

企業スポーツ選手の労働と引退後のキャリアとの関係性

中村 英仁

(一橋大学准教授)

本稿では企業スポーツ選手の労働がどのようなものか、そのような労働者の人的資源をいかに管理しているのか、またそうした実態が引退後のキャリアにいかに関係するのかを検討する。企業スポーツ選手の現役中における業務とトレーニングとのバランスが、引退後そのまま同一企業で就労することに影響すると先行研究では指摘されてきた。しかしその関係が実際に検証されることはなかった。本稿では、2014年度に実施された、国内トップレベルにある69の企業スポーツチームに対するアンケート調査の結果を基にして、企業スポーツにおける選手の一般業務労働およびスポーツ労働、そしてその管理の実態を明らかにする。またそうした実態把握をした上で、企業スポーツの労働における諸要因がいかに引退後のキャリアに影響するのかという点について、統計的手法により探索的に分析する。分析の結果、次の3点が明らかになった。第一に、一般業務に従事する時間や研修内容を一般社員と異なるものにしても、そのことで必ずしも引退3年後の継続就労率が悪くなるわけではない。第二に、昇給・昇進基準を一般社員と異なるものにする、引退3年後の継続就労率が悪くなる。第三に、またチームの年齢および性別も引退3年後の継続就労率に統計的に有意な影響がある。この分析結果を踏まえ、企業スポーツ選手の人事労務管理において、労働時間、人事評価および教育訓練に加え、歴史や性別といった要因を考慮する必要性について議論する。

目次

- I はじめに
- II 先行研究レビュー
- III データでみる現代企業スポーツの労働
- IV まとめ

I はじめに

本稿では企業スポーツ選手の労働がどのようなものか、そのような労働者の人的資源をいかに管理しているのか、またそうした実態が引退後のキャリアにいかに関係するのかを議論する。

2020 東京に向け、日本では選手育成にますますの力が入っている。とくに企業スポーツでは、

日本オリンピック委員会が実施しているトップアスリートの就職支援ナビゲーションシステム「アスナビ」サービスをはじめとし、スポーツ選手の社員としての雇用がますます増加している。

企業スポーツでは、スポーツ選手が現役中また引退後にも、その企業に貢献することが期待されている。しかし、多くの企業においてスポーツ活動に従事することは、部分的には応用可能な点はあるものの、基本的には一般業務に従事することとは労働の質的に異なっている。そうであるならば、企業スポーツ選手が現役を続けるほど、一般業務への従事に必要とされる技能の形成が遅れてしまう。2020 東京にむけ企業スポーツへの期待が高まってはいるが、この問題の解決なくしては

企業スポーツという制度の維持は困難となる。すなわち、企業スポーツ選手が現役中に一般業務から離れることは引退後そのまま同一企業で就労することにどのように影響するのか、一般業務に必要な技能形成の遅れをどのように解決するのかというのは重要な問題である。

にもかかわらず、これまでそのような問題が学術的に検討されることはそれほど多くなかった。この背景として、競技をしながら一般業務に従事する企業スポーツ選手の労働がどのようなものかという企業スポーツ選手の労働、そして企業が彼／彼女らという人的資源をどのように管理しているのかという実態がこれまであまり学術的に把握されてこなかったという状況があるように思われる。その結果、企業スポーツの人事労務管理に関して基本的な問題が未検討である。

そこで本稿では、2014年度に実施された、国内トップレベルにある69の企業スポーツチームに対するアンケート調査の結果を基にして、企業スポーツにおける選手の一般業務労働およびスポーツ労働、そしてその管理の実態を明らかにする。またそうした実態把握をした上で、企業スポーツにおける労働の諸要因がいかに関後のキャリアに影響するのかという点について、統計的手法により探索的に分析する。探索的に分析するのは、既に収集されたデータの再活用から有益な知見を導き、今後の研究の方向性を見出すためである¹⁾。

本稿の分析の結果、以下の3点が明らかとなる。

- ・ 一般業務に従事する時間や研修内容を一般社員と異なるものにしても、そのことで必ずしも引退3年後の継続就労率が悪くなるわけではない。
- ・ しかし、昇給・昇進基準を一般社員と異なるものにすると、引退3年後の継続就労率が悪くなる。
- ・ またチームの年齢および性別は、引退3年後の継続就労率に統計的に有意な影響がある。

論文の構成は以下のとおりである。まず、企業スポーツ選手の労働に関する先行研究をレビューし、企業スポーツ選手の労働および管理の実態と引退後キャリアとの関係性についての研究があま

りなされていないことを確認する。次に、筆者が2014年度に実施した、公益財団法人笹川スポーツ財団と東洋大学の新雅史氏との共同調査結果に基づき、企業スポーツ選手の労働と管理の実態について確認する。最後に、その労働と管理の実態が企業スポーツ選手の引退後のキャリアにいかに関影響するのか、探索的な統計分析の結果を紹介する。

II 先行研究レビュー

1 レビュー概要

企業スポーツ選手の労働がどのようなものかについて、スポーツ社会学の分野でわずかに実証研究が存在しているが、人事労務管理の分野ではそれほど研究が進んでいない。本節では、企業スポーツの労働に関するいくつかの先行研究をレビューし、それらの研究では、企業スポーツ選手の労働とキャリアとの関係が検討されていないことを指摘する。そのうえで、そもそも企業スポーツ選手の労働とその管理についての実態が十分に明らかにされていないことを指摘する。また本節において、企業スポーツ選手の労働の実態を明らかにすることに取り掛かるため、労働経済学的な労働の定義を参照しつつ、リサーチクエスチョンを設定する。

なお、本稿において企業スポーツ選手とは、主に、企業との契約関係において法的な意味で労働者と認められるスポーツ選手のことを指す。これは、スポーツ法学者である川井(2003)による、企業スポーツ選手の労働者性についての知見を踏まえた定義であり、企業スポーツ選手の狭い意味での定義である。川井(2003)は、企業スポーツチーム27社へのアンケート調査に基づき、企業スポーツ選手の法的問題を様々に議論した。その議論において、契約のあり方、練習場所や時間の拘束という観点から、企業スポーツ選手を6種(プロ型1、プロ型2、セミプロ型、アマ型1、アマ型2、アマ型3)に分類した。この6種は広い意味での企業スポーツ選手の定義と本稿では考える。しかし、これらすべてのカテゴリーではなく、労働

者性の認められるもののみが本稿の議論にとって重要である。川井は、試合に出場することのみに対して報酬を受ける「プロ型1」競技者は労働者性を有しないと結論づけた。また有期契約で一般業務への従事・復帰をまったく期待されていない「プロ型2」競技者にも労働者性が認められるかは議論の余地があると述べている。すなわち、一般業務への従事・復帰がいくらか期待されるような場合に労働者性が認められうることを示唆している。そこで本稿では、企業スポーツ選手の労働問題を議論する上で、一般業務への従事・復帰を前提として議論を進めるため、「プロ型1」「プロ型2」選手を除外して検討する。

2 企業スポーツ選手の労働研究

かつて、企業スポーツ選手のスポーツ活動は労働である、という命題をスポーツ研究者が受け入れるのは容易ではなかった。なぜならば、彼／彼女らはプロスポーツ選手ではなく、スポーツを非生産活動として営んでいるように感じられるからである。社会学者にとってそれまで非生産活動と見られがちだったスポーツを、いかに生産活動として理解するかというのは重要なテーマのひとつであった。

たとえば、アマチュア・スポーツ選手のスポーツ活動でさえ労働であると明示的に位置づけたのが森川(1980)である。当時、スポーツ活動自体からは給与収入を得ず、オリンピックに出場するスポーツ選手はアマチュアと呼ばれていた。彼／彼女らはスポーツ労働者ではないがゆえにアマチュアたりうると解釈されていた。すなわちこの解釈は、スポーツが労働ではないことを意味していた。しかし森川はその解釈を批判的に検討した。

森川はまず、原始社会ではスポーツは狩猟や戦闘活動と結びつき労働と分化されていなかった点、また生産力が発展し労働が分化した時代でも生産活動とスポーツが深く結びついていたことを指摘した。その上で、アマチュア・スポーツ選手のスポーツ活動も労働そのものであり、そうした事実をブルジョアジーが巧みに隠蔽し、スポーツを自らの階級の特権の専有物ととらえ、スポーツ

から労働者階級を排除するため、アマチュアリズムを構築したと議論した。そのさい森川は、生産活動と結びつくスポーツ活動のことを「スポーツ労働」と呼んだ。しかし森川は、体育教師の事例を基にアマチュア・スポーツ選手のスポーツ活動を労働と結論づけ、企業スポーツ選手については分析の対象としなかった。

また、こうした森川のスポーツ労働の考え方を土台にし、企業スポーツ選手の労働の生産活動としての有用性について分析したのが水上(2010)である。水上は、ある企業スポーツ選手がアスリートとして勤務後に練習し、また引退後監督としてチームを率いるといったスポーツ労働が、企業内でいかなる意義をもつに至るのかについて検討した。企業運動部の意義に関して、社員の福利厚生や職場の心理的一体感を醸成するといった理解を「表面的」と述べ、実際のスポーツ労働を通じて行為者間でどのような相互作用や意味づけが生じるのか、NTT東海に在籍したある選手の入社から退社までの21年間のライフヒストリーに基づいて分析した。分析の結果、企業内におけるスポーツ労働は、職場内の生産性を高めるだけに機能するのではなく、一般社員が一般業務とは異なる活動で協力しあい、自他を尊重しあう時空間の形成を促すものとして有用であると結論づけた。しかし水上の研究は行為者のライフヒストリー分析を通じた選手の主観的体験の分析であり、企業スポーツ選手の労働とキャリアとの関係を研究してはいない。

3 企業スポーツ選手の人事労務管理研究とその課題

近年急速に進むスポーツの国際化と高度化によりアマチュアとプロの境界線が曖昧になり、企業スポーツ選手はこれまで以上にスポーツと一般業務の両立が難しくなってきた。現役中の両立が難しければ、企業スポーツ選手の所属先における引退後のキャリアに影響が出る。このようななか、企業スポーツ選手の労務管理というテーマを直接的に扱った研究が例外的ではあるがいくつか存在している。理論的な研究ではないが実態調査として重要なものが、大崎企業スポーツ事業研究助成財団による一連の調査報告である(大崎企業

スポーツ事業研究助成財団 1997, 1998, 2002, 2005, 2010)。本調査結果は企業スポーツ選手の労働や処遇について詳細な質的・量的データを収集している点で貴重な資料ではあるが、各要因がいかに関与しているのかという点について議論できていない。

また理論的な研究も存在している。たとえば水上 (2009) では、正規社員として雇用される企業スポーツ選手にとって望ましい労働環境や雇用モデルを検討するために、1964年の東京オリンピックに出場したあるアスリートの31年間にわたるライフヒストリーを分析した。分析の結果、引退後そのまま同一企業で継続的に就労するためには、現役時代に、一般業務とスポーツの両立が不利ではなくむしろ有利と認識し続けることが可能と思える経験を積ませることが重要だと結論づけた。現役選手の労働体験がその後のキャリアに影響するということを示したことは重要ではあるが、水上の分析対象は東京オリンピックの時代に現役だったアスリートであり、必ずしも現代の企業スポーツ選手の人事労務管理問題を議論する上で充分とはいえない。

さらに青石・佐々木 (2010) では、企業スポーツ選手のセカンドキャリアのキャリア志向性がどのようであるのかについて、企業ラグビー選手の16名に対してインタビュー調査がなされた。分析の結果、入社前・入社後・引退直前の三つの時期ではそれぞれ、強い影響を与える他者が異なることを示した。ここから、引退後の企業スポーツ選手にスムーズなキャリア移転を達成するには、相談相手とうまくマッチングさせることの重要性をといた。しかし青石・佐々木は、企業スポーツ選手にとって引退後そのまま同一企業に就労することが難しいという仮定において議論しており、なぜ同一企業におけるキャリア移転が難しいのかという問題を検討していない。

かつて企業スポーツ選手は、オリンピックをはじめとしたアマチュアリズムが支配的な時代では恵まれた環境で競技に取り組んでいた。しかし、オリンピックからいわゆるアマチュア規定がなくなり、プロスポーツ選手がオリンピックに参入し、またスポーツの商業化、高度化が加速す

る中、企業スポーツもそうした変化に追いつくために変革が迫られた (佐伯 2004)。そうした変化に対応すべく企業スポーツ分野の研究活動が活発化した。しかし、その中心的テーマは企業スポーツの意義は何かということであり (たとえば荻野 2007, 佐々木 2005 等)、企業スポーツ選手にとって一般業務とスポーツの両立がいかに関与しているのか、引退後同一企業にそのまま就労することがどのように困難なのかといった問題が学術的に検証されることはなかった。そこで本研究では、企業スポーツ選手の労働がどのようなものか、具体的にはどの程度一般業務から離れてスポーツ労働しているのか、またそれが引退後同一企業で就労し続けることにどのように影響するのか、という問題を検討する。

問題の検討に際して依拠する労働の概念は、労働者が賃金を得るために、組織との契約に基づき自らの身体・知識を使って生産物をつくる活動であるという、労働経済学的なものである。ここで労働経済学的な労働の概念を採用する理由は、本稿において労働経済学的問題について実証分析をおこなうためではなく、それが企業スポーツの労働に関して、いかに組織内で人的資源が配付および管理されているか、またそれが引退後のキャリアにどのように影響するのかを確認する上で参照すべきポイントを示唆してくれるからである。本稿ではまず、分析に主に利用されるデータの概要を確認した上で、労働の実態として、企業スポーツ選手はどのような労働契約であるのか、またどのような労働時間であるのか、という点についてみていく。なお、本稿では労働時間をOJTの機会としてもとらえていく。次に、労働はどのように人事評価されるのか、また人的資本蓄積のため企業スポーツ選手に対してどのような教育訓練 (特にOff-JT) が行われるのかという管理の実態を確認する。なお、そうした労働実態がどのような生産物の産出に寄与しているのかということもここで確認しておく。最後に、企業スポーツ選手の引退後のキャリアについて、労働時間、人事評価、教育訓練という3つの要因と、引退後のキャリアとの関係を探索的に分析する。

Ⅲ データでみる現代企業スポーツの労働

1 調査の概要

本節では、2015年2月～3月の間、各スポーツ種目のトップ企業チーム144社に対して実施したアンケート調査の結果に基づき、企業スポーツ選手の労働とその管理の実態についてみていく。スポーツ種目は、オリンピックの正式競技になっていること、国内で十分に普及していること（中央競技団体に登録されている競技人口ベース）という条件で、9スポーツ種目（個人スポーツ4種、チームスポーツ5種）を対象とした²⁾。その各スポーツ種目において、過去5年間の競技成績をみて、個人種目であれば全日本レベルの大会で高い競技実績を残していること、またチームスポーツであれば最上位リーグに複数回所属できていることを条件とし組織を選定し、最終的に144社が調査対象となった。なお、アンケートに回答したのは69組織であり、回収率は47.9%であった。

アンケートに回答したチームの親企業の属性は、次のとおりである（2014年度末時点）。のべ69組織のうち、上場企業は63社、未上場企業は6社であった。また業種については、もっとも多いものが製造業で65.2%、次いで金融・保険業が10.1%、運輸・情報通信業が7.2%となっている。さらに、組織の年齢、従業員数、過去5年の赤字の回数、外国人投資家比率、ROA、ROE、従業員の平均勤続年数、平均年齢については、表1にその詳細な値が示されたとおりである。こうした

属性データに基づけば、企業スポーツに取り組む企業の特徴はおおむね、経営の安定している、歴史ある大企業といていいであろう。そのような企業には企業スポーツにとりくむ十分な経営資源がある。

一方、表1には、アンケートに回答したチームの特徴も示されている。創部年については平均が43.17年であり、企業スポーツチームとして歴史ある組織が多く回答している。また、選手の人数については平均が21.01人であり、この詳細についてクロス集計表を確認すると、団体競技かつ試合に出場する選手の数が多き競技ほど所属選手が多いという傾向があった。たとえばバスケットボールなら5人、一方ラグビーなら15人であり、後者に取り組むチームは選手人数が多くなりがちだということである。なお、表には掲載されていないが、チームの性別については男性チームが42、女性チームが27であった。

以下ではこの調査を基にして企業スポーツ選手の労働と管理の実態についてみていくが、分析の前提として、本稿でいうところの企業スポーツ選手とはどのような競技者を意味するのかということについて、あらかじめ契約の形態に触れながら明確化しておきたい。従来の企業スポーツ研究では、労働について焦点を絞って議論していなかったために広い意味での企業スポーツ選手の定義が採用され、契約形態の多様性について確認されることが多かった。しかし本稿では、企業スポーツ選手の労働およびその管理について議論する。このような議論を展開するうえで企業スポーツ選手とは具体的にどのような存在なのか、またその存

表1 親企業およびチーム属性・要約統計量

		度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
親企業	企業年齢	66	4	138	70.17	27.96
	従業員数	64	1,830	338,875	82,883.03	104,811.80
	過去5年の赤字（当期純利益）回数	65	0	4	0.54	0.92
	海外投資家比率	64	3.86	49.62	25.46	11.29
	ROA（当期純利益）	64	-0.02	0.07	0.03	0.02
	ROE（当期純利益）	64	-0.19	0.29	0.06	0.07
	平均勤続年数	59	7.20	23.30	17.10	2.83
	平均年齢	65	33.40	47.00	40.61	2.56
チーム	創部年	66	3	86	43.17	19.07
	選手人数	68	5	50	21.01	13.74

在の大きさはどの程度なのか読者諸氏と共有し、議論の焦点を絞り込んでおきたい。

アンケート調査では、企業スポーツ選手との契約に関し、どのような雇用形態の企業スポーツ選手が何人いるか、ということ各チームに尋ねた。雇用形態については、「正規社員」「嘱託社員・契約社員（プロ契約を除く）」「プロ契約（税法上の個人事業主）」「その他（パートタイマー・アルバイト・派遣職員等）」という4区分で質問した。調査の結果、「正規社員」の割合は全雇用形態のうち最も多い72.8%（1041人）を占めていた。一方で、「嘱託社員・契約社員」「プロ契約」「その他」はそれぞれ、22.5%（321人）、4.0%（57人）、0.7%（10人）であった。ここから、「正規社員」の割合が群を抜いて大きいことがわかる。

本稿ではこうした「正規社員」の存在の大きさから、正規の社員契約で競技と一般業務に従事する競技者を企業スポーツ選手の具体像として設定する。本稿の定義では、企業との契約関係において法的な意味で労働者と認められるスポーツ選手のことを企業スポーツ選手とすることはすでに述べた。より具体的には、企業スポーツ選手とは、一般業務への従事・復帰がいくらか期待されるような競技者である。この定義を基にしてアンケート調査の結果を踏まえれば、定義に該当する競技者として「正規社員」と「嘱託社員・契約社員」の2カテゴリが含まれることになる。実際、「正規社員」の88.7%が必ず一般業務に従事していることが明らかになった一方で、「嘱託社員・契約社員」も46.5%が一般業務に従事していることもわかった。こうした事実からは、「嘱託社員・契約社員」も企業スポーツ選手に含めて、その労働実態について議論を進めていくべきであるという立場もあるかもしれない。

しかし本稿では、議論を単純化するため、また、すでにみたように「正規社員」として企業に属す

るという形態は様々な雇用形態のなかで最も広く普及した契約形態であるため、「正規社員」の労働についての分析のみを対象とし以後検討を進める。加えて、「正規社員」のうち11.3%（100 - 88.7）が一般業務への従事がまったく期待されていないものの、「嘱託社員・契約社員」の値よりもかなり小さい。したがって、「正規社員」が一般業務への従事・復帰についてより高く期待されている点も、本稿で「正規社員」に焦点を絞って議論を進めていきたい理由である³⁾。

なお本稿では、データを解釈する際、当該アンケートとは別に実施された調査のデータを用いることがある。ひとつ目が、筆者が博士論文執筆に際して実施したインタビュー調査である。この調査は当該アンケート調査とは直接関係がないものの、企業スポーツチームの運営担当者（監督、事務局等）に対して実施されたインタビュー調査であり、慎重に扱うことで当該アンケート調査結果の解釈に有用と考えられる。このインタビュー調査は、2010年から2012年にかけて企業の陸上競技部のトップチーム24社の運営担当者のべ42人に対して実施されたものである。また、上述した大崎企業スポーツ事業研究助成財団による調査結果も適宜参照する。

2 企業スポーツ選手の労働とその管理

ここでは、企業スポーツ選手の労働がどのようなものか、具体的にはどの程度一般業務から離れてスポーツ労働しているのかについてまず確認する。次に人事評価および教育訓練という点に関し、企業スポーツ選手の労働をいかに支えているのかについて把握する。以上の点について、表2に示されるように4つの要素でみていく。

まずは労働時間についてみていこう。アンケート調査では、雇用形態別に一般業務に従事する勤務時間がどの程度か、ということを探っている。

表2 労働時間、人事評価および教育訓練・要約統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
一般業務従事時間シーズン	56	0	8	3.52	2.421
一般業務従事時間シーズンオフ	54	0	8	5.27	2.741
昇給・昇進基準	61	1	4	1.54	0.886
研修内容	61	1	4	1.80	0.853

すでに本稿において、企業スポーツ選手は正規社員という契約形態のひとつのカテゴリで示されることをすでに確認した。しかし調査の結果から、ひとつのカテゴリといっても、一般業務に従事する労働時間はチームごとに多様であることがわかる。

正規社員のうち、シーズンオフにおいてまったく一般業務に従事しないのは11.3%であり（シーズン中では17.7%）、ほとんどの企業スポーツ選手が一般業務に従事しながら競技活動を行っている。表2で示された内容を、アンケート調査の回答レベルで具体的にみていくと、シーズン中では、「3～4時間未満」が22.6%でもっとも多く、次いで「4～5時間未満」が19.4%、「6～7時間未満」が8.1%となっている。シーズン中に一般業務に従事する時間の平均は3.5時間である。またシーズンオフでは、「7～8時間未満」が22.6%でもっとも多く、次いで「8時間以上」が16.1%、「3～4時間未満」「5～6時間未満」「6～7時間未満」がそれぞれ8.1%となっている。シーズンオフになると、一般業務に従事する時間は平均して5.3時間である。なお選手は、この勤務時間以外の時間を練習に充てている。アンケート調査結果に基づけば、シーズン中の平均練習時間は4.2時間であり、シーズンオフの平均練習時間は3.5時間となっている。このデータからは、企業スポーツ選手がどのように一般業務とスポーツに時間を割り当てるかは、必ずしも一様ではないことがわかる。

こうした企業スポーツ選手の労働はどのように人事評価されるのだろうか。一般業務の労働が評価されるだけでなく、スポーツ労働も評価されるのだろうか。この点について、正規社員選手の昇給・昇進の基準は他の一般社員と同じかどうか、ということを各チームに尋ねている。回答は「全く同じ」から「全く異なる」の4段階である。同じであれば昇級や昇進において一般業務のみで評価されていると捉えることができる一方、異なるのであればスポーツ活動も評価されるということである。表2によると平均値が1.54であり、「同じ」よりに回答が集まったことが示されている。アンケート調査結果をより詳細にみていくと、

もっとも多かったのは「全く同じ」で64.5%であり、その次が「多くは同じ」で21.0%、そして「多くは異なる」が6.5%、「全く異なる」が6.5%であった。この結果は、多くの企業にとってスポーツ労働は、一般業務労働の一部として扱われていることを示している。

この点について、別途実施されたインタビュー調査の結果を踏まえた推論を交えて、人事評価においてスポーツ労働が積極的に評価されているわけではない点について、補足しておきたい。その理由として、競技に従事する特別な時間があるとはいっても、基本的には企業スポーツ選手のスポーツ活動は一般業務の労働の一部とみなされるという理由がもちろん挙げられる。しかしそうした認識レベルの要因も重要ではあるが、インタビュー調査では組織レベルの要因が示唆された。因果関係については慎重に解釈される必要があるが、昇給・昇進の基準が一般社員と同じになる理由として、たとえば企業スポーツ選手の評価が、選手が勤務する職場の上長のみによって行われることが多かったことを指摘しておきたい。職場の上長はあくまで一般業務従事者であり、競技者ではない。こうした状況では当然、競技ではなく選手が一般業務従事者として勤務する職場での活動が評価の対象となる。

また、スポーツ労働が積極的に評価の対象になっていない理由として、追加的にスポーツの何をどのように評価するかという技術的な問題があるように思われる。インタビュー調査では、多くの企業が独自に評価項目を創造する難しさについて示し、同種目他社の評価を参照していると語られていた点についても、指摘しておきたい。

ここで、アンケート調査では明らかにされていないが、契約にかかわる点として、報酬体系と採用の特徴的な点について簡単に紹介しておきたい。報酬体系は、一般社員とまったく同じである場合もあるが、一般社員と異なる場合もある。異なる場合としてたとえば「スポーツ手当」「栄養費」のようなものが毎月一定額支払われたり、競技成績に応じて成果給があったりと様々である。また採用についてであるが、新卒採用において、単に選手として優れているから採用するだけな

く、社員としての適性について確認して採用するのか、という点は気になる点である。これについてはアンケートでは確認していないが、別途実施したインタビュー調査や大崎企業スポーツ事業研究助成財団（1998）によると、多くの企業が採用に際しては社員としての適性を確認することがわかっている⁴⁾。社員適性の具体的な確認手法については、いわゆる「適性検査」を受けさせたり、スカウトや監督などのチーム運営スタッフが選手との面談からそうした適性を見極めるといっただけだったり様々である。

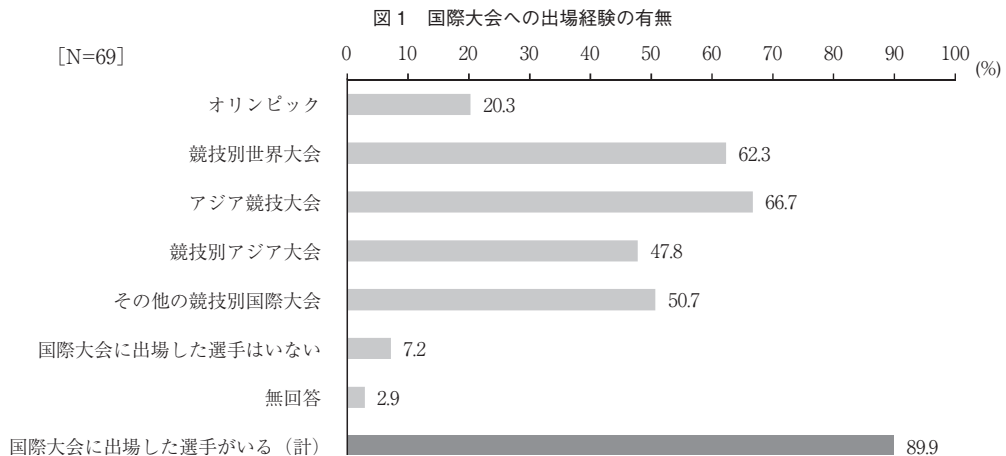
最後に、教育訓練（特にOff-JT）としての研修内容が一般業務従事者とスポーツ従事者とのように異なるのかみておきたい。競技者を採用してから一般業務従事者として育成していくことは、企業にとって重要な役割である。アンケート調査では、企業スポーツ選手のうち「正規社員が受ける研修は、他の一般社員と同じですか」ということを尋ねている。回答は「全く同じ」から「全く異なる」の4段階である。アンケート調査結果の詳細をみていくと、「全く同じ」が43.5%、「多くは同じ」が33.9%、「多くは異なる」が17.7%、「全く異なる」が3.2%であった。企業スポーツ選手はセカンドキャリアにおいてその組織に留まることが期待されているため、研修も可能な限り一般社員と同じようにしているものと思われる。実際、インタビュー調査でも、長期研修のような毎日の練習に参加できなくなるような場合を除いて、一般社員に必要とされる研修と同じになるよ

うに意識していると語られることが多かった⁵⁾。

3 企業スポーツ労働の成果

ここでは、企業スポーツ選手の労働がどのような成果を算出したかについて2点確認する。まず、競技というスポーツ活動に従事した結果が生み出したものは、競技成果である。調査時点から過去4年間、オリンピックなどの国際大会に自社の選手が出場したことがあるか否かについて尋ねたところ、89.9%が国際大会に出場した選手を輩出していると回答した。ここでいう国際大会とは、「オリンピック」「競技別世界大会」「アジア競技大会」「その他の競技別国際大会」である。そのうち「オリンピック」には20.3%、「競技別世界大会」には62.3%の組織が選手を輩出したと回答した（図1）。

次に、一般業務への従事がどのような成果を生み出しているのかについてみていく。シーズン中に一般業務に従事する時間の平均は3.5時間であり、シーズンオフに一般業務に従事する時間は平均して5.3時間であることはすでに述べたとおりである。この労働が産出している成果について、残念ながらアンケート調査では直接確認をしていない。一般的に考えれば、この労働から直接的に生まれる成果は、選手が所属する各職場で要求される一般業務への貢献である。しかしここでは、その労働の成果がそれだけにとどまらないものであり、企業スポーツ所有の意義を果たすことに貢献するという点を説明する。



スポーツチームを企業が所有するには、その活動に意義があるからである。アンケート調査において、企業がスポーツチームを所有する意義がどのようなものか尋ねたところ、回答が多い順から、「従業員の士気高揚・一体感醸成」が63.8%、「企業による地域社会への貢献」が26.1%、「企業名の広報・宣伝」が8.7%、「従業員の見本となる人材の育成」が1.4%であった(図2)⁶⁾。

とくにこのうち、「従業員の士気高揚・一体感醸成」という目的を達成する上で、一般業務が行われる職場に勤務するというのは重要な要因である。Ohtake and Sasaki (2013)によると、企業スポーツチームの勝利が従業員の士気高揚に影響を与えるのは、①従業員の年齢が高い場合、②選手と同じ職場にいる場合であることが示されている。当該研究の成果を踏まえると、従業員の士気高揚・一体感醸成を企業スポーツチーム所有の目的にしている企業では、企業スポーツ選手を一般業務の行われる職場で労働させるというのは、単に一般業務に貢献するだけでなく、企業スポーツチーム所有の意義を達成するという副次的な効果を有しているのである。

4 引退後のキャリアについての議論

ここでは、企業スポーツ選手の労働および管理の諸要素が、引退後も同一企業に継続就労できるか否かにどのように影響するのかという、企業スポーツ選手のキャリアにかかわる問題について確認していきたい。

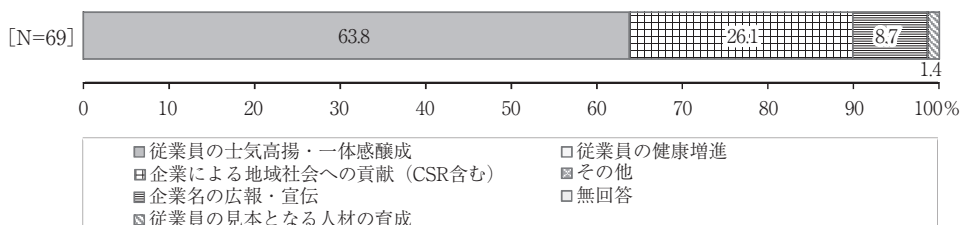
これまで、社員選手の労働時間およびその管理(人事評価と教育訓練)がどのようなものか確認してきた。その中でも、企業スポーツ選手が競技だけでなく一般業務にも従事するのは、もちろんそれが会社からの指示であるからであるが、競

技者個人にとってみればセカンドキャリアの確保のためである。アンケート調査では、「正規社員選手のうち、引退後3年以上会社に残る人の割合を、わかる範囲でお答えください」という質問に対して、「競技を引退後そのまま会社に残っている選手が8割以上」とであると回答したのは、女性チームでは20.0%であり、男性チームでは78.0%であった。男性チームでは引退後そのまま会社へのこることが通例になっている。また女性チームにとっても、男性チームと比べると実績は乏しいが、セカンドキャリアとして現在所属している企業に留まることは競技者個人にとって重要な選択肢のひとつと言ってもよいであろう。

このように企業スポーツ選手にとってセカンドキャリアは重要な問題である。しかし、キャリアという観点から企業スポーツを分析した研究が少ないことはすでに指摘したとおりである。スポーツという、一般業務で求められる技能とは一見異なる活動に従事していることは、どのように引退後のキャリアに影響するのであろうか。本稿では、これまで見てきた労働とその管理実態、すなわち一般業務従事時間(シーズン中およびシーズンオフ)、昇給・昇進基準、研修内容がいかに関与しているのかという点について、探索的な分析を実施する。

具体的には、順序プロビットモデルによる、上記4要素と引退3年後継続就労率との関係を回帰分析する。アンケート調査において回答の選択肢は、2割未満→2割以上4割未満→4割以上6割未満→6割以上8割未満→8割以上というように順序づけられる形になっており、順序プロビットモデルによる回帰分析が利用可能である。また本分析においては、以下の変数を分析に採用することにより、チームレベルの諸条件が従属変数に与

図2 企業がチームを所有する意義



える影響をコントロールしている。

競技成果：高い競技成果を残していない組織ほど、引退後の選手に対して当該企業への継続就労という選択肢のみが選択できる可能性が考えられる。ここでは、高い競技成果を代表するものとして、オリンピックおよび競技別国際大会への選手派遣の有無を示す変数を利用する。

チーム年齢：歴史あるチームであるほど、引退後に選手がそのまま当該企業で就労できるような環境（規範・風土など）が整っている可能性がある。

選手人数：チームのサイズが大きいということは、チームに対して企業の経営資源が豊富に投資されていることを示している。そのような組織では、セカンドキャリア支援がなされやすいであろう。

チーム性別：上述したように、男性チームの方が女性チームよりも引退3年後継続就労率が高い値を示しているため、この影響をコントロールする。

さらにその他にも、親企業の諸条件、すなわち現在および過去の経営状態、ガバナンス、企業の規模や歴史、働き続けやすさといった企業レベルの要因の影響をコントロールしている⁷⁾。

なお、この分析はあくまで探索的なものであり、特定の理論的仮説を検証する目的は有していない。

それでは順序プロビット回帰の結果をみていく。表3は、IBM SPSS Statistics 24 for Windowsを用いて、被説明変数に引退3年後継続就労率をとったうえで、順序プロビットモデルによる回帰を行った結果である。モデルⅠは一般業務従事時間（シーズン中およびシーズンオフ）、昇給・昇進基準、研修内容という4つを独立変数にとった回帰の結果である。シーズンオフの一般業務従事時間が引退3年後継続就労率に正の影響をあたえている。モデルⅡは、コントロール変数のみ投入したものである。ここではチーム年齢と性別・男の係数が統計的に有意である。最後に、モデルⅢはすべての変数を投入して分析したものである。統計的有意性が消えたのは一般業務従事シーズンオフであるが、有意になったのは昇給・昇進基準であり、チーム年齢とチーム性別・男は依然として有意であり続けている。なお、すべてのモデルにおいてデータとモデルが適合しているという判定

を得ている。

当該回帰分析はあくまで探索的なものであるという前提で、分析結果の解釈として次の2点が重要である。第一に、一般業務従事時間（シーズン中およびシーズンオフ）、研修内容はいずれも引退3年後継続就労率に有意な影響を与えていないが、昇給・昇進基準は引退3年後継続就労率に負の影響を与えているという結果についてである。昇給・昇進基準は企業スポーツ選手の労働のアウトプットを評価するものである。一方、労働時間や研修というのは成果に寄与するインプットに関するものである。このような違いを踏まえると、日本のトップレベルの企業スポーツチームでは、アウトプット評価においてスポーツ成果を評価しすぎるとその後の一般社員としてのキャリアに負の影響が出てしまうが、インプット要因については一般社員と異なる扱いにしても必ずしも引退後のキャリアに負の影響をもたらすわけではないということである。

特に、一般業務従事時間が引退後のキャリアに影響しないという分析結果は既存研究で示された知見に反しているように思われる。大竹・佐々木（2009）によれば、一般業務よりもスポーツに時間を使いすぎるとOJTの機会を逸し、個人の生産性が悪化する。このモデルでは個人の生産性の高さは、その後のキャリアに大きく影響する要因とされる。しかし本研究の分析結果は、企業スポーツ選手に関してはスポーツに時間を使いすぎて生産性が悪化しても、後のキャリア（ここでは企業にそのまま就労すること）に不利にはなっていないというものであり、彼らのモデルが導く結果と整合していない。なぜこのような結果が生じたのであろうか。残念ながら本稿には、①大竹・佐々木の意味するキャリアの範囲と本稿のキャリアの範囲が完全に一致していない、②本稿のデータは大竹・佐々木（2009）と全く異なるデータセットである、③モデルⅠの結果を踏まえるとかなり一般業務従事時間シーズンオフも統計的有意性がある可能性も残されているという3つの問題があり、結論づけるには今後さらなる研究が必要であらう。

第二に、モデルⅢにおいてチーム年齢とチーム

表3 順序プロビット回帰分析の結果・被説明変数 引退3年後継続就労率

モデル 独立変数	I	II	III
一般業務従事時間シーズン	-0.098 (0.099)		0.439 (0.238)
一般業務従事時間シーズンオフ	0.248 * (0.105)		-0.311 (0.243)
昇給・昇進基準	-0.305 (0.235)		-0.767 * (0.368)
研修内容	0.063 (0.331)		1.038 (0.556)
チーム年齢		0.031 * (0.013)	0.040 * (0.020)
選手人数		0.003 (0.021)	0.004 (0.030)
チーム性別・男		1.505 ** (0.520)	3.180 ** (0.868)
競技別国際大会・出場なし		-0.003 (0.473)	-0.389 (0.639)
オリンピック・出場なし		0.326 (0.506)	-0.122 (0.729)
企業年齢		-0.007 (0.009)	-0.013 (0.013)
従業員数		0.000 (0.000)	0.000 (0.000)
過去5年の赤字（当期純利益）回数		0.187 (0.347)	-0.110 (0.552)
海外投資家比率		0.000 (0.020)	-0.005 (0.032)
ROA（当期純利益）		-7.849 (13.706)	-31.248 (19.242)
平均勤続年数		-0.095 (0.073)	-0.085 (0.120)
疑似R2	0.267	0.525	0.662
-2対数尤度	102.551	82.814	55.464
N	51	51	41

注：*は5%水準，**は1%水準で有意。カッコ内は標準誤差。各モデルのNは、69サンプルのうちデータに欠損がなかったもの。例えばモデルIとIIはNが51だが分析対象が一致しているわけではない。

性別・男が引退3年後継続就労率に正の影響を及ぼしているという結果が得られた点が重要である。この、コントロール変数をモデルに含めた分析結果からは、歴史が長いチームあるいは男子チームでは、引退3年後にそのまま当該チームの企業で就労し続ける可能性が高いことが示されている。これは、雇用における男女格差が企業スポーツにおいても浸透したためである可能性がある。日本企業では雇用において男女格差が生じているのはよく知られている（たとえば阿部 2005, 脇坂 2011）。企業スポーツの雇用においてもそうした男女格差が時間をかけて浸透し、男性という

だけで現役引退後もそのまま企業で就労するという認識のようなものが定着しているのだと考えられる。つまり、現役時代にスポーツに注力した結果として個人の生産性が低くとも、男性であれば継続就労させてかまわないという風土が形成されているのであろう。

この解釈が妥当であるならば、企業スポーツ選手のキャリアのマネジメントはやや複雑なものとなる。本稿では、企業スポーツ選手の労働とその管理の実態、またそれらがいかに現役引退後のキャリアに影響するのかを確認してきた。この分析視点では、基本的に、引退後のキャリアを考え

て労働やその管理という要因をコントロールすればよい、という議論が導かれる。しかし本稿の分析結果が示すのは、そうした要因のマネジメントに加えて、歴史や性別の影響を考慮しなければならない、ということである。たとえばチームの歴史が古い会社では「うちの会社では女性は引退後に退職してもらえばいいと思っている」という思考が当たり前になってしまっており、その思考が企業スポーツ選手のキャリアをマネジメントする大きな障壁になりうる。皆がそのように認識している状況では、女性選手のキャリアを実際にマネジメントする初動が起りにくくなるのが予想される。一方男性チームの場合、「男性だから一般業務能力が多少身につけていなくても継続就労させるのは問題ない」という思考が生じる可能性がある。そのような状況では、引退後のキャリアへの影響を考慮し、男性現役選手に一般業務従事能力を育成させるという努力が生じない、という事態が起こることが予想される。このように、歴史的また男女格差の問題は、企業スポーツ選手の人事労務管理にとって短期的には解決の難しいものとして立ちはだかるであろう。

なおチーム年齢と性別が引退3年後継続就労率に影響するという結果は、上述した一般業務従事時間が引退3年後継続就労率に影響しないという点と関連していると思われることもあわせて指摘しておきたい。表3によれば、チーム年齢と性別を分析に含めると一般業務従事時間の効果が消えてしまった。したがって一般業務従事時間とチーム年齢または性別との間になんらかの関係があると考えられるのである。

IV まとめ

本稿では、2014年度に実施された、国内トップレベルにある69の企業スポーツチームに対するアンケート調査の結果を基にして、企業スポーツにおける選手の一般業務労働およびスポーツ労働およびその管理の実態を明らかにしてきた。一般業務に従事する労働時間をみるとチームによって労働時間と練習時間の配分のされ方は多様であった。また労働の人事評価や教育訓練について

企業スポーツ選手の扱いが一般社員と「まったく同じ」あるいは「多くは同じ」と回答するチームが多く、異なるものになっているチームの割合はそれほど多くなかった。

さらに本稿では、そうした実態を踏まえた上で、労働時間、人事評価、教育訓練という3つの要因と引退後のキャリアとの関係を、統計的手法により探索的に分析した。分析の結果、次の3点が明らかになった。

第一に、一般業務に従事する時間や研修内容を一般社員と異なるものにしても、そのことで必ずしも引退3年後の継続就労率が悪くなるわけではないということである。この分析結果は、大竹・佐々木(2009)が指摘したような、一般業務よりもスポーツに時間を使いすぎるとOJTの機会を逸しその後のキャリアで不利になるという議論と整合しないものであるが、問題の決着には今後さらなる研究が必要である。

第二に、昇給・昇進基準を一般社員と異なるものにする、引退3年後の継続就労率が悪くなる、ということが明らかになった。第一の分析結果と踏まえて考えると、企業スポーツの人事労務管理において、アウトプット評価でスポーツ成果を評価しすぎるとその後の一般社員としてのキャリアに負の影響が出てしまうが、インプット要因については一般社員と異なる扱いにしても必ずしも引退後のキャリアに負の影響をもたらすわけではないということなのであろう。

第三に、チームの年齢および性別も引退3年後の継続就労率に有意に影響するということが明らかになった。これは、雇用における男女格差が企業スポーツにおいても浸透したためである可能性がある。この歴史的また男女格差の問題は、企業スポーツ選手の人事労務管理にとって短期的には解決の難しいものとして立ちはだかるであろう。このように、チームの歴史あるいは性別が企業スポーツ選手のキャリアに統計的に有意に影響することを示した研究は本稿が初めてである。

最後に、本稿の問題点について2点指摘しておきたい。まず、構成概念妥当性の問題である。本稿で用いたアンケート調査の回答は、各チームの企業スポーツの事情に精通した人物の認識を表し

たものである。それゆえに、その担当者の認知バイアスがかかったものである可能性がある。またデータの解釈に必要な理論的なサポートが必ずしも十分ではない点である。これらの問題については今後の課題としたい。

謝辞

本研究で使用したアンケート調査の作成においては公益財団法人笹川スポーツ財団の澁谷茂樹氏、上梓氏、東洋大学の新雅史氏には大変お世話になった。またアンケート調査に回答してくださった69チームの方々に対しても、ここに記して感謝したい。なお本稿中の誤りについては、すべて筆者の責任である。

- 1) 本稿の分析に用いられるデータは、収集が難しく貴重なデータである。各スポーツ種目においてトップレベルにある企業スポーツチームは多く存在していない。そのような中、何度も同じチームに対して調査を依頼して回答を得ることは容易ではない。したがって、既存のデータを再活用することで今後の研究課題を特定する作業が重要となる。
- 2) 9スポーツ種目の内訳は、個人スポーツが柔道、卓球、バドミントン、陸上競技である。また団体スポーツはバスケットボール、バレーボール、ハンドボール、ラグビー、野球である。
- 3) アンケート調査の結果からは、嘱託社員・契約社員の46.5%が一般業務に従事しており、また6～8時間の一般業務への従事を期待されている競技者も16.3%いることがわかった。まったく一般業務を期待されない「プロ型2」だけでなく、嘱託社員・契約社員といった有期の契約であるにもかかわらず一般業務への従事・復帰を期待される「セミプロ型」（あるいは実際はアマ型だが契約上立場が不利で有期契約しかしてもらえていないタイプ）のような選手も、この嘱託社員・契約社員というカテゴリに含まれている。
- 4) 大崎企業スポーツ事業研究助成財団（1997）の調査によれば、調査サンプル74チームのうち、スポーツ能力を重視（または中心）にして正規社員を採用すると回答した組織は22社（29.7%）であった。
- 5) なお、研修内容と一般業務従事時間のクロス集計表を確認した結果、「多くは異なる」「全く異なる」と回答した20サンプルは、いずれもシーズンオフの一般業務従事時間が4時間以下であった点、付記しておきたい。一般業務従事・復帰への期待があまり高くないチームが研修内容を一般社員と異なるものにしたたり、一般業務従事時間を少なくしたりしている可能性が考えられる。
- 6) 中村（2016）によれば、当該調査サンプルにおいて従業員向けにスポーツチームを所有しているのは、主に製造業であるとの傾向が確認されている。
- 7) 親企業が属する産業とスポーツ種目の影響をコントロールするためにダミー変数を含めて分析すると統計的に有意な結果が得られなくなったため、本稿では表3に含めず報告を省略している。

参考文献

- 青石哲也・佐々木康（2010）「企業スポーツチームにおけるトップアスリートのセカンドキャリア形成に関する研究——ラグビー部を有する企業に所属している選手を事例として」『生涯学習・キャリア教育研究』No. 6, pp. 37-46.
- 阿部正浩（2005）「男女の雇用格差と賃金格差」『日本労働研究雑誌』No. 538, pp. 15-31.
- 大崎企業スポーツ事業研究助成財団（1997）『企業スポーツにおけるキャリアパスの現状およびあり方に関する調査研究報告書』。
- （1998）『企業スポーツの現状とあるべき姿：選手の処遇を軸に考える』。
- （2002）『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』。
- （2005）『「社員選手」の処遇のあり方に関する調査研究』。
- （2010）『企業スポーツ選手のセカンド・キャリア形成に関する実態調査』。
- 大竹文雄・佐々木勝（2009）「スポーツ活動と昇進」『日本労働研究雑誌』No. 587, pp. 62-89.
- 萩野勝彦（2007）「企業スポーツと人事労務管理」『日本労働研究雑誌』No. 564, pp. 69-79.
- 川井圭司（2003）『プロスポーツ選手の法的地位——FA・ドラフト・選手契約・労働者性を巡る米・英・EUの動向と示唆』成文堂。
- 佐伯年詩雄（2004）『現代企業スポーツ論』不昧堂出版。
- 佐々木勝（2005）「企業がスポーツチームを持つべきか」『日本労働研究雑誌』No. 537, pp. 46-48.
- 中村英仁（2016）「組織構造からみる企業スポーツの運営——調査データの分析から」笹川スポーツ財団編『企業スポーツの現状と展望』第11章、創文企画。
- 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』No. 17, Vol. 2, pp. 49-64.
- （2010）「NTT 東海陸上部元監督の「日常世界」にあらわれたスポーツ労働者性」『社会学論叢』No. 167, pp. 1-16.
- 森川貞夫（1980）『スポーツ社会学』青木書店。
- 脇坂明（2011）「均等法後の企業における女性の雇用管理の変遷」『日本労働研究雑誌』No. 615, pp. 38-51.
- Ohtake, Fumio and Sasaki, Masaru (2013) "Corporate Sports Activity and Work Morale: Evidence from a Japanese Automobile Maker," *Journal of Behavioral Economics and Finance*, 6, 37-46.

なかむら・ひでまさ 一橋大学大学院商学研究所准教授。主な論文に Hidemasa Nakamura & Naofumi Suzuki "Reinterpreting Olympic Legacies: the Emergent Process of Long-term Post-event Strategic Planning of Hakuba after the 1998 Nagano Winter Games," *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9, 2, 311-330, 2017。スポーツマネジメント、企業スポーツ論専攻。