

紹介

# 企業スポーツと人事労務管理

荻野 勝彦

(トヨタ自動車(株)人事部担当部長)

## 目次

- I はじめに
- II わが国の企業スポーツ
- III トヨタ自動車運動部の概要
- IV 企業スポーツと労働意欲
- V 企業スポーツを生かすために
- VI おわりに

## I はじめに

企業スポーツは転機を迎えているといわれる。たしかに、一時期企業による運動部の休廃部が相次いだ時期があった。いっぽうで、業績が悪化する中でも運動部を存続させ、むしろ一段の強化に取り組んだ企業もある。筆者が勤務するトヨタ自動車株式会社もそうした企業の一つである<sup>1)</sup>。

本稿では、トヨタ自動車の事例を紹介しながら、企業における福利厚生、人事労務管理としての企業スポーツの意義について述べてみたい。

## II わが国の企業スポーツ

### 1 企業スポーツの歴史と現状

まず、日本独特の形態といわれるわが国の企業スポーツについて、その歴史と現状を概観する。

企業スポーツが従業員自ら楽しむものから、企業チームが覇を競い、従業員はもっぱらそれを応援するというものに変容したのは、各種競技会が整備されはじめた1920年頃であるという。娯楽

や余暇活動の機会が乏しい時期にあって、日頃同じ職場で働く仲間の活躍に声援を送り、自社のチームの勝利を喜び合うことは、それ自体すばらしい娯楽であると同時に、社員の士気と職場の一体感を大いに高め、企業スポーツは労務施策として重要な位置を占めることとなった<sup>2)</sup>。国策として産業振興が進められる中、各地に大規模な生産・物流拠点が相次いで設置され、同時にそのシンボルとなる運動部が誕生していった。男子は硬式野球、女子はバレーボールが主流だったといわれる。こうした運動部は、単に従業員にとって自分たちが働く職場のシンボルであるだけでなく、地域にとっても町の発展を象徴する存在として、その役割を果たしてきたと思われる。1927年には今日でも企業スポーツの代表的なイベントである都市対抗野球大会が開催されるに至った。

第2次大戦の戦時下には企業スポーツも低調とならざるを得なかったが、戦後すぐ、1946年には都市対抗野球大会が再開され、紡績・繊維産業の女子バレーボール部も次々と再建・設立された。実業団リーグも整備され、1960年代にはチーム球技を中心とするおもな種目について日本で最高水準の競技の場となる実業団の「日本リーグ」が編成された。日本代表チームの編成も社会人選手が中心となり、オリンピックなど国際大会での活躍もあいまって、1970年代から80年代にかけて企業スポーツは大きな盛り上がりみせた。

さらに、この時期にはマスメディアが発達したことで、それを通じた宣伝効果も企業スポーツ、とりわけ人気種目の強豪チームを保有することの

目的のひとつとして強く意識されるようになってきた<sup>3)</sup>。運動部の活躍は企業の知名度の向上とイメージアップにも大いに役立ち、従業員の意欲向上や労働力の確保といった人事労務の面にとどまらず、営業活動や販売促進などといった面でも効果を発揮することが期待されるようになった。

こうした中で、企業スポーツはより「勝利」を求められるようになっていった。企業は高校・大学の運動部で活躍した選手を積極的に採用し、社業と競技の両立を求めず、現役期間は競技を優先、あるいはそれに専念させることも多くなった。これにより、多くの優れたアスリートが企業スポーツの中に活躍・成長の場を確保でき、わが国の競技力向上の基盤として大きく寄与したと考えられる。70年代後半には外国人選手の獲得も拡大した。また、日本人選手でも、社業には従事せず、競技を引退すれば退職するという一種のプロ的な契約でプレーする例が現れはじめた。

しかし、1990年代以降、企業スポーツの状況は一変する。多くの企業で運動部の休廃部が相次ぎ、(株)スポーツデザイン研究所の調査によれば、1991年以降の企業スポーツチームの撤退は、2006年3月末現在でトップレベルに限定しても306チームにのぼるといふ<sup>4)</sup>。1990年代前半にはすでに、硬式野球や男子バスケットボールの熊谷組、女子バレーボールのダイエー<sup>5)</sup>など名門、強豪といわれるチームの休廃部が目立ち始める。さらに、多くの企業が経済低迷の中で経営不振に陥り、経営のスリム化、いわゆる「リストラ」に取り組んでいた1998年から2002年の5年間には、実に220ものチームが休廃部を余儀なくされた。

こうした企業スポーツの縮小については、経営不振が最大の理由であるといわれてはいるものの、それに加えて競技のプロ化によって選手と職場とが遊離し、一体感向上や士気高揚の効果が薄れてきたことや、衛星放送などで海外の世界トップ水準の試合が紹介され、国内スポーツに対する関心が低下したことで広告宣伝効果が弱まっていることを指摘する意見もある<sup>6)</sup>。これは企業が運動部を保有する意義が低下したから休廃部が増えたという考え方といえるだろう。

いっぽうで、企業経営のあり方そのものの変化

に注目する意見もある<sup>7)</sup>。90年代には、いわゆるコーポレート・ガバナンスへの関心が高まり、短期的な資本効率を求める投資家の発言力が強まって、企業は「株主重視の経営」を迫られるようになった。目に見える利益をダイレクトには生みにくい企業スポーツは「株主価値を高めない」として指弾され、世間の注目を集めやすい運動部の休廃部は、企業のリストラや「株主重視の経営」に対する熱意をPRする「決意表明」としてかっこうの材料となってしまった感は否めない<sup>8)</sup>。皮肉にも、やはりチームが名門・強豪であればあるほどにそのPR効果は大きく、2001年、2002年には都市対抗野球大会の優勝チームが2年連続で大会後に休部したし、女子バレーボールの日立や男子バスケットボールのいすゞ自動車といった名門、強豪も消滅の道をたどった。これは、運動部保有の意義とは直接関係なく、運動部を休廃部すること自体に意義があったという考え方といえよう。

もちろん、現実にはこれらの要因が複合していたのだろうし、その事情は個別の企業・運動部によってさまざまであろう。ただ、朝日総研レポート151号によると、景気が回復したら運動部を再開することを「考えている」と答えた企業は3%に過ぎず、58%の企業は「考えていない」と明言しているという(39%は「わからない」と回答)<sup>9)</sup>。この結果は、企業が運動部を休廃部した理由をある程度反映しているのかもしれない。つまり、業績悪化だけが理由であれば景気が回復すれば運動部の再開も期待できようが、人事労務管理や広告宣伝の効果低下していることが理由であれば、業績悪化だけが理由の場合に較べて再開の期待は低くならざるを得まい。そして、これがたとえば「株主重視の経営を行う決意表明」だとすれば、いかに景気や業績が回復しても再開するわけにはいかないだろう。

そこでこの時期には、伝統的な人事労務管理や広告宣伝といった理由では株主や投資家を納得させられないので、地域貢献や競技振興といった観点から、企業がその社会貢献や社会的責任の一環として、運動部の保有に限らず、外部チームの支援まで含めてスポーツに関与するという考え方が議論され<sup>10)</sup>、具体的な取り組みもはじまった<sup>11)</sup>が、

必ずしも順調に拡大しているとまではいえないようだ。

その後、経済情勢・企業業績が回復した2003年以降は休廃部も沈静化し、少数ながら新規参入や再強化に取り組む企業も見られはじめた。こうした歴史的経緯をふまえると、企業が運動部を保有する目的は、従業員の一体感や士気の向上といった「人事労務管理」のほか、知名度やイメージをアップさせるといった「広告宣伝」、さらには地域貢献や競技振興といった「社会貢献」の3つに大別できそうに思われる。

## 2 企業スポーツの保有目的

このように、企業が運動部を保有する目的は、必ずしも人事労務管理には限らない。最近の動向をもうすこし詳しくみてみると、大崎企業スポーツ事業研究助成財団が1997年に実施した調査によれば、企業が運動部を保有する理由は表1のとおりとなっている。

表1 企業スポーツの保有目的

(単位：社)

	第1の理由	第2の理由	第1+第2
従業員の連帯感の醸成・士気高揚	87	41	128
企業知名度アップ	46	33	79
地域に対する貢献	12	28	40
従業員の健康増進	8	7	15
リクルート活動の円滑化		3	3
その他・無回答	11	52	63

出所：大崎企業スポーツ事業研究助成財団「企業スポーツのあり方および運営方法に関する調査研究」(1997、回答164社)

もうひとつ、文部科学省が2001-2002年に行った調査の結果を表2に示そう。

表2 企業スポーツの保有目的(複数回答)

(単位：%)

社会貢献または地域貢献のため	65.2
社員・従業員の士気高揚をはかるため	64.3
イメージアップによる間接的な広告・宣伝をするため	60.0
競技の普及のため	26.1
社員・従業員の福利厚生のため	21.7
社員・従業員の帰属意識を高めるため	20.0
貴社の商品や貴社自身を、直接的に広告・宣伝するため	7.8
その他	3.5

出所：文部科学省「企業スポーツに関する実態調査」(2001-2002、回答115社)

この2つの調査はちょうど、企業スポーツの休廃部が集中した時期の前後に行われており、選択肢や回答方法などが異なるため単純な比較はできないが、伝統的な「人事労務管理」は一貫して運動部保有の主要な目的であるといえるだろう。「広告宣伝」「社会貢献」に関してはなんともいえないが、この2つの調査の間に企業による社会貢献やCSRなどへの関心が飛躍的に高まったことから、少なくとも企業スポーツが持つ社会貢献の側面に注目する企業は増えているのだろう。

いずれにしても、人事労務管理が依然として運動部保有の主要な理由となっていることは間違いないようである。

## III トヨタ自動車運動部の概要

### 1 トヨタ自動車運動部の歴史と現状

続いて、本稿で紹介するトヨタ自動車の運動部について、やはりその歴史と現状を概観しておく。トヨタ自動車工業株式会社が創立された1937年にはすでに陸上部が設立されており、翌38年には柔道部、39年にはサッカー部<sup>12)</sup>と弓道部、40年には軟式庭球部が設立され、これら運動部が「体育部」(のちに、文化系クラブなどの充実にもなって「トヨタクラブ運動部会」となる<sup>13)</sup>)として組織化された。その理念は「業務とクラブ活動の両立」「勝利の追求」「クラブ活動を通じた人格の形成」というアマチュア精神あふれるものであり、終業後・休日の活動を大原則としていた。

さらに41年にはラグビー部、42年には卓球部が設立されたが、その後は戦時体制下にあって運動部の活動は休止状態となる。

戦後には運動部も活動を再開し、戦前の各部に加えて46年には男女のバレーボール部など4部が設立されたのをはじめ、51年までの5年間で12部が新設された。当時の目標は国体や実業団の各大会であった<sup>14)</sup>が、さらに試合の機会を増やすべく、トヨタグループ各社にも次々と運動部が設立されたことを受けて、51年には年1回グループ各社対抗で覇を競う全豊田総合競技大会が始まった。この大会は「オールトヨタ」と称され、95年

まで続いた。

その後も新しい種目の運動部の設立は続き、74年には応援団をふくめ35部を数えるに至った<sup>15)</sup>。その目的はやはり福利厚生や社内の一体感醸成、従業員の士気の向上といった人事労務管理施策であった。そのため、これらの多くはまず同好会として発足し、活動の実績が認められれば、運動部として認められてトヨタクラブ運動部会に加わるという形をとった。また、57年には野球場、サッカー場などを有する「トヨタ総合競技場」が完成するなど、施設面での整備も急速に進み、74年には豊田市内にトヨタスポーツセンター<sup>16)</sup>の完成をみた。

いっぽう、競技成績の面ではライバル他社が強化を進めるなかで必ずしも十分なものとはいえず、1980年ころから、1987年の会社創立50周年に向けて、重点部を選定して日本のトップ水準を目指した強化を進めるべきとの議論が高まった。そこで、1985年に8部<sup>17)</sup>が選ばれたものの、他社が一段と強化に力を入れ、企業スポーツのセミプロ化が進展する中であってむしろ日本トップとの差が開く種目もあり、全体として満足できる結果は得られなかった<sup>18)</sup>。また、この時期には主要拠点に運動部をシンボリックに設置しようとのことで、84年にはサッカー部を静岡県裾野市の東富士研究所に、男子バスケットボール部を東京支社（当時、現東京本社）に、さらに翌85年には陸上長距離部を愛知県渥美郡田原町（当時、現愛知県田原市）の田原工場に、それぞれ移動させている。

1990年代にはあらためて強化策が検討され、人事労務管理上大きな効果が期待できる日本トップレベルのチームを作るためには、さらに踏み込んだ強化策が必要であると考えられるに至った。そこで、従来の社業両立の原則を転換して一層積極的な支援を行う「重点強化部・強化部」と、部員が良き企業人たるべく自己研鑽に励む場として、引き続きアマチュア主義で活動する「一般部<sup>19)</sup>」に運動部を層別することとされた。前者については、就業時間の運動部活動を認める<sup>20)</sup>、もっぱら競技能力に着目したスポーツ採用を継続的に実施する、必要に応じ外国人を含む嘱託指導者<sup>21)</sup>や嘱託競技者<sup>22)</sup>を採用する、専任のマネージャー・トレーナー<sup>23)</sup>

をおくなどの強化策を実施することとし、1995年に重点強化部4部（硬式野球、ラグビー、陸上長距離、男子バスケットボール）、強化部2部（女子バスケットボール、女子ソフトボール）を選定した（その後、女子ソフトボール部については成績不振により一般部に変更<sup>24)</sup>）。いっぽう、一般部についてはそれまで少数ながら実施されてきたスポーツ採用を原則として廃止するなど社業両立を徹底している<sup>25)</sup>。

なお、この間、前述のようにわが国では企業スポーツからの撤退が相次いだ。トヨタ自動車も1991年6月期から4期連続の減益決算となり、とりわけ1994年6月期の上半期決算では売上高営業利益率が0.7%となるなど営業赤字寸前まで経営が低迷したが、それを理由とした運動部の休廃部は実施されなかった。

現在のトヨタ自動車の運動部は表3のとおりである。また、重点強化部・強化部の概要は表4に示した。なお、女子バスケットボール部は2007年3月、名古屋市内に活動拠点を新設、移転した。今後は名古屋地区のシンボル・スポーツとしての役割を果たすことが期待されている。

表3 トヨタ自動車の運動部

重点強化部	硬式野球、ラグビー、陸上長距離、男子バスケットボール（4部）
強化部	女子バスケットボール（1部）
一般部	陸上競技、柔道、弓道、軟式庭球、卓球、男子バレーボール、女子バレーボール、相撲、ボクシング、女子ソフトボール、バドミントン、スキー、硬式庭球、ボート、山岳、水泳、剣道、ヨット、軟式野球、男子ソフトボール、少林寺拳法、スケート、ウェイトリフティング、空手道、銃剣道、ハンドボール、ボウリング、アーチェリー、応援団、ボディビル（30部）

注：記載は創立年順。

出所：トヨタ自動車資料により筆者が作成。

## 2 運動部の保有目的

次に、トヨタ自動車が今日においてなぜ運動部を保有するのか、その目的についてご紹介したい。トヨタ自動車の張富士夫会長・日本トップリーグ連携機構副会長は、2005年12月に開催された日本トップリーグ連携機構主催のシンポジウムにおいて講演し、トヨタ自動車の経営における企業スポーツの意義について言及した。その要旨が同機



表4 トヨタ自動車の重点強化部・強化部の概況 (2007年5月1日現在)

クラブ名 (所在)	2006-2007シーズンの戦績	過去のおもな戦績 <sup>1)</sup>	選手 <sup>2)</sup> (人)		スタッフ <sup>3)</sup> (人)		
			社員	嘱託	社員	嘱託	委託等
硬式野球部 (本社)	2006 都市対抗野球ベスト16 2006 日本選手権準々決勝進出 2007 JABA九州大会優勝	1995 都市対抗野球準々決勝進出	30	1	6	2	1
ラグビー部 (本社)	2006-2007 トップリーグ4位 2007 日本選手権準優勝	1999 全国社会人大会優勝 1987 日本選手権優勝	40	5	5	3	3
陸上長距離部 (田原工場)	2006 ニューイヤー駅伝20位 2006 中部実業団駅伝3位 2007 名岐駅伝3位	2002 ニューイヤー駅伝4位 中部実業団・名岐駅伝優勝多数	14	4	2	3	2
男子バスケットボール部 (東京本社)	2006-2007 スーパーリーグ優勝 2007 オールジャパン優勝	2001-2002 スーパーリーグ優勝 2005-2006 スーパーリーグ優勝	1	12	2	3	1
女子バスケットボール部 (名古屋地区)	2006-2007 Wリーグ4位 2007 オールジャパン準決勝進出	2005-2006 Wリーグ3位	5	9	2	7	0

注：1) 近年におけるベスト・パフォーマンスを記載した。

2) 硬式野球部の嘱託選手は元プロ野球選手。ラグビー部の嘱託選手5人は全員外国人。陸上長距離部、男子バスケットボール部の嘱託選手にはそれぞれ2人ずつの外国人選手を含む。

3) スタッフは監督、ヘッドコーチ、コーチ、マネージャー、トレーナー、通訳などで原則として専任の者(社員コーチは一部非専任のケースあり)。

出所：トヨタ自動車資料により筆者が作成。

構のウェブサイトに掲載されている<sup>26)</sup>ので、以下に一部を引用する。

まず、社会貢献としての企業スポーツという考え方について、やや懐疑的な見方を示している。

「……株主と投資家からの経営に対するチェックが格段に厳しくなったことが、企業スポーツにも無視できない影響を与えている。企業の社会的責任、いわゆるCSRというものが世間でも注目を集めているが、スポーツの振興は企業の社会的事業の一部であるということで今までは皆様に納得していただけました。しかし最近はそのだけの説明では株主や投資家を納得させることが難しくなっているのである。」

これは裏返せば、続いて述べられた人事労務管理の意義を通じて企業価値を高めることが可能であり、それで株主・投資家を説得できるとの考えであろう。まずは、従業員の一体感、帰属意識を高める伝統的な労務施策としての意義である。

「……私どものように多くの従業員を抱える企業にとって、職場を挙げてのチームワークで最高水準の品質を確保することは必要不可欠な命題である。そういった状況においては、運動部員は依然として社員の代表選手であり、一般社員は彼らを応援することで、現代では薄れつつある職場の一体感や帰属意識を会社の押し付けでなく自然な形で表現、実現するのであり、そういった意味で運

動部、運動部員は我々にとって何物にも代えがたい労務施策そのものだと感じている。」

全社的な一体感の醸成に資するためには、多くの従業員に注目され、応援され、職場に明るい話題を提供できる必要がある。そのためには、常に日本のトップレベルで活躍することが求められる。これは重点強化部、強化部の役割となる。

一般部に関しては、多くの場合現実問題として全社的な話題の提供は難しい。各選手がそれぞれの職場において社業と両立しながら競技に取り組むことで、職場の同僚の敬意を集め、応援されることで職場の活性化に資することが期待されている。

続いて、人材確保、人材育成が挙げられている。

「21世紀を迎え、グローバル化や多様化といった環境変化が進むなか、現在企業に求められる人材は変化していると世間では言われている。私自身、多様な個性の集団の中で、より国際的な視点を持って、時にはリーダー、時にはメンバーとして、競争と協調を実践しながら困難な課題にチャレンジしていく人材がこれからは求められているのではないかと思う。……そしてこのような資質は、スポーツのハイレベルな鍛錬を通じて養うことができるものであり、運動部はそのための絶好の環境であると思う。なぜなら、スポーツは万国共通のグローバルな枠組みのなかで競っており、選手は

日々高い目標を掲げ少しでも進歩して強い相手に勝つことができるように鍛錬を重ね、その行動を通じて不屈のチャレンジ精神を形成しているからである。」

これは単に、運動選手は体力・精神力が鍛えられているとか、根性があるとかいう次元の話ではない。「Plan-Do-Check-Action」という「管理のサイクル」を回す、というビジネスにおける業務遂行のプロセスと、スポーツにおける選手個人、あるいはチームの強化プロセスとは、基本構造においては同じである、ということであろう。加えて、トヨタ自動車の価値観や考え方を共有する人材を確保するという意味においても意義があるという。

「2001年にThe Toyota Way 2001……を打ち出し、世界中のトヨタの社員にその価値観や考え方を共有してもらうことを実施している。これはチャレンジ、改善、現地でのリスペクト、チームワーク（といった内容で）、仕事をする上で世界中のトヨタの社員が共通して必要とされる企業人としての考え方である。これはスポーツの基本精神に大変酷似しており、The Toyota Way 2001の精神は多くのスポーツ選手がすでに身につけているものである。このようなことから運動選手は単に競技においてのみ優れているのではなく、企業人としても優れた資質を持っている。そして企業スポーツに取り組むことは、そうした優れた人材を企業として確保していく意味でも大変有意義だと思う。」

人材育成、自己研鑽の場としての運動部の意義は、重点強化部・強化部、一般部の区別なく重要なものであると考えられている。

このように、トヨタ自動車における企業スポーツ、運動部の保有は、人事労務管理をその最大の目的としている。もちろん、それが結果として企業のPRや社会貢献にもつながるわけだが、あくまで副次的な効果と考えられており、主たる目的ではない。

こうした例はトヨタ自動車だけにとどまるものではない。たとえば三洋電機では、2004年度、2005年度と2年連続の赤字決算となり、経営再建の中で「イメージ向上という当初の目的は達成

した<sup>27)</sup>としてプロ野球オールスターゲームの冠スポンサーを撤退した。そのいっぽう、ラグビー部やバドミントン部などの企業スポーツについては「負担は大きいですが、社員の一体感を醸成するためには必要<sup>28)</sup>として今後も続けるという。また、やはり2002年度まで赤字決算が連続し、プロ野球球団を手放した近畿日本鉄道でも、「社員の士気向上のために<sup>29)</sup>2005年には専任の「ラグビー運営部」を設置してラグビー部の強化に取り組んでいる。

### III 企業スポーツと労働意欲

トヨタ自動車の企業スポーツは、はたしてこうした目的を達しているのだろうか。

人材確保という側面においては、多様な人材を必要とするトヨタ自動車の大組織にあって運動選手の活躍の場は多く、事実国内外の多くの職場で運動選手、元運動選手が活躍している。

いっぽう、一般的に企業スポーツの労働意欲向上・一体感醸成への効果が低下しているといわれる今日、トヨタ自動車の運動部はこの面で所期の成果をあげることができているのだろうか。これを検証するため、トヨタ自動車では2005年3月、大阪大学社会経済研究所の大竹文雄教授、大阪大学大学院経済学研究科の佐々木勝助教授（当時、現・准教授）の指導を仰いでアンケート調査を実施した<sup>30)</sup>。

#### 1 調査の概要

調査名称 当社運動部及びファンクラブ等に関するアンケート調査

調査目的 運動部の活動が従業員の労働意欲にどのような影響を与えているかを調査する。

調査方法 12の生産拠点（工場）については社員選手が在籍する工場に100枚、在籍しない工場に30枚、管理間接部門（技術部門を含む）については選手の在籍状況やロケーションなどを考慮して12部署を選定し、各40～50枚の調査票をそれぞれ割り当て。職能資格別の人数を指定したうえで、各工場・部署の人事担当部署に無作為な配布と回収を依頼。

調査項目 自分自身のスポーツ経験の有無、スポーツ競技一般に対する関心、会社運動部の試合の観戦の有無・理由、運動選手の同僚の有無、運動部の成績と職場や自分自身の労働意欲との関係など。

調査期間 2005年3月8日～3月16日。

回収状況 配布数 1550、回収数 1373、回収率 89%。

## 2 調査結果の概況

各競技別に、運動部の勝敗が個人の働く意欲、および部署全体の一体感に与える影響を集計すると、表5のとおりとなった。

この影響度が大きいとみるかどうかは評価が分かれるところだろうが、勝った場合の意欲・一体感の上昇は、いずれの競技においても負けた場合の低下を上回っており、勝敗が五分五分であるならそのかぎりにおいては少なくとも「やって損はない」施策であり、また、勝つほどに効果の高まる施策であるといえるだろう。ただし、競技によ

る影響度の違いはかなり大きく、ポジティブな方向でもネガティブな方向でもラグビーが最も大きく、以下順に硬式野球、陸上長距離、男子バスケットボール、女子バスケットボールの順となっている。これは競技に対する関心、運動部の試合の観戦頻度、同僚選手の存在など(表6)によるものと思われる。

競技への関心は競技の普及度や人気、観戦頻度はテレビ中継の多寡に影響されていると思われる。職場同僚に選手がいるのは、社員選手数の多い硬式野球とラグビーで高く、嘱託選手中心のバスケットボールで低くなっている。同僚選手と親しいと答える人の比率の違いは、硬式野球部が比較的離業時間が多いのに対し、ラグビー部は職場にいる時間が比較的多いことによるものであろう。また、陸上長距離部は活動拠点のある田原工場に集中的に在籍していることから、同僚に選手がいるという回答は少なくなるいっぽう、職場で親しみを感ずるとい回答は多くなっているものと思われる。こうした違いが、勝敗の意欲や一体感に与える影響度の違いにつながっているのではないか。

表5 運動部の勝敗と労働意欲・一体感

(単位：%)

	個人の意欲		部署全体の一体感	
	勝利→ 上昇	敗戦→ 低下	勝利→ 上昇	敗戦→ 低下
硬式野球	29	10	26	7
ラグビー	32	10	28	8
陸上長距離	23	7	16	5
男子バスケット	20	6	14	4
女子バスケット	19	6	12	4

注：「上昇」は「高くなる」「どちらかといえば高くなる」、「低下」は「低くなる」「どちらかといえば低くなる」の合計。

出所：トヨタ自動車「当社運動部及びファンクラブ等に関するアンケート調査」(2005)

## 3 推定結果

より正確な結果を得るため、大竹教授、佐々木准教授にオーダード・プロビット・モデルによる推定を依頼した。その方法などを紹介することは筆者の能力を超えるので、ここでは推定結果のエッセンスを紹介する。以下は、大竹・佐々木(2005)「企業スポーツの勝敗が労働意欲に与える影響」からの一部転載である<sup>31)</sup>。

表6 競技に対する関心、運動部の試合の観戦頻度、同僚選手の存在

(単位：%)

	競技への関心 <sup>1)</sup>	観戦頻度 <sup>2)</sup>	同僚選手 <sup>3)</sup>
硬式野球	70	19	10 (26)
ラグビー	23	34	12 (47)
陸上長距離	19	15	4 (54)
男子バスケット	13	10	2 (17)
女子バスケット		5	0 (-)

注：1) 競技への関心は、関心の高い3種目を選択回答した中に、当該競技が含まれる人の比率。

2) 観戦頻度は、運動部の試合を競技場やテレビなどで「よく観戦する」「どちらかといえばよく観戦する」の合計。

3) 同僚選手は、職場の同僚に選手がいる人の割合。( )内は、その選手と「親しい」「どちらかといえば親しい」の合計。

出所：表5と同じ。

### ①企業スポーツは従業員の労働意欲に影響を与えるか？

トヨタ自動車の重点強化部・強化部が強いと従業員の労働意欲が高まる傾向がある。ただし、効果は従業員の属性によって異なる。勝利が意欲の向上をもたらす可能性が高いのは「年齢が高い社員」「スポーツが好きな社員」「職場に自分と親しい選手の同僚がいる社員」である。

試合を観戦すると、勝利・活躍した場合に労働意欲が高まる。敗戦試合を観戦すると労働意欲は低下するが、その程度は勝利したときの意欲の高まりに較べると小さい。

たとえば、従業員が観戦した場合に硬式野球部が勝利したり活躍したりすると、41%の人は労働意欲を高めるが、仮に観戦しなかったとすれば、労働意欲が高まる人は20%しかない。

硬式野球部の試合を観戦した場合に、敗戦した場合は15%の人が労働意欲を低下させる。一方、観戦しなかった場合には敗戦は大きな影響を与えず、約7%の人しか労働意欲を低下させることにならない。このように、運動部が活躍することは労働意欲を高める効果が大きいが、従業員が観戦の機会を持つことはその効果をより大きくする。負けることは労働意欲にマイナスの影響を与えるが、その効果は比較的小さい。

### ②企業スポーツを観戦する従業員の特徴

企業スポーツを観戦しているのは、「スポーツが好きな社員」「職場に自分と親しい強化部の同僚がいる社員」である。

自分の企業の運動部が活躍すると労働意欲が高まったのは、これに加えて年齢が高い従業員である。しかし、年齢が高いと観戦するというわけではない。年齢が高い従業員は、愛社精神が高いため、観戦に行かなくても自社のチームが活躍すると労働意欲が高まる。

### ③企業スポーツと労働意欲の関係は事業所別に違うのか？

ほとんどのスポーツで、事業所別の差はない。例外は陸上長距離であり、事業所別に効果が異なっている。陸上長距離部が活躍すると職場の労働意欲が増す傾向が強いのは、本社工場、元町工場、上郷工場、高岡工場、明知工場、下山工場、田原

工場の各事業所である（いずれも東富士研究所と比較して）<sup>32)</sup>。

④強化部が従業員の労働意欲を高めるためには従業員に試合を観戦することを促した上で、強化部が試合に勝ったり活躍することが必要。

重点強化部・強化部所属の選手は、同僚と親しくすること。選手が一般の従業員と接することができるような配置をしたり、そのような機会を設けることが重要。

以上が大竹教授・佐々木准教授による推定のエッセンスである。企業スポーツが人事労務管理施策として依然として有効であることが実証されただけでなく、得られたインプリケーションもトヨタ自動車が従来から進めてきた施策とよく一致するものであり、非常に有意義な調査であったと考えている。

## IV 企業スポーツを生かすために

企業スポーツ、とりわけ重点強化部・強化部が従業員に支持され、人事労務管理上の目的を果たすためには、勝つこと、活躍することがなにより重要であり、人事部門はそのために運動部の強化を支援する必要がある。

人事部門にはそれに加えて、運動部の勝利をより効果的に人事労務管理に生かしていくための施策が求められよう。前述の調査でも明らかになった「従業員の観戦の促進」と「従業員と選手の接点の増加」のための取り組みは、従来からとりわけ重点的に行われており、最後にその主な内容を紹介する。

### 1 応援の促進

試合会場での応援は非常に高い一体感を醸成する。プレーをライブで見て感動し、リピーターとなる例も少なくない。そのため、従業員の来場促進には力を入れている。

①入場無料 従業員およびその同行者については入場料は会社が負担する。

②応援バスの配車 リーグ戦の開幕戦やプレーオフ、全国大会の決勝・準決勝などの大試合につ



いては、原則として関東甲信越から近畿までの範囲で、無料の応援バスを配車する。

特に、硬式野球の都市対抗野球大会の試合が会社休日に行われる場合や、ラグビー日本選手権の決勝・準決勝<sup>33)</sup>については、大人数の動員が見込まれるため、応援バスに加えて新幹線による輸送も実施している（一部自己負担あり<sup>34)</sup>。こうした大規模応援にあたってはグループ各社や関係各社からも参加を募り、オールトヨタが一丸となれる貴重な機会としている<sup>35)</sup>。これまでの最高の動員は都市対抗野球では2万5000人、ラグビー日本選手権では7000人であり、スタンドが一体となって熱気あふれる応援を展開した。

③応援の盛り上げ 硬式野球、バスケットボールについては、応援団が中心となって、競技の特性に応じた楽しく華やかな演出で応援を盛り上げている。都市対抗野球では吹奏楽部を中心にプラスバンドを編成し、従業員が多数チアリーダーとなるほか、行政とタイアップした応援演出も行っている。バスケットボールのスティックバルーン（応援棒）やラグビーの小旗などの応援グッズにも工夫をこらしているほか、ラグビー応援ではマスコットキャラクター「ライガー君」のスーツアクターも登場する。駅伝の応援では、沿道の応援スポットで豚汁、うどんなどの炊き出しが行われ、応援者だけでなく周辺住民にも提供して好評を得ている。

④PR 試合予定については、応援バス配車等を行う場合を中心に、ポスター、イントラネットなどでPRを行っている。大試合については社内放送やチラシなどでも周知を行う。

⑤その他 各運動部について、選手全員の顔写真とプロフィールが掲載されたパンフレットを作成して会場で配布したり、ネクストラップや卓上カレンダー、事務用品などの記念品を作成・配布するなどの来場促進策を実施している。

## 2 従業員と選手の接点の増加

重点強化部・強化部は勝利、活躍を求められ、そのためには練習などに割く時間も必然的に増えるため、職場で仲間とともに働く時間が減少せざるを得ないというジレンマがある。また、嘱託選

手はそもそも競技以外の社業を行わないことが多く、意識的に従業員との接点をつくる必要があるとなる。

①社員選手の就業時間の確保 硬式野球部、ラグビー部、陸上長距離部は社員選手が主体であることから、競技の必要が許すかぎり、選手には職場で過ごす時間を増やすよう各運動部に要請している。中でも比較的離業時間が多くシーズンオフの短い<sup>36)</sup>硬式野球部では、2006年のシーズンオフは思い切って終業後のみの練習を原則とし、就業を通じた人材育成と同時に、職場とのコミュニケーション強化をはかった。

②イベントなどへの参加 シーズンオフを中心に、運動部の選手が全社、あるいは各職場で開催されるレクリエーションなどのイベントへの参加により、一般の参加者との接点を作っている。たとえば、4月に職場リーダーを対象に1泊2日で行われる研修行事である「洋上セミナー」、6月に行われる全社レクリエーション行事の「HuReai Day」、あるいは各工場・拠点単位で行われる「夏祭り」などの行事において、競技のクリニックや、子ども向けの参加型の簡単なゲームなどで交流をはかっている。シーズン中にも、社員食堂や売店の出口などで選手がチラシを配布して応援来場を呼びかけるといったことが競技に影響のない範囲で実施されたことがある。

また、硬式野球部とラグビー部にはファンクラブが、陸上長距離部には後援会が組織されており、それぞれがファン感謝デーや激励会などのイベントを開催して選手と会員の交流をはかっている<sup>37)</sup>。

③嘱託選手に関する対応 とはいえ、嘱託選手については、イベント参加などだけでは従業員との接点の確保にも限界があり、これは大半を嘱託選手が占めるバスケットボールにおいて顕著である。そのため、補強活動にあたっては、社員採用が可能であれば社員採用する<sup>38)</sup>ことを各運動部に要請している。2007年4月には、これまで選手全員が嘱託であった男子バスケットボール部に、社員選手のルーキーが1人加わった。また、男子バスケットボール部ではチアリーディングを外注化せず<sup>39)</sup>、社員で編成することで、これをチームと職場との接点とする努力も行われており、実際にチ

アリーダーの職場同僚などが応援に来場するケースも多い。

また、女子バスケットボール部については、チームの3分の1程度は社員選手とするよう要請しており、具体的には高校卒選手を中心に3年程度は社員として就労し、その後嘱託に変更するという運用が行われている。女子バスケットボール部は2007年度から拠点を移し、名古屋地区のシンボル・スポーツとして位置づけられたが、これを機に、嘱託選手についても所属部署を決めることとされた<sup>40)</sup>。実際に社業に従事するわけではないので接点作りとしては限界はあるかもしれないが、今後、社員選手が嘱託に移行する際に所属はそのまま残しておくことで、双方の意識に好ましい影響があるかもしれない。

## VI おわりに

1999年7月、同年に日産自動車の経営再建のためにルノーから送り込まれたカルロス・ゴーン氏は、都市対抗野球の日産自動車対東芝府中戦を観戦し、「日産自動車野球部が企業文化の一部だということは十分理解している」「みなさんが応援している姿に感動しました」と述べたという<sup>41)</sup>。日産自動車硬式野球部はこのとき存続が危ぶまれていたが、休部を免れて今日に至っている。これもまた、企業スポーツが人事労務管理上大きな意義を有している例のひとつだろう。

たしかに、近年の経済・社会の環境変化には大きなものがあり、企業スポーツについてもその意義や効果に変化はあるだろう。しかし、昨今の世間の論調は、いささか感覚論に流されて企業スポーツ、とりわけその人事労務管理上の意義を過小評価しているのではないかと思えなくもない。本稿はあくまで一企業の事例ではあるが、事実をもとにした議論の助けのひとつにはなるのではないかと考えている。

\*本稿の作成にあたり、大竹文雄大阪大学社会経済研究所教授、佐々木勝大阪大学大学院経済学研究科准教授の指導をいただいた。記して深く感謝したい。ただし当然ながら、ありうべき誤りなどはすべて筆者の責に帰する。

本稿は筆者の勤務先であるトヨタ自動車の事例を多く扱っているが、事実関係の紹介を除いて筆者の個人的見解であり、

トヨタ自動車の公式見解ではない。

また、本稿は多くの部分を筆者の業務を通じた見聞によっており、必ずしもすべて文献の裏付けがあるわけではないことを了解されたい。

- 1) 本稿では、紙幅の関係でトヨタ自動車(株)の会社概要については紹介を省略した。これについては、同社ウェブサイト([http://www.toyota.co.jp/jp/index\\_company.html](http://www.toyota.co.jp/jp/index_company.html))を参照されたい。
- 2) 労働組合活動や政治活動への対抗策であったことも指摘されている。
- 3) より手っ取り早い方法として、チームや選手は保有せず、競技大会に協賛して大会名に企業名を冠する「冠スポンサー」も普及した。これは付随的には従業員の士気を高めようが、もっぱら広告宣伝を主眼においた施策であるといえる。
- 4) [http://www.sportsnetwork.co.jp/newtopics/2006\\_03\\_kyuhaiibu.pdf](http://www.sportsnetwork.co.jp/newtopics/2006_03_kyuhaiibu.pdf)。
- 5) ダイエー女子バレーボール部オレンジアタッカーズは休部後もクラブチームとして存続したが、2001年に久光製薬鳥栖スプリングス(現久光製薬スプリングス)に統合された。
- 6) たとえば、経済産業省企業スポーツ懇談会(2001)「企業とスポーツの新しい関係構築に向けて」など。
- 7) たとえば、小林至(2005)『スポーツ球団と地域経済の正しいあり方を築くために』東京財団研究報告書。
- 8) JR西日本硬式野球部は、2005年4月の福知山線脱線事故を受けて「JR西が信頼回復に取り組むなか、部員も社業に専念するため」(2005年7月9日付産経新聞大阪朝刊)という理由で休部したが、これも「決意表明」型の休廃部といえるだろう。なお、この類似には、三菱自動車岡崎硬式野球部、三菱ふそう川崎硬式野球部など、一定期間後に活動を再開したケースもある。
- 9) 経済産業省企業スポーツ懇談会(2001)「企業とスポーツの新しい関係構築に向けて」(<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g11122cj.pdf>)から孫引き。
- 10) たとえば、野村総研が2000-2001年に実施した「企業経営と企業スポーツのあり方に関する調査研究」など。
- 11) とりわけ新日本製鉄はこれに熱心に取り組み、多くの運動部の保有をやめ、支援に特化している。運動部をクラブチーム化し、地域のチームとして広く活動資金の拠出を求めるスキームを作り、みずからも積極的にその支援を行っている。具体的には、新日鉄君津硬式野球部(現・市民球団かずさマジック)、新日鉄名古屋硬式野球部(現・硬式野球クラブ東海REX)、新日鉄堺男子バレーボール部(現・堺プレイヤーズ)などがこれにあたる。
- 12) サッカー部は1991年、Jリーグの名古屋グランパスエイトの母体となり、トヨタの運動部としては姿を消した。
- 13) 合唱部、美術部などの文化系クラブは「トヨタクラブ教養部会」として組織化された。
- 14) この年(51年)、バドミントン女子がトヨタの運動部としてはじめて国体優勝、全日本実業団優勝を果たしている(全日本実業団はその後3連覇)。
- 15) その後陸上競技部から陸上長距離部を分離し、ほぼ現在の体制となった。
- 16) 73年に1期工事、74年に2期工事が完了した。現在、トヨタスポーツセンターは400mトラックを有する陸上競技場をはじめ、野球場2面、サッカー場3面(うち2面は名古屋グランパスエイトが使用)、ラグビー場1面、ソフトボール場2面、テニスコート12面、体育館2棟、50m・25mの室内プール、硬式野球の室内練習場、柔道・剣道・空手・相撲・弓道・

- ボクシング・アーチェリー・ウェイトリフティングなどの専用練習場、宿泊所などを有している。従業員に限らず広く一般に利用を開放し、地域の総合運動施設として活用されている。
- 17) このとき選ばれたのは硬式野球、ラグビー、サッカー、陸上長距離、女子ソフトボール、男子バスケットボール、ボート、男子バレーボールの各部であった。
  - 18) こうした中で、全豊田総合競技大会も日本トップ水準とのレベル差が拡大してきたことから、1995年に終了した。
  - 19) 一般部については、やる以上は勝利を目指すことは当然としても、会社として結果を求めたり目標を設定したりすることは原則として行わないものとされた。いっぽう、一般部であっても、スケート、女子柔道など日本トップレベルの水準にある場合には強化部と同等程度の支援を実施している。また、全国大会への出場などに関しては、内容に応じた支援を個別に実施することとしている。
  - 20) 運動部活動に費やす時間は、会社の必要による「公用離業」として取り扱い、賃金を100%保証するなど、就労したのとはほぼ同等の扱いとしている。なお、離業については、試合・練習のほか、治療、リハビリ、休養、補強活動なども含めて幅広く認めている。離業時間は、シーズン中は毎日、概ね半日ないし1日となることが多いが、硬式野球部、男女バスケットボール部は比較的離業が多く、ラグビー部、陸上長距離部はそれに較べて職場にいる時間が長い傾向にある。
  - 21) 以降、各部で外国人を含む外部の指導者を、監督・ヘッドコーチ・コーチなどとして嘱託契約で多数招聘した。陸上長距離部、男子バスケットボール部、女子バスケットボール部では現在も外部の監督・ヘッドコーチを起用しており、バスケットボールは男女ともに外国人である。硬式野球部でも一時期外部から監督を招聘したが、現在は硬式野球部OBの社員監督に戻っている。ラグビー部もコーチとしては外国人をふくむ社外指導者を起用している。
  - 22) 嘱託選手の採用は、競技の特性に応じて多様である。一般的には、硬式野球は社員がほとんどで、ラグビー、陸上長距離は社員と嘱託が混在、バスケットボールは近年では大半が嘱託という傾向があるが、企業・チームのポリシーに左右されるところが大きい。たとえば、東芝はアマチュア主義のポリシーが強く、他チームでは嘱託が大半の男子バスケットボール部においても日本人選手はすべて社員であるという。トヨタ自動車の現状は表4を参照された。
  - 23) これらのスタッフは、各運動部の事情に応じて社員、嘱託、委託など多様な形態をとっている。
  - 24) ただし、日本リーグ1部への定着ははたしていることから、強化部に近いレベルの支援を継続的に実施し、上位復帰をめざして活動している。
  - 25) 重点強化部・強化部は2002年にトヨタクラブ運動部会からも分離し、位置づけの違いを明確化した。
  - 26) [http://www.japantopleague.jp/column/management/management\\_0001.html](http://www.japantopleague.jp/column/management/management_0001.html)。なお、本文中の引用にあたっては、要約の表現上の問題点を修正しており、要約そのままの引用ではない。
  - 27) 2006年12月2日付産経新聞朝刊。
  - 28) 2006年12月2日付東京新聞朝刊。
  - 29) 2005年12月25日付読売新聞朝刊。
  - 30) 本調査には筆者もメンバーとして参画した。
  - 31) 必要最小限の用語の修正等を行っており、そのままの引用ではない。
  - 32) この結果は、陸上長距離部が活動拠点である田原工場のシンボル・スポーツとしての役割を果たしていることを示しているといえよう。他の事業所についてはすべてが工場であることから、工場では社内駅伝大会への参加がさかんで駅伝競技への関心が高いこととの関係があるのかもしれない。
  - 33) 週末の開催となることがほとんどである。
  - 34) 多数の輸送に対応するため、往路については新幹線の臨時便を都市対抗野球で3便、ラグビー日本選手権で1便運行している。
  - 35) オリンピック等の国際大会においては、現地法人やディストリビューターへも応援を働きかけ、グローバルな人事労務施策としても活用している。
  - 36) 現行の競技日程では、硬式野球部のシーズンオフはほぼ12月の1カ月に限られる。
  - 37) 硬式野球部ファンクラブと陸上長距離部後援会の会員は従業員・元従業員とその関係者が大半だが、ラグビー部ファンクラブには社外の会員も多い。なお、男子バスケットボール部はチーム主催で公開のファン感謝デーを開催しており、従業員も参加している。
  - 38) ただし、社員採用の場合は引退後も社員として就労することとなるため、他の運動部の社員選手と同様、競技能力に加えて仕事の能力や人物面などの見極めも必要となる。
  - 39) 男子バスケットボールスーパーリーグの各チームでは、チアリーディングは社外に依頼するのが主流である。
  - 40) 従来は、嘱託選手は便宜的に人事部などに籍を置くものの、事実上は所属職場がない状況であった。
  - 41) 1999年7月30日付毎日新聞地方版。後段の発言は日本語だったという。

参考文献

- 大竹文雄・佐々木勝 (2005) 「企業スポーツの勝敗が労働意欲に与える影響」。
- 大竹文雄・佐々木勝 (2005) 「トヨタ・スポーツ強化部の成績と労働意欲」。
- 経済産業省企業スポーツ懇談会 (2001) 「企業とスポーツの新しい関係構築に向けて」。
- 小林至 (2005) 『スポーツ球団と地域経済の正しいあり方を築くために』東京財団研究報告書。
- 佐伯聰夫 (2006) 『企業のスポーツ支援に関するモデル開発——成熟型企業経営の事例分析に基づいて』平成15年度から平成17年度科学研究費助成金(基盤研究(A))研究成果報告書。
- トヨタ自動車株式会社トヨタクラブ運動部会 (1987) 『運動部会史』トヨタ自動車(株)。
- 野村総合研究所 (2001) 『企業経営と企業スポーツのあり方に関する調査研究——新しい理念形成とその仕組みづくり』野村総合研究所。
- 文部科学省企業スポーツに関する調査研究有識者会議 (2003) 『「ニッポン」の未来を支える企業とスポーツのパートナーシップを求めて (報告書)』。

おぎの・かつひこ トヨタ自動車株式会社人事部担当部長。  
最近の主な論文に「人事労務管理に関する政策と実務の落差」樋口美雄・八代尚宏編『人事経済学と成果主義』(日本評論社、2006年)。