

# 企業がスポーツチームを持つべきか

佐々木勝

お茶の間で「欽ちゃん」の愛称で親しまれているタレントの萩本欽一氏が率いる社会人野球クラブチーム、ゴールデンゴールズが、今注目を集めている。2月中旬までキャンプが行われていた宮崎県日向市は連日マスコミと観客で賑わっており、その周辺地域で行われていたプロ野球チームのキャンプよりも盛況であった。これだけ注目を集めたのも、企業ではなくタレントが社会人野球に新規参入したからであろう。萩本欽一氏以外にも現役メジャーリーガーの野茂英雄選手や大家友和選手もそれぞれ社会人野球クラブチームを設立した。また、社会人野球とは別に、四国では4チームから成る独立リーグ（四国アイランドリーグ）が今年から発足した。

なぜ、このようなクラブ・チームが最近できたのであろうか。その理由の一つとして考えられることは、多くの企業が不況のあおりで社会人野球から撤退した結果、社会人選手の受け皿としてクラブチームが企業チームを引き継ぐ形で創設されたからであろう。

企業チームは、衰退の一途である。高度経済成長時代からバブル経済最盛期にかけて、企業チーム活動は盛況であったが、バブル崩壊後の長い景気後退期間、費用削減として多くの企業チームは廃部・休部を余儀なくされた。社会人野球部に関しては、全盛期には237（1963年）あったチームが、今では83（2003年）に減少した<sup>1)</sup>。多くのプロ野球選手を輩出してきたプリンスホテルや熊谷組等の伝統チームも社会人野球から撤退した。野球だけでなく、バレーボールやバスケットボールチームなど運営費用が高いチームスポーツを中心に廃部や休部がすすんだ。なかには、地域密着

クラブチームに変貌して存続するチームもある。バレーボールの強豪である新日鉄堺の経営陣は企業単独所有という形でチームを存続させることをあきらめ、チームを本体から切り離し子会社化することにより経費負担を削減した。チームは企業だけでなく、行政や地域から支援を受ける地域密着型のクラブチーム「堺ブレイザーズ」として新たに生まれ変わった。

企業スポーツ活動の目的は、設立当時（昭和30年代）、社員のための福利厚生であった。それが、高度経済成長期になり、資金に余裕ある企業は、広告宣伝効果や社員の士気高揚を目的に強い選手を次々に採用してチームの強化に乗り出した。90年代になると、多くの企業はスポーツを通じて社会・地域貢献することが企業のイメージを上げると考え、企業チームにその役割を期待した。

しかし、長期にわたる景気後退によって、具体的な企業貢献が見えにくいスポーツチームが真っ先にリストラの対象となった。また、企業の認知度が十分に高まった段階になると、企業スポーツが果たす役割は終わったと判断して、撤退する企業もでてきた。

では、これからの企業にとって、スポーツチームを所有することに意義がなくなったのであろうか。ここでは、社外を対象とした社会・地域貢献や広告宣伝効果ではなく、社内的な効果である社員の士気高揚・一体感の醸成や同僚間相互効果（peer effect）に焦点を当てて、労働経済学的手法を使って企業スポーツの存在意義について考えてみる。

まず、社員の士気高揚・一体感の醸成の役割として企業スポーツチームの存在意義について検討

する。企業側は、昔からこれらを企業スポーツチームの役割として期待してきた。「企業スポーツに関する調査研究有識者会議の報告書」<sup>2)</sup>によると、企業スポーツを所有する115社を対象に企業スポーツの運営理念について尋ねたところ（複数回答）、64.3%が「社員・従業員の士気高揚をはかるため」と答えた。これは2番目に多い答えであった（1番目は「社会貢献または地域貢献のため」で65.2%）。また、20%の企業が、「社員・従業員の帰属意識を高めるため」と答えた。

特に、人員削減により社員の士気が低下して、多くの優秀な人材が流出している企業にとっては、企業スポーツチームの活躍は彼らの士気や帰属意識を回復させるのに有効であろう。労働政策研究・研修機構のアンケート調査結果（複数回答）によると、人員削減によって従業員の士気が低下したと感じる企業は過半数以上（51.5%）にのぼり、また、33%の企業が「優秀な人材の流出」という負の影響があると答えた<sup>3)</sup>。ただ、この調査によると、人員削減によって、14%の企業が就業者の生産性が低下したと答えた一方で、36%の企業が向上したと答えた。しかし、短期的には生産性が向上するかもしれないが、長期的にみると、従業員の士気の低下や優秀な人材の流出は企業全体の生産性を低下させる可能性もあるだろう。

近年、経済構造の急激な変化に対応するために、就業形態の多様化がすすんでいる。これまでの正社員だけでなく、パートタイマー、派遣労働者や契約労働者などの非正社員が活用されている。このように企業内ではさまざまなタイプの社員が共に働くようになった。また、企業の分社化・分業化がすすむにつれ、社員はさまざまなグループ傘下の企業で働くようになった。このような多様化する就業形態や企業形態のなかで、社員間のまとまりがなくなる可能性がある。

このような時こそ、企業スポーツチームが企業グループ全体のシンボリックな存在となり、全社員の一体感の醸成に貢献すると考えられる。先ほどの「企業スポーツに関する調査研究有識者会議の報告書」でもこの点を企業スポーツに期待する意見があった。また、神戸製鋼ラグビー部ゼネラルマネージャー（GM）である平尾誠二氏も同様に

企業グループ内の求心力を保つための役割として企業スポーツの存在意義を説いた<sup>4)</sup>。

ただ、就業形態の多様化に関して言えば、非正社員を活用することによって仕事をする上で連携が悪くなると考える正社員や企業は少ないという調査結果がある<sup>5)</sup>。

次に、もう一つの効果である同僚間相互効果（peer effect）について考える。これは最近流行の行動経済学からの概念であるが、ある個人の行動はその周りの人々の行動に影響したりされたりすることである。

企業スポーツチームに所属している選手は、同時に一般社員でもあり、普段、彼女たちは他の社員と同じ職場で働く<sup>6)</sup>。一流のスポーツ選手はこれまでのつらい練習に耐えて、数多くの大舞台で試合をしてきた経験から、根性があり、規律正しく、責任感もあり、仕事もまじめである。このようなスポーツ選手がいる職場では、他の社員が同僚のスポーツ選手からいい影響を受けるかもしれない。スポーツ選手は他の社員にとって仕事上の模範になるだろう。旭化成は企業スポーツが盛んな企業の一つである。特に、マラソン競技と柔道では多くのオリンピック代表者を輩出してきた。その人事労務センター採用グループ長である佐藤彰洋氏も、スポーツ選手が他の社員に与える影響は大きいと述べている<sup>7)</sup>。

このように、企業スポーツは社内に対してプラスの効果が期待できるが、これはあくまでも自分のチームが強いということが前提である。弱いチームでは社員の士気高揚も一体感の醸成も同僚間相互効果も期待できない。去る2月27日に行われたラグビーの日本選手権決勝戦。18年ぶりの優勝を目指してトヨタ自動車がNECと対戦した。残念ながらトヨタ自動車は惜敗したが、地元から5000人を超す規模の大応援団が駆けつけ、大変な盛り上がりを見せた。負けたが、ラグビー部の活躍は社員の士気高揚・一体感の醸成にかなり寄与したであろう。

チームを強化するにはお金も必要であるが、景気がまだ踊り場の段階である今、たくさんの予算をかけることができる企業はそれほど多くない。今できることは、与えられた予算をどううまく配

分するかである。それには、スポーツの現場と経営の両方を理解し、チームと経営側の橋渡し役となるGMの採用、育成が急務であろう。

日本でも、プロ・アマ問わずGMの重要性が認識し始められた。プロ野球ではすでにオリックスや楽天イーグルス等でGMがスカウト、査定やマーケティングの分野で現場と連携しながら活躍している。スポーツチームを抱えている企業でもGMを配置すべきだという考えが浸透し始めた。大阪体育大学の原田宗彦教授のアンケート調査によると、「スポーツのマネジメントの専門家がいりますか」という問いに対して、アンケートに答えた企業の約7割は「必要であると感じる」と答えている<sup>8)</sup>。

これらの企業の期待に応じて、(財)大崎企業スポーツ事業研究助成財団と(財)日本オリンピック委員会は「スポーツ・ゼネラルマネージャー講座」を2003年と2004年に共同で開講した。ここでは、企業スポーツ経営に必要な、マーケティング、メディアへの対応方法、スポーツビジネスの法務関連問題の対処法などを学び、マネジメント能力の向上を目的とした。

あと、チームの強化だけでなく、そのリーグ機構全体の強化や認知度の向上に努める必要がある。また、ナショナルチームの強化も重要であろう。先のアテネオリンピックでは個人競技である水泳、柔道、体操やマラソンではメダルを数多く獲得したが、団体競技は女子ソフトボールやシンクロナイズドスイミング団体など数種目でしかメダルを取ることができなかった。男子バスケットボールや男子バレーボールにいたってはアジア予選で敗退してオリンピック出場さえできなかった。男子

サッカーを見てもわかるように、ナショナルチームの活躍が今日の国内のJリーグの人気には欠かさないものとなっているのは明らかである。

企業スポーツは曲がり角に来ている。スポーツ運営を企業にお任せする時代ではなくなったという意見もある。しかし、企業スポーツの活躍は社員のやる気を刺激するであろう。スポーツ運営には莫大な費用がかかるが、効率的な運営によって費用を削減することも可能であろう。経営陣だけでなく社員も含めて、企業戦略における企業スポーツのあり方を再検討する必要があるのではないか。

- 1) (財)日本野球連盟『加盟チームの推移』参照。
- 2) 文部科学省スポーツ・青少年局(2001)。
- 3) 日本労働研究機構「事業再構築と雇用に関する調査」(2002)。
- 4) シンポジウム「トップアスリート養成の道」(財)日本オリンピック委員会(JOC)主催。内容は((財)大崎企業スポーツ事業研究助成財団(2002))に収録。
- 5) 日本労働研究機構(2003)。
- 6) すべてのスポーツ選手が正社員ではない。企業別、スポーツ別で異なるが、一般的には野球やラグビー選手は正社員で、バスケットボール選手は契約社員であり、正社員のように勤務する必要がないケースが多い。
- 7) 旭化成採用ポータルサイト。Asahi KASEI Jobs TV  
<http://www.asahi-kasei-jobs.com/8ch/8ch02.html>
- 8) 前掲注4)。

#### 参考資料

- (財)大崎企業スポーツ事業研究助成財団(2002)「企業スポーツ 2002 Spring」会報第6号。  
日本労働研究機構(現独立行政法人 労働政策研究・研修機構)(2002)「事業再構築と雇用に関する調査」。  
日本労働研究機構(2003)「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査」。  
文部科学省スポーツ・青少年局(2001)「企業スポーツに関する調査研究有識者会議の報告書」。

(ささき・まさる 大阪大学大学院経済学研究科助教授)