

## 企業における競技スポーツについて（第2報）

成瀬 璋 加納 樹里  
柳井宗一郎 木島 章文

### 目 次

1. 序 文
2. 研究の方法
  - 2.1 調査の対象
  - 2.2 調査の方法
  - 2.3 調査の期間
3. 結果の考察
  - 3.1 管理運営部署担当者へのアンケート調査から
    - 3.1-1 運動部存在のコンセプトについて
    - 3.1-2 運動部活動に対する会社の対応について
  - 3.2 運動部関係者（スタッフ及び選手）に対するアンケート調査から
    - 3.2-1 一次集計の結果について
    - 3.2-2 Aタイプ・Bタイプ分類による考察
    - 3.2-3 否定的回答に関する考察
4. 要 約
5. 後 記
6. 参考文献・資料（アンケート表）

### 1. 序 文

企業スポーツ研究班は1994年に中央大学『保健体育研究所紀要』第12号にて「企業における競技スポーツについて（第1報）」を発表した。

企業が支援するスポーツ集団の成立基盤は、一般的には①「企業の社会還元」、②「企業のイメージアップ」、③「社員の連帯感の醸成や志気の高揚」、④「企業または商品の宣伝」、⑤「社員の福利厚生活動の一環」が考えられるが、第1報においては運動部の存在理由のコンセプトをAタイプ企業群（PR型）とBタイプ企業群（CI型—Corporate Identity）に分類するとい

う仮説をたてて考察を試みた。(註1)

即ち、Aタイプ(PR型)はスポーツ集団を「直接的な宣伝媒体」と位置づけて、スポーツ活動そのものを「業務」とするタイプであり、Bタイプ(CI型)は「社員の企業に対する帰属意識を高める」ことを目的としてスポーツ活動を支援し、「全社的な一体感・連帯感の醸成」を期待するタイプである。

その結果両者のコンセプトの違いがもたらす数々の問題点が浮き彫りにされ、なかでも選手個人の運動部活動に対する「意識」・「プライド」・「満足感」にかなりの差があることが判明したことは大きな収穫であった。

前回(第1報)は日本のアマチュアスポーツ界の中心的立場にある家電メーカーと鉄鋼メーカーの「強化指定運動部」を調査対象としたが、今回は視点を変えて、必ずしも日本のアマチュアスポーツ界を代表する運動部とは言えないが、日本を代表する自動車メーカーとそのグループ企業の一般的レベルの全運動部(強化・非強化の別なく)を対象とし、その運動部関係者(スタッフ及び選手)はどのような意識をもって活動しているのか、また会社側は彼等に何を期待し要請しているのかを掘り起こし、益々厳しさを増しつつある「経済不況による運動部活動へのプレッシャー」のなかで、企業における運動部活動の在るべき姿を探り出したいとするものである。

(成 瀬)

## 2. 研究の方法

### 2.1 調査の対象

- ① 「トヨタ自動車(株)」・「トヨタ車体(株)」・「豊田工機(株)」・「豊田紡績(株)」・「(株)豊田自動織機」・「豊田合成(株)」・「(株)豊田中研」・「豊田通商(株)」・「(株)東海理化」・「愛知製鋼(株)」・「アイシン精機(株)」・「関東自工(株)」・「日本電装(株)」
- ② 以上13社の運動部管理運営部署担当者及び運動部関係者(スタッフ及び選手)

### 2.2 調査の方法

全てアンケート調査を行い、担当者には記述式と選択肢式の併用、運動部関係者には選択肢式で実施した。

回答者数は担当者が76名(1社平均6名)、運動部関係者は1,245名(男子953名・女子292

名)である。

### 2. 3 調査の期間

1993年（平成5年）5月～9月

※ 今回使用したアンケート番号は、担当者については【Q18】以降、運動部関係者については【Q13】以降である。各々それ以前の【Qナンバー】は別個の項目についてのクエッションであり、既に使用済である。

（成瀬）

## 3. 結果の考察

### 3. 1 管理運営部署担当者へのアンケート調査から

#### 3. 1 1 運動部存在のコンセプトについて

【Q18：運動部は会社にとって必要な存在ですか】に対する回答は76名中74名が“Yes”とその必要性を認めている。しかしながら“No”と回答した人の理由は「会社の対応姿勢から判断して」という極めて受け身的なものであり、また同じ社の他の人は全員“Yes”であることから判断して、グループ13社の統一の見解は「運動部は会社にとって必要な存在である」と見なしてよいであろう。

必要に考える理由については表1にまとめた。【Q19：必要と考える理由を度合いの強い順に記入】に対する回答を整理したものである。

ここで見られる特徴は、1位・2位と上位に選択している項目は「社員の士気高揚に役立っている」・「社員の連帯感の醸成に役立っている」という所謂Bタイプに属するCI型の項目が、「会社のイメージアップに役立つ」・「会社の宣伝に役立つ」といったAタイプ即ちPR型を抑えて高いポイントを獲得している点にある。両者の立場が完全に逆転するのは4位以降であることを考えると、全体的にはグループ13社のコンセプトはCI型指向のBタイプに所属するということが言える。しかしながら各社複数の回答者全員が全て同じ考えを持っているわけではなく、例えば第1位に「会社のイメージアップに役立つ」を選択した人が20名、その他として「人材育成に役立つ」や「健康づくりに役立つ」を選択した人がいるなど、必ずしも絶対的なものであるとは言えない側面もあるが、各社複数の回答者のなかで1・2位に選択した項目の割合はCI型がはるかに上回っていることから考えてBタイプであると言ってよい。

グループ内13社はそれぞれに独立した企業であることはいうまでもなく、経営規模や主た

表-1 運動部の存在が会社にとって必要と考える理由

1位と考える理由		2位と考える理由		3位と考える理由		4位と考える理由		5位と考える理由		6位と考える理由	
社員の士気高揚に役立っている	26 ポイント	社員の連帯感の育成に役立っている	29 ポイント	会社のイメージアップに役立っている	19 ポイント	会社の宣伝に役立っている	19 ポイント	社員の福利厚生に役立っている	40 ポイント	会社の宣伝に役立っている	2 ポイント
会社のイメージアップに役立っている	20 "	社員の士気高揚に役立っている	21 "	社員の連帯感の育成に役立っている	18 "	会社のイメージアップに役立っている	13 "	会社の宣伝に役立っている	15 "	社員の連帯感の育成に役立っている	1 "
社員の連帯感の育成に役立っている	18 "	会社の宣伝に役立っている	13 "	社員の士気高揚に役立っている	18 "	社員の連帯感の育成に役立っている	11 "	会社のイメージアップに役立っている	8 "	社員の福利厚生に役立っている	1 "
会社の宣伝に役立っている	5 "	会社のイメージアップに役立っている	7 "	会社の宣伝に役立っている	13 "	社員の士気高揚に役立っている	11 "	社員の連帯感の育成に役立っている	3 "		
社員の福利厚生に役立っている	5 "	社員の福利厚生に役立っている	5 "	社員の福利厚生に役立っている	7 "	社員の福利厚生に役立っている	9 "	社員の士気高揚に役立っている	2 "		
人材育成に役立っている	1 "	人材育成に役立っている	1 "	職場の活性化に役立っている	1 "						
健康づくりに役立っている	1 "										

る業務内容も異なることから可なりバラエティーに富んだコンセプトが見られるのではないかと予測していたのであるが、その点から見ると意外な結果であると言える。これはトヨタ自動車（株）を頂点とするグループ企業の特長性の結果であるとも考えられる。

### 3. 1-2 運動部活動に対する会社の対応について

運動部は社員に対するCI効果を期待するうえで「必要な存在」であるわけであるが、しかれば会社側は各運動部に対していかなる姿勢で対応しているのだろうか。

#### (1) 強化指定種目について

【Q21】において「強化指定種目の有無」を問うた結果、「有る」と回答した人59名、「無い」と回答した人17名と認識の違いが見られた。全員共通して「有る」は8社、全員共通して「無い」は2社で残り3社に不共通な認識が見られた。

強化種目を指定する理由については表2に示した。12名の人が挙げた「部運営予算の有効活用の為」は前回（第1報）の調査の際にも指摘されていた理由であり、限られたスポーツ活動予算の枠組みのなかでの有効活用という点において理解できる。また「社員の士気高揚に役立たせる為」・「職場の活性化に役立たせる為」・「職場に明るい話題を提供する為」・「社員の連帯感の育成に役立たせる為」といった所謂CI型に属する項目の合計が18ポイントあることは、前項の運動部存在のコンセプトとの関連からみて当然の帰結であると言えるが、一方「会社のイメージアップに役立たせる為」が12ポイントある点はどのように理解すればよいか此処でのデータだけでは判断できない。

表-2 強化重点種目を指定する理由

会社のイメージアップに役立たせる為	12ポイント
部運営予算の有効活用の為	12 "
社員の士気高揚に役立たせる為	7 "
職場の活性化に役立たせる為	6 "
オリンピック出場を果たす為	6 "
職場に明るい話題を提供する為	3 "
会社のシンボルスーツを作る為	2 "
社員の連帯感の育成に役立たせる為	2 "
会社の経営規模に応じて	1 "
会社の宣伝に役立たせる為	1 "

「無い」と回答した会社の理由は「クラブ活動の目的はコミュニケーションを図る場として位置づけている」、「社員の連帯感の向上や福利厚生施策にポイントを置き、全クラブ同等の立場である」となっているが、一方では「今後は重点的に対応」とか「将来は重点クラブの必要性を検討したい」といった意見もある。

各社が抱えている強化指定種目数は、1種目が2社、2種目が5社、3種目が3社、4種目が1社となっている。これは前回（第1報）調査の企業が1社4ないし5種目であったことと比較すると若干少ない。重点種目として採用している種目は、前回調査企業が1社の女子卓球を除いて「バスケットボール」・「バレーボール」・「サッカー」・「ベースボール」・「アメリカンフットボール」と全てチームで行う「ボールゲーム」であったのに対し、今回調査の企業においては表3に示したように多岐にわたる。

運動部存在のコンセプトが「CI効果」であり、その目的の為に強化指定種目があるのであるならば、その種目は一般的にニュースヴァリューのあるもののほうが、その効果はより大であろうと考えられる。そのように考えると種目の採択に若干の疑問符をつけざるをえない。

表4に示したように、これだけの項目について非強化種目との間に取扱いの差があるのであるから、種目の採択にあたっては多方面から検討を加える姿勢が必要であろう。

表-3 強化重点種目

野 球	3社
男子バスケットボール	2 "
男子バレーボール	2 "
サ ッ カ ー	3 "
男子ハンドボール	1 "
ラ グ ビ ー	1 "
女子バスケットボール	2 "
女子バレーボール	2 "
女子ソフトボール	1 "
硬式テニス	2 "
バドミントン	1 "
男子卓球	1 "
陸上（長距離）	3 "
柔 道	1 "
ヨ ッ ト	1 "

表一4 強化・非強化に対する会社側の対応の相違点

活動費の補助（遠征費・用具・備品）	11社
新人採用枠の優先	9 "
練習時間の確保	4 "
強化のための援助	3 "
活動手当での支給	2 "
離業制度の確立	1 "
職場配属の配慮	1 "
練習場所の優先使用	1 "
応援のための動員	1 "
海外遠征への援助	1 "

## (2) 運動部活動全般に対する会社の援助について

強化種目として指定し、ある種の優遇措置を与えている運動部は1社平均2種目強（2社は全く無し）であるが、各社ともに他に多数の運動部を抱え、レベルの差こそあれそれぞれに活動の場を与えている。トヨタグループ13社は「グループ間の親睦と情報交換の場として」や「連帯感の醸成の為に」その他諸々の目的を掲げて長年にわたって『総合競技大会』を開催してきている事実がある。（註2）そして大会に採択されている種目数は男子18、女子8の計26種目の多きにわたる。勿論13社全社が全ての競技に参加しているわけではないが、それぞれ相当な数の種目に選手をエントリーしていることは事実である。種目によっては可なりハイレベルの競技もあり、日頃の活発な活動が要請される。強化種目には指定していないが、ある程度の活躍を期待する運動部に対して、会社側はどのような対応をし且つ援助を行っているのだろうか。【Q25】から【Q34】までの設問に対する回答から考察を試みたい。（表5参照）

まず運動部活動に必要な①「財政的援助」、②「選手の確保」、③「練習場の確保」については全く不満足な状況が浮き彫りにされた。即ち、【Q25：運動部に対する財政的援助は充分なされていると思いますか】に対して全員共通して“No”と回答した社が4社、全員共通して“Yes”が僅かに1社である。他の8社では内部の認識が分かれているわけであるが、個人の回答別にみると、“Yes”が23名に対し“No”が53名であることから判断して、概ね不満足な状態であると見てよいであろう。次に【Q26：優秀な新人獲得について運動部側の要求は満たされていると思いますか】に対しても、全員共通して“No”が8社であるのに対し全員共通して“Yes”は0。認識が分かれる会社が5社であるが、個人別回答によれば“Yes”が7名であるのに対し“No”が69名であることから、この件に関しての運動部側の要求は限りなく0にちか

表一 5 運動部活動に対する会社の援助

	統一認識 “Yes”	統一認識 “No”	認識にズレ	個人認識 “Yes”	個人認識 “No”
Q 25：運動部に対する財政的援助は充分なされていると思いますか。	1社	4社	8社	23名	53名
Q 26：優秀な新人獲得について運動部側の要求は満たされていると思いますか。	0 ”	8 ”	5 ”	7 ”	69 ”
Q 27：練習場の確保といったハード面での整備は万全だと思いますか。	1 ”	6 ”	6 ”	18 ”	58 ”
Q 28：合宿所・寮などの厚生面での整備は万全だと思いますか。	1 ”	6 ”	6 ”	9 ”	67 ”
Q 29：チームドクターの採用を推奨していますか。	0 ”	9 ”	4 ”	8 ”	68 ”
Q 30：チームスタッフに対して経済的援助はなされていますか。	0 ”	9 ”	4 ”	11 ”	65 ”
Q 31：優秀な成績をあげた部や選手に対する社内褒章制度はありますか。	4 ”	4 ”	5 ”	48 ”	28 ”
Q 32：社内広報活動は充分なされていると思いますか。	2 ”	1 ”	10 ”	40 ”	36 ”
Q 33：社員に対して応援活動を積極的に推奨していますか。	3 ”	1 ”	9 ”	42 ”	34 ”
Q 34：大会の直前において、選手の業務上の負担に対して何らかの考慮はなされていますか。	2 ”	4 ”	7 ”	40 ”	36 ”

く満たされていないとみてよい。【Q 27：練習場の確保といったハード面での整備は万全だと思いますか】に対しては、全員共通して“No”が6社であるのに対し全員共通して“Yes”は1社である。個人別回答をみても“No”が58名であるのに対し“Yes”が18名であるから、これまた運動部にとっては満足できる状態ではないと判断できる。

以上3つの問題はいわば運動部活動の根幹をなす問題であり、極めて少数の会社や極めて少数の運動部についてはまあまあ要求が満たされているのかも知れないが、やはり大多数の運動部については可なり劣悪な条件下での活動を強いられていると言ってよい。

このような劣悪な条件下で活動を続けている運動部のスタッフや選手にとって励みになる要素は社員の理解と激励であろう。会社が運動部活動に期待を懸ける要素に「社員の士気高揚の為に」・「社員の連帯感の醸成の為に」・「職場に活性化を」・「職場に明るい話題の提供」を掲げていることは前に述べた。その目的を達成させる為には、①「部の活動状況が常にテレビその他のメディアに登場し、社員が否応なしに知りうる状態である」か、②「社員が運動部



を身近な存在として認識し積極的に支援をする」か、どちらかの条件を満たさなければならないと考える。①の条件は困難な要因が多数あり簡単には満たすことはできない。そうであるならば②の条件、即ち、「社内広報の充実と徹底」・「応援体制の整備と充実」を強力に推進しなければ目的達成は困難になる。

前回（第1報）にても指摘した点であるが、収益とは直結しないスポーツ集団を、企業が維持し機能させていく為には、社員の共感・協力が不可欠なことは明白であり、社員にとって運動部活動が他人事であっては本来の目的は達成されえないであろう。そこに「社内広報」の重要性がある。

【Q32：社内広報活動は十分なされていると思いますか】に対する個人別回答をみると“Yes”が40名，“No”が36名と“Yes”が僅かではあるが上回った。認識が分かれている社が10社あるが、共通して“Yes”が2社とこれも“No”を上回った。【Q33：社員に対して応援活動を積極的に推奨していますか】に対しても，“Yes”が42名，“No”が34名と“Yes”が“No”を上回り、共通認識も“Yes”が3社，“No”が1社であった。他の設問項目に対する回答は総じて否定的内容が多く、運動部に対する会社側の「期待度」と「対応の実情」とのギャップの狭間で苦悩する運動部の姿が見え隠れする中で、運動部の活動が一般社員に認知され選手達が「プライド」をもって活動を継続することができる大きな要因となる。

### (3) 選手個人に対する認識について

決して恵まれた環境ではない、むしろ劣悪とも思える条件の中で選手個人々々は自分なりに選手活動を行うことの「動機づけ」や「意義づけ」をしているものと考えられる。このような選手達の意識を会社側はどのように認識し、理解しているのだろうか。

#### ① 選手活動の意義づけに対する認識

【Q35：選手はどのような意識で選手活動をしているとお考えでしょうか】との設問に対する回答を表6に示した。第1位から3位までのなかで高ポイントを得ている選択項目は、「自分の生き甲斐の為に活動していると思う」・「自分の趣味として活動していると思う」・「自分の名誉の為に活動していると思う」・「自分の健康・体力づくりの為に活動していると思う」と全て「自分の為」が中心である。会社側は運動部の存在理由を「社員の士気高揚の為」・「社員の連帯感の醸成の為」ひいては「会社のイメージアップの為」として位置づけ、その効果を大ならしめる為に強化種目を指定し支援している。そこに伺えるコンセプトはあくまでも「会社の利益の為」である。

しかしそのような立場にある運動部において実際にスポーツ活動をし、支えている選手達の

表一6 「選手活動を行なう者の意義づけ」に対する認識

	1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位	8位	9位	10位	11位
自分の生き甲斐の為に活動していると思う	20ポイント	13ポイント	15ポイント	2ポイント	3ポイント	4ポイント	1ポイント	1ポイント	1ポイント	1ポイント	1ポイント
自分の趣味として活動していると思う	13 "	12 "	14 "	5 "	6 "	5 "	2 "		3 "	4 "	1 "
自分の名誉の為に活動していると思う	11 "	14 "	7 "	9 "	3 "	3 "	6 "	2 "	4 "	6 "	1 "
自分の健康・体力作りの為に活動していると思う	5 "	13 "	8 "	15 "	5 "	5 "	2 "	2 "	4 "	1 "	3 "
社員の連帯感を高める為に活動していると思う	5 "	1 "	7 "	7 "	10 "	6 "	8 "	6 "	8 "	3 "	1 "
社員の士気高揚の為に活動していると思う	4 "	3 "	1 "	8 "	6 "	10 "	16 "	8 "	7 "	2 "	
会社のイメージアップの為に活動していると思う	3 "	1 "	4 "	9 "	9 "	3 "	5 "	18 "	8 "	4 "	
業務の一環として活動していると思う	2 "	2 "	2 "	1 "	5 "	2 "	4 "	9 "	7 "	20 "	5 "
会社の宣伝の為に活動していると思う	1 "	3 "	2 "	2 "	6 "	10 "	9 "	7 "	16 "	10 "	
勝つ為に活動していると思う	1 "										
職場の明るい雰囲気作りの為に活動していると思う		5 "	2 "	6 "	13 "	11 "	8 "	5 "	2 "	7 "	1 "
オリンピックに出場する為に活動していると思う		1 "	3 "	2 "		5 "	1 "	3 "		1 "	35 "

「動機」については「自分自身の利益の為」であると認識しているようである。

#### ② 選手に対する会社の期待感

【Q36：会社は運動選手に何を期待していますか】との設問に対する回答結果を表7に示した。ここでは反対に「会社の宣伝」・「社員の士気高揚」・「職場の雰囲気づくり」といった項目が上位を占めている。「会社の利益」の為に役立つような活躍を期待しているのである。回答の殆どが設問項目の範疇に収まり、「その他」として一般的な設定を超える項目の回答を期待したが実現せず残念であった。

#### (4) 総括

以上、「運動部存在のコンセプト」、「会社の対応」の2点についての管理部署担当者への調査結果から浮かび上がるプロフィールは以下ようになる。

① 運動部は会社にとって必要な存在であり、そのコンセプトは「社員の士気高揚に役立たせ

表一7 運動選手に対する会社の期待感

	1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位	8位
試合でいい成績をあげて会社の宣伝をして貰いたい	23ポイント	10ポイント	3ポイント	7ポイント	17ポイント	5ポイント		
社員の士気高揚の為に、いい成績をあげて貰いたい	11 "	24 "	12 "	18 "	2 "	1 "		
社内（職場）に明るい雰囲気を作って貰いたい	11 "	20 "	15 "	18 "	4 "		1ポイント	
社内（職場）のリーダーとなって貰いたい	9 "	5 "	5 "	8 "	33 "	1 "		
社員の連帯感の育成の為に役立って貰いたい	6 "	13 "	29 "	18 "	2 "			
将来は会社の幹部社員になって貰いたい			1 "		7 "	41 "	2 "	1ポイント
余暇の充実に役立って貰いたい			1 "					
健康・体力づくりに役立って貰いたい					1 "			
社内（職場）で礼儀・規律の示範をして貰いたい						1 "		
通常業務に有効に生かして貰いたい						1 "		
通常業務を確実にこなして貰いたい						2 "		
自分の為に行なって貰いたい	1 "							

る」・「社員の連帯感の醸成に役立たせる」・「職場に明るい雰囲気をもたらす」と言った所謂「CI効果（Corporate Identity）」を期待するものであり、我々の分類によるBグループに属する。

- ② 期待する効果をより大ならしめる為に、大多数の会社は平均2種目の強化種目を指定して活動させているが、その種目は目的達成の為に必ずしも適当ではないと考えられるものもあり、その効果を疑問視せざるをえない側面も存在する。
- ③ 運動部に対する会社の援助の実態は、「社内褒章制度」・「社内広報活動」・「社員の応援体制」の3点において運動部の要求を多少満たしているに過ぎず、最も重要と思われる「財政的援助」・「人材の確保」・「練習場の確保」等においては全く要求を満たしておらず、全般的には全く不満足な状況にあると言ってよい。
- ④ 選手個人に対する会社が抱く期待感と、スポーツ活動を行う動機づけに対する認識は全く異質のものである。即ち、スポーツ活動を会社に何らかの「利益をもたらす媒体」として位置づけてその成果を期待する一方、実際の選手達は「自分の利益の為」に活動しているのであると考えることができる。

運動部の活動（個人の活動を含めて）に対する会社側の抱く期待感と実情にはかなりのズレ

があり、その点は管理部署の担当者も十分に理解している。

「CI効果」を期待するBタイプにおいては、会社側のコンセプトが現場（運動部のスタッフや選手）の人達やその周囲の人達（一般社員）に必ずしも明確には伝わらないきらいがあり、そこに会社側の対応の難しさが存在する。トヨタグループ13社の全体像においても同様の指摘をすることが出来よう。

（成瀬）

### 3. 2 運動部関係者（スタッフ及び選手）に対するアンケート調査から

前節（3. 1）においては、管理部署担当者（会社側）の立場から見た①「企業における競技スポーツ（運動部）の存立コンセプト」、②「会社の対応姿勢」、③「選手個人に対する認識」について考察を試みた。

本節においては、立場を変えて現場の活動に直接携わるスタッフ及び選手の側からの「意識・認識」について考察を試みる。

考察は、①「アンケートの一次集計（全体像）の結果から」、②「回答された項目からAタイプとBタイプに分類して」、③「否定的な回答の内容の分析」の三段階に分けて行った。

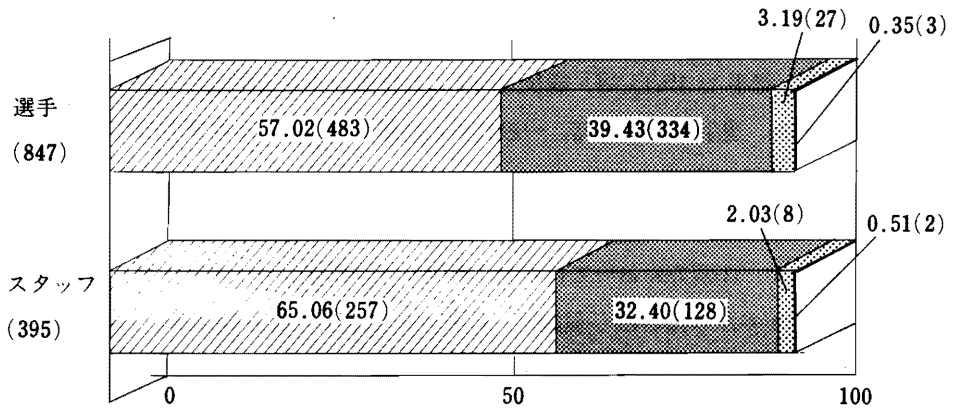
#### 3. 2-1 一次集計の結果について

本項において考察を加えた項目は、【Q13：運動部は会社にとって必要か】、【Q14：運動部が必要である理由】、【Q16：会社に対する要望】、【Q17：選手活動をする意義】、【Q18：企業側が貴方にかかる期待とは何か】、【Q19：貴方は会社に貢献しているか】、【Q20：貢献していると思う理由】の7項目である。

##### (1) 各設問毎の分析

【Q13：運動部は会社にとって必要か】に対する対象者の回答を図-1にて比率で示した。双方間での回答の傾向はズレは殆どなく、全体の96.7%（スタッフ97.5%、選手96.4%）の対象者が多かれ少なかれその存在意義を認めているという結果が得られた。

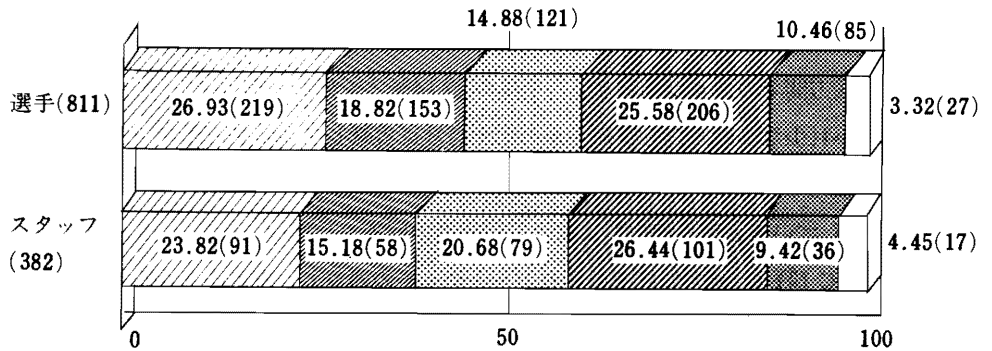
【Q14：運動部が必要である理由】に対する対象者の回答を図-2にて比率で示した。「イメージアップ」・「宣伝」・「士気高揚」・「連帯感」の4要素が、スタッフ・選手の双方において大部分を占めた（スタッフ86.12%、選手86.21%）。4要素のなかでも、選手においては「宣伝」と回答した者（18.82%）が、そしてスタッフにおいては「士気高揚」と回答した者（20.68%）が、それぞれ若干多かった。



※ 単位は% (( ) 内は観測度数)

全くその通り
  そのでもない  
 その通り
  全く違う

図一1 Q13 運動部は会社にとって必要か



※ 単位は% (( ) 内は観測度数)

イメージアップ
  連帯感育成
  福利厚生  
 宣伝
  士気高揚
  その他

図一2 Q14 運動部は必要か

【Q 16：会社に対する要望】に対する対象者の回答を、図-3及び表-8にて比率で示した。目立った傾向として、(1)双方において「練習場所（スタッフ 31.6%、選手 44.2%）」・「合宿所（スタッフ 36.0%、選手 18.4%）」等、競技力向上に直接関わる要望が強く、(2)「社内広報の充実（スタッフ 1.86%、選手 1.78%）」等、一般社員との繋がりに関する要望が少ないことが挙げられる。

【Q 17：選手活動をする意義】について対象者の回答を、図-4と表-9にて比率で示した。目立った傾向として、(1)双方において自らの「健康」・「趣味」・「生き甲斐」等、個人的な意義を挙げるものが多かったこと（「健康」：スタッフ 12.31%、選手 15.33%、「趣味」：スタッフ 33.93%、選手 39.20%、「生き甲斐」：スタッフ 24.92%、選手 23.0%）、そして(2)選手と比較してスタッフにおいては「会社のイメージアップ」（6.61%）や「士気高揚」（4.20%）、「社内の連帯感」（6.0%）等、企業全体に機能する意義を挙げたものが若干多かった。

【Q 18：企業が貴方にかかる期待とは何か】について、対象者の回答を図-5にて比率で示した。双方間で回答の傾向についてのズレは殆どなく、「志気」（スタッフ 14.8%、選手 19.31%）・「連帯感」（スタッフ 39.88%、選手 35.31%）・「社内を明るく」（スタッフ 18.13%、選手 19.59%）等、会社の実利に直接関係するよりもむしろ、社員間のコミュニケーションをサポートする役割を挙げる傾向が高かった。

【Q 19：貴方は会社に貢献しているか】に対する対象者の回答を、図-6にて比率で示した。回答の傾向に双方間でのズレは殆どなく、全体の 72.14%（スタッフ 80.54%、選手 68.45%）の対象者が、多かれ少なかれ、自らが何らかの形で会社に貢献していると考えているとの結果が得られた。

【Q 20：貢献していると思う理由】に対する対象者の回答を、図-7と表-10にて比率で示した。これは【Q 19】について、「その通り」・「全くその通り」と肯定的な回答をした者のみを対象とした設問である。目立った傾向として、(1)選手においては「明るい雰囲気づくり」（24.5%）・「仕事の効率化」（24.21%）を理由として挙げる者が特に多く、(2)それに比してスタッフの回答傾向にはバラつきが見られる。特に「宣伝」（14.2%）、「士気高揚」（9.3%）、「連帯感」（9.63%）、「明るい雰囲気」（18.2%）、「仕事の効率化」（15.6%）、「重要な仕事」（11.6%）が均等に多かった。

## (2) ま と め

以上の結果をまとめて考察すると

- ① 運動部関係者（スタッフ及び選手）の大部分は、運動部の存在について何かしら肯定的な

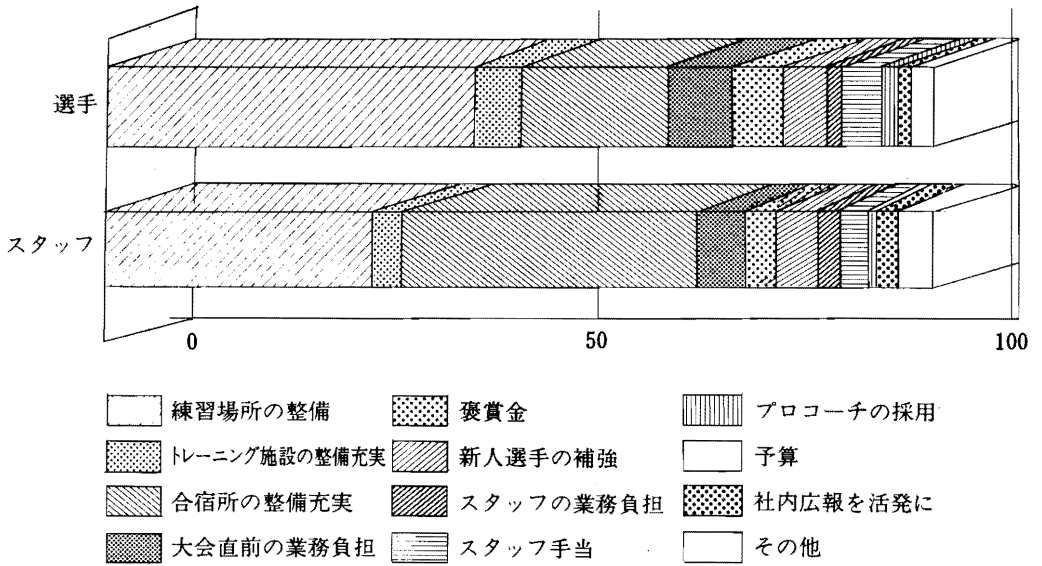


図-3 Q16 会社に対する要望

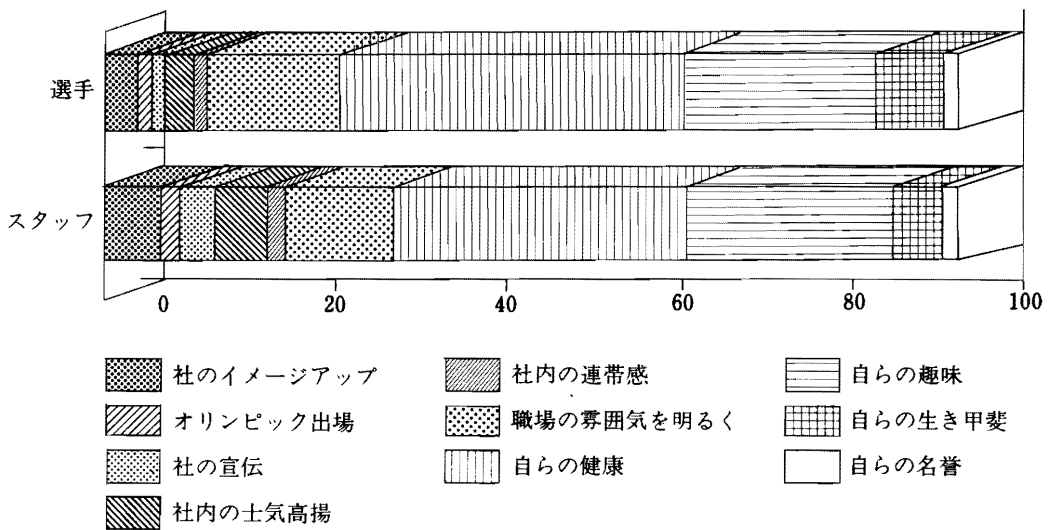


図-4 Q17 選手活動をする意義

表-8 会社に対する要望

	練習場所	トレ施設	合宿所	大会業務	褒賞金	新人選手	スタッフ 業務	スタッフ 手当	プ ロ コ ー チ	予算	社内広報	その他	合 計
スタッフ	31.6(102)	3.72(12)	36.0(116)	5.90(19)	3.72(12)	4.96(17)	3.10(10)	2.79( 9)	1.55(5)	0	1.86( 6)	4.55(15)	100(322)
選手	44.2(297)	5.66(38)	18.4(124)	7.60(51)	5.66(38)	5.81(39)	1.49(10)	5.36(36)	1.04(7)	0	1.78(12)	2.83(19)	100(671)

- ※ a. 横の項目は図3-3におけるカテゴリーに対応する  
b. セルの数字は% (( )内は観測度数)

表-9 選手活動をする意義

	イメージ	宣 伝	士気高揚	連 帯 感	職場雰囲気	健 康	趣 味	生き甲斐	名 誉	オリンピック	合 計
スタッフ	6.61(22)	2.40( 8)	4.20(14)	6.00(20)	2.10( 7)	12.31( 41)	33.93(113)	24.92( 83)	6.00(20)	1.50( 5)	100(333)
選手	4.27(34)	1.88(15)	1.38(11)	3.14(25)	1.63(13)	15.33(122)	39.20(312)	23.00(183)	8.54(68)	1.63(13)	100(796)

- ※ a. 横の項目は図3-4におけるカテゴリーに対応する  
b. セルの数字は% (( )内は観測度数)

表-10 貢献していると思う理由

	宣 伝	士気高揚	連 帯 感	明るい雰 囲気	仕事の効 率化	いやがる 仕事	仕事を正 確に	迷惑をか けない	礼儀正し い	重要な仕 事	そ の 他	合 計
スタッフ	14.2(43)	9.30(28)	9.63(29)	18.2( 55)	15.6(47)	2.99(9)	6.64(20)	2.99( 9)	6.64(20)	11.6(35)	1.99( 6)	100(301)
選手	13.3(89)	3.58(24)	7.62(51)	24.5(164)	10.3(69)	1.04(7)	24.21(162)	4.93(33)	4.78(32)	3.88(26)	1.79(12)	100(669)

- ※ a. 横の項目は図3-7におけるカテゴリーに対応する  
b. セルの数字は% (( )内は観測度数)



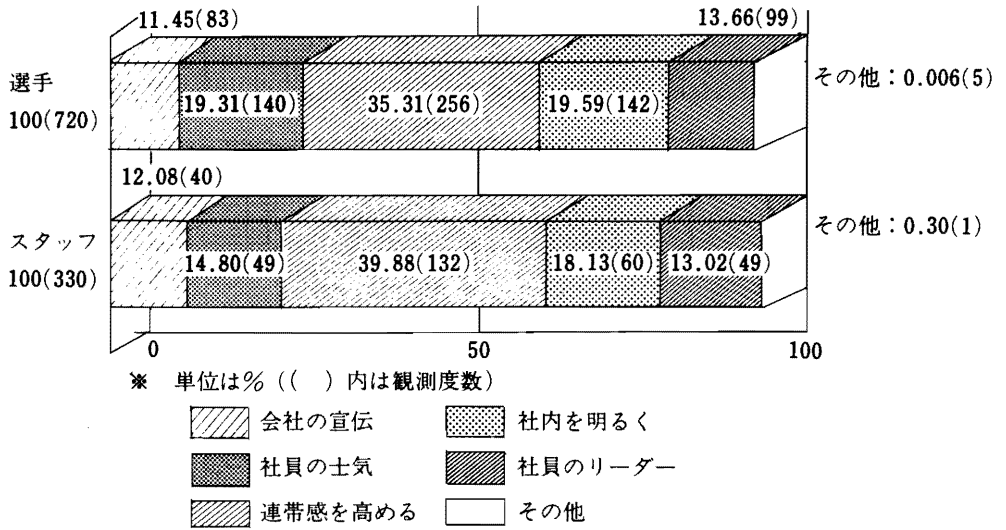


図-5 Q18 企業側があなたにかかる期待とは何か

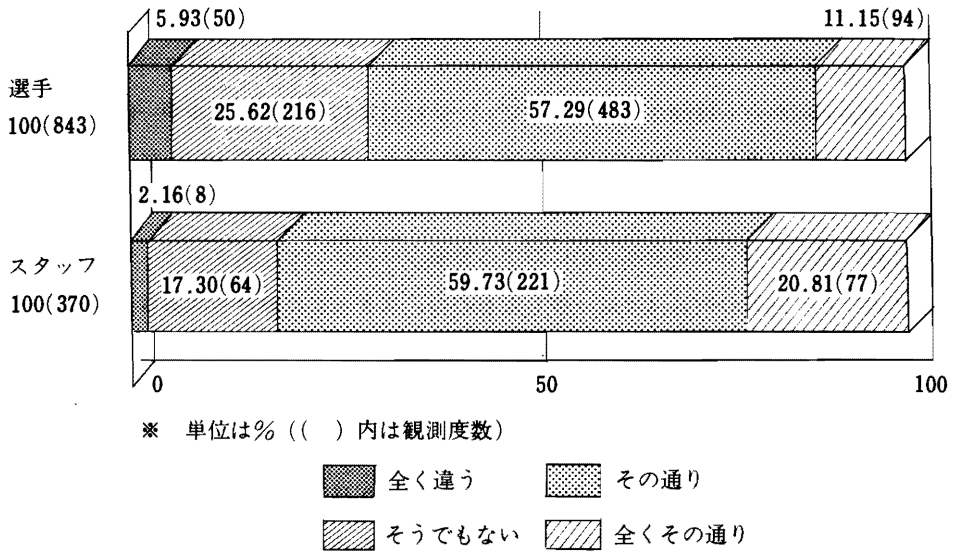
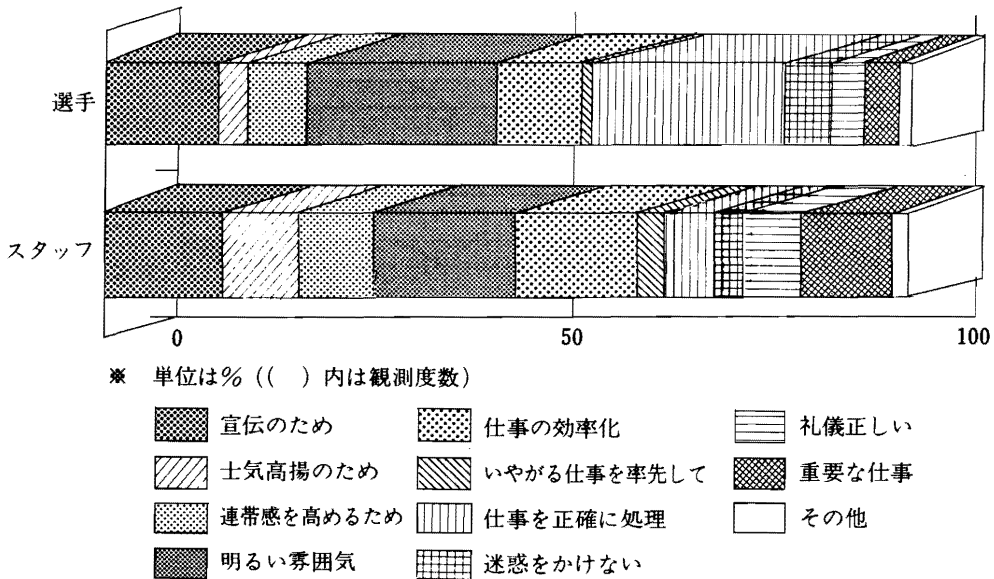


図-6 Q19 会社のために貢献していると思うか



図一7 Q20 貢献していると思う理由

意義づけをしており、またその活動を通して企業に何らかの貢献をしていると考えている。

② 意義づけの内容は個人的な意義づけである場合が多く、それは必ずしも会社の期待する内容や企業全体における機能とは結び付かない。このことは【Q16：会社に対する要望】についての回答傾向からも推測される。つまり、一般社員に対するアピールや一般社員との繋がりに関する要望（例えば「社内広報の充実」等）より、自らの競技力向上に関する要望が強い。

③ 企業側の期待と自らの運動部活動に対する意義づけについて、スタッフ・選手間で比較を行ったところ、回答の内容はほぼ一致したものの、スタッフにおける回答は選手の回答傾向より分散した（例えば図一4・表一9、図一7・表一10）。

となる

昨今の不景気から企業スポーツの活動が低下し、その存在意義について多く論議されている。そのなかで、運動部活動の意義づけについて企業の利益に幅広く結び付く意義づけがなされることは、企業運動部の存続・発展のうえで不可欠である。今回の調査結果から、スタッフにおいては選手よりも個人的な要素に偏らない幅広い意義づけがなされていることが明らかになった。今後は以上に指摘したスタッフと選手間の意識のズレが何故生じるのか、その要因が何であるのかを詳細に検討することが課題となるであろう。

(木 島)

### 3. 一 2 一 2 Aタイプ・Bタイプ分類による考察

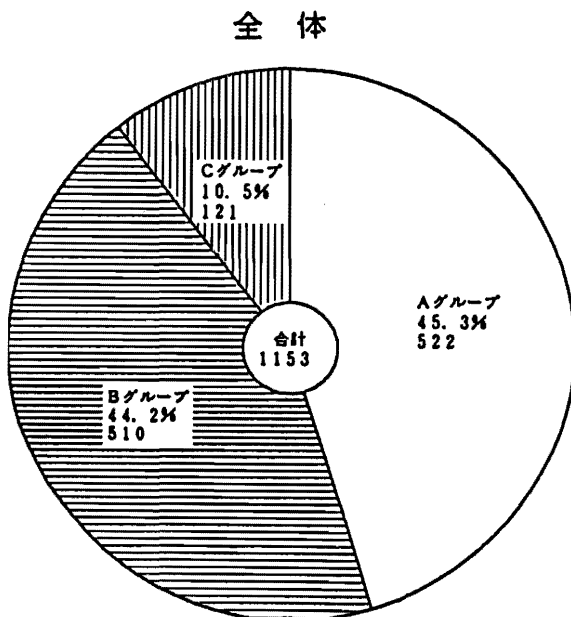
筆者等は、「企業における競技スポーツについて（第1報）」（註3）において、運動部の存在理由について、仮説となる2つのコンセプトを示し考察をすすめてきた。即ち、企業が支援するスポーツ集団の成立基盤を、「企業宣伝の手段」としてとらえるもの（PR型；以下Aタイプ）と、「社員の連帯感や士気の高揚」を目的とするもの（CI型—Corporate Identity；以下Bタイプ）である。

本項では、この区分を上記のアンケート結果に応用し、設問に対する回答群をAタイプ・Bタイプに準ずるAグループ・Bグループと、いずれにも属さないCグループの3種類に分けて考察し、第1報での視点を継承したデータの分析を試みた。

対象とした設問群は、【Q14：運動部が必要である理由】、【Q17：選手活動をする意義】、【Q18：貴方は何を期待されていると思うか】、【Q20：貴方は何に貢献していると思うか】の4問であり、その一部についてはクロス集計を行った。同時に、各々の設問について、a) 全体像、b) 性別、c) 年代別、d) 職種別、e) 競技種目別、f) 役割別 にデータを抽出した。年代については、10代から10代毎に40代以上までを区分し、職種は、事務、営業、技術、製造、管理職、その他の6種類で処理を行った。役割については、監督・コーチ・マネジャーを一括してスタッフと称し、選手と2分割して対比させることとした。なお、本文中に回答群1・2・3～とあるのは、すべて別添資料のアンケート調査の回答番号と対応する。

#### (1) 【Q14：運動部が必要である理由】（図-8）

【Q14】は、【Q13：運動部は会社にとって必要な存在である】において、“まったくその通り”、もしくは“その通り”という肯定的な見解を示した全体の97%の回答者に対してその理由を訊ねた設問である。回答群中第1位として、1・2を選択したAグループ、3・4を選択したBグループ、5を選択したCグループに分けてみると、a) 全体像ではA・B両グループが各々45%を占め、拮抗する様相がみられた。b) 性別では、女子は男子に比して運動部が必要である理由を企業イメージ、宣伝のためとするAグループの支持が高く、福利厚生に役立つとするCグループが低い傾向にあった。e) 競技種目別では、主な種目についてはa)と同様な傾向であったが（図-9）、女子種目については、8種目中6種目でAグループが50%を越す支持をえており、Cグループは皆無の種目もみられた（図-10上）。社内における地位、雇用形態の違いから、女子の運動部関係者に、運動部活動は企業PRのためとする割り切った考えがより定着しているとも考えられる。c) 年代別、d) 職種別、f) 役割別 では、若年層よりも高年層で、非管理職よりも管理職で、また選手よりもスタッフで、それぞれBグループを支持す



図一8 【Q14：運動部が必要である理由】

る割合が高くなっている。企業スポーツが、本来は「社員の連帯感や士気の高揚」を目的として発生してきた経緯を反映した結果と思われる。

(2) 【Q17：選手活動をする意義】(図一11)

【Q17：貴方は何の為に選手活動をしているのでしょうか】では、回答群中第1位として、1・2を選択した者をAグループ、3・4・5を選択した者をBグループ、6～10を選択した者をCグループとした。

【Q14】では、運動部の存在理由を、会社のPR(Aグループ)もしくはCI(Bグループ)で2分する全体像がみられたが、個人の活動理由については、全ての分類で圧倒的にCグループが大勢を占める結果が得られた。この設問でCグループに分類された回答群は、すべて“選手自身の趣味・生きがい・健康・名誉の為に活動する”といった項目であり、運動部自体の存在理由と、個人的な部活動の動機づけとは、まったく異質であることがうかがわれた。【Q14】と同様に、c)年代別、d)職種別、f)役割別では、高年層、管理職、スタッフにおいて、Bグループが多くなる傾向がみられたが、その中でもCグループは最低6割強を占めており、全体の傾向に揺るぎはない。e)競技種目別でみると、A・Bグループの比率は微妙に変化しており、競技成績や、社内での地位などが影響している可能性が指摘される。しかし、後述する【Q20】

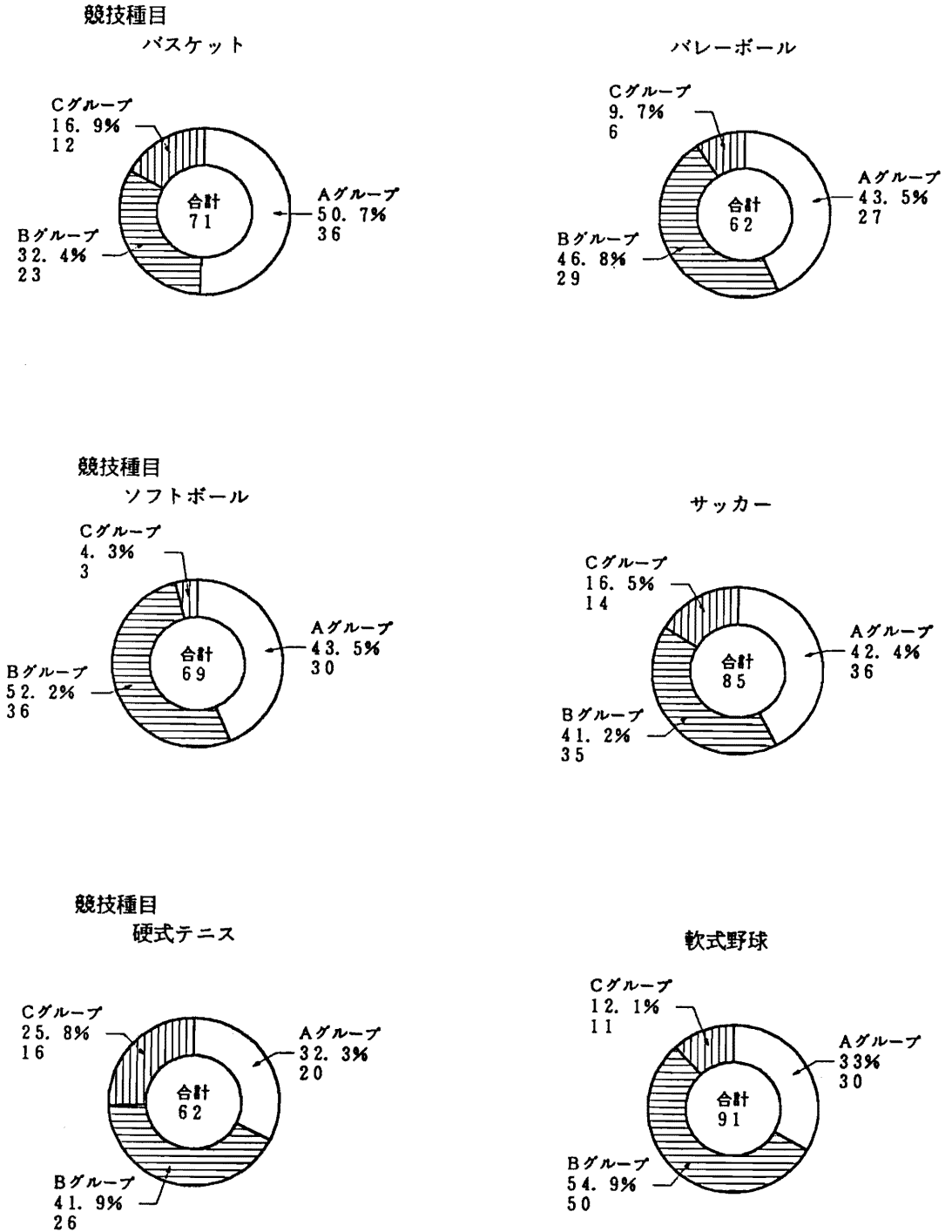


図-9 主な競技種目別でみた【Q14:運動部が必要である理由】

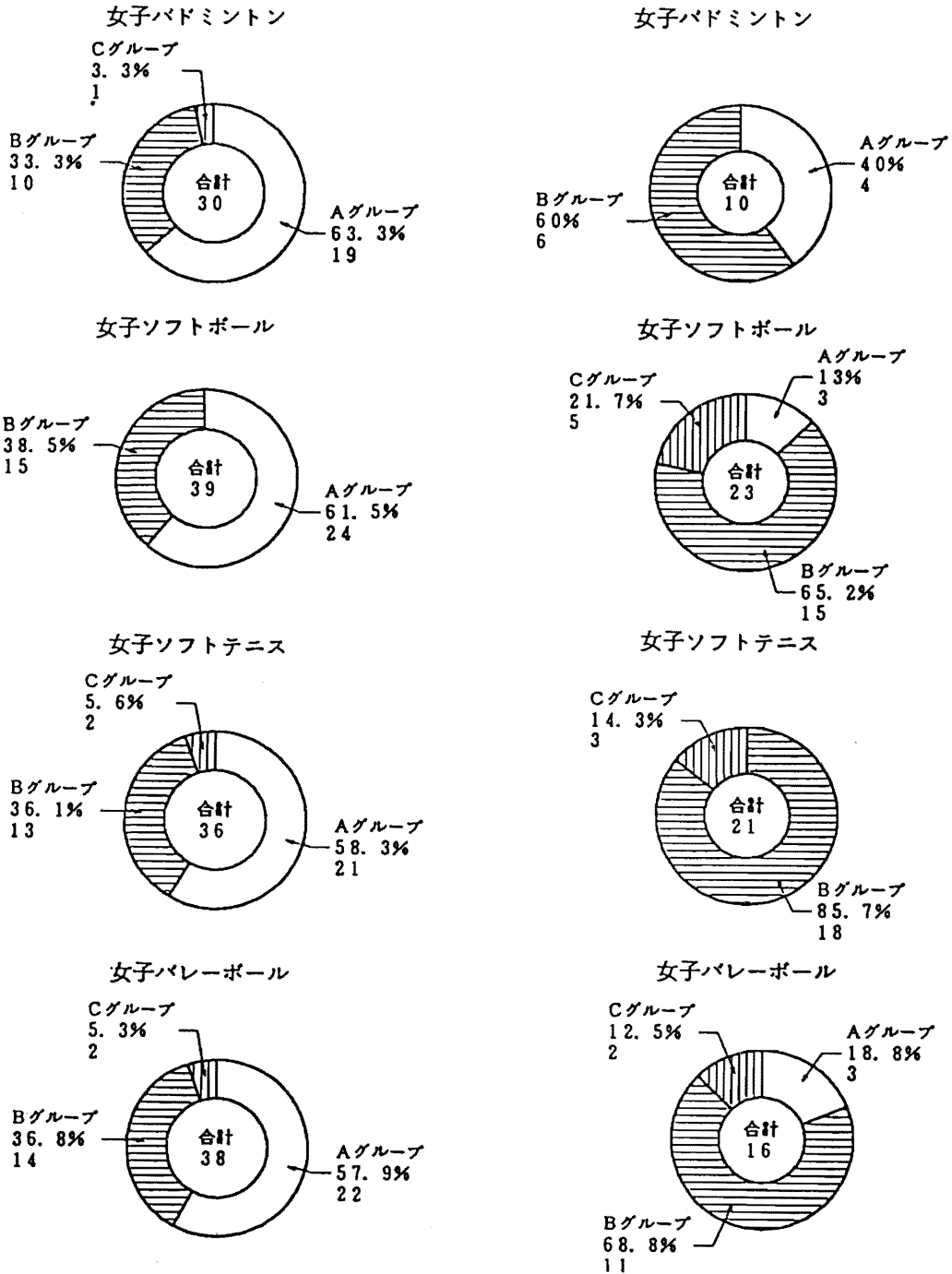


図-10 女子種目でみた【Q14：運動部が必要である理由（左側）】と、  
 【Q20：貢献している内容（右側）】の対比  
 Q14でAグループの高い種目（50%以上）について抽出し、比較した。

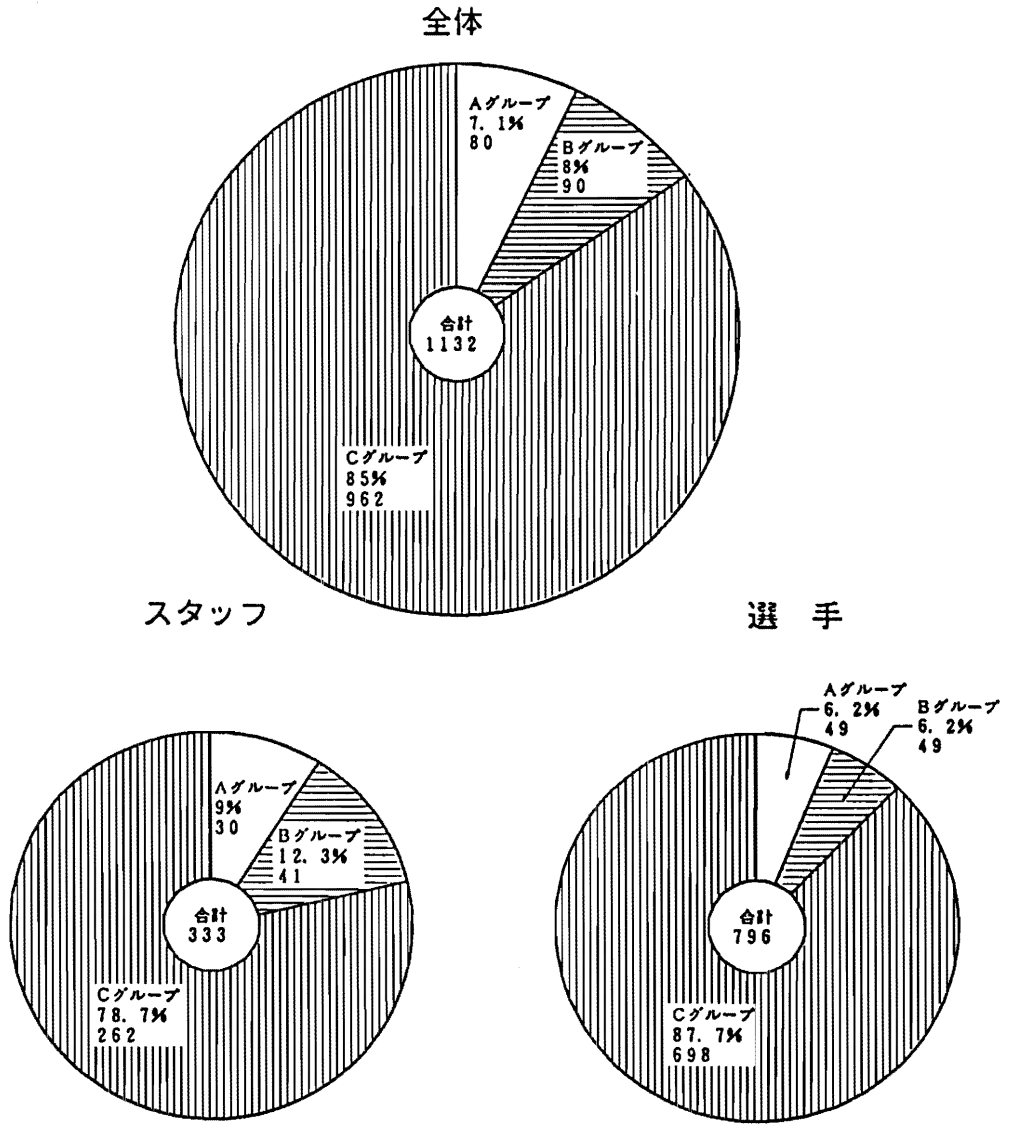


図-11 【Q17：選手活動をする意義】

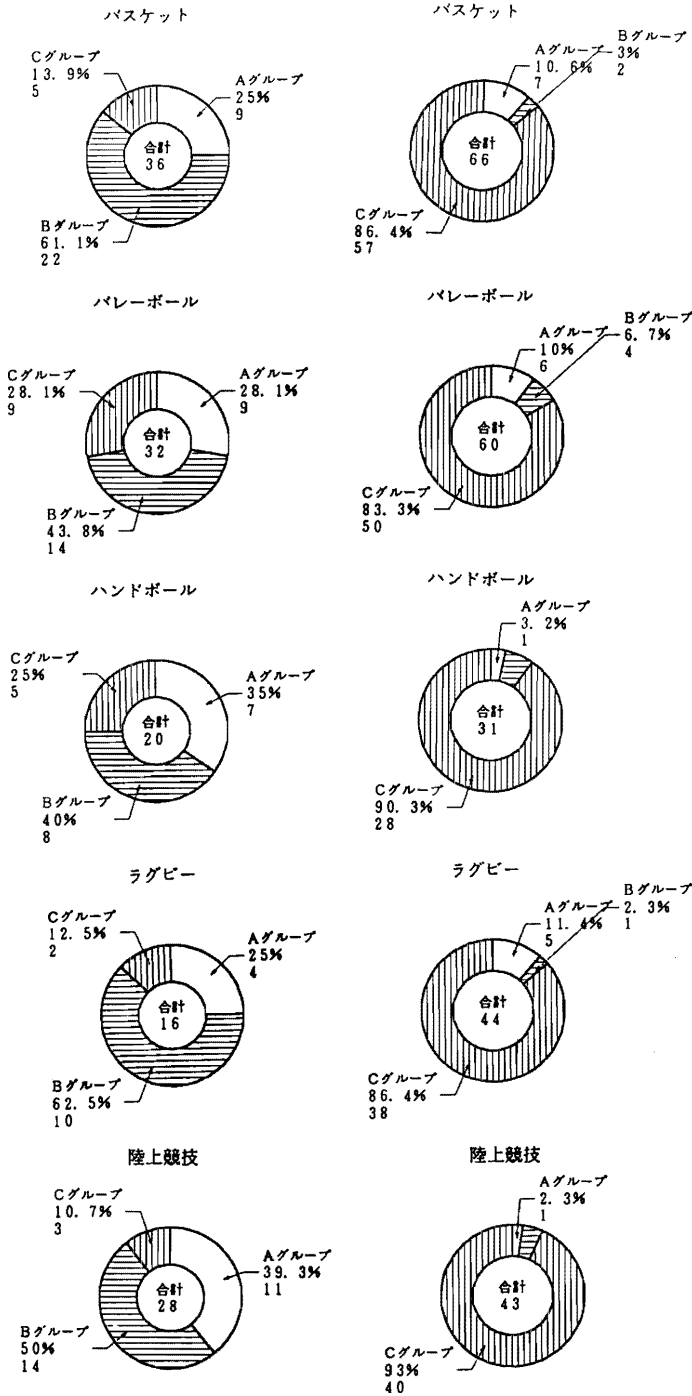


図-12 【Q20：貢献している内容（左側）】と、【Q17：選手活動をする意義（右側）】の対比  
Q20でAグループの高い種目（25%以上）について抽出し、比較した。



で、Aグループの割合が相対的に高い競技種目（25%以上を抽出）、換言すれば、会社のPRに貢献しているとする自負が、比較的強い競技種目についてのみ検討した場合でも、個人の活動意義をAグループに求める者は少なくなっている（図-12）。また、女子種目では、Cグループ支持の率が特に高く、中には全員がCグループ、即ち何らかの動機づけで、“自分自身のために活動する”と回答した種目もみられた。

(3) 【Q18：貴方は何を期待されていると思いますか】（図-13）

本設問の【Q18：会社や職場の人達は、貴方に何を期待していると思いますか】では、回答群中第1位として、1を選択した者をAグループ、2・3・4を選択した者をBグループ、5を選択した者をCグループとして、処理を行った。a)全体像では、期待されている項目として、Bグループを1位とする者が半数を越え、b)性別では、女子が男子以上にPR効果を期待されている（Aグループ）と感じている。男女とも、Bグループ支持が半数強を占めるが、男子では、社内リーダーを期待されているとする層（Cグループ）が15%近くみられた。c)年代別、d)職種別では、前出の2つの設問同様、年齢が高くなったり、管理職になると、Aに比し、B及びCグループの比率が高くなる。e)競技種目別に検討してみたところ、過半数の種目がAグループ<Bグループであり、Aグループ=Bグループがラグビー・卓球、Aグループ>Bグループは、陸上競技・相撲でみられたのみであった。

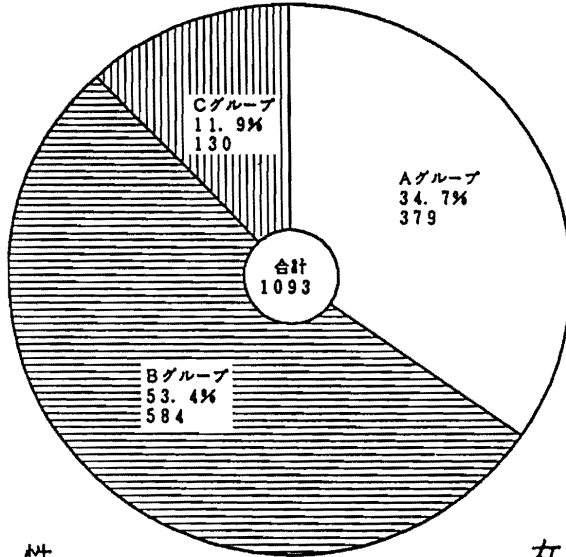
【Q14】の回答結果と対比してみると、全体的にAグループの支持が少ないようであるが、設問文中で、会社（経営サイド）だけでなく、“職場の人達に何を期待されているか”としたために、Bグループ支持が多数を示したとも考えられる。また、回答群中にBグループに帰属させたものが3項目（2・3・4）あるため、グループ間の比較ではBグループが多い結果となるが、1位で選択された回答の1～6を分割して集計すると、1の“会社の宣伝を期待されている”とする回答が最多であった。

(4) 【Q20：貴方は何に貢献していると思うか】（図-14）

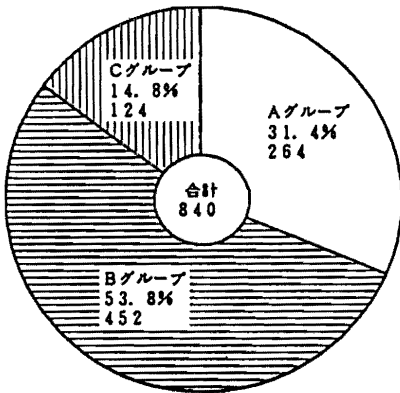
【Q20】は、前問の【Q19：貴方は会社（職場）のために大いに貢献していると思いますか】において、“まったくその通り”、もしくは“その通り”という肯定的な見解を示した全体の72%に対して貢献の内容を問うた設問である。【Q19】の段階で、女子よりも男子、選手よりもスタッフで、貢献に肯定的な意見が優勢であった。

【Q20：貴方が会社（職場）において大いに貢献していると思う事柄】として、回答群中第1位として、1を選択した者をAグループ、2・3・4を選択した者をBグループ、5を選択し

全体



男性



女性

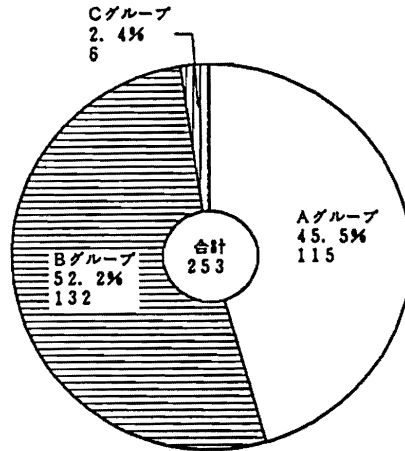


図-13 【Q18：貴方は何を期待されていると思うか】

## 全 体

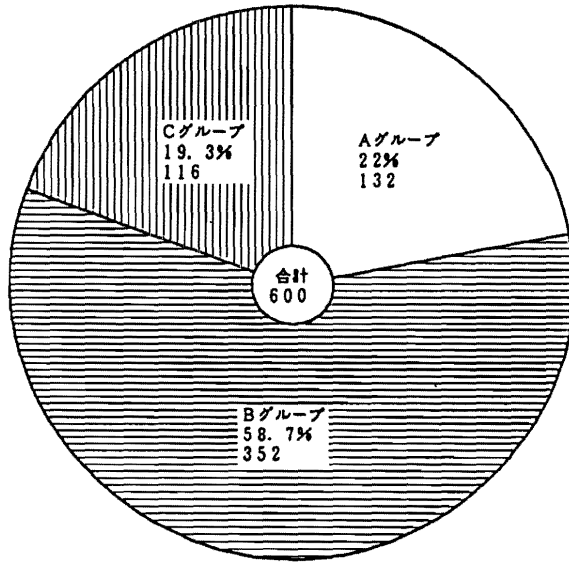


図-14 【Q20：貴方は何に貢献していると思うか】

た者をCグループとした。貢献していると思う事柄は多岐にわたっているが（3. - 2 - 1節参照）、すべての区分で多くの支持を得たのは、明るい雰囲気を作り、連帯感を高め、士気高揚に貢献しているというBグループであった。b) 性別 では目立った男女差はみられないが、【Q14】でAグループを支持が強かった女子種目でも、事実PRに貢献しているとするAグループの割合は極めて低い（図-10）。c) 年代別でも、【Q14】でAグループを支持した若年層が、実際に貢献している事柄としてはBグループを選択し、d) 職種別ではもともとBグループ支持の根強い管理職で、その傾向が顕著であった。注目すべき点としては、図には示されていないが、貢献している内容の第2位としては、回答の5（Cグループ）を選択した者が一番多く、その他でも回答の7、8が上位で選択される割合が高かった。回答の5は、仕事の能率、7と8は、各々正確な仕事の処理、他の社員への迷惑に関する事柄であり、この結果からは、“他の社員よりも短時間で能率よく、かつ正確に仕事を行い、迷惑をかけることはない”とする部関係者の自負がうかがえる。

## (5) クロス集計結果について（表-11・12）

クロス集計は、①【Q14：運動部が必要である理由】と【Q17：選手活動をする意義】、②【Q17：選手活動をする意義】と【Q20：貴方は何に貢献していると思うか】の2点について分

表-11 【Q14：運動部が必要である理由】と【Q17：選手活動をする意義】

	合 計	A グループ	B グループ	C グループ
合 計	1,046	77	86	883
A グループ	462	68	14	380
B グループ	472	7	66	399
C グループ	112	2	6	104

表 側 運動部が必要である理由  
 表 頭 選手活動をする意義  
 対象ケース 1,046

表-12 【Q17：選手活動をする意義】と【Q20：貢献している事柄】

	合 計	A グループ	B グループ	C グループ
合 計	560	122	331	107
A グループ	44	25	15	4
B グループ	56	4	41	11
C グループ	460	93	275	92

表 側 選手活動をする意義  
 表 頭 貢献していると思う理由  
 対象ケース 560

(注) ABCのグループは、回答群中のすべての選択肢を網羅していないので、クロス集計の人数と、元図の円グラフの人数は一致しない。

析した。

【Q17】で圧倒的多数を占めたCグループが、【Q14】【Q20】のCグループとは対応していないため、A・Bグループの結果についてのみ検討したが、データ数が少ないそりは免れえない。

①については、部が必要な理由と、個人としての活動意義が合致していると思われる者（双方の設問で、AもしくはBと回答した人数）は、全体の13%であり、最も合致率が高い管理職でも、部の必要理由としてBグループをあげた者の半数が、活動意義としてはCグループを選択している。女性では実に【Q14】でAグループを選択して123名中9名、Bグループを選択した103名中9名を除いて、残りの大多数が【Q17】で、Cグループにシフトしている。この傾向は、男子より女子、高年層より若年層、スタッフより選手でより顕著であった。

②については、前述の通り【Q17】でCグループ以外を1位にあげた者が2割に満たない上、【Q19】のフィルターで貢献に否定的な者はすべて除かれた結果である点を考慮せねばなら

い。具体的には【Q17】でAグループを選択し、【Q20】でもAグループを選択したものの44名中25名（57%）、Bグループについては、56名中41名（73%）、であった。個人としての活動意義で、Bグループを強調する人は少ないにもかかわらず、実際の貢献内容となると、Bグループが多くなる傾向であった。

#### （6）ま と め

本項では、先行研究において、企業スポーツを直接に管理運営する担当者へのインタビューから得られたAタイプ・Bタイプという企業スポーツ成立基盤の2大コンセプトを用いて、それらが実際にスポーツ活動に従事しているサイド（運動部関係者）のアンケート結果に、どのような形で反映されているかを検討した。

結果として、運動部関係者は、【Q14：運動部が必要である理由】や、【Q18：貴方は何を期待されていると思うか】という設問に対しては、A・Bいずれかのコンセプトを比較的良好に反映した回答をしていた。しかし、一人一人の【Q17：選手活動をする意義】では、個人的な理由をあげた者が圧倒的に多く、現実に【Q20：貴方は何に貢献していると思うか】との設問に対する答えも、一概に企業PR、社員のCI効果にのみ求める事は出来なかった。但し、一般的な傾向として、女子より男子、若年層より高年層、選手よりスタッフというように、部関係者として長年部活動に携わってきた人達ほど、本音と建前、もしくは会社が要求するものと、自らの欲求とが合致している傾向がうかがわれた。

本項の結果から得られた代表的な部関係者のプロフィールは、以下の通りである。

多くのトヨタグループ傘下企業の運動部関係者は、部活動を「企業宣伝の手段」もしくは、「社員の連帯感や士気の高揚」を目的とするものにとらえている。しかし、個人的には部活動は自分自身の趣味・生きがい・健康・名誉の為であると思っており、周囲からは、社員の士気を高め、職場を明るくするように期待されていると感じている。また、全体の7割の関係者は、会社（職場）のために貢献していると自負しており、具体的には職場の明るい雰囲気作りや仕事の能率の向上、会社の宣伝に貢献していると考えている。

（加 納）

### 3. 一 二 三 否定的回答に関する考察

ここでは、企業において競技スポーツに携わっている選手、監督を含めたスタッフを対象とした「企業における競技スポーツ」に関するアンケートのなかで、運動部の存在に関して否定的な考えに焦点を当てて考察を試みるものである。

考察の方法としてはアンケート調査のQ15の結果を中心に、Q15とQ17、Q15とQ21の結果の関連を考えながらおこなう。Q15は運動部は会社にとって必要であるという質問に対して、全く違う、そうでもないと否定的に回答したものにその理由を記述してもらうものであり、Q17はあなたは何のために選手活動をしているのですかという質問に対して、該当するものを列記した項目の中から上位5項目を選んで順位をつけてもらうものである。そして、Q21はあなたは会社のために大いに貢献していると思われませんかという質問に対して、全く違う、そうでもないと否定的な回答をしたものにその理由を、列記した項目の中から5つを選んで順位をつけてもらうものである。

運動部は会社にとって必要であるという質問に対して、全く違う、そうでもないと否定的な回答をしたものは、1,245名の選手、監督を含めたスタッフ（男性、女性を含む）のなかで、3.3%にあたる41名であった（表-13参照）。3.3%という統計学上重要な数値ではない。しかし、運動部に関係している選手やスタッフ自身が、運動部の存在というものを否定的にとらえているということを考えると、決して軽視できる数値ではないし、考察を試みることは有用なことであると考えられる。そこで、ここではなぜ彼らが運動部の存在を否定的にとらえているのかということの考察をおこない、今後の企業における競技スポーツの発展のために何が必要であるかということを考えていきたい。

まず最初に、運動部は会社にとって必要であるという質問に対して、全く違う、そうでもないと否定的な回答をしたものにその理由を記述してもらう問い（Q15）の回答であるが、主なものを以下にあげる。

- 会社にとって特に利益にならない。
- 運動部の存在は会社にとって邪魔な存在のような気がする。
- 運動部がなくとも会社は成り立つ。
- 強くなければ会社の宣伝にはならない。

これらに共通していえることというのは、運動部に関係する選手、スタッフの一部のものが、

表-13 運動部は会社にとって必要である

	男 性	女 性	合 計
全く違う	3	2	5
そうでもない	31	5	36
その通り	331	131	462
全くその通り	588	154	742
合 計	953	292	1,245

運動部は企業の金銭的な利益に結びついていないと認識しているということである。これは彼らが、企業とは営利を追求する組織であり、その組織を構成する一員として企業に営利をもたらさねばならないと考えており、そして彼らが企業の営利という視点からものを見たときに、運動部が企業に営利をもたらす歯車となっていないと判断したため、このような回答があげられたと思われる。つまり、運動部の存在というものを否定的にとらえている選手やスタッフは、企業の一員として働いている以上は営利をもたらすということが必要条件であり、運動部の存在は企業の「営利の追求」という企業にとって最重要な戦略からはずれていると考えていると思われる。

次に、なぜ選手、スタッフ一人一人が企業に対して営利をもたらしていないのかということを考えてみたい。というのは、運動部の活動が企業の金銭的営利とかけ離れたものであっても、運動部の選手やスタッフ一人一人が企業の利益につながるよう仕事をすれば、運動部の活動は何等差し支えないではないかという考えが成り立つためである。そこでここでは、Q 21のあなたは会社のために大いに貢献していると思われますかという質問に対して、全く違う、そうでもないと否定的な回答をしたものの回答理由を見ることにする。否定的な回答をしたものは、1,216名の選手、スタッフ（男性、女性を含む）のなかで、27.9%にあたる339名であった。（表一14参照）

彼らの回答理由としては、

- 他の社員の負担を大きくしている。
- 業務上の責任を果していない。
- 仕事処理のスピードが他の社員より遅い。

の3つを選ぶものが圧倒的に多かった（図一15参照）。これらの結果より、運動部に関係している選手やスタッフで企業のために貢献していないと考えている大部分のものが、企業に対して他の一般社員に比べて営利をもたらしていない、あるいは他の一般社員に迷惑をかけていると感じているということが理解できる。このことはQ 20、あなたは会社のために大いに貢献し

表一14 会社のために貢献している

	男 性	女 性	合 計
全く違う	44	14	58
そうでもない	183	98	281
その通り	549	157	706
全くその通り	156	15	171
合 計	932	284	1,216

ていると思われますかという質問に対して、全くその通り、その通りと肯定的な回答をしたものにその理由を、列記した項目の中から5つ選んで順位をつけてもらう問いに対して、それぞれの順位において多くのものが「一般社員と協調して仕事の能率を高めている」と回答していることから理解できる。そして企業に対して他の一般社員に比べて営利をもたらしていない、あるいは他の一般社員に迷惑をかけているという負い目は、運動部の活動に時間をとられるために、一般社員と同じような働きができないと考えているためと思われる。つまり、彼らは運動部の活動で時間を割かれ、一般社員並みに働いていないので、企業に貢献していないと感じ、彼らの一部はそれならば運動部は企業にとって必要でもないのではと考えるようになったのではないかとと思われる。

それでは、運動部の存在を否定的にとらえている選手やスタッフが、運動部の活動により、企業に営利を思うようにもたらすことができないため、運動部の存在に否定的になると考えるならば、一体、すべての運動部に関係する選手やスタッフは、運動部における活動意義というものを何に見出しているのかということを考える必要がある。そこで次はQ17、あなたは何のために選手活動をしているのですかという質問に対して、該当するものを列記した項目の中か

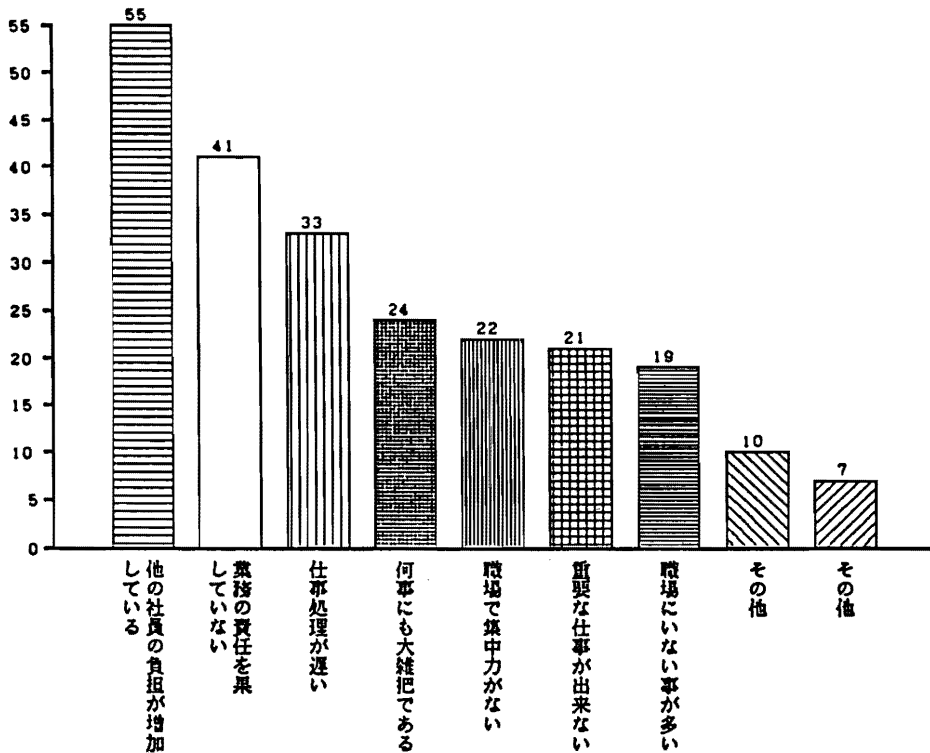


図-15 貢献していないと思われる理由1位



ら上位5項目を選んで順位をつけてもらう問いの回答について考えてみる。これについての回答は

- 選手活動は自分の趣味のためである
- 選手活動は自分の健康のためである
- 選手活動は自分の生き甲斐である

という3項目がほとんどであり(図-16参照)、これらの回答の特徴としては会社のためではなく自分のために選手活動を行っていると考えていることである。

本来、スポーツとは自分自身のためにプレイするものであるということはほぼ間違いのないことであるが(プロスポーツなど一部の例外も考えられるがここでは言及しない)、企業という営利的な組織のなかで、一般社員と仕事をしながら、しかも競技スポーツを続けるという特殊な環境下でのことを考えると、ある程度は仕事についても考慮することが必要であると思われる。しかしながら、仕事と運動部のバランスを考えながらスポーツ活動を続けるということは、肉体的にも精神的にも多大なエネルギーを消費する活動であると思われる。たとえば、仕事が忙しいときに、その仕事を一般社員に任せて運動部の活動をするという状況を考えたとき、その活動が自分の趣味や健康のためというのであれば、会社における自分の存在価値というものを見失いかねないということも考えられるし、また、一緒に仕事している一般社員に対しても

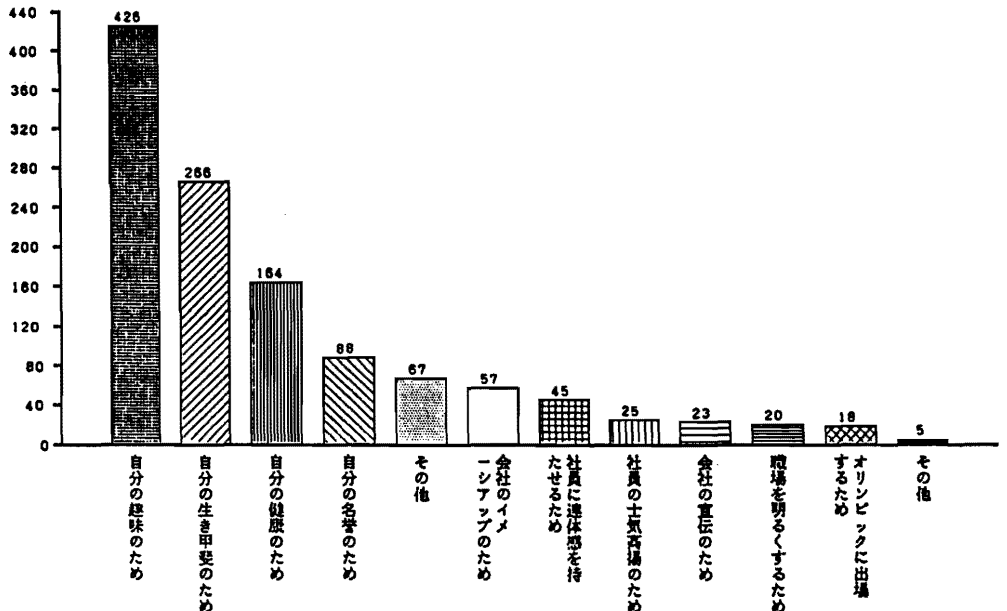


図-16 選手活動をする意義1位

自責の念に駆られることになるであろう。

つまり、ほとんどの運動部に関係する選手、スタッフがあげている運動部の活動意義というものは自分のためというものであり、これは企業の営利には何等関係なく、仕事と運動部での活動のバランスがとれているときには全く問題にならない。しかし、それらの活動意義というものは、仕事が忙しくなったときなどは仕事と運動部での活動とのバランスを保つのに耐え得るものでないため、他の社員の負担を大きくしたり、あるいは業務上の責任を果たすことができなくなる。そのため、企業に営利を思うようにもたらすことができなくなり、自分の存在価値を見失うことになるため、運動部の存在に否定的になると考えることができる。

ここでは運動部に関係する選手、スタッフ自身が、なぜ運動部の存在を否定的にとらえているのかということの考察をおこなってきた。運動部の存在を否定的にとらえている選手やスタッフの共通した認識としては、「我々はまず運動部の部員である前に企業の一員であり、企業とは営利を追求していく組織であるから、我々も企業に営利をもたらさねば企業の一員としての存在価値を失う」ということである。

企業における競技スポーツとは、完全なプロフェッショナルスポーツでもなく、またスポーツをのんびり楽しむといったものでもない。そのため、スポーツにすべてのエネルギーを費やすこともできず、だからといって一般社員と同じように仕事をこなすことも困難であるというように、非常に中途半端な立場に立たされているといった現状がある。それゆえに、仕事においてどこまでが責任分担であるといったこともあいまいであり、あるいは一般社員と同じ量の仕事をこなさねばならないという場合もあるため、運動部の活動のために他の一般社員に仕事を頼まなければならないという事態が生じてくる。このような環境では、選手が運動部の活動だけに力を注ぐのは難しいため、企業に入社してからさらにスポーツ技能を伸ばすということは、企業からの相当なバックアップがないかぎり不可能に近いといえる。それゆえに、毎年優秀な選手を補強するといったことを除いては運動部の強化は困難である。さらに選手は引退後も企業に残ることが考えられ、その際のことも考えて、他の一般社員に迷惑をかけないように仕事しなければならないというジレンマに陥るとも考えられる。

以上のようなことから、企業における競技スポーツにおいてスタッフや選手に十分な活動を行わせる為には、運動部活動と業務の両側面にわたって打ち込める環境を与えることが必要である。

筆者等が『中央大学保健体育研究所紀要』第12号において発表した「企業における競技スポーツについて（第1報）」中でも述べられていることであるが、Aタイプ（PR型）に属する

企業においては「運動部活動」即ち「業務」という図式が極めて明確に描かれ、それが社内に浸透している為に運動部関係者は職場において何ら「負い目」を感じることもなく活動を行っているのに対し、Bタイプ（CI型）における運動部関係者は常に「部活動」と「仕事」の両立を考えて行動し、職場の一員として業務責任を果たす努力を強いられているのである。

今回の調査対象となったトヨタグループ13社は全てBタイプに属するわけで、運動部関係者が部活動と業務の両立を図りながら、職場の一般社員に対して抱く「負い目」を除去し、誇りを持って運動部活動にエネルギーを投入することができるようにする為に、一部の企業で採用している離業制度（定時退社前のある特定の時刻で退社する）のようなシステムを確立するなど、仕事上の責任分担を明確にするような待遇を企業は示す必要があると考える。

（柳 井）

#### 4. 要 約

「企業における競技スポーツについて」（第2報）として、①「運動部存立のコンセプト」、②「会社側の対応の実情」、③「選手活動を行うことへの意義」の3点を主たるポイントとして、管理部署の担当者と運動部関係者（スタッフと選手）の両サイドから考察を行ってきた。また、運動部関係者に対する考察に当たっては、その回答の内容からAタイプグループ（回答が「会社の宣伝」や「イメージアップ」といった項目を選択した人達）、Bタイプグループ（「士気高揚」・「連帯感」・「職場への明るい影響」といった項目を選択した人達）、Cタイプグループ（「福利厚生」的要素を含んだ項目を選択した人達）の3グループに分けて考察するという手法も用いてみた。

##### （1）運動部存立のコンセプトについて

担当者の意識としては「士気高揚」・「連帯感」・「職場への影響」を絶対的な要素と認識しており、概ねBグループ（CI型）に属する。それに対し運動部関係者の意識は必ずしも一定してはおらず、全体ではA・B両タイプに2分されている。種目別では全体像と殆ど同じ傾向であるが、更に細かく分類して（例えば年代別・職種別・役割別・性別）見てみると、若年層より高年層、非管理職より管理職、選手よりもスタッフにおいてBグループを支持する傾向が見られる。一方では女子にAグループ支持が目立っているのが面白い現象である。前節（3.1-2の(2)）において触れたことであるが、トヨタグループ13社は「グループ間の親睦と情報交換の場」・「連帯感の醸成」をメインテーマとして過去40数年にわたって『総合競技大会』

を開催してきている。グループ内各社の運動部もその趣旨に添って発展してきた経緯がある。まさに「CI型」の典型といっても過言ではない。従って前述の高年層・管理職・スタッフの人達の意識は当然の帰結なのであろう。それに対する女子の意識は極めて割り切った感覚であり、これは社内における地位や雇用形態の違いからくるものであろうと推測される。

いずれにしても会社サイド（担当者）と運動部サイドとでは意識に可なりズレが存在することは否めない。これは両者にとって甚だしく不幸なことであり、運動部活動がよりよい効果をもたらす為の木目細かな検討が要請される。

## (2) 会社の対応について

会社は運動部活動の効果をより大ならしめる為に強化種目を指定したり、「社内広報活動の充実」や「褒章制度の確立」といった地道な努力はしている。しかしながら限られた予算枠のなかでの支援態勢には限度があり、為にその実情は全く不満足であると言わざるを得ない。とくに「財政的援助」・「優秀な人材の確保」・「練習場や合宿所の確保」・「チームドクターの配置」といったような、まさに運動部活動の根幹をなす部分に対する対応の実情は、極く一部の会社の更に極く一部の運動部を除いては全く不満足な状態であり、このことは担当者も認めている点である。

この点については運動部サイドの見方も一致している。3-2-1にて指摘している通り、スタッフ・選手ともに「練習場所の確保」・「合宿所の充実」といった競技力向上に密接な関わりをもつ項目に関しては会社側に対し強い要望を抱いている。一方「社内広報の充実」についての運動部サイドの要望は少ないのであるが、これは「広報活動」は充分に行われていると認識している為なのか、大して必要ではないと考えている為なのかは回答内容からは判断できない。ただ担当者サイドの認識から判断できることは“他の項目に比べれば、多少は積極的に展開している”ということが言える。

競技力向上の見地からはハード面での拡充は不可欠な要素であることは明白であるが、「CI効果」を大ならしめる為には社員全般の運動部に対する認識を高めることも必要であり、その為の社内PR活動について会社・運動部両サイドともに真剣に取り組む姿勢が必要である。

## (3) 選手活動の意義について

会社は運動部の存在価値を「社員の士気高揚の為」・「社員の連帯感の醸成の為」・「会社のイメージアップの為」に役立つものと位置づけ、また選手に対する期待も「会社の宣伝」・「社員の士気高揚」・「職場の雰囲気づくり」といった「会社の利益」に結びつくような活躍を

期待している。Aグループ・Bグループに属する発想である。

一方運動部サイドが持つ「会社が抱く選手個人に対する期待感」については、概ね「社員の士気高揚」・「社員の連帯感」・「職場の雰囲気づくり」といったBグループ型の期待をされていると感じているが、女子においては男子以上にPR効果（Aグループ）を期待されていると感じている。この点においては会社・運動部双方の認識は概ね一致していると見てよい。しかし個人的意義づけは自らの「健康」・「趣味」・「生き甲斐」・「名誉」といったCグループに属する回答が多数を占め、全く異質な様相を呈してくる。

年代別・職種別・役割別にみても、高年層・管理職・スタッフにおいてBグループがやや多くなる傾向がみられるが、その中でもCグループは過半数を占めており、全体の傾向としては個人的な理由に意義を見出している。

運動部自体の存立理由や被期待感に対する認識と、個人的な部活動の動機づけは全く異質なものである。自分自身の為に活動をし、いい結果を出すことが出来れば、結果としてそれが周囲からの期待を充足することになり、ひいては会社の利益にも繋がると言うことであろうか。

#### （4）会社に対する貢献度について

運動部サイドの72%の人は自分は“会社（狭義の職場を含めて）のために貢献している”と考えており、その具体的な内容は「明るい雰囲気をつくり、連帯感を高め、士気高揚に役立っている」とするBグループに属する項目である。

運動部の存立理由についてAグループ（PR効果）を支持した若年層や女子においてもPRに貢献しているとする割合は極めて低く、実際に貢献していると考えられる事柄はBグループ（CI効果）なのである。注目すべき点として、“職場における実務処理に関して他の一般社員達に迷惑を懸ける事はない”と主張する人達が多数存在している事実がある。これは運動部関係者の自負の表れと見るべきであろう。

しかし一方では、“会社の為に貢献していない”と考えている人が約28%存在する。これは無視出来ない数である。その人達の“貢献していない”と考える理由は「他の社員の負担を大きくしている」・「業務上の責任を果していない」・「仕事処理のスピードが他の社員より遅い」の3点に集約される。全て会社の一般業務の範疇での事項である。

「運動部は何の為に存在し、自分達は何を為すべきであるか」といった基本的な意識の脆弱さに起因する結果ではないだろうか。

『紀要第12号』（1994年）にて発表した「企業における競技スポーツについて（第1報）」においても指摘した点であるが、Aタイプ（PR型）に属する企業においては、会社・運動部関係

者双方の意識が全く一致している為に、一般業務とスポーツ活動の関係も極めてスッキリと処理されているのに対し、基本的にスポーツ活動は業務外活動として処理されているBタイプ(CI型)の企業においては、選手個人は職場の同僚達との間で好ましい人間関係を形成する為に苦悩を強いられたのである。

Aタイプ・Bタイプに関係なく、企業の競技スポーツはそれ自体が会社の営利に直接的には関わりをもつものではなく、間接的な効果を期待する性質のものであると考える。問題は競技スポーツ存立に対する会社のコンセプトと、スポーツ活動に対する会社の対応の姿勢を、全社レベルで周知徹底させることが出来るか否かであろう。

トヨタグループ13社の全体像においてはその点についての双方(会社・運動部)の努力は不足していると見なしてよいであろう。

(成 瀬)

## 5. 後 記

トヨタ自動車傘下の企業はその経営規模や業種は千差万別である。自動車関連のメーカーが中心ではあるが、その中には商社や研究機関も含まれている。従ってそこに存在する運動部の規模や技術的レベル、ポリシーも異なっているし、会社サイドの対応の姿勢にも違いがある。

そのような背景のある中で、13社全体を纏めて一つの像として分析し考察したことは多少の無理があったと思う。

また調査当時と現在では、企業スポーツを取り巻く情勢にも可なりの変化が見られる。例えば、調査当時においてはプロのコーチの存在は女子のバスケットボールに1チームあただけであり、選手にしてもプロ(契約選手)として存在していたのはバスケットボールにおける外国人選手のみであったのが、現在ではコーチにしても選手にしても外国人・日本人を問わず複数の企業・複数の種目に多数存在している。

このように考えると今回の考察は、必ずしも実状を忠実に把握していないではないかとも思うが、日本の経済発展の一翼を担っている産業のスポーツ活動の実態を少しでも探ることが出来たことは、それなりに意味のあることであったと考える。

プロ野球スワローズ球団の野村監督はその著書「勝者の資格」(註4)の中で、どのような組織においてもその組織を活性化させる為には、“四つの要素を十分に機能させることが必要である”と提言し、その四つの要素は「信頼性」・「通意性」・「要望性」・「共感性」であると指摘している。

双方（会社・運動部）の主張をお互いが十分に理解し合う（要望と通意）ことが共感呼び信頼感となり、それが組織の発展に繋がるのである。

企業がある種のコネプトのもとに自社内にスポーツ集団を存立させ、その活動によって企業に対し何らかの利益をもたらしたいと考えるならば、双方共に上記の4要素を十分に機能させるべく鋭意努力を払うことが必要なのである。

今回の考察がグループ内各社の運動部発展の為に、何らかの示唆を与えることが出来れば幸いである。

（成瀬）

## 6. 参考文献・資料（アンケート表）

### 参考文献

註1・註3：中央大学『保健体育研究所紀要』（第12号）（1994年）

「企業における競技スポーツについて（第1報）」成瀬 他

註2：中央大学『体育研究』（第29号）（1995年）

「全豊田総合競技大会の分析」成瀬

註4：「勝者の資格」（1995年）扶桑社 野村克也

トヨタグループ13社の『企業における競技スポーツ』に関するアンケート  
《担当責任者用》

( ) 内に文字を入れて下さい。

(1)会社名 ( ) (2)担当部署 ( ) (3)役職名 ( )

記入例 スポーツは健康の為にいいと思いますか。

はい いいえ

( ① ) ・ ( 2 )

※ 該当する数字を○で囲んで下さい。

**【B】【運動部に関する事項】**

IV 運動部の存在意義についてお尋ねします。

Q 18 運動部は会社にとって必要な存在ですか。 (1・2)

Q 19 前問の回答が①の場合、その理由について度合いの強い順に、下記に列記した項目の ( ) 内に1から番号を入れて下さい。

- 運動部は会社のイメージアップに役立っている。 ( )
- 運動部は会社の宣伝に役立っている。 ( )
- 運動部は社員の士気高揚に役立っている。 ( )
- 運動部は社員の連帯感の育成に役立っている。 ( )
- 運動部は社員の福利厚生に役立っている。 ( )
- その他 ( ) 。

Q 20 Q 18 の回答が②の場合、その理由を順位をつけて5つ挙げて下さい。

- 1位 \_\_\_\_\_
- 2位 \_\_\_\_\_
- 3位 \_\_\_\_\_
- 4位 \_\_\_\_\_
- 5位 \_\_\_\_\_



## V 運動部活動に対する会社の対応についてお尋ねします。

- Q 21 運動部に強化指定（重点）種目と、非強化種目の区別がありますか。 (1・2)
- Q 22 前問の回答が①の場合、その理由と強化種目の種目名をお聞かせ下さい。

理由：
-----

種目名： (            ) (            ) (            )
(            ) (            ) (            )
(            ) (            ) (            )

- Q 23 Q 21 の回答が②の場合、その理由をお聞かせ下さい。

理由：
-----

- Q 24 強化・非強化の区別がある場合、両者に対する対応において、その差異の具体的内容をお書き下さい。

1. _____	6. _____
2. _____	7. _____
3. _____	8. _____
4. _____	9. _____
5. _____	

## VI 運動部活動（個人を含めて）に対する援助内容についてお尋ねします。

- Q 25 運動に対する財政的援助は充分成されていると思いますか。 (1・2)
- Q 26 優秀な新人獲得について運動部側の要求は満たされていると思いますか。 (1・2)
- Q 27 練習場の確保といったハード面での整備は万全だと思いますか。 (1・2)
- Q 28 合宿所・寮などの厚生面での整備は万全だと思いますか。 (1・2)
- Q 29 チームドクターの採用を推奨していますか。 (1・2)
- Q 30 チームスタッフに対して経済的援助はなされていますか。 (1・2)

- Q 31 優秀な成績を挙げた部や選手に対する、社内褒章制度はありますか。 (1・2)
- Q 32 社内広報活動は十分なされていると思いますか。 (1・2)
- Q 33 社員に対して応援活動を積極的に推奨していますか。 (1・2)
- Q 34 大会の直前等において、選手の業務上の負担に対して何らかの考慮はなされますか。 (1・2)

Ⅶ 選手に対する認識についてお尋ねします。

- Q 35 選手はどのような意識で選手活動をしているとお考えでしょうか。下記の列記した項目について、右の ( ) 内に 1 位から順位をつけて下さい。

・会社のイメージアップのために活動していると思う。	( )	位
・会社の宣伝のために活動していると思う。	( )	位
・業務の一環として活動していると思う。	( )	位
・社員の士気高揚のために活動していると思う。	( )	位
・社員の連帯感を高めるために活動していると思う。	( )	位
・職場の明るい雰囲気づくりのために活動していると思う。	( )	位
・自分の健康・体力づくりのために活動していると思う。	( )	位
・自分の趣味として活動していると思う。	( )	位
・自分の生き甲斐のために活動していると思う。	( )	位
・自分の名誉のために活動していると思う。	( )	位
・オリンピックに出場するために活動していると思う。	( )	位
・その他 ( )	( )	位

- Q 36 会社は運動選手に何を期待していますか。下記に列記した項目について右側の ( ) 内に 1 位から順位をつけて下さい。

尚、その他として考えられる項目を幾つでも結構ですから付加して下さい。

・試合でいい成績を挙げて会社の宣伝をして貰いたい。	( )	位
・社員の士気高揚のために、いい成績を挙げて貰いたい。	( )	位
・社員の連帯感の育成のために役立って貰いたい。	( )	位
・社内（職場）に明るい雰囲気を作って貰いたい。	( )	位
・社内（職場）のリーダーとなって貰いたい。	( )	位
・将来は会社の幹部社員になって貰いたい。	( )	位
・その他 ( )	( )	位
・その他 ( )	( )	位
・その他 ( )	( )	位
・その他 ( )	( )	位

ご協力有り難うございました。

トヨタグループ13社の『企業における競技スポーツ』に関するアンケート  
《運動部用》

記入方法・会社コード・種目コード

I 記入方法

まったくその通り	その通り	そうでもない	全く違う	3
(4)	(3)	(2)	(1)	

※ 上記項目に該当する番号を右端の□内に入れて下さい。

II 会社名コード番号一覧

コード	会社名	コード	会社名
01	トヨタ自動車(株)	08	豊田通商(株)
02	トヨタ車体(株)	09	(株)東海理化
03	豊田工機(株)	10	愛知製鋼(株)
04	豊田紡織(株)	11	アイシン精機(株)
05	(株)豊田自動織機	12	関東自工(株)
06	豊田合成(株)	13	日本電装(株)
07	(株)豊田中研		

III 種目コード番号一覧

男子種目			女子種目				
01	バスケット	09	硬式テニス	17	弓道	19	バスケット
02	バレーボール	10	軟式野球	18	ヨット	20	バレーボール
03	バドミントン	11	陸上競技			21	バドミントン
04	ハンドボール	12	卓球			22	ソフトボール
05	ソフトボール	13	水泳			23	ソフトテニス
06	サッカー	14	相撲			24	硬式テニス
07	ラグビー	15	柔道			25	陸上競技
08	ソフトテニス	16	剣道			26	卓球

《運動部用》

1-	5
B	

別紙説明のように、該当する番号・数字を右の□内に記入して下さい。

- |  |   |    |    |
|--|---|----|----|
| (1) 会社名 (会社別コード番号は別紙一覧表をご参照下さい)                | 6 | 7  |    |
|  | □ | □  |    |
| (2) 性別 1 (男)・2 (女)                             |   | 8  | □  |
| (3) 年齢   |   | 9  | 10 |
|  |   | □  | □  |
|  |   |    | 歳  |
| (4) 職種 1 事務・2 技術・3 営業・4 製造・5 管理職・6 その他 ( )     |   | 13 | □  |
| (5) 競技種目 (種目別コード番号は別紙一覧表をご参照下さい)               |   | 14 | 15 |
|  |   | □  | □  |
| (6) 現在の運動部在籍年数                                 |   | 16 | 17 |
|  |   | □  | □  |
|  |   |    | 年  |
| (7) 運動部での役割 1 監督・2 コーチ・3 マネージャー・4 選手・5 その他 ( ) |   | 18 | □  |

**【B】【運動部に関する事項】**

IV 運動部の存在についてお尋ねします。

65	
----	--

Q 13 運動部は会社にとって必要な存在である。(4) (3) (2) (1)

Q 14 Q 13 にて(3)又は(4)と回答された方のみお答えください。

その理由を下記に列記した項目について、度合いの強い順に番号を入れて下さい。

- |  |
|--|
| 1 会社のイメージアップに役立っている。<br>2 会社の宣伝に役立っている。<br>3 社員の士気高揚に役立っている。<br>4 社員の連帯感の育成に役立っている。<br>5 社員の福利厚生に役立っている。<br>6 その他 ( )。 |
|--|

66-	
1 位	
2 位	
3 位	
4 位	
5 位	
6 位	

Q 15 Q 13 にて(1)又は(2)と回答された方のみお答えください。

その理由を度合いの強い順にお書き下さい。

幾つでも結構です。

1位	_____
2位	_____
3位	_____
4位	_____
5位	_____

V 運動部の活動に対する会社の対応についてお尋ねします。

Q 16 会社に対する要望について、下記に列記した項目の中から上位5項目を選び、順位を付けて下さい。

01	練習場所を整備・充実して欲しい。
02	トレーニング施設を整備・充実して欲しい。
03	合宿所（寮）を整備・充実して欲しい。
04	大会直前は業務負担の軽減をして欲しい。
05	優秀な成績を挙げた部（個人）には褒賞金を支給して欲しい。
06	新人選手の補強を積極的にして欲しい。
07	チームスタッフの業務負担の軽減をして欲しい。
08	チームスタッフに対しては手当てを支給して欲しい。
09	チームスタッフは専従者（プロ）を採用して欲しい。
10	部活動に必要な充分な予算措置を講じて欲しい。
11	社内広報をもっと活発に行って欲しい。
12	その他（ _____ ）

72-

1位	_____	_____
2位	_____	_____
3位	_____	_____
4位	_____	_____
5位	_____	_____

IV 選手活動についてお尋ねします。

Q 17 貴方は何の為に選手活動をしているのでしょうか。下記に列記した項目から上位 5 項目を選び、順位を付けて下さい。

- |    |                       |
|----|-----------------------|
| 01 | 選手活動は会社のイメージアップの為である。 |
| 02 | 選手活動は会社の宣伝の為である。      |
| 03 | 選手活動は社員の士気高揚の為である。    |
| 04 | 選手活動は社員に連帯感を持たせる為である。 |
| 05 | 選手活動は職場を明るくする為である。    |
| 06 | 選手活動は自分の健康の為である。      |
| 07 | 選手活動は自分の趣味である。        |
| 08 | 選手活動は自分の生き甲斐である。      |
| 09 | 選手活動は自分の名誉の為である。      |
| 10 | 選手活動はオリンピックに出場する為である。 |
| 11 | その他 ( )。              |
| 12 | その他 ( )。              |

82-

1 位	
2 位	
3 位	
4 位	
5 位	

91

Q 18 会社や職場の人達は、貴方に何を期待していると思いますか。下記に列記した項目について順位をつけて下さい。

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| 1 | 試合でいい成績を挙げて会社の宣伝をして貰いたい。  |
| 2 | 試合でいい成績を挙げて社員の士気を高めて貰いたい。 |
| 3 | 社員の連帯感を高めて貰いたい。           |
| 4 | 社内（職場）を明るくして貰いたい。         |
| 5 | 社内（職場）のリーダーになって貰いたい。      |
| 6 | その他 ( )。                  |

92-

1 位	
2 位	
3 位	
4 位	
5 位	

96

Q 19 貴方は会社（職場）のために大いに貢献していると思いますか。

(4) (3) (2) (1)

--

97

