

次世代における企業スポーツの振興のあり方についての調査研究

著者	福岡 孝純, 田中 望, 林 江美
出版者	法政大学体育研究センター
雑誌名	法政大学体育研究センター紀要
巻	16
ページ	31-42
発行年	1998-03-31
URL	http://doi.org/10.15002/00004928

次世代における企業スポーツの振興のあり方についての調査研究
The Study of promotion of company sports in the next generation

福岡 孝純 (法政大学)
Takazumi Fukuoka

田中 望 (日本体育大学)
Nozomu Tanaka

林 江美 (日本スポーツ文化研究所)
Emi Hayashi

1. 調査研究の課題

わが国における競技（能力）スポーツには、プロ・スポーツ、学生（学校）スポーツおよび企業（実業団）スポーツが現在主要な役割を演じている。元来スポーツは、明治維新以降、欧米より導入されたものであるが、第2次世界大戦までは、学生スポーツが競技スポーツ界において主流を占めていた。しかし戦後は、企業やその他のあらゆる分野において、民主的措置が全面に押し出されたこともあり、いわゆる実業団としての企業スポーツの発達著しく、プロスポーツと並んで重要な領域を形成してきた。これは、欧米とは異なるわが国独特の状況である。しかしながら、これらの企業スポーツの社会的実態あるいはその事業振興はどうあるべきかについては、比較的知られておらず、調査研究事例も少ない未知の分野となっていた。

本調査研究は、わが国の企業における競技スポーツの現状を把握すると共に、次世代において、その企業スポーツのあり方、またその振興やサポートはどうあるべきかについて、調査研究を行ったものである。調査研究は、(財)大崎企業スポーツ事業研究助成財団から日本スポーツ産業学会スポーツ環境専門分科会が委託を受けたものであり、その詳細は大崎財団へ報告書として提出された(1997年3月)が、本稿では調査研究担当者により、これらについてその要旨を紹介するものである。

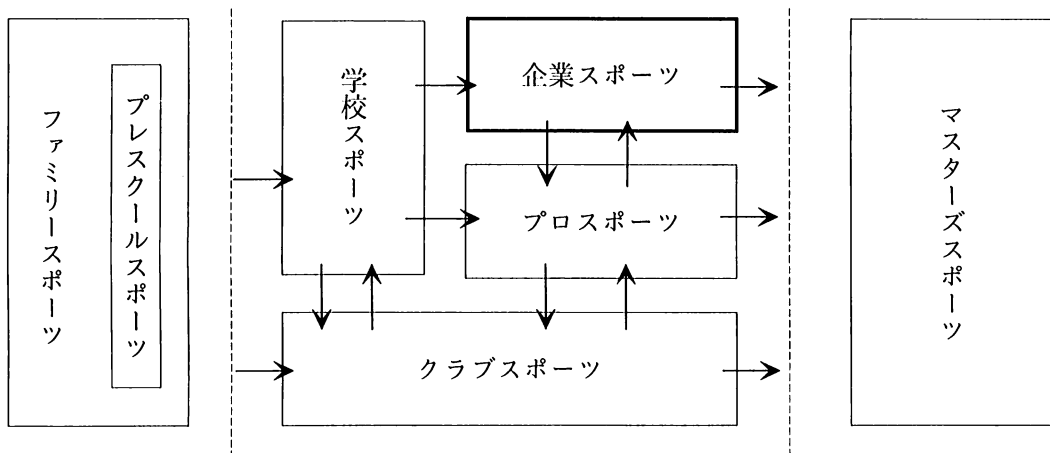
調査研究は、企業へのアンケート調査、ヒアリング調査に加えて各種の文献調査を行ったが、その要旨説明の本稿は、情報量の節約と説明の容易さのために、かつて東京大学の生産技術研究所が開発したデザイン・ダイアグラムを利用して、相互関係を解明する手法を使用した。

2. 調査研究の内容項目

- A. わが国の競技スポーツ界の構造
- B. わが国の競技スポーツ活動とそのサポートの実態
- C. 企業スポーツ事業の振興のあり方について
- D. 企業スポーツ事業の振興の総合戦略研究
- E. 企業スポーツ事業の振興の総体と機能研究
- F. 企業スポーツの課題（まとめ）

A. わが国の競技スポーツ界の構造

ライフサイクルを考えた場合、わが国の競技スポーツ界は図表-1に示すような構造となるが、この中で企業スポーツは、基軸的な役割を担っている。全体の大きなフローは学校スポーツにより始まるが、企業スポーツは常に全体の基軸的役割を果たす。



図表-1 わが国の競技スポーツの流れ

B. わが国の競技スポーツ活動とそのサポートの実態

わが国の企業スポーツは、そのサポート体制についてみると、ほとんどが自力で行っており、各種の援助団体からの支援はほとんどない。ちなみに次の組織はわが国における代表的な競技スポーツ支援機関である。

- (1) 日本体育・学校健康センター スポーツ振興基金（文部省主管の特殊法人）

1991年1月発足 250億円（政府資金）

センター法の目的に競技水準向上のための必要を援助

（例）長期合宿への援助、優秀選手と指導者に対する資金支給

援助対象団体ではJOCが主な比率を占める。

この日本体育・学校健康センターが作っているスポーツ振興基金は、ナショナルチームの活

動などトップスポーツ選手（団）の活動の支援が目的であり、企業スポーツ活動に関しては直接的な関わりを有していない。

(2) 笹川スポーツ財団（会長：坪内嘉雄）（文部省生涯スポーツ課主管）

日本財団出資によるスポーツ財団への資金援助により成立

主としてスポーツ・フォア・オールの団体へのサポート（選考あり）

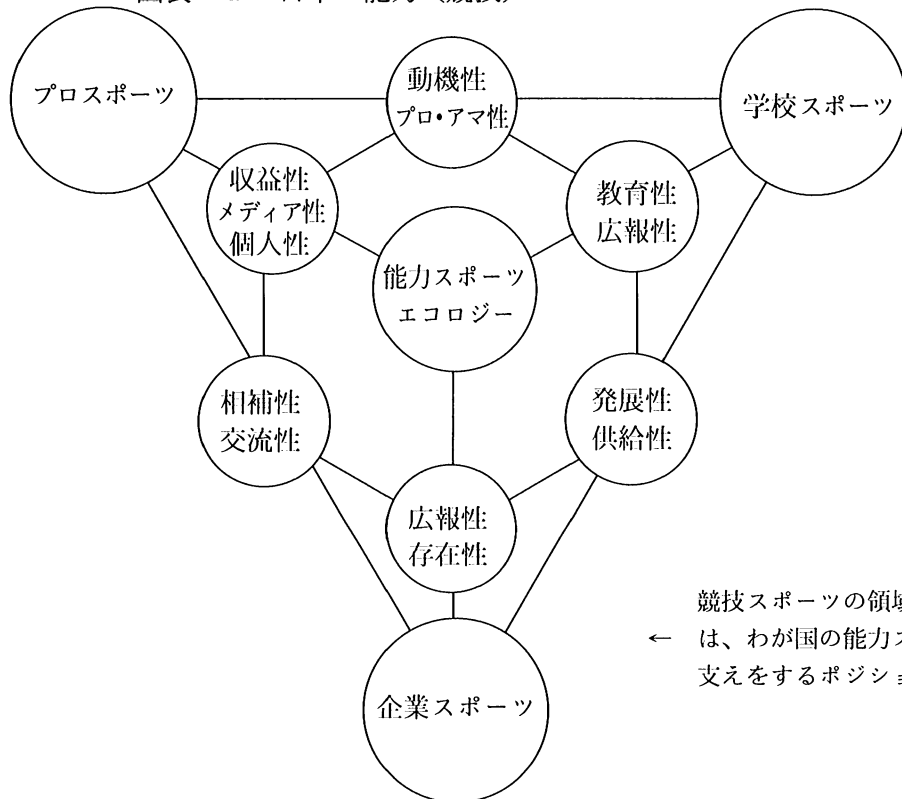
(3) その他、水野スポーツ振興会、水野国際スポーツ交流財団、石本記念デサントスポーツ科学振興財団、日清スポーツ振興財団、ライフスポーツ振興財団、日本マリンスポーツ普及教育振興財団、小野スポーツ体力研究財団など

(4) 以上に挙げたものは、ほとんど企業スポーツと関わりを有していない。これらに属さないサポートとして、企業のメセナとしてのスポーツ支援活動がある。これらは、地域貢献型のものが多いが、その実態についても具体的なデータは少なく、詳細は不明である。

C. 企業スポーツ事業の振興のあり方について

現代におけるスポーツは動機的に見ると、レジャースポーツ、健康スポーツ、能力スポーツ（競技指向スポーツ）に分類できる。このうち、競技スポーツ人口に属するのは、総スポーツ人口の約3%以下であり、これらのうちのさらに高い能力を要求されるトップスポーツの人口は、約0.3%程度と推察される。これらの競技スポーツは、図表-2に示す通り、プロスポーツ、学校スポーツ、企業スポーツというように大分類が可能である。この中で企業スポーツは、わが国の競技（能力指向）スポーツ全ての下支えをするポジションにある。

図表-2 日本の能力（競技）スポーツエコロジー



競技スポーツの領域で企業スポーツ ← は、わが国の能力スポーツ全ての下支えをするポジションにある。

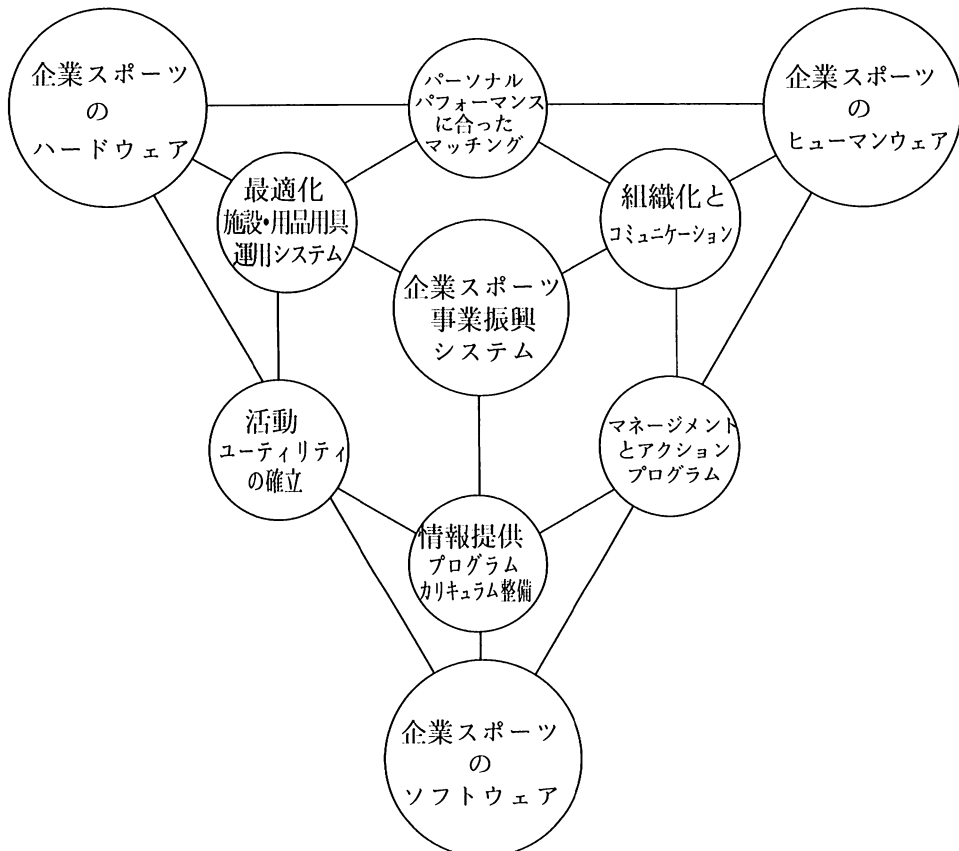
D. 企業スポーツ事業の振興の総合戦略研究

企業スポーツ事業の振興にはそれに関わる要素として、

- ◇ 人材 : プレイヤー、コーチ、トレーナー、企業担当者、企業経営者等
- ◇ 資金 : 事業展開に必要な資金
- ◇ モノ : 用品、用具、施設、機器等、ハードウェア
- ◇ ソフト : ノウハウともいえる事業展開方式、チームマネジメント、選手トレーニング法、選手の個々のプレイ技術等
- ◇ チームワーク : HR (ヒューマン・リレーション) など。仲間同士がうまくいかないとギクシャクする。あらゆる面で人間関係が大切。
- ◇ モラル : 精神的な解放感、企業スポーツ事業に対する社会的、全体的、部分的、チーム的、個人的なやる気、モラル形成が大切である。皆でサポートする良い雰囲気は個人のプレイヤーのモラルにも影響を与える。

があり、これらが次の表に示されるように、有機的にシステム化されて初めてその機能を発揮するようになる。したがって、これらを効果的に展開するにはビジョンの構築、ターゲットの決定とそれらに対する戦略および戦術が必要である。

図表-3 企業スポーツ事業振興システム



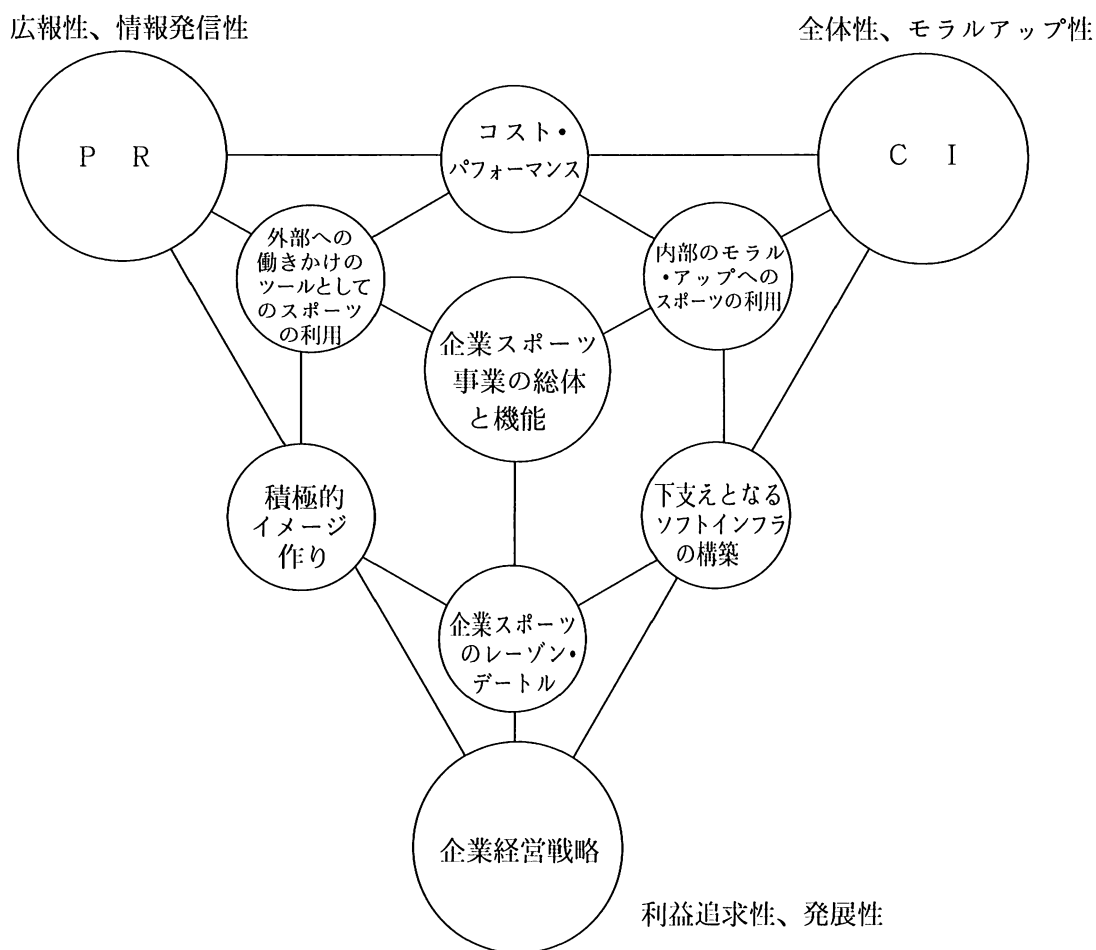
E. 企業スポーツ事業の振興の総体と機能研究

－そのハード・ソフト・ヒューマン・ウェアについて－

1) 企業スポーツの特性（その総体と機能）

企業スポーツの目指すところを見ると、大別して企業のPR（外部への働きかけ）とCI（内部のモラルアップ）の2つの大きな目的がある。これらが企業の経営戦略とマッチすることにより、企業スポーツの効果的活動が行われる。図表－4は企業スポーツの特性を示すが、わが国の企業は資料－1に示すように、大別された2つのパターンで活動を行っている。

図表－4 企業スポーツの特性



資料－1 タイプ区分の比較事例

インタビュー項目	Aタイプ（PR型）	Bタイプ（士気高揚型）
一般業務との関連で	<ul style="list-style-type: none"> 部活動は業務なので練習も就業時間内に行う。 また、遠征等も無制限に許可。 	<ul style="list-style-type: none"> 一部を除いては練習は就業時間外に行う。
個人に対する経済的バックアップ	<ul style="list-style-type: none"> 社内適用の残業手当、出張手当 優秀な成績をあげた個人に対する報奨金制度は特はないが、チームには家族同伴の海外旅行。 	<ul style="list-style-type: none"> 1カ月10時間まで残業手当 優秀な成績をあげた個人に対して社内の表彰制度を適用して支給。
チームの強化策	<ul style="list-style-type: none"> 新人の補強／部単位の定員枠内であれば無制限に採用 チームスタッフへの配慮は経済面では特はないが、24時間専念できるように環境を整えている 練習環境の内、ハード面ではトレーニング施設が不十分。 	<ul style="list-style-type: none"> 新人採用の枠は特はない。 社員としての資質を優先。 コーチ等を海外研修に出すことはあるが、通常特別な配慮はない。 施設の老朽化など多少の問題はあるが、専属トレーナーやトレーニングコーチの契約等、必要最低限のものは整備されている。
予算措置	<ul style="list-style-type: none"> 会社内の独立した事業との考えから、事業活動経費として独立 年間一人当たり300万円強を充当 	<ul style="list-style-type: none"> 独立予算：年間約3億円を充当 チームが所属する事業所を中心に後援会を組織して会費を徴収。しかし、チームに直接関係はない。

成瀬璋（中央大学）他

2) 企業スポーツ振興の考え方（ハード・ソフト・ヒューマン・ウェアの総合化したアイデンティティについて）

企業スポーツが持続する発展を行うには、経営陣の理解と一般社員のコンセンサスが必要となる。これらを得る際、企業スポーツが組織化にあたり配慮せねばならないのは以下のポイントである。

◇現地・現物主義：原則として自社の社員中心にスポーツチームを構成されることが望ましい。

（外人部隊、ジプシー、セレクションを避ける）これに属さないプレイヤーをスカウトしたり採用する場合、適切な組織づくりやレギュレーションを取り決める必要がある。これがフェアでないと必ず問題が発生する。

◇プレイヤーのライフサイクル：活動時のみならず、生涯のシナリオをどうするかについてのコンセプトが必要。現役時の強化体制のみならず、現役から退いた時、どのように処遇していくかについてのシステムができていないと、選手のモラルは著しく下がる。

◇プレイヤーの意識：どのような方針、コンセプトで行くかについて明解な方針を示すこと。そして、それについて機会均等、フェアプレーとルールの明示（スポーツチーム運営の）を行うこと。監督、コーチ、トレーナーのチームワークとリーダーシップが重要。

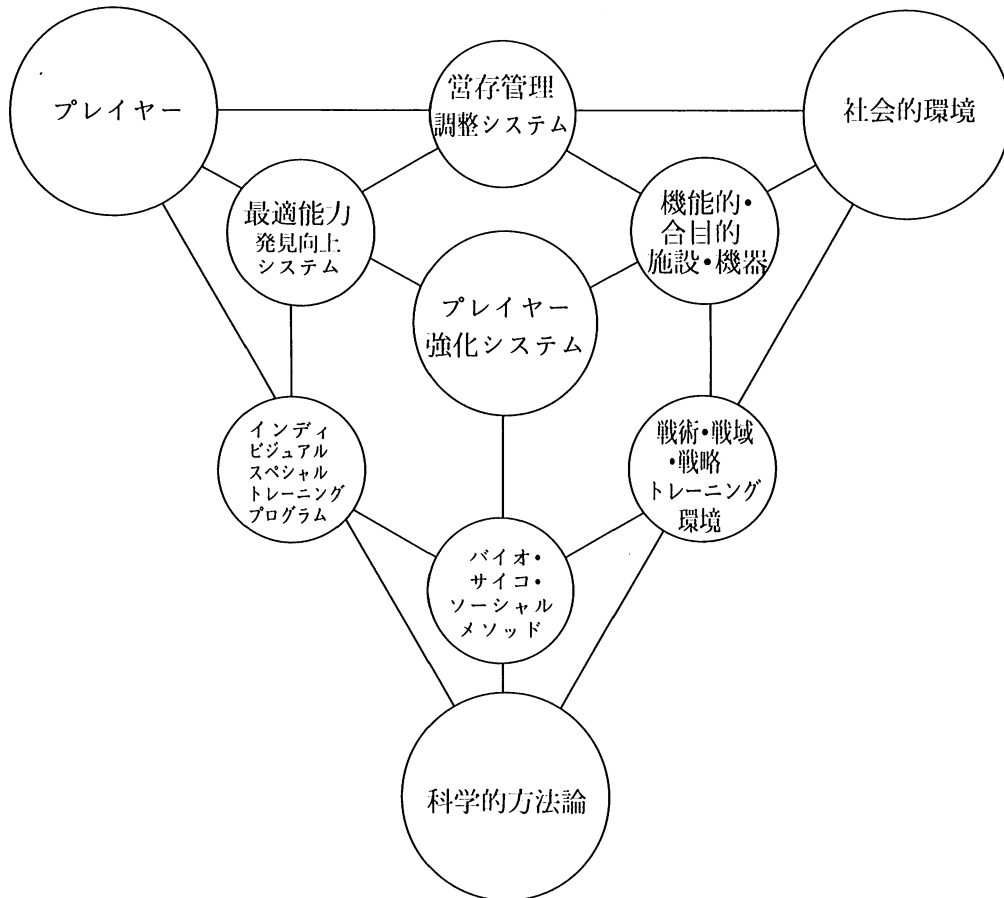
◇スポーツチームの運営：運営は自律、自助、独立した運営方式が好ましい。経営陣は、ルールに沿わない口出しをしたり、越権行為に出たりせず、権限の分離

(時には委譲)が必要となろう。

ところで、企業は社員の労働により成立している。したがって、一般社員の企業スポーツに対する理解や意識を高めるには単なる頭の中での意識づくりではなく、社員の職場内スポーツ活動（スポーツイベント、運動会や各種のサークル活動等）とも連携がとれることが、今後は重要な課題となろう。

3) 企業スポーツの競技力強化ポイント（強化システムはスーパーシステムでなくてはならない）

図表-5 企業スポーツ選手の強化システム

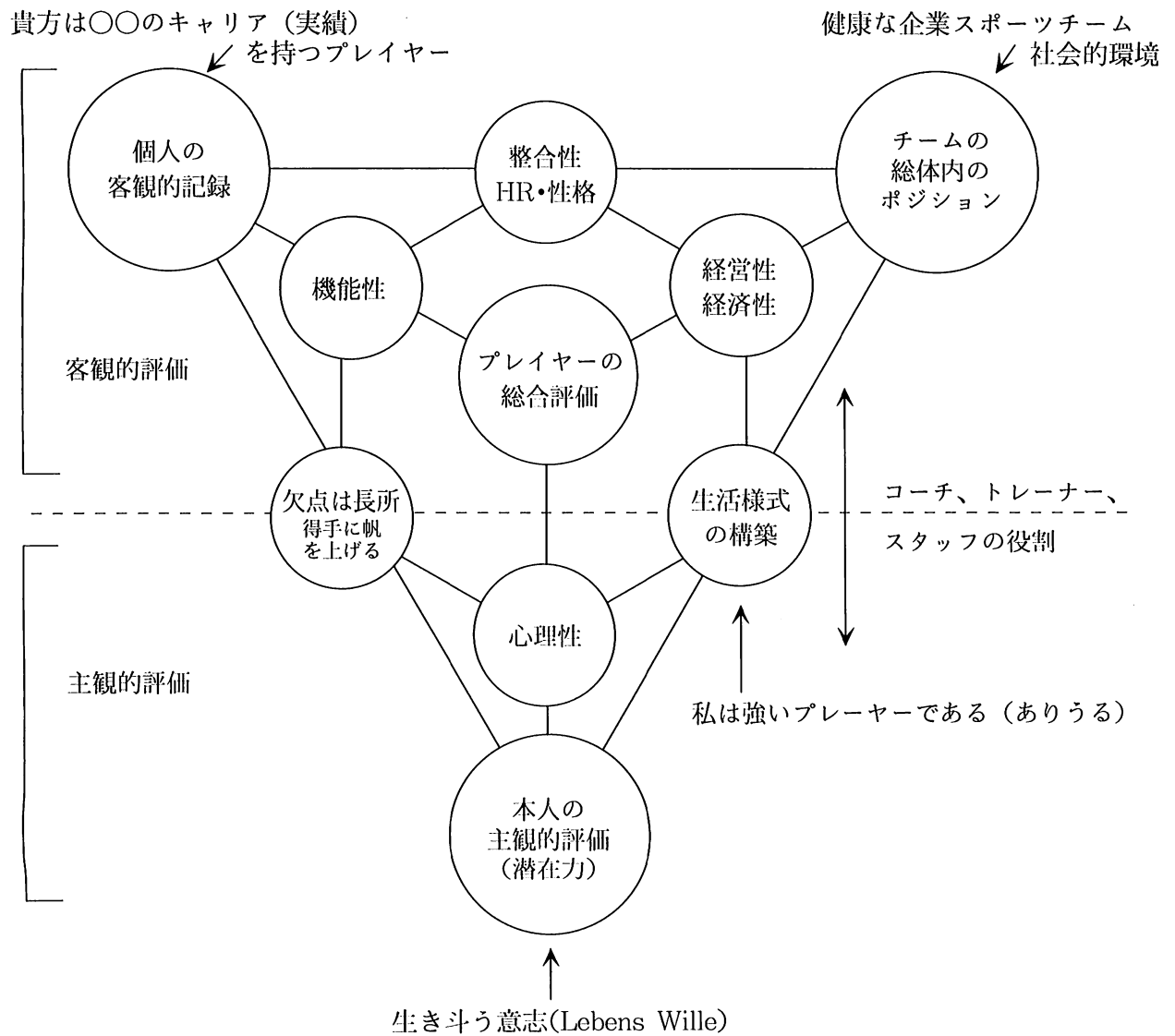


強化システムは、科学的方法論に基づいたシステム思考を有さねばならないが、ターゲットが人間であることから、それを越えたフレキシブルなスーパーシステムであることが必要とされる。ここに強化システムに携わる人間の力量が問われるのである。現状のわが国の強化の問題点は、プレイヤー、トレーナー、管理者間の良いチームワークにあるとされる。

4) プレイヤーの意識と能力について

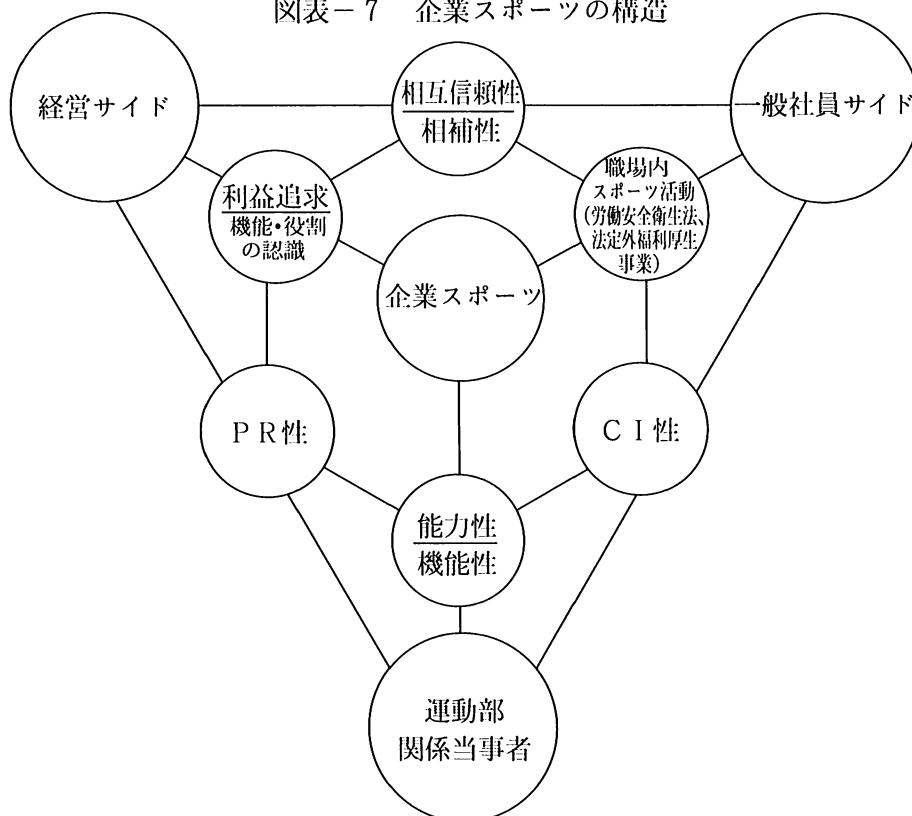
例えば次の頁の図表-6に見るように、プレイヤーは皆、自分がポテンシャル（潜在力）を有していると思っているが、しばしばそれは他人の現実やトレーナーの査定と異なる場合がある。そこに種々の問題が発生してくる。特に最近、スペクタクルスポーツ（メディアスポーツ）が普及し、メディアで評価されないプレイヤーは、極端に過小評価される傾向があり、一方でメディアで評価されるとプレイヤーのサイドが自己を過大評価し、チームワークの成果であるといった点がないがしろにする傾向となりやすい。

図表-6 企業スポーツ選手の総合評価



企業スポーツのレーゾン・デートルの確立へ

図表-7 企業スポーツの構造



これからの変化する困難な環境の中で、企業スポーツは、そのレーゾン・デートル（存在理由）を明確に確立することなしには、その営存は極めて難しい状況となろう。企業独自の企業スポーツについての総合的な戦略や戦術が必要となる所以である。

また、トップスポーツとスポーツ・フォア・オールとの共生も企業スポーツにとって重要で、かつ必然的な課題である。これらの課題を解決することにより、わが国の企業スポーツは21世紀にさらなる発展をしてゆくであろう。

F. 企業スポーツの課題（まとめ）

1) ヒューマン・ウェア（ヒューマン・リソース）

企業スポーツ指導者のあるべき姿（トレーナー、コーチ、監督、部長など）

◇技術

◇生活指導

◇マネージメント・アドミニストレーション

◇デシジョンメイキング

活動領域の分担

- ◇マネジメントとリーダーシップ
 - ◇システムズアプローチ（総合力）
 - ◇選択・評価能力
 - ◇問題提起・課題解決能力
 - ◇スポーツに関する専門知識
- 共通して必要とされる能力

2) 企業スポーツマンのライフサイクル

選手のあるべき種々の理想的な姿の追求

3) ソフト・ウェア

- ◇トレーニング法（一般・専門）
- ◇トレーニング管理
- ◇トレーニング施設
- ◇トレーニング機器
- ◇スポーツトレーニング、日常圏（平日・休日）、非日常圏（合宿・キャンプ・遠征・試合）
- ◇最近のスポーツキャンプのトレンド、およびスポーツトレーニングのトレンドなど
- ◇栄養
- ◇体力、健康度
- ◇生活指導 etc.

4) 企業スポーツの理想的な組織構造について

- ◇ チームの規模と構造
- ◇ 全体組織
- ◇ 事業所制か本社統括か
- ◇ 運営予算と財源 など

(5) ハード・ウェア（企業スポーツ施設、機器、用品等）

- | | | | | | |
|----|-------|---------|----|------|------|
| 施設 | ◇立地特性 | ◇グレード | 機器 | ◇機能 | ◇価格性 |
| | ◇機能 | ◇メンテナンス | 用品 | ◇特性 | |
| | ◇規模 | など | | ◇安全性 | など |

3. 企業スポーツのサポートのあり方について

スポーツ活動に関するサポート（助成）については前述したように能力（競技）スポーツ、健康および遊びのスポーツ（スポーツ・フォア・オール）の領域については多様なものが行われている。しかしながら、企業スポーツ振興という特定のテーマ及び領域にセグメントした場合、組織的にサポート（助成）を行っている組織、団体は存在しないと思われる。戦後、一貫してわが国の競技スポーツをその土台で支えつづけた企業スポーツに関してサポート（助成）がなく、むしろ企業サイ

ドでメセナとして、スポーツ振興にサポートしていたというのが今までの状況であった。しかし、最近、企業スポーツを取り巻く環境は激変している。これらはスポーツの事業化（ビジネス化）と経済不況による合理化の問題である。現在、すでにプロ機構を有する野球、サッカー、テニス、ゴルフ等を除くボールゲーム種目の内、バレーボール、バスケットボール、アイスホッケー等でもプロ機構組織化の可能性が囁かれている。

一方で、不況による予算削減、強化指定の解除、選手強化の縮小も多く、企業スポーツは今後の存続発展のために後述するいくつかの課題を克服し、新しい理念と運営の方法を構築するかが問われている。現在直面している企業スポーツの課題は以下のようにして挙げられる。

1) スポーツ環境の変化とこれに対応する必要性：

スポーツの国際化、イベントの大型化、マスメディアの介入等により、スポーツのビジネス化が急速に進んでいる。これらの中で進んでスポーツビジネスに参入しようという企業と、これらに一線を画しスポーツの魅力をアマチュアリズムにおこうという企業の二つの流れがある。スポーツの事業化（ビジネス化）がますます活発になっている。

2) 経済不況と企業スポーツ：

バブルの崩壊以降、不況は深刻である。企業スポーツ活動は、企業経営と密接に関わりを有している。予算面の厳しい折、企業スポーツの存在意義が問われている。

3) スポーツ業績と企業スポーツ活動：

PR論にせよCI論にせよ、勝つことが大切。経営者側は、タテマエとしてのスポーツを通じての社会貢献をいいつつ、実際にはホンネとしての社会的・経済的メリットを求めている。したがって、いかなる場合でも強いチーム、勝つチームが求められている。

一言でいえば、企業スポーツは今までのように追い風ではない、向かい風の時代に入ったといつてよい。したがって、企業スポーツはその存在意義を明確にし、それに基づいた日常のアクションプログラムがなければ、急速にその存在理由を失って淘汰されてゆくと予測される。今までのように予算が潤沢にあった時代と異なり、常に必然性が検証される時代となったからである。

－参考文献－

- 1) ㈱日本システム開発研究所：『21世紀を目指したスポーツ／健康づくりに関する調査研究報告書』，1991
- 2) SSF笹川スポーツ財団：『スポーツ白書～2001のスポーツ・フォア・オールに向けて～』，
㈱扇興社，1996
- 3) 森川貞夫 ほか：『スポーツにおける企業支援に関する調査・研究』第1次報告，日本体育大学
体育研究所・スポーツ社会学研究会，1997

- 4)大野晃：『現代スポーツ批判』，大修館書店，1996
- 5)関春南：『戦後日本のスポーツ政策』，大修館書店，1997
- 6)文部省体育局スポーツ研究会：『すぽーとピア21、21世紀に向けたスポーツの振興方策について』，
， 体育施設出版，1990
- 7)新・日本の経営システム等研究プロジェクト：『新時代の「日本的経営」』，日本経営者団体連
盟，1995
- 8)成瀬章 ほか：「企業における競技スポーツについて（第1報）」，『中央大学保健体育研究所
紀要第12号』，1994
- 9)成瀬章 ほか：「企業における競技スポーツについて（第2報）」，『中央大学保健体育研究所
紀要第14号』，1996
- 10) 文部省体育局：『企業のスポーツ支援活動調査』，1991