ」ことが直接の業務であれば、それに注力するのは自然な流れである。だから、保有チームの強化は、チームにとってはもちろん、企業にとっても本音で重要な位置を占めることになる。しかし、勝ちへのこだわりが強くなり過ぎ、プロ契約選手が多くなると、チームと会社の関係が弱まり、勝っても浮き上がりかねないし、負ければ邪魔者となる。したがって、この辺りの上手なコーディネートが企業スポーツ運営の具体的なテーマとなっている。

このように整理してみると、企業スポーツの現状には、本音のところ「勝利志向」という価値とエネルギーが大きく存在し、それを「士気高揚と職場の活性化」や「連帯感・一体感の醸成」という社内の価値形成に繋ぐことが主流となっていることがわかる。新たな企業スポーツの価値創造として提起されてきた「社会貢献」は、まだ企業の理念にとどまり、チームの具体的な政策レベルにまで至っていないのが現状なのである。

しかし、企業スポーツ界が税控除や補助金等として要請する企業スポーツへの社会的・公的支援は、何よりもその営み自体の公益性に根拠づけられねばならない。それはまた、スポーツの公益性についての市民的理解を前提とし、企業スポーツの発展もそれに連携していることによるのである。その意味で言えば、企業スポーツの社会貢献的価値の醸成と開発は、個別企業・個別チームのテーマであるというよりも、企業スポーツ界全体のテーマとして捉えられるべきである。

同様に、好成績を収めたロンドン・オリンピック日本代表選手の約64%が企業選手であった。また、先回のリオ・オリンピックで日本が勝ち取った12個の金メダルは16人の選手によるものであったが、そのうちの11人(68.75%)は企業選手であった¹⁹⁾。つまり、日本のスポーツ競技力はますます企業スポーツに依存しているのである。こうした視点から見れば、企業スポーツの公益性理解を推進する責任は、日本スポーツ界全体

も負うべきものであろう。こうした視点からも、企業スポーツに対する連携と支援が望まれよう。

IV まとめにかえて——変化する経営課題と企業スポーツの可能性

急伸するグローバル化に加えて、AIの開発と導入やIoTとクラウドの活用等、「フィンテック」に示される経営のテクノ化が、次々と新たな経営課題を産み出している。

例えば、アイデアやデザインの斬新さとテクノロジーの合理性を結びつけ、果敢にイノベーションに挑戦する精神を企業経営が忘れるとき、大企業ほど総身に知恵が回らない「恐竜化」の末路に迷い込むリスクが大きい。アマゾン、グーグル、マイクロソフト等を見れば、企業が組織体として自己成長することの重要性は明白である。その意味で日本企業は、良質で均一な労働力の大組織を基盤とする高度成長期のものづくり体制から、新しい企業組織を構築する重要な局面に差し掛かっている。

それにもかかわらず、高度成長期の成功体験と失われた20年の萎縮体験のはざまに、日本企業はその経営課題の長期的な見通しを持っていないまま、「とりあえず型」の安定志向に甘んじている。この状況は、企業スポーツ経営にも如実に表れている。危機の中から生まれた新たな「企業スポーツ5つのモデル」は普及・発展することなく現状維持にとどまり、新たなチャレンジやイノベーションもほとんど起きていないからである。こうした状況を打破するために、ここでは日本企業の新たな経営課題を「企業組織力の開発」ととらえ、それに関わる企業スポーツの可能性について考えてみよう。

1 日本企業の組織力をめぐる問題²⁰⁾

一般に、企業の組織力は「企業風土×人材力」として捉えられている。この視点で見ると、日本企業は良い人材の獲得と人材評価には尽力するが、組織の共通価値観や考え方・行動の仕方などの企業風土の改革にはあまり取り組まない。通常、企業の組織的特徴は「社風」とされ、堅固に

保守される傾向が強い。しかし、これが企業経営を時代遅れにしている。特に老舗の大企業は、創業者の個性に基づく企業力を「社風」と評し、それを企業固有の「ブランド・得意技」等とし、競合企業との差別化資源とする傾向が強い。確かにそれは「伝統力」となるが、時によっては、そのために経営環境の変化に対応できず、組織パワーの低下が生じる。

近年、従来の経営戦略と結びついた差別化力としての企業力よりも、持続的で効率的な組織活動の基盤を作る企業力が重要となっている。例えばOJT（職場内訓練）のシステムに代表される組織内人材育成力（上司、先輩、同僚等との現場における学習・能力開発力）等である。この企業力の構成要因としては、一般的には、①企業理念・経営ビジョンの共有性、②人が協働し支え学びあう機能的な職場、③豊かな組織内コミュニケーション、④リーダーの継続的な輩出、⑤人間尊重主義、⑥改善・改良志向、⑦知の共有があげられる。

では、この視点から日本企業の現状を見てみると、日本企業の50%以上が、できる人に仕事が集中する傾向、若者が育てにくい、社員間の協働・協力が減少、コミュニケーションが減っている、何を考えているかわからない社員が増加、と答えており、明らかに組織力が低下していると言われる。

このような日本企業における組織力低下の要因としては、まず「コスト管理の強化」があげられる。バブル経済の破綻以後、業績悪化に並行してコスト管理が徹底され、正社員削減と職務の非正規人材化の推進、人事管理による人件費削減が強力に進められた。第2は成果主義の導入である。その結果、業務現場では短期間のコスト・パフォーマンスが重視され、業務推進のスピード化、進捗状況の管理強化が進んだ。したがって業務の進行がルーティン化し、ダイナミズムが失われていった。第3は多様化の推進である。グローバル経済への対応は異質性の混入を導き、雇用形態の多様化、働き方の多様化等が増大し、組織統合力を減少させた。そして第4がIT化の促進である。その結果、組織構成員の間に間接的コミュニケーションが増大した。従って、組織内コミュ

ニケーションに世代間格差や情報格差が増大し、業務の個別化と孤独化が深まったのである。

2 日本企業の取り組みと課題²¹⁾

日本企業は、こうした状況に必ずしも手をこまねいていたわけではない。日本能率協会が行った組織力対策調査報告（2012年2月）によれば、89%の企業は従業員の満足度、経営方針やビジョンの浸透、部門間関係性の向上、リーダーシップの強化等の組織力向上対策を実施しているが、そのうち82%が具体的な成果が出ないと回答している。

効果が出ないのは、①組織力を低下させる要因（コスト管理強化、成果主義、従業員の多様性、IT化）が並行して進んでいることと、②ミドルマネジメントの弱体化によるとする。なぜなら同調査では、中間管理職者の40%が「一般業務が（職務の）半分以上を占める」としているように、現場リーダーとして組織力の主役でなければならないミドルマネジャーにマネジメント以外の業務が付与され、マネジメント力が弱体化しているからである。

では、日本企業の組織力復活のために何が必要なのか？学習院大学の守島基博はそれを次のように示す。第1に組織におけるダイバーシティ（多様性）を組織成果に結びつけるインクルージョンの促進である。例えば従業員の多様性に応じて、人種、性などの違いの背後にあるそれぞれの考え方や価値観、生き方を理解し、受容することであり、働き方の多様性、ワーク・ライフ・バランスの推進、業務計画・評価の見える化、協働と連携の見える化等による相互理解を推進することである。

第2は、「エンゲージメント」の感覚を重視することによる「働き方改革」を「働き方改革」へ転換することであり、「やりがい」が内面的・精神的とらえ方であるのに対して、「仕事への没入」という行動的側面が強調されている。エンゲージメントとイノベーションや顧客満足、利益率等の業務成果との関係は明白である。つまり、仕事自身の魅力に気づき、そこから楽しみ・喜びを得ているという仕事ぶりが外に現れ、他者にわかることによって組織が活性化するのである。元

気な従業員がたくさんいる組織は持続的な競争力を持つ組織なのである。

第3は豊かなコミュニケーションによるダイバーシティの統合化である。多様な相違は対立や葛藤を生み出すから、それをより高い次元で統一化するためのコミュニケーション過程が重要となる。議論の仕方が相互理解されていれば、個別的な解決能力が共有される過程でより強い大きな組織力になる。

第4はグローバル経営における組織力の課題へのチャレンジである。日本企業の多くはグローバル化を事業レベルで捉えそれには積極的であるが、人材と組織のグローバル化への取り組みが遅れている。経営のグローバル化には組織のグローバル化が不可欠となり、事業人のグローバル化とともに組織人のグローバル化を進めなければならない。企業理念や経営ビジョンをグローバル化するとともに、組織の行動規範等をグローバルな水準に合わせ、明示するとともに、組織の異文化対応体制を構築し、その能力を高めることが重要となる。

特に、経営環境が激しく変化するグローバルな時代には、組織風土や組織体制を固定化せずに、経営課題や組織課題に応じて自己変革する柔軟な「学習する組織」が重要となる。「学習する組織」はピーター・センゲによって提唱された21世紀型企業組織のモデルで、①自己マスタリー（自己研鑽）、②メンタルモデルの克服（固定観念・先入見の否定）、③共有ビジョンの構築、④チーム学習（対話と議論による相互理解の促進）、⑤システム思考（上記の4つのダイナミックな統合）を特徴とし、20世紀における「管理する組織」の対極にあるものである²²⁾。

3 組織力課題に対応する日本企業のレガシーと企業スポーツの可能性

成長期の日本企業では、運動会、趣味活動、社員旅行などによるインフォーマルな組織活動が盛んであった。運動会は、家族までが参加し、企業の組織力の強さを示していた。しかし、ライフスタイルの多様化につれて、仕事とレジャーの分化が進み、職場は仕事の時空間に特化した。その結

果、職場のインフォーマルな組織は衰退し、こうした営みは廃れていった。

また、日本企業にはチームを作り協働力を高める伝統もある。業務を個別化し、それに応じて個人責任と個人成果を明確にするというより、職場の同朋意識を核にして業務を分担し、班やチームでそれを担う体制が取られていた。それが社員拘束と忠誠心強要的なものとなり、豊かな時代に育った新しい社員・従業員が重視する個人の自由と不適合し、弱体化したのである。しかし今、こうした日本企業のインフォーマルな組織とチーム作りのレガシーを現代化し、そのエネルギーと知恵を組織力に変換する経営が重要となっている。

ここに、企業スポーツの旧くて新しい存在意義と可能性が見える。その原点が福利厚生にあったように、企業スポーツは、職場におけるインフォーマルな交流を生成する資源としての可能性を持っているのである。それは勿論、企業スポーツの「すそ野としての職場スポーツ」を推進するだけでなく、ファンやサポーターの育成と連携をはじめ、企業の象徴としてのプライドの開発等に積極的に貢献する可能性である。

だから企業スポーツは、ただ単に社名を冠にするだけでなく、社風や経営理念を体現するものとして自己を表現し、範を示す存在であらねばならない。企業スポーツ経営が、競技のロジックとともに経営理念や経営政策とのマッチングに成功するとき、日本企業が直面する組織力開発という経営課題に応えることができよう。

さて、もう一つの日本企業の重要なレガシーは、現場における「人材育成」である。「先輩は後輩の面倒を進んで見る、後輩は先輩を頼りながら学ぶ」という姿が、コスト管理、成果主義、IT化等により急速に失われた。職場にアナログ的なゆとりが無くなり、目先の糊塗主義が支配していった。

こうして、職場における組織力が衰弱しているにもかかわらず、企業は、最初から優秀な人材を採ろうとする「採用主義」に注力する。もちろん、優秀な人材を採ることは人事の原則であるが、人間の評価と判断は「採用時」の時だけでは限界がある。新入社員の3割が入社後3年以内に退職す

ると言われ、それを「ミスマッチ」ととらえる傾向が強いが、実態は組織の「人材育成力の衰退」なのである。

もちろん、かつての年功序列的、長幼の順的な権威主義が支える「部下作り」はもはや時代錯誤である。しかし、職場における「適切なリーダーシップの発揮、モチベーション喚起、合意型意思決定」等の組織の基本的プロセスを土台にする「人が育ち合う組織」という日本企業のレガシーを、国籍や人種、思想や宗教、文化や価値観が異なる職場のグローバル化とともに、働き方やライフスタイルの多様化という「組織のダイバーシティ」によって活性化させ、日本企業の経営を現代化する組織論が望まれている。

ここにも企業スポーツの出番がある。企業スポーツこそが「組織のダイバーシティ」による活性化のモデルとなっているからである。外国人の契約選手を抱え、それぞれの個性をチーム力に統合しながら高めてゆく企業スポーツのプロセスこそ、「人が育ち合う組織」のモデルに他ならない。そして、この組織が「勝利から学び・敗北から学ぶ」組織であるなら、それこそが「学習する組織」のモデルなのである。

学習する組織はピーター・センゲによって提唱された21世紀型企業組織のモデルであり、20世紀的な「管理する組織」の対極にあるものとされる。「管理する組織」から「学習する組織」への転換こそは、現代日本企業に求められる組織力開発の最大のテーマであり、最優先の経営課題である。確かに日本企業のレガシーには「人材育成」があるが、その思想は「教える—教わる教育」であった。

企業スポーツにはこの難問を解決し、「学習する組織」のモデルを提示し、日本企業のレガシーを現代化する潜在的な力がある。なぜなら企業スポーツには、自らが組織力開発において重要な要素である①ダイバーシティを統合化する「インクルージョン」、②参加の喜びを感じる「エンゲージメント」、③相互理解を推進する「コミュニケーション」があふれているからである。企業スポーツが、こうした要素を「状況従属的」でなく「政策戦略的」に活用し、勝利からも敗北からも学ぶ

「学習する組織」モデルを体現するとき、日本企業が難題とする組織力開発という重要な経営課題に答え得る貴重な経営資源としての意義を明確に示すことができよう。

グローバル化に伴って、企業スポーツに熱心な企業も海外支社や工場を持つ時代となった。統合的なガバナンスの確立や理念の共有、帰属のプライド等の形成にとって、本社の企業チームを海外工場等に派遣し、スポーツ交流を展開することは、有力な経営戦略となろう。また、CSRが高く評価されるのは、多額な寄付や現物提供支援などではなく、「人の派遣と連帯」である。こうした視点からも、企業スポーツ選手のCSR活動参加は極めて重要な意味を持っている。いずれにしても、新たな企業スポーツの経営資源価値を生かすためには、企業スポーツ活用が企業の経営戦略において重要なテーマとなることが何よりも必要である。

- 1) JR 東日本野球部「国鉄野球の歴史」[JR 東日本野球部について] JR East Baseball Team Official Web Site.
- 2) 増田靖「職場スポーツ」『最新スポーツ辞典』大修館書店、1987年、437頁。
- 3) JR 東日本野球部前掲頁。
- 4) 増田前掲論文。
- 5) 新雅史「企業スポーツの歴史社会学——「東洋の魔女」を中心に」『ソシオロギス』No. 28, 2004年、138頁。
- 6) JR 東日本野球部前掲頁。
- 7) 増田前掲論文、438頁。
- 8) 竹之下休蔵『体育五十年』時事通信社、1950年、228頁。
- 9) 上柿和生「スポーツと企業、産業組織」、『21世紀スポーツ大辞典』416頁a、大修館書店、2015年。
- 10) 日本体育協会『日本体育協会七十五年史』日本体育協会、1986年。
- 11) 佐伯年詩雄『現代企業スポーツ論』不昧堂出版、2004年、34頁。
- 12) (株)スポーツデザイン研究所調査(2006年現在)。
- 13) 左近允輝一「不況とともに崩壊 企業スポーツ(上)」『朝日総研レポート』No. 145, 朝日新聞総合研究センター、2000年、4～11頁。
- 14) 大崎企業スポーツ事業研究助成財団「日本における企業スポーツ選手の特性とその処遇に関する調査」2002年、8～9頁。
- 15) 大崎企業スポーツ事業研究助成財団「地域共生を目指した企業スポーツのあり方に関する調査研究」参考資料5より、2002年3月。
- 16) 佐伯前掲書、17～31頁。
- 17) 「我が国企業によるスポーツ支援の現状と課題に関するアンケート」集計結果、経団連社会広報本部、2013年。
- 18) 澁谷茂樹「企業スポーツの現状——アンケート調査の結果より」(公財)笹川スポーツ財団編『企業スポーツの現状と展望』創文企画、2016年、113～122頁。
- 19) 「第31回オリンピック競技大会日本代表選手団メダリスト・入賞者一覧」日本オリンピック委員会ホームページ。

- 20) 守島基博「毀損した日本企業の組織力①～⑧」, やさしい
経済学『日本経済新聞』朝刊, 2017年3月22～31日。
- 21) 同前。
- 22) 「学習する組織」『マネジメント用語辞典』Weblio.

さえき・としお 日本ウェルネススポーツ大学教授。主な著書に「現代スポーツを読む——スポーツ考現学の試み」世界思想社, 2006年。スポーツ社会学専攻。