

企業における競技スポーツについて（第1報）

成瀬 璋 深瀬 吉邦 青木 清隆
長 鐵翁 加納 樹里 関 鎮正
平栗 健 三須 徳次 柳井宗一郎
柳 宏

目 次

1. はじめに
- 1-1. 本研究の目的
- 1-2. 企業スポーツの歴史
- 1-3. 企業スポーツの最近動向と課題
2. 研究の方法
- 2-1. 調査の対象
- 2-2. 調査の方法
- 2-3. 調査期間
3. 結果の考察
- 3-1. 管理運営部署責任者へのインタビュー調査から
- 3-2. 企業における運動部の存在理由（価値，貢献度）
- 3-3. 運動部に対する会社及び職場の対応姿勢
- 3-4. 部活動が職場に及ぼす影響
- 3-5. 選手活動をすることの意義（個人として）
- 3-6. 会社に対する要望（経済面，スポーツ環境，身分保証，強化）
- 3-7. 入社動機
- 3-8. プロ（契約）選手制度
- 3-9. 一般社員からみた運動部のプロフィール
4. 要約
5. 後記—今後の課題
6. 資料・文献

1. はじめに

1-1. 本研究の目的

ここでいう「企業スポーツ」とは「企業が支援して意図的、計画的に強化（指定）して対外競技に参加するスポーツ集団（運動部）」を指す。「企業スポーツ」が「学生スポーツ」と共に日本のアマチュアスポーツ界発展の原動力として機能してきたことは誰もが認める業績である。

企業スポーツが、各種目にわたって本格的に公式大会に参入し始めたのは第2次大戦後である。戦後の復興期（1940年代末頃）に、日本体育協会傘下の各競技団体が「実業団連盟」を組織して「実業団大会」や「社会人大会」が開催されるようになり発展の一途をたどった。しかし、1950年代頃までは大部分の種目は学生スポーツが主流であった。

企業スポーツが学生スポーツを凌駕して覇権を握るようになったのは、東京オリンピック大会（1964年）の前後からである。戦後の企業スポーツの隆盛は日本経済の復興発展と全く軌を一にしているし、また企業が支援する競技スポーツの種目は「集団で行うボールゲーム」に集中している感がある。もちろん、個別企業によってはボールゲーム以外の特定種目を支援するケースも見られるが、特に大手大規模企業がこぞってボールゲームを採択したことは、後述する「企業が支援する競技スポーツの存在理由」と密接に関係していると思われる。アマチュアスポーツ全盛期における企業スポーツは、野球・サッカー・ラグビー・バスケットボール・バレーボール・アイスホッケー等が代表的な種目と目されるが、後発のハンドボールやアメリカンフットボールも同列の種目とみなすことができよう。

そして今、「現代はスポーツの時代」と呼ばれる社会状況のなかで、「Jリーグ」で象徴されるプロスポーツ化現象と、全てのスポーツのテレビ・スポーツ化が急進行している現状にある。スポーツイベントの大型化と国際化が進み、プロ・アマを問わず個人競技種目、格技種目を含めた全てのスポーツがテレビで放映されるようになり、昨今のテレビによるスポーツの大衆化現象がプロスポーツ化を促進させているとみなすことができる。

このような社会の趨勢が、アマチュアスポーツ全盛期に構築された従前の企業スポーツの論理構造を著しく変化させ、その成立基盤や存在理由の見直しを迫るほどの地殻変動が起こっていると判断せざるを得ない。

地殻変動の第1の理由は、1986年の(財)日本体育協会のアマチュア規定の廃棄と「スポーツ憲章」の制定を挙げることができる。これを機に、プロ・アマのオープン化がもたらされ「スポー

ツの事業化」(ビジネス化)が急速に促進されていると考える。現在のマス・メディアによるスポーツ情報の氾濫はその証左といえるが、特にテレビスポーツがスポーツのプロ化を促進させているともいえよう。

日本では「プロ野球」や「大相撲」以外にも、テニス、ゴルフ等も以前からプロ機構を持ち、国際機構と連動して活動しているが、今後は多くの種目がプロ機構を創設することが予測される。各種目別のワールドカップや、以前はアマチュアスポーツの殿堂とされたオリンピック大会さえもプロ化現象が加速するものと思われるし、今後の高度化された競技スポーツ（一般国民からみれば観て楽しむスポーツ）はプロスポーツ全盛の時期が到来することも予感される。

そして第2の理由として、日本の経済基盤の地殻変動と「平成不況」と呼ばれる経済不況による「合理化」を挙げることができよう。

企業スポーツの成立基盤は、あくまでも企業経営の本質に従属する活動であり、企業業績に直接関与する部門ではないだけに合理化の対象となり易いことは明白なことである。経済動向や企業業績によっては、企業スポーツの予算削減による活動規模の縮小または活動の自粛、最悪の場合はスポーツ集団の解散、撤退もあり得ることは容易に想像することができることである。熊谷組野球部とバスケットボール部の休部、大昭和製紙の野球部の休部、NKKサッカー部の廃部などがそれに当たる。

このように「事業化」と「合理化」の波が押し寄せている現在、従前の企業スポーツの「成立基盤」や「意義と効果」の再構築を迫るほどの逆風となっていると判断される。今こそ、企業スポーツの意義や性格、活動方針等の再構築を図り、存続・発展の可能性を探る必要性が生じているといえよう。

企業経営の側の競技スポーツに対する要請は、一般的に①企業の社会還元（特にアマチュアスポーツ振興への寄与）、②企業のイメージアップ、③企業構成員の士気の高揚（CI(Corporate Identity)効果）、④企業または商品の宣伝、⑤社員の福利厚生などが想定されるが、強化指定種目（集団）の場合は①（企業の社会還元）と②（企業のイメージアップ）は、どの企業体でも掲げる「総論的なねらい」であり、③「企業構成員の士気の高揚」（CI効果）と④「企業または商品の宣伝」のいずれかに力点を置くかによって区分されると考える。⑤（社員の福利厚生）は強化指定種目への要請ではなく、非強化種目による社内（スポーツ同好会）活動が中心となると考える。

本研究プロジェクトチームは、変動期にある企業スポーツが今後どのような社会的な意味と機能を持ち、どのように発展するかを展望するために「いま、企業がどんな思惑で競技スポーツに参入し、何を期待しているのか、また当事者は業績を高めるためにどんな努力をしている

か、一般社員は競技スポーツをどう受け止めているのか」にスポットを当て、当事者へのインタビューとアンケート調査を試みたものである。(深瀬)

1-2. 企業スポーツの歴史

わが国において、学校を主たる展開の場として導入されはじめた近代スポーツが、企業などの職場へと広がりを見せるのは明治期後半から大正期にかけてのことである。当時、学生のあいだで人気を博し盛んに行われていた漕艇・野球・テニス・バスケットボールなどの西洋型競技スポーツに企業チームの名称を確認することができる。とりわけ早くから行われていたのは漕艇であろう。記録によれば、1896(明治29)年に開催された高等商業学校第9回春季漕艇大会で、三井・三菱といった企業チームが招待試合を行っている。また1899(明治32)年頃からは、関西漕艇倶楽部の主催による関西実業団競艇が実施されるに至っている。しかしながら、明治期に登場した企業スポーツの殆どは、社内で同好の集いとして存在しているにとどまり、いわゆる企業スポーツとしての原型が成立するのは1910年代に入ってからのことである。

1914(大正4)年、第1次世界大戦の終結にともなって東京株式市場は暴騰をはじめ、急激な景気の好転を迎えることになる。この大戦景気によって、企業は競技スポーツチームをかかえるに十分な経済的余裕を手にしたのである。加えて企業や商品の宣伝効果を期待する動きもはじまり、かくて鉄鋼・造船・鉄道などの重工業企業や紡績を中心とする繊維工業企業内に次々と競技スポーツチームが誕生する。誕生の背景には、大正デモクラシーのなか高揚する労働運動の要求の一つであった労働者の文化・スポーツ活動の保証をくみとることによって、労働運動自体を縮小させようとする企業側のスポーツ政策によるところがあったことも忘れてはならない。いずれにしても、企業経営者側の主導による企業スポーツの誕生である。

種目別に眺めてみると、この時期もっとも多くの企業で産声をあげたのは野球チームであった。結果、他のスポーツ種目に先んじて1920(大正9)年に第1回全国実業団野球大会が朝日新聞の主催で開催されるに至り、1927(昭和2)年からは現在まで続く全国都市対抗野球大会が開催されることになる。このように企業スポーツの歴史は、野球とともに始まったといっても過言ではなからう。いっぽう、実業団大会の開催にこぎつけるまで時間を要した他のスポーツ種目にとって、1924(大正13)年にはじまった明治神宮体育大会は全日本選手権大会とならんで恰好の試合の場となった。したがって同大会は、学生スポーツのみならず企業スポーツの発展をも促したとしなければなるまい。

企業スポーツが同好の集団から企業主導型運動部へと発展し、しかも全国的な広がりを見せはじめた頃、満州事変(1931年)が勃発する。戦時体制下へと突入し戦時色が強まるにつれて、

ようやく芽生えはじめた企業スポーツは戦時生産増強の要請のもと衰退を余儀なくされてしまう。しかし、1946（昭和21）年に敗戦というかたちで戦時体制が崩壊するや、ただちに復興の途を歩みだすことになる。企業スポーツにとって戦後の復興はそう難しいものではなかった。占領軍の占領政策や再編された労働組合の活動をうけて、日本の産業界が労務管理の方策として職場体育やレクリエーションを重視し積極的に推進したことの恩恵に浴することができたからである。日本鋼管バスケットボールチームがバスケットボール界に台頭し、その名を轟かせるようになったのは丁度この頃である。同チームは1949（昭和24）年の全日本実業団選手権大会で優勝を果たした後、東洋高圧に敗れるまでの3年間国内無敵の94連勝を成し遂げている。バスケットボールは、水泳・テニス・ラグビー・バレーボール等とともに比較的早くから行われてきた企業スポーツ種目の一つで、1948年には全日本実業団選手権大会に女子の部を設けている。

着実な歩みで徐々に規模を拡大してきた企業スポーツは、1960年代に入り高度経済成長期を迎えると同時に急成長を遂げることになる。大企業が積極的に優秀な選手を社員として採用するようになったからである。そこには、彼らを媒体として企業や商品のイメージアップをはかろうとする狙いがあった。そしてこの現象に拍車をかけたのが1964（昭和39）年の東京オリンピックである。当時東京オリンピックは、まさしく日本国民の最大の関心事であり、日本選手団の活躍を見ようとテレビの需要は驚異的な伸びをしめした。企業にとって東京オリンピックが恰好の広報の場であったことは多言を要さないところであろう。ために、企業はこぞって優秀な選手を抱えるようになったのである。事実、日本選手団の主力の多くは、日紡貝塚バレーボールチームに代表されるように企業が育成した選手であった。

その後も、国民のスポーツ熱の高まりやスポーツ情報産業の発達に即応するかのように企業運動部は増え続ける。そうなれば当然種目毎に全国組織化がなされるし、実業団大会も開催されることになる。かかる動向のなか、1965（昭和40）年にアマチュアスポーツ界のトップをきってサッカーに日本リーグが結成された。これをうけて、バスケットボールやバレーボールにも日本リーグが導入されることになる。まさに1960年代は企業スポーツの完成期であったといえる。

1980年代後半になると、企業スポーツはさらなる広がりをみせ、銀行や保険会社あるいは化粧品会社をはじめとして女子部を創設する企業が増えてきた。他のスポーツ種目に比べて、トップクラスを狙い易い柔道・陸上・サッカーといった歴史の浅いスポーツ種目に企業の参入がみられる。また、社員の士気を高揚させることに適したアメリカンフットボール等の種目に力をいれる企業が増えているのも大きな特徴であろう。

ひるがえって眺めてみると、日本における企業スポーツは景気の状態や親会社の経営状態に左右されながら、いくつもの苦節、例えば1973年の第1次オイルショックにともなう景気低迷期や1987年前後の鉄冷え不況などを乗り越えて今日に至っている。その度に統合や縮小、はては休部や廃部の途を辿った運動部も少なくない。しかしそれでも企業スポーツは、1960年代から学生スポーツを抑え常にトップアスリート集団の地位を確立してきた。オリンピック出場選手の構成をみても、東京オリンピックを境に7割以上を企業スポーツ選手が占めるようになっている。これらを考え合わせてみても、アマチュアスポーツ界のリーダーとして存在してきたことはまぎれもない事実である。したがって、企業スポーツは日本のスポーツの発展に貢献してきたと評価しなければなるまい。(青木)

1-3. 企業スポーツの最近動向と課題

前節では、企業スポーツが日本スポーツ界の発展の原動力として機能してきた歴史的経過と、最近の「スポーツの事業化」の傾向と「経済不況による合理化」問題が急浮上して企業スポーツの存続発展に影を落とし始めていることを指摘した。

現在、すでにプロ機構を持つ野球・サッカー・テニス・ゴルフ等を除くボールゲーム種目のうち、側聞する所によればバレーボール、バスケットボール、アイスホッケー等の種目でもプロ機構組織化の可能性を探っていると聞く。また他方では前述した撤退例のように、競技スポーツ集団を抱える企業では多かれ少なかれ不況対策として予算削減や強化指定の解除、選手強化の縮小等の不安材料も多い。このような状況下にある企業スポーツは今後の存続発展のために、どのように具体的な課題を克服して、どのような新しい理念と運営の方法を構築するかが、いま問われていると考える。

今後の企業スポーツの存続と発展のために、その方向性を探るための課題は次のように要約できる。

(1) スポーツ環境の変化と企業スポーツ活動

スポーツの国際化やスポーツイベントの大型化が進み、更に前述した「事業化」と「合理化」というスポーツ環境の変化は、第一に前述した「(財)日本体育協会アマチュア規定」の廃棄によるプロ・アマのオープン化問題やJOC(日本オリンピック組織委員会)の独立などに起因するものと考えられる。

例えば、プロスポーツ機構を創設したサッカーは、「Jリーグ」を頂点に「日本リーグ」、「地域リーグ」をピラミット状に組織してプロ・アマを一体化した機構を構築したが、現時点ではプロ組織を持たない競技スポーツ(例えばバスケットボールやバレーボール)が「プロ化」(事

業化) に対して当事者がどのような意見を持つのか、企業スポーツの方向性を見極める好材料といえるだろう。また日本ラグビー協会のように、ラグビーというスポーツの精神文化を前面に押し出し、フマチュアリズムを踏襲しようとする姿勢も今後の企業スポーツの方向性を探るための資料であることはいうまでもない。

要約していえば「スポーツの事業化」という現在の潮流にどのように対応するかが問われているといえよう。

(2) 経済変動と企業スポーツ活動

日本経済の現状は「バブル経済の崩壊」以降、深刻な経済不況に陥っていることは周知の通りである。このような経済動向は企業スポーツ活動にも大きく影響を及ぼすものと考えられる。いうまでもなく、企業スポーツ活動は企業経営に従属する活動であり、企業業績に直接関与する部門ではないだけに合理化の対象となり易い。予算削減による活動規模の縮小または活動の自粛、最悪の場合はスポーツ集団の解散、撤退といった現象が益々増大するであろうことは十分想像できる。

企業側も企業スポーツの当事者達も、今こそ企業スポーツの存在意義を明確化し、活動方針の再構築を迫られていると考える。

(3) スポーツ業績と企業スポーツ活動

第2の課題とも密接に関連する問題であるが、企業スポーツは「勝つ」ことが大切で、「宣伝効果」を直接ねらう場合でも、「社員間のCI効果」を期待する立場でも、極言すれば「勝たなければ意味がない」といえる。企業スポーツ活動の存在理由は、経営側からみれば「スポーツを通しての社会貢献」という「たてまえ論」の他に、社会的・経済的メリットという「ほんね」の部分が存在することは明白なことである。従って、強化種目に指定されている「企業スポーツ集団」は勝つことが半ば義務づけられているといえる。強いチームのイメージが、「宣伝効果」や「企業のイメージアップ」、「CI効果」に繋がるからである。

以上のような今日的な課題を抱える企業スポーツが、今後、社会的な要請に答えるべく、活動の継続と発展のためにどのような政策策定を行うかが重要な課題となるであろうと考える。

(深瀬)

2. 研究の方法

2-1. 調査の対象

従来、日本のアマチュア・スポーツ界の発展の為に大いに貢献してきたと考えられる、家電

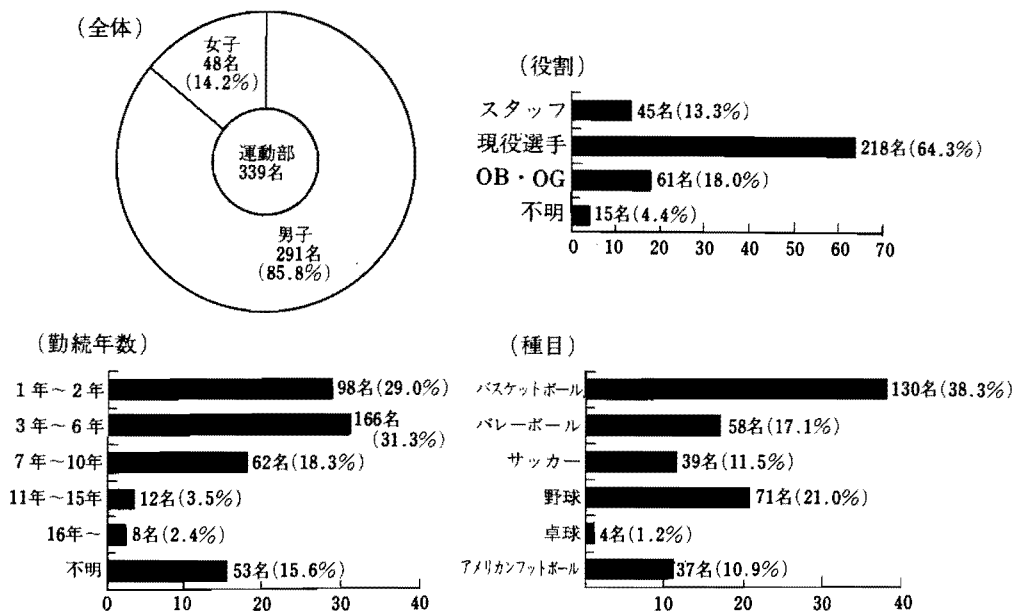
メーカー2社、鉄鋼メーカー2社（いずれも東証1部上場企業）の「強化指定種目運動部」のスタッフ（部長・監督・コーチ）・現役選手・OB・OGと一般社員、それに運動部の会社側の管理運営部署の担当責任者を対象とした。

「強化指定運動部」の種目と数は、男子バスケットボールが4チーム、女子バスケットボールが1チーム、男子バレーボールが3チーム、サッカーが2チーム、野球2チーム、アメリカンフットボール1チーム、女子卓球1チームである。

2-2. 調査の方法

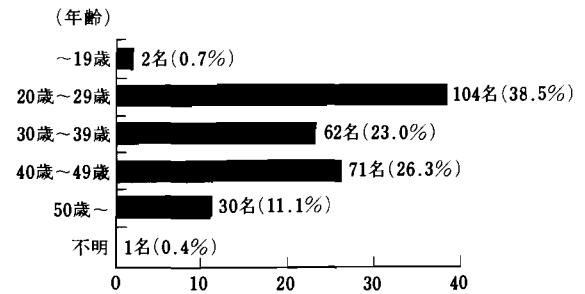
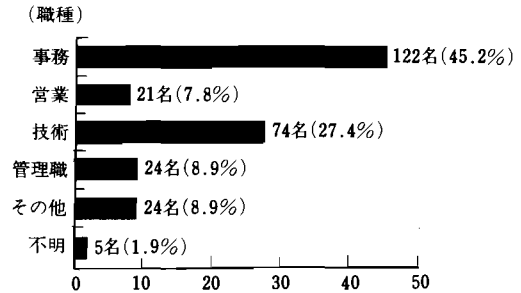
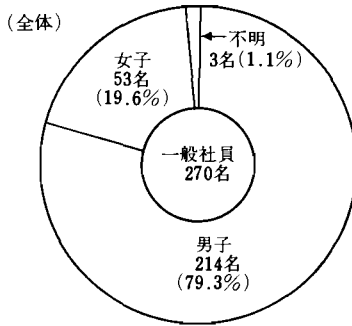
各企業の管理運営責任者に対しては直接インタビューを、運動部関係者と一般社員に対しては管理運営責任者を通してアンケート調査を行った。（内訳は表1を参照）

表1 アンケート調査の内訳
1-a 運動部関係



但し、女子の回答数が運動部関係者で48名、一般社員で53名と男子回答者数に比して少数だった為、今回は考察の対象から除外した。

1-b 一般社員



2-3. 調査期間

1992年7月~10月

(成瀬)

3. 結果の考察

3-1. 管理運営部署責任者へのインタビュー調査から

(1) 運動部の存在理由に関するコンセプト仮説となる2つのタイプ

企業スポーツを直接管理運営する担当者へのインタビューで、企業が支援（強化指定）するスポーツ集団（運動部）の存在理由について質問した。

企業が支援するスポーツ集団の成立基盤は、一般的には前節（1-1）で述べたように、①「企業の社会還元」、②「企業のイメージアップ」、③「社員の連帯感や士気の高揚」、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、今回のインタビュー結果を企業別に要約すると「企業宣伝の手段」を前面に掲げる企業群（PR型-Aタイプ）と、「社員の連帯感や士気の高揚」をねらう企業群（CI型（Corporate Identity）-Bタイプ）とに区分することができる（表2）。

表2 企業スポーツ集団のタイプ区分

タイプ	スポーツ集団の特徴
Aタイプ (PR型)	「企業の宣伝」に力点を置き、構成員はスポーツ活動そのものを業務として位置付けている運動部 ○「ノン・アマ」スポーツ集団
Bタイプ (士気高揚型)	「会社のCIの一環」として位置付け、構成員のスポーツ活動は（軽減措置はあるものの）業間活動として位置付けている運動部 ○「アマチュア」スポーツ集団

但し、今回の調査では構成員の入社契約が「プロ」「ノンアマ」「アマチュア」の区分の調査はしていない。外国人選手にはプロ契約選手がいるという。

Aタイプ・Bタイプとも総論的には「企業の社会（スポーツ界）への貢献」や「企業のイメージアップ」を挙げてはいるものの、実質的にはAタイプの企業群（PR型）一スポーツ集団を「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」とするタイプと、Bタイプの企業群（CI型）一スポーツ活動と社内業務（勤務軽減はあるもの）を両立させようとするタイプのどちらかを志向しているものと考えられる。

Bタイプの場合は、自社の社会的認知を確立し社員の企業に対する帰属意識を高めることを目的とする「CI」を強化するための手段として競技スポーツを利用する。それは必然的に全社的な一体感・連帯感の醸成に繋がり、広い意味での企業のイメージアップも期待できるものとする考えであろうと推察される。

小椋らによれば¹⁾、「PR型」と「士気高揚型」はスポーツ種目間に顕著にその差が見られるとしているが、今回の調査においては種目間格差というよりも、むしろ企業コンセプトの違いが大きな要因となっていると見ることができる。

(2) A・Bタイプの対比

インタビュー結果をタイプ別に要約すると表3のようなプロフィールになる。

前章の3節3項でも述べられているように、強化指定をされているスポーツ集団（運動部）は常に「勝つ」ことを強く要求されている。全日本的なレベルの大会で常に優勝を競う立場を維持しなければ「企業宣伝」にも「士気の高揚」にも好影響を及ぼすことはできない。従って「勝てるチーム」を育てる為の一つの条件である「予算措置」や「練習環境」といった項目に関してはA・Bいずれのタイプともに、会社の対応に大差はない。しかし運動部活動に対する会社の対応姿勢には、両者の「コンセプトの違い」から様々な差異点が見られる（表3）。

例えば、Aタイプの指導スタッフ（監督・コーチ）は「部の管理や運営」・「現場での指導」・「新人選手のスカウト」等は業務の一環として専念できるのに対し、Bタイプの場合はある種の限界があることは大いに感じられる。

表3 タイプ区分の比較

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"> ・部活動は業務であるから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，出張手当を支給。 ・優秀な成績をあげた個人に対する報奨金制度は特にはないが，チームに対しては家族同伴の海外旅行。 	<ul style="list-style-type: none"> ・1カ月10時間までの残業手当を支給。 ・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する。
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 ・チームスタッフに対する配慮は経済面では特にはないが，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"> ・新人採用の枠は特にはない。 ・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。 ・施設の老朽化ハード面で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であるとの考えから，事業活動経費として独立している。 年間1人当たり300万円強を充当。 	<ul style="list-style-type: none"> ・独立予算として年間約3億円を充当している。 ・チームが所属している事業所を中心に後援会を組織して会費を徴収しているが，それがチームに直接関係することはない。

またプレーヤーの場合も全く同様で，Aタイプは練習やゲームが業務であるから，選手はより積極的に取り組むことができるのに対し，Bタイプの場合はプレーヤーとしての能力の他に「企業人」としての資質も要求されるという二面性を克服しなければならないのである。単にスポーツの業績だけを考えるならばAタイプは極めて有効な方式であるといえるが，いっぽうにおいては「プレーヤーも一人前の企業人」として認知する方式に対するプレーヤー側の要望も多いと判断され，契約選手制度の導入とあわせて今後の重要な検討課題となるであろう。

(3) 強化指定種目について

本稿の冒頭において「企業スポーツ」を、「企業が支援して意図的，計画的に強化（指定）して，対外競技に参加するスポーツ集団（運動部）」と定義づけた。

そして本節の1項・2項において，強化指定運動部に対する企業のコンセプトや対応の仕方について考察を試みた。そこで本項にては強化指定種目そのものについて考察する。

今回の調査対象となった企業の強化指定種目数は，1社4ないし5種目である。内訳は男子バスケットボールが4チーム，女子が1チーム，男子バレーボールが3チーム，サッカー2

チーム、野球2チーム、アメリカンフットボール1チーム、女子卓球が1チームである。サッカーが少なかったのはJリーグ結成に伴い運営事業体として分離独立したからである。採択されている種目が、女子卓球を除けばいずれもチームで行う「ボールゲーム」であるのが興味深い。

調査対象がいずれも大手大規模企業（一部上場企業）なので、Aタイプに属すると思われる企業でもアマチュアスポーツ全盛時代のコンセプトとして「社会還元」や「企業のイメージアップ」更には「CI効果」ねらった選択だったと推察できる。特に「CI効果」をねらうスポーツ種目として「集団のボールゲーム」が採択されたのであろう。

ボールゲームは「チームを構成するメンバーが、他人の領域を犯すことなく、己に与えられた責任（仕事・任務）を果たしながら、激しく攻め且つ防ぐスポーツ」なので、企業側が要求する社員像とオーバーラップする部分があり、類似点が多いという理由からであろうと思われる。

最近、マスメディアによって人気種目となっている「駅伝」や「マラソン」等の個人種目は指定されておらず、4社とも“今後も種目数を増やす意志はない”という、限られたスポーツ活動予算の枠組みの中で、既設種目の管理運営に全力を尽くす姿勢は理解できるし、大手企業

表4 今後の企業スポーツの方向性

課 題	具体的課題	対応（強化）策
1. 今後に向けて —コンセンサスの方向— 強くなければ意味がない	・指定種目をもつ意義 ・種目評価の基準	・広い意味での企業のイメージアップ ・新しい企業像 ・一流企業の条件⇒従業員の誇り、一体感造成 ・社会的注目度（マスコミの扱い等） ・社会的注目度（大衆人気） ・社会的注目度（裾野の広がり） ・屋内・屋外施設の保有 ・全国レベル到達への難易度 ・コスト負担からみた難易度
2. 指定種目をいくつもつか（その種目は）	(1)縮小の検討 (2)新たな種目の検討	×各部の伝統・実績から困難 ×経費・採算面から困難 （ラグビー、競争、アメフト）
3. 強化策の実施	・採用対策 ・選手強化策	・外国人選手導入、契約選手導入等 （バスケット）（サッカー） ・強化合宿、短期海外留学、外部コーチ導入 トレーナー、トレーニングコーチ導入等

（注） インタビュー時に提供された資料を要約して作成した

のプライドも感知できる。

いっぽうでは、“強化指定種目は全日本レベルで覇を競うものでなければ意味がなく、指定種目が弱体化した場合は指定解除の措置も検討しなければならない”ともいう。強化指定種目存続のための厳しい基準が存在していることも事実である。例えば、表4にみられるようにプロ・アマオープン化時代の対応策や強化策が内部で論議されている企業もある。そして結論として『他社チームに伍してゆくという観点から、他社チームが導入している強化諸施策については、当社チームにおいても基本的にはこれを行うこととする』ものとし、現行の強化指定種目制度の大枠は変更しないと結論づけている。ここに変動期にある企業スポーツが抱える苦悩が伺える（表4）。

（4）プロ契約選手制度について

企業スポーツの全体を「ノン・アマスポーツ集団」として位置づけるのは時期尚早と思われるが、中にはプロ契約選手を採用している種目もある。バスケットボールでは現在、外国人のプロ契約選手が存在するが日本人選手にはいない。サッカーではJリーグに参加しない企業チームの中にもプロ契約選手が存在する。

Jリーグを頂点として「J1リーグ」「地域リーグ」を下部組織としたプロ・アマ一体化を計ったサッカー、21世紀検討委員会と称してプロ化の検討を始めたバレーボール、更にバスケットボールとアイスホッケーもプロ化を模索中である現在でも、調査対象4社の担当者サイドでは“日本人選手のプロ契約制度は将来も積極的に検討する意思はなく、あくまでも選手は社員であり、指導スタッフもまた自社の社員でなければならない”とする考え方が支配的であった。

このような個別企業の「スポーツナショナリズム」ともいえる発想は、「Jリーグ」以後急速に進展していると見られるバレーボールのプロ化現象とは相反する考え方で、現実には『企業や団体に所属しない高校生、大学生、外国人等を契約選手の形で登場させ、リーグの活性化を狙う』とする日本協会側の考えに対し、チームを持つ企業側は“この経済不況の時に、契約に大金を投じられるわけがない”と反論。また選手の側の反応も、“自分の力を試したい”とする改革派よりも“バレーをやめた後の保証がないので、プロ契約は不安”という保守派が多い（'94.1.6付け朝日新聞）等、他のスポーツ種目共々この問題に対する企業側の方向性には重大な関心が寄せられる。

（5）企業内スポーツ活動の概要

強化指定スポーツは、企業を代表して企業の目的のために活動をする。それは一般社員側から見た場合、応援観戦して楽しむスポーツ（See スポーツ）である。それに対して強化指定スポーツ以外の職場内スポーツは社員が自ら活動に参加して楽しむスポーツ（Do スポーツ）で

ある。強化指定のスポーツ活動を除く職場内スポーツ活動は「労働安全衛生法」に基づく活動（会社）と「法定外福利厚生事業」（会社、健康保健組合）として行う活動も含まれる。調査をした4社は、名称等に若干の相違はあるものの組織図や活動の方針は殆ど大同小異である（図1）。

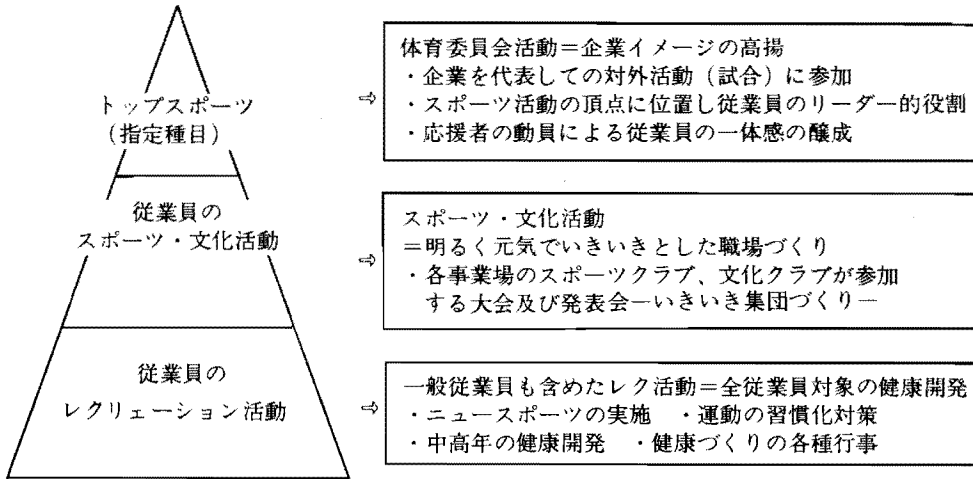


図1 企業内スポーツ活動概要図

（注）インタビュー時に提供された資料を要約して作成した

「従業員のスポーツ・文化活動」は「労働安全衛生法」に基づく企業内活動であるが、結果としてスポーツ同好会活動にまで発展して、企業内大会（事業所別対抗）等を行っているのが一般的といえる。A社ではスポーツクラブが600、文化クラブが300にも達し、スポーツクラブの中には「地域リーグ」や「実業団リーグ」等の対外試合に出場しているケースもあるという。

また、「従業員のレクリエーション活動」とは、労使協定による「法定外福利厚生事業」として行われるもので、事業所内スポーツ大会（職場対抗）や運動会の開催が中心的行事といえるが、A社では『全従業員対象の健康開発』事業としてニュースポーツ（ソフトバレー・グランドゴルフ）の実施、中高年の健康開発のための運動機能測定、運動の習慣化対策としてフィットネスクラブへの加入や歩こう会の実施といった事業も推進している。これらの領域のスポーツ活動は強化指定スポーツ活動の対局に位置づけられ、「福利厚生」の目的を担うものである。

（成瀬）

3-2. 企業における運動部の存在理由（価値、貢献度）

前節までの企業スポーツに対する経営側の一般的な要請理由と、コンセプトの違いからくるAタイプ（PR型）とBタイプ（CI型）について述べた。

本節ではAタイプ・Bタイプそれぞれの企業の運動部に所属する社員（運動部OBも含む）が「運動部の存在理由」について、どのような意見を持っているのかを、アンケート結果をもとに検討していく（図2）。

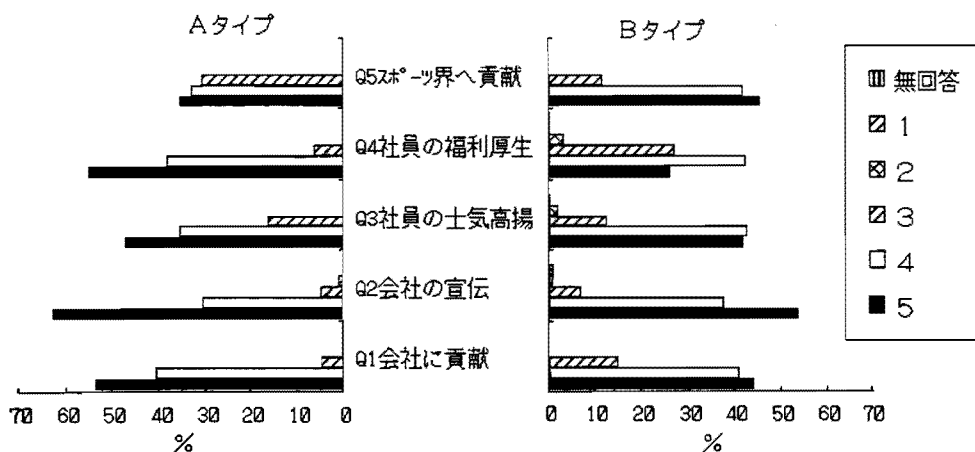


図2 運動部の存在理由

※ 第3章第2節から第9節までに示されるアンケート結果の図表にある回答スケール（1～5）の内容は以下の通りである。

- 回答スケール1 ⇒ 全くそうではない
 " 2 ⇒ そうではない
 " 3 ⇒ どちらともいえない
 " 4 ⇒ まあその通り
 " 5 ⇒ 全くその通り

運動部の存在理由に関する設問は、【Q1：運動部の活動は会社に貢献している】【Q2：運動部の存在は会社の宣伝に効果がある】【Q3：運動部の存在は社員の士気高揚に効果がある】【Q4：運動部の存在は社員の福利厚生として重要である】【Q5：運動部の存在は日本のスポーツ界への貢献として必要である】の5問である。

この設問に対して最も肯定的にとらえている者（回答5）の割合が多い順にあげると、Aタイプの場合、Q2（62.8%）、Q4（55.1%）、Q1（53.8%）、Q3（47.4%）、Q5（35.9%）となる。6割以上の者が第一義に「会社の宣伝手段としての運動部の存在」を認識しており、CI活動の中心的な意義としてとらえることができる「社員の士気高揚のため」や、企業の社会貢献としてとらえられる「日本スポーツ界への貢献のため」の割合は低く、この点における会社の方針と現場の意識は一致している。また、このタイプの場合、運動部員が一般社員に対して技術指導を行ったり、社内イベント運営の中心的役割を担ったりしており、そのために「社員の

福利厚生に重要」が2番目に高い割合を示しているものと思われる。

Bタイプの場合は、Q2 (53.5%), Q5 (45.5%), Q1 (44.1%), Q3 (44.1%), Q4 (26.3%)の順になる。Aタイプ同様「会社の宣伝のため」が最も高い割合を示している。もともと運動部活動は会社のPRに使われていたことが歴史的にみても長く、現在の企業方針がCI活動の一環と変化しても、当事者たちはやはりこのような意識が一番強いのであろう。さらに「社員の士気高揚」や「福利厚生のため」といった、Bタイプの特徴であるはずの意義の割合が低い。個人としての選手活動の意義を「会社のため」ととらえている者は1割程度(Q21.【運動部での活動は会社のためである】の設問で回答5が9.9%)であり、「自分のため」と思っている者は半数近い(Q22.【運動部での活動は自分のためである】の回答が46.5%)ことから見て、選手自身にはまだまだ運動部の存在がCI活動の一環としてとらえるという意識は薄い。しかし「日本スポーツ界への貢献」が2番目に高い割合を示しており、企業に与えられた社会への貢献に対する意義の割合が高いことが伺われる。

A・B両タイプを比較してみると、Q5を除く全ての設問において、最も肯定する割合はAタイプがBタイプを上回っている。つまり、運動部の存在理由について、Aタイプの方がBタイプよりも明確な意志を持っているといえる。【Q23:運動部での活動は業務である】において「業務」であるととらえている者はAタイプが82.0%, Bタイプが46.0% (回答5+4)であることからみて、Aタイプではその殆どの部員が部活動を「仕事」と認識し、プライドと責任感を伴った部活動を遂行しているためであると思われる。

本節では「運動部の存在理由」について、A・Bそれぞれのタイプについて検討してきた。Aタイプ、すなわち「PR」を中核の意義とする企業においては、選手の意識も会社の方針と一致していたが、Bタイプ、すなわち「CI」の一環として位置づけている企業においては、選手の意識は会社の方針とまだ充分には一致していない。CIを推進するときが一番重要なのは、企業がどのように変わるかではなく、個人がどう変わるかを考えることである。その意味でBタイプの企業がどのように変化・発展していくかを注目していきたい。(柳)

3-3. 運動部に対する会社及び職場の対応姿勢

運動部に対する会社及び職場の対応姿勢は、「強化指定された運動部」と「強化指定されていない運動部」とでは異なると思われる。ここでは勿論【1-1:本研究の目的】に示されているように、「強化指定運動部」を対象として、アンケートをもとに考察する。

考察する項目と、対応する設問は以下の通りである。

- ① 運動部に対する協力度【Q6:会社は運動部の活動に協力的である】

【Q 10：上司は運動部の活動に対して好意的である】

【Q 14：同僚は運動部の活動に対して好意的である】

【Q 17：同僚は自分の業務を積極的に手伝ってくれる】

② 運動部への期待度 【Q 8：会社は運動部の成績を期待している】

【Q 12：上司は運動部の成績を期待している】

【Q 16：同僚は運動部の成績を期待している】

③ 部活動と業務の関係 【Q 13：上司は重要な業務を与えてくれる】

【Q 23：運動部での活動は業務である】

【Q 27：業務と運動部活動は両立させるべきである】

【Q 28：業務よりも部の活動を優先させるべきである】

【Q 30：運動部での活動をしていても業務を覚えるべきである】

(1) 運動部に対する協力度

それぞれの設問に対する積極的な回答（4「まあその通り」+5「全くその通り」）のパーセンテージの増減からAタイプとBタイプを比較してみると、【会社の協力度】はAタイプが83.3%であるのに対し、Bタイプは73.2%とAタイプが10.1%上回り、【上司の好意度】はAタイプ91%、Bタイプ84.5%とこれもAタイプが6.5%上回っている結果がでた。このことは、会社や上司の「部活動に対する協力度」はAタイプのほうが高いと感じている選手が多いことを意味し、会社の運動部存在の方針が職場の上司にはよく浸透している証明であるといえる。しかし、【同僚の好意度】はAタイプ80.8%であるのに対してBタイプ88.3%とAタイプが7.5%下回り、【同僚の協力度】ではAタイプが53.7%であるのに対してBタイプ57.8%とこれもAタイプが4%下回っている。つまり、Aタイプについていえば、会社や職場の上司の協力度が高い割には同僚の反応は低く、特に職場における業務上の問題で悩むことが多いのではなかろうかと推察される。この仕事上の点に関していえば、Bタイプにおいても同様のことがいえ、企業における競技スポーツ選手の難しい立場が浮き彫りにされていると言ってよいであろう。ただ、BタイプはAタイプに比して職場に在室している時間が多いぶん「同僚の好意の度合い」が高いといえる（図3）。

(2) 運動部への期待度

【会社の期待度】はAタイプ98.7%、Bタイプ96.3%と両タイプ間には殆ど差はなく、【上司の期待度】はAタイプ92.3%、Bタイプ84.5%とAタイプが7.8%高いのに対し、【同僚の期待度】はAタイプ83.3%、Bタイプ93.4%とこれは逆にBタイプが10.1%も高いという結果がでた。これは両タイプともに殆どの選手が「会社が寄せる期待の強さ」を痛感しているが、

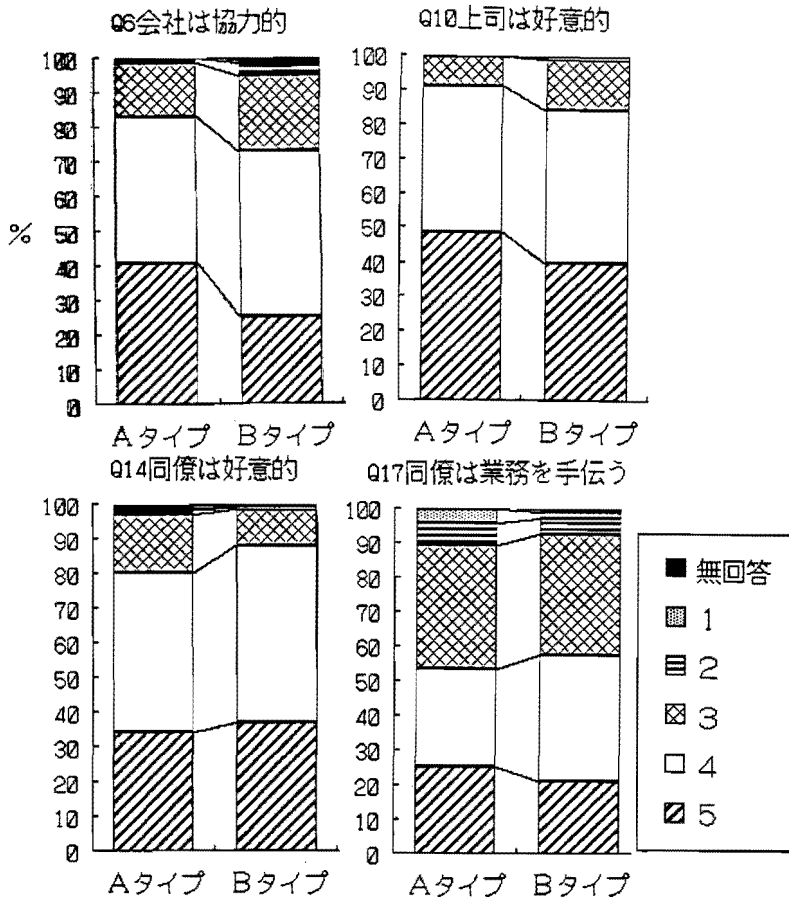


図3 運動部に対する協力度

Aタイプにおいては会社や上司ほどには「同僚の期待感」は感じてはならず、前項の「仕事上の協力度」における同僚の対応状況と同様に、会社の方針と同僚の対応との間には微妙なズレがあると感じられる。これは職場にいる時間が少ないことに起因するのだろうか。

いっぽう、Bタイプは「同僚の期待感」を強く感じており、同じ職場の一員としての連帯感や仲間意識が高いということがいえよう(図4)。

(3) 部活動と業務の関係

まず選手自身はこの点についてどのように考えているかを見てみると、【Q23:部活動は業務】であり且つ【Q21:部活動は会社のため】とする考えかたが、Aタイプで82%と70.5%と高いパーセントをしめしているのに対し、Bタイプは46%と43.2%と両タイプの間では大きな差がある。また、【Q27:業務と部活動は両立させるべき】についてはAタイプが35.9%、Bタイプ65.3%、【Q28:業務よりも部活動を優先させるべき】はAタイプが65.4%、Bタイプが

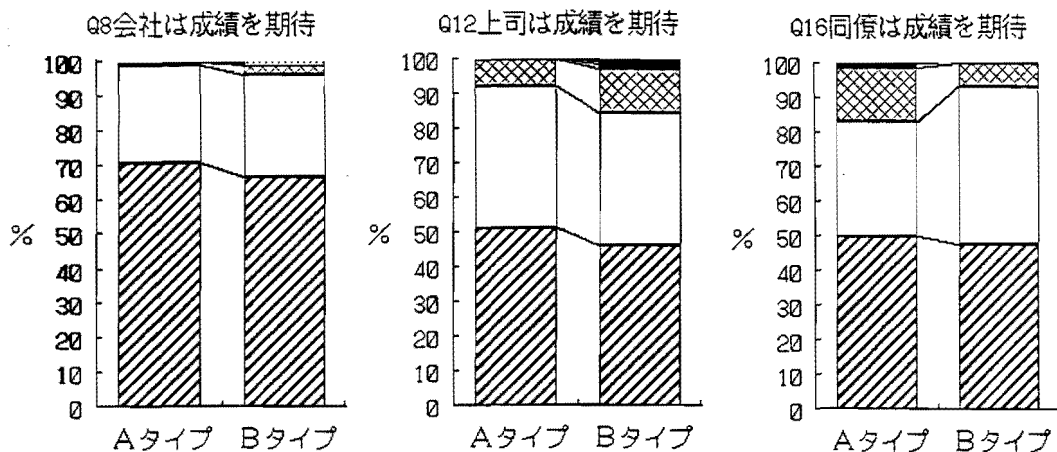


図4 運動部への期待度

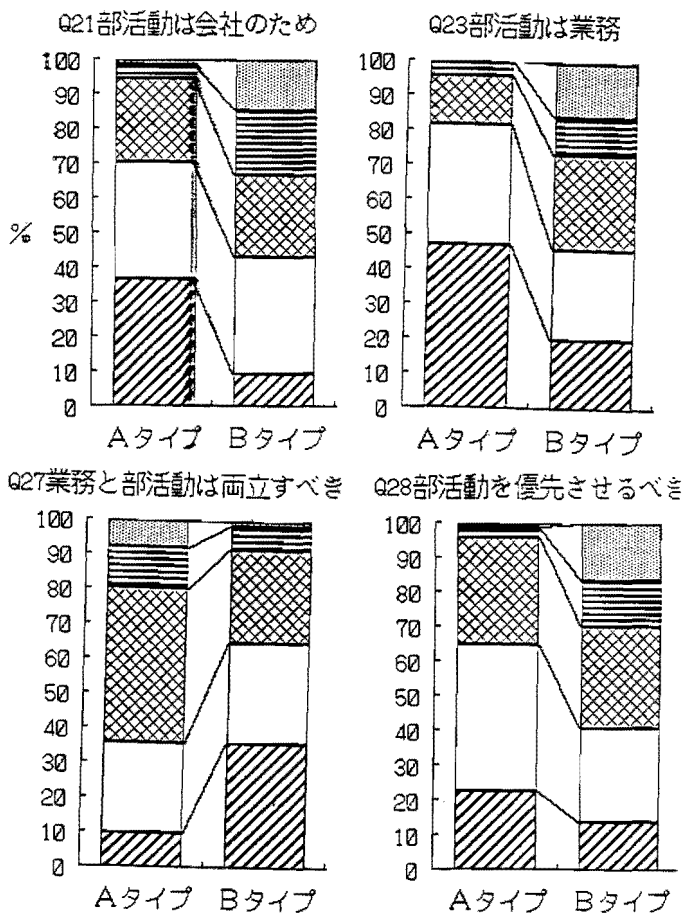


図5 部活動と業務

40.9%とこれまた両タイプの間には大きな差があるという結果となった(図5)。

つまり、Aタイプは『部活動は業務であり、会社のために大いに貢献している。したがって、仕事と部活動を両立させる必要はなく、仕事よりも部活動を優先しておこなう』と考えている。その結果、職場における業務を積極的に覚える意欲もBタイプに比べると著しく低い。所謂「企業内プロ」といわれる色彩が強いといえる。これに対してBタイプは、『部活動そのものは会社の業務ではなく、あくまでも業務外活動である。したがって、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している』とする意識が強い。

次に職場上司の対応であるが、【Q13：職場の上司は重要な仕事を与えてくれる】についての肯定的な回答は、Aタイプが26.9%、Bタイプが49.3%であった。これは職場の上司が自分の部下であるスポーツ選手を、職場における戦力として認識しているか否かの表れである。Aタイプの約3割の選手が「重要な仕事を与えてもらっている」と感じていることから、職場における戦力としての評価を得るには個人の資質や能力に影響されることが大いにあると考えられるが、やはり会社の方針を忠実に実行することに起因する業務上のマイナス印象は避けられず、「契約プロ」ではない「企業内プロ」の重要な問題点であると指摘できよう(図6)。

(4) 総括

以上の結果から、Aタイプにおいては会社の方針が職場上司によく浸透して、部活動に対する理解度や協力度はかなり高いものがある。そのために選手は心おきなくスポーツ活動に専念することができる。しかしながら、将来職場の戦力として活動するためには業務能力の育成も大切なことであり、その点をいかにクリアーしていくかがおおきな課題となるであろう。

またBタイプは、職場の同僚との間には好ましい人間関係が醸成されているが、運動部活動

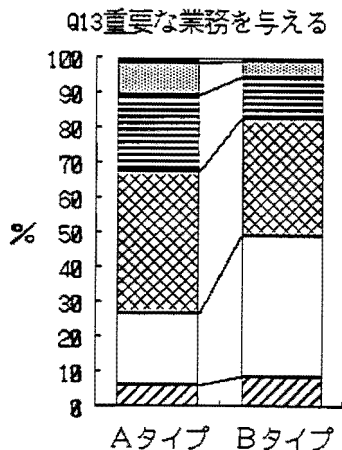


図6 職場上司の対応

は業務外活動という厳しい状況のなかで、如何にすればスポーツでの実績を挙げることができるかを検討することが重要な課題となるであろうと結論づけることができる。（平栗）

3-4. 部活動が職場に及ぼす影響

企業における競技スポーツ（特に強化指定種目）はAタイプ（PR型）・Bタイプ（CI型）を問わず、会社を代表するスポーツ集団として「勝つ」ことを目的としている。

そしてその目的達成のために、選手個人は自分自身のプライベートな時間をかなりの部分で犠牲にしていると思われるが、同時に自分が配属されている職場の同僚達にも相当な犠牲を背負わしていると考えられる。特にAタイプにおいては、その割合がより顕著なのではないかと推察される。

本節においては、部活動が職場に対してどのような影響を及ぼしているのか、その功罪について選手自身がどのように認識しているのかを、アンケート調査の【Q18：運動部の成績が良いと職場が明るい】【Q19：運動部に入っていると職場で人気がある】【Q20：運動部の活動は職場に迷惑をかけている】の回答を中心に考察する。

まず最初に、【Q18：運動部の成績が良いと職場が明るい】についてであるが、この結果については図7に示した。この特徴としては、回答5「全くその通り」・回答4「まあその通り」と回答した者がAタイプ・Bタイプともに多数を占めている。Aタイプが64.1%、Bタイプが73.2%である。この結果から両タイプともに運動部の成績が良いと職場の雰囲気明るくすることができると考えていることが判る。しかし、AタイプとBタイプを比較してみると、「全くその通り」と答えた人はAタイプが26.9%であるのに対して、Bタイプでは38.5%とBタイプの方が多く、また「どちらともいえない」と答えた人はAタイプでは33.3%、Bタイプで22.5%とAタイプの方が多いという結果である。このことから、AタイプよりもむしろBタイプの方が、「運動部の成績が良いと職場に好影響を与える」と考えている人が多いといえる。

このことは、【Q16：職場の同僚は運動部成績を期待している】の設問に対して肯定的（5+4）な回答をした人が、Bタイプの方が10.1%も多いという結果を合わせてみても納得できる。

次に【Q19：運動部に入っていると職場で人気がある】についてであるが、この結果は図8に示した。「全くその通り」・「まあその通り」と回答した人がAタイプ64.1%、Bタイプ55.4%と、Aタイプの方が「職場で人気がある」と考えている人が多い。しかし合計で57.8%と半数は越えてはいるものの僅かであり、個人としてのスポーツ選手が職場で人気があるとは一概にはいえない。

最後に【Q20：運動部の活動は職場に迷惑をかけている】についてであるが、この結果は図9に示した。「そうではない」・「全くそうではない」と回答した人が、Aタイプで28.2%、Bタイプで36.1%とBタイプの方が多く、AタイプよりもBタイプの方が職場に迷惑をかけてはいないと思う人が多いが、どちらも高い数値であるとは言い難く、逆に「全くその通り」・「その通り」と回答した人が、Aタイプで24.3%、Bタイプで22.6%、全体で22.5%と「迷惑をかけている」と考えている人の割合もかなりあることは、「部活動」と「業務」との関係について選手は「どちらともいえない」・「わからない」と悩んでいるのではないと推察される。特にBタイプよりも「迷惑をかけている」とする率が高く、「迷惑をかけていない」とする率が低

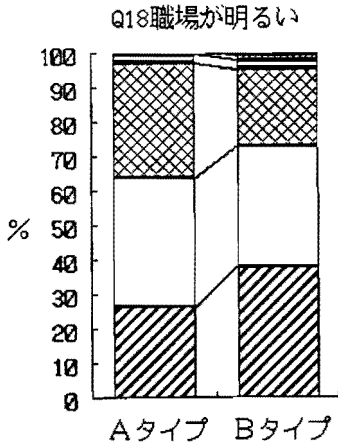


図7 職場に及ぼす影響 (1)

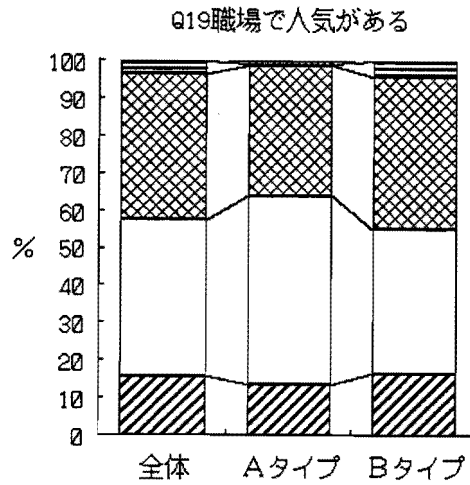


図8 職場に及ぼす影響 (2)

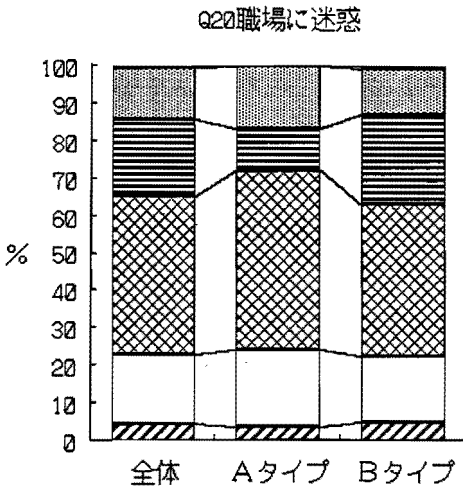


図9 職場に及ぼす影響 (3)

いAタイプの方がよりその思いが強いのではないだろうか。「どちらともいえない」と回答した人が、Aタイプで47.4%、Bタイプで40.4%と比較的高い比率を示していることは、「部活動」と「職場」の狭間で悩む選手の姿を浮き彫りにしているといえよう（図7・8・9）。

以上の考察を要約すると、企業における競技スポーツの運動部活動は、職場に対して「仕事」の面においてある程度の迷惑をかけており、選手個人々々はそのことに関して悩みを抱いている。そしてそのことは「部活動」・「選手活動」が即「業務」と位置づけられているAタイプに強い。

しかしながら、運動部の活動、とりわけ競技成績の結果は職場に多大の影響を与え、特に良い成績を挙げることは職場に良い影響、すなわち明るい雰囲気醸成するという効果をもたらすと考えている。それは、様々な世代、様々な価値観の人間が混在する職場において、自社の運動部の活躍が職場に共通の話題を提供し、コミュニケーションを計るうえで、恰好の材料となるとする考えであろうと理解したい。（三須）

3-5. 選手活動をすることの意義（個人として）

企業スポーツを構成する重要な部分に選手がある。彼らは運動選手である前にまず社員であり、一定の仕事能力が必要と認識される傾向がある。しかし、同時に社名をかけて戦い、勝つことを要求される。また日本のスポーツ界のトップレベルにあって常にリードしていく役割もある。選手はこのようなどちらにも高度な仕事を要求される二面性を克服しなければならない。このような厳しい立場にあって、個人として選手活動をすることの意義はどのようなことがあるのであろうか。

個人として選手活動をすることの意義とは、活動をすることによって幸福感があるかどうかということに帰結すると考えられる。幸福感はいろいろな様相に分類されるが、次の2点に大きく分けて考えてみたい。

すなわち、(1)私的幸福感（①生き甲斐、②仕事としてどのように捉えるか、③健康）と(2)公的幸福感（①会社との関係、②同僚との関係、③待遇・給与）である。

本節においてはこの2点について、アンケート結果をもとに3-1において述べられたAタイプ（PR型）とBタイプ（CI型）との差異を考慮しながら考察する。

(1) 私的幸福感について

① 選手活動が生き甲斐であることについて

【Q31：運動部に入っていると同期の者より昇進がはやいか】【Q32：給与がよい】という設問では「全くそうではない」・「そうではない」・「どちらともいえない」という回答がA・

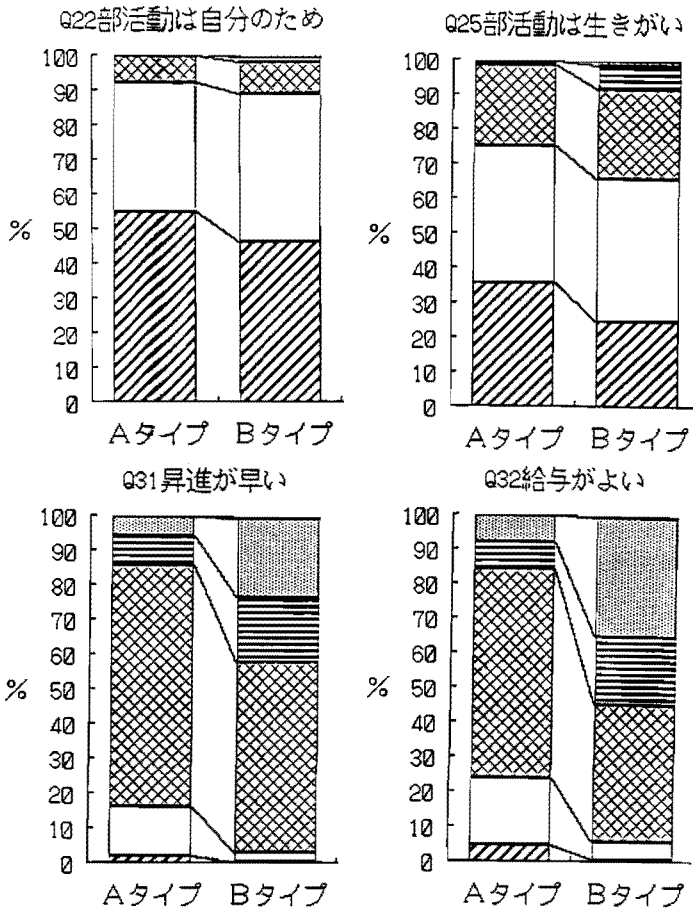
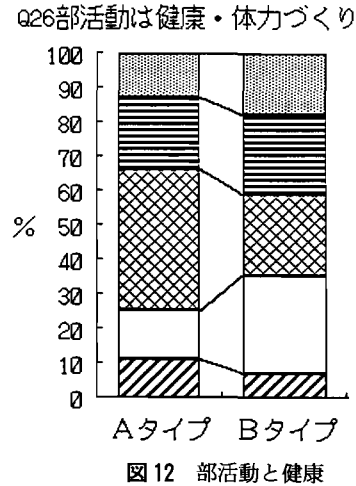
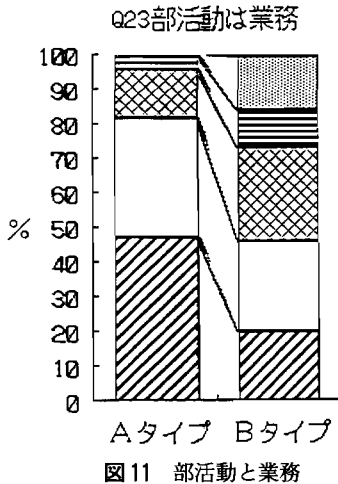


図10 選手活動の意義

Bどちらのタイプも多かったにもかかわらず、【Q25：運動部での活動は生き甲斐であるか】に対しては「全くその通り」・「まあその通り」と考えている人がAタイプ75.6%，Bタイプは66.2%であった。また【Q22：運動部の活動は自分のためである】の設問に対して「まったくその通り」・「まあその通り」と考える人が、Aタイプ92.3%，Bタイプ89.2%であった(図10)。

大多数の人は、選手活動を行うことが給与や昇進といった待遇面においては何らプラスの点はないものの、選手活動そのものを「自分のため」と捉えて「生き甲斐」と考えいと推察される。

3-2における「企業における運動部の存在理由」の考察において、「会社の宣伝手段としての存在」を高い割合で認めているにもかかわらず、個人としては「自分のため」と結論づける。この間の脈絡は「自分のため」に活動することが結果として「会社のため」になると関連づけ



る考え方が妥当であろう。

② 部活動は業務であるのか

【Q23：部活動は業務である】という設問に対してはAタイプとBタイプとでは、はっきりと差がでている。「まったくその通り」・「まあその通り」と考えている者が、Aタイプで82.0%，Bタイプでは46.0%という結果であった。こうした差異はその会社の運動部活動に対する考え方、運営方式に起因するところが多いと考えられる。しかし、個人の仕事として考えた場合、会社に業務として認められた活動であるか、業務外の活動であるかでは、選手活動の意義づけ、重要感は異なってくるであろう（図11）。

③ 選手活動は健康・体力づくりのためではない

【Q26：運動部での活動は健康・体力づくりのためである】という設問に対しては、そうは思わない」または「どちらともいえない」と考えるを併せると、Aタイプでは73.4%，Bタイプでは64.3%であった。こうした回答の背景には、選手は基本的に健康があり、またトップアスリートとして一般の人々以上に体力に恵まれていることによるのであろう。むしろ、過度の練習による障害の発生や健康を損なわれることもあるであろう。ある程度通常の業務を覚え遂行していかなければならない中でトップの選手活動を行わなければならないので、健康の増進とはいえない面もあるのではないだろうか（図12）。

(2) 公的幸福感について

選手活動をすることによって社会や会社のなかで注目されたり、期待されたりすることがある。さらに評価を受けることもあろう。こうした時感じる充実感（幸福感）も選手活動をすることの意義として重要であろう。

① 社会・会社との関係

社会との関係については今回の調査では、【Q5：運動部の存在は日本スポーツ界への貢献として必要である】という設問のみである。この設問に対して肯定的に考える選手は全体で89.0%である。このように自分自身の活動を含めた運動部の存在がスポーツ界に貢献していることに意義を感じている選手は多い。

しかし、タイプ別にみればAタイプでは「どちらともいえない」と考える人が30.8%いる。AタイプはBタイプに比べて「会社への貢献度」(94.9%)、「社員の福利厚生」(93.6%)、「会社の宣伝」(93.6%)といった面に運動部の貢献や必要性を感じている。こうした会社の活動としての意義が上記のような「スポーツ界への貢献に」に対して「どちらともいえない」という回答の要因になっているとも考えられる。

自分自身の活動が他に対して貢献していることは人間として幸福感を感じる要因である。その点で考えてみると、【Q1：運動部の活動は会社に貢献している】という設問についてAタイプ94.8%、Bタイプ84.9%である。こうしたことも選手として活動することに意義を感じる部分であろう。この内容については「会社の宣伝になっている」・「社員の士気高揚に役立っている」と考えている人は両タイプともに多数である(図13)。

② 同僚との関係

同僚との関係においては、選手は個人としては、活動に意義を感じている人は多くはない。同僚は、会社の運動部としての活動や成績には期待をしても、個人的には職場で人気があると感じている人はあまり多くはない。【Q19：運動部の活動をしていると職場で人気がある】という設問で「全くその通り」・「まあその通り」と考えている人はAタイプで64.1%、Bタイプ

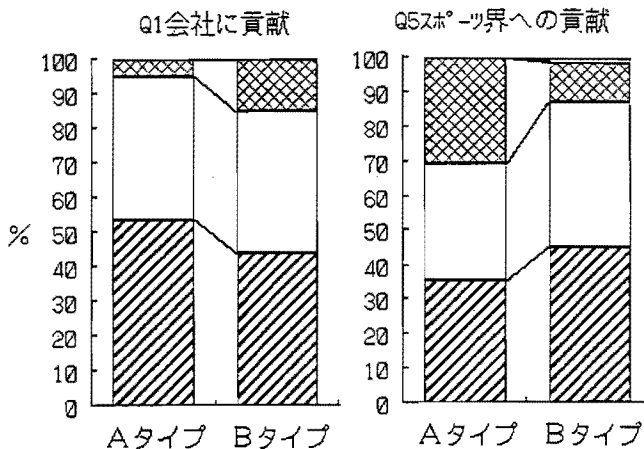


図13 部活動と社会貢献

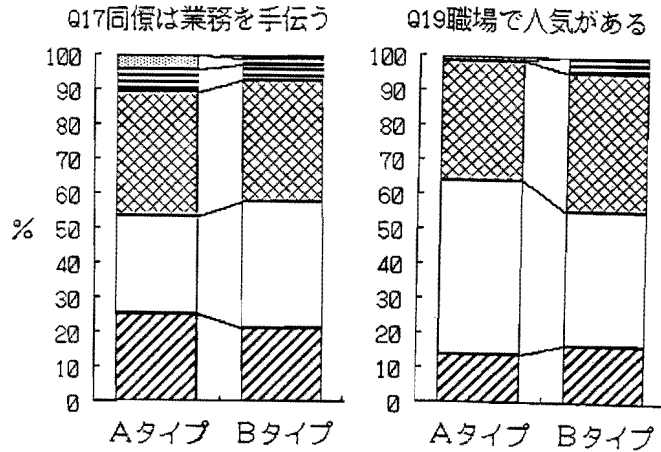


図14 部活動と職場同僚

で55.4%程度である。人気について肯定的に考えている人は多くはない。業務より部活動を優先してはくれるが、選手活動をしているからといって業務を手伝ってくれるわけではない。【Q17：職場の同僚は積極的に業務を手伝ってくれる】という設問では「全くその通り」・「その通り」と回答している人は、Aタイプで59%、Bタイプで57.8%である。こうした同僚との関係では、選手活動をしていることとおおきな意味はないといえよう（図14）。

③ 給与・待遇には関係ない

選手活動をすることで昇進が早いと思っている選手は少なく、この点について意義を感じている選手は少ない。給与についても同様である。

【Q31：運動部に入っていると同期のものより昇進が早い】という設問に対して、Aタイプ

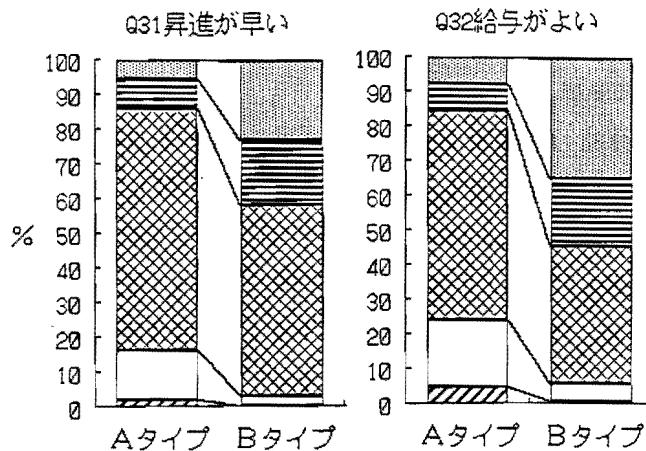


図15 部活動と給与

では「全くそうではない」・「そうではない」と考えている人が14.1%、「どちらともいえない」と考えている人が69.2%である。否定的に考えている人が83.3%で、Bタイプで同様な考えの人は更に多く96.2%である。この点についても選手活動に意義・幸福感を感じる者は極めて少ない。

【Q32：運動部に入っていると同期の者より給与がよい】という設問では、AタイプとBタイプとでは若干の違いがでてくる。これは、会社の運動部に対する考え方や位置づけの違いが影響しているように考えられる。Aタイプでは「全くその通り」・「その通り」と考えている人が24.3%いるのに対し、Bタイプでは6.1%しかいない。逆に「全くそうではない」と考えている人がAタイプで7.7%であるのに対し、Bタイプでは34.3%である。会社のPRとして積極的にスポーツ活動を行うAタイプ、CI戦略として利用し業務界活動としスポーツ活動を行うBタイプ、双方の違いが表れている（図15）。（関）

3-6. 会社に対する要望（経済面・スポーツ環境・身分保証・強化）

企業の競技スポーツの選手達は、会社側が志向する目的の如何にかかわらず自分自身の「生き甲斐」としながらも、会社を代表するスポーツ集団の選手として「責任感」と「プライド」を維持しながらかなりの個人的犠牲を払いつつ日夜努力を重ねている。

本節においては、このような選手達が自分自身で納得する選手活動を遂行するために、会社側に対してどのような要望を持っているのかを考察する。

選手が抱えている要望は多岐にわたると思われるが、今回は①「経済面」、②「スポーツ環境」、③「身分保証」、④「強化」の4項目についてアンケート結果に基づいて考察した。

考察の方法としては、3-1で述べられたように、Aタイプ・Bタイプの二つのタイプに分類し、それらを対比しながら且つ会社側の対応の実態を勘案して行った。

(1) 経済面における要望

これについては、【Q32：運動部に入っていると同期の者より給与がよい】という項目について考察することによって明らかになると考える。回答の結果は図16に示した。

「全くそうではない」・「そうではない」と否定的な回答をした者が、Aタイプで15.4%、Bタイプで54.0%と圧倒的にBタイプが多く、「まあその通り」・「全くその通り」と肯定的な回答をした者がAタイプが24.3%であるのに対し、Bタイプでは僅かに6.6%である。つまり、給与に関してはBタイプの選手の方が「不満足」である者が多いが、しかし、Aタイプであっても「満足」である人は24.3%と決して高くはなく、「どちらともいえない」と回答した人が60.3%と過半数を越す高い%を示したことは、Aタイプの選手達も自分の給与には決して「満

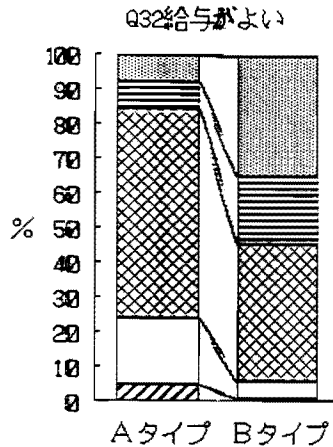


図16 経済的待遇に関する要望

足はしていない」状況であるといえよう。しかるにAタイプとBタイプの比較において、Aタイプに「満足度」がやや高い傾向がみられるのは、会社側の競技スポーツに対する対応の仕方の違いからくるものであると推察される。すなわち、競技スポーツ活動を「宣伝事業」としてとらえ、そのために事業活動費として一人当たり年間約300万円が計上されており、それが給与以外の何らかの部分で選手に還元されているのではないだろうか。また、残業手当や遠征時の出張手当等が潤沢に支給されるAタイプに対し、Bタイプの場合は月に10時間程度の残業手当しか支給されない等の点が両者の差となって表れているものと考えられる(図16)。

(2) スポーツ環境に対する要望

これについては、①練習環境の整備状況(対象設問【Q41:運動部の活動に必要な練習場はいつでも確保できる】【Q42:運動部の練習に必要な備品や用具は充分である】【Q43:運動部の練習時間は十分に確保できる】【Q44:自分の練習時間は十分に確保できる】)、②運動部予算と自己負担(対象設問【Q45:会社からの運動部への予算は充分である】【Q46:経済的な自己負担が大きい】)、③報奨金制度(対象設問【Q33:会社から報奨金等のボーナスが必要である】)の三つのカテゴリーで考察した。

① 練習環境の整備について

これについてのアンケート調査結果はそれぞれ図17に示した。両タイプとも60%以上の選手が「まあその通り」・「全くその通り」と回答している。つまり60%以上の選手達は、「会社側は練習のために良い環境を提供している」と考えているといえることができる。前で述べられている通り、企業の競技スポーツはその目的が「PR効果」か「CI効果」であるにせよ「勝たなければ意味がない」わけで、そのために会社側は『他社に伍していくために、他社が導入し

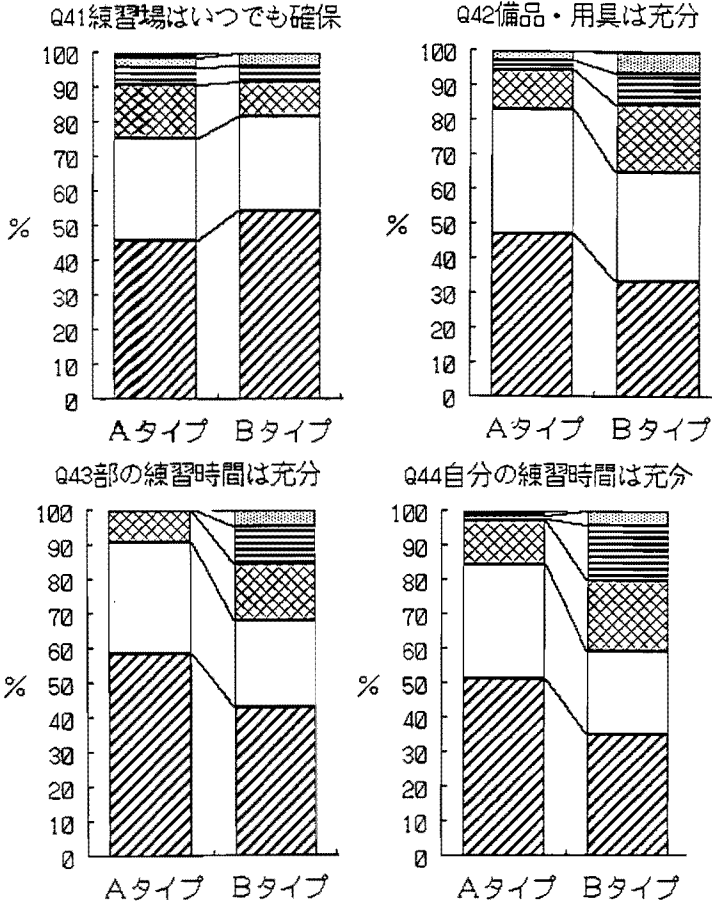


図17 練習環境に関する要望

ている強化のための諸施策については、当社においても基本的にはこれを行う』とする考えに基づく練習環境の整備のために、できる限りの努力をしているといえよう。

いっぽう Q41 を除く Q42・Q43・Q44 では、いずれも A タイプの方が B タイプよりも「まあその通り」・「全くその通り」とする回答が多かった。これは先に述べたように A タイプでは競技スポーツ活動が会社の一つの事業であるとする会社側の対応姿勢の違いに起因するものと考えられる。

Q41 については、わずかではあるが A タイプのほうが低い。これは A タイプに属する企業が「社会還元」の一環として、週末にスポーツ施設を地域住民に開放していることに起因すると思われる。

つまり、練習環境の整備に関しては、両タイプともに会社側が熱心に対処しており、選手側

もある程度の満足感をもっているということがいえる（図17）。

② 運動部予算と自己負担

これに対応するアンケート調査の結果は図18に示した。まず、「運動部に対する予算」に関しては「そうではない」・「全くそうではない」の率がAタイプのほうが低く、逆に「まあその通り」・「全くその通り」の率はAタイプが圧倒的に高い。つまり運動部予算に関してはAタイプの選手のほうがBタイプの選手に比べて満足度が高いこと示している。これも前項の「練習環境の整備」同様に、スポーツ活動を会社の事業の一環と位置づけるAタイプが事業活動費として独立予算を計上していることから、恵まれた状況にあると考えてよいであろう。

次に「経済的な自己負担」であるが図19に示したように両タイプともに大きな差はないが、「そうではない」・「全くそうではない」とする回答では若干ではあるがAタイプのほうが多く、「まあその通り」・「全くその通り」とする者がこれも若干ではあるがAタイプのほうが少ないという結果がでた。このことはAタイプのほうが自己負担は少ないと感じている人が多いということになるが、「全くそうではない」・「そうではない」・「どちらともいえない」を合計すると両タイプともに約80%になることを考えると、「経済的な自己負担」はさほどはないといえよう（図18・19）。

③ 報奨金制度について

これに対応するアンケート調査の結果は図20に示した。特徴としては、「全くその通り」とする回答がAタイプで62.8%、「まあその通り」が21.8%、両方あわせると実に84.6%と高い数値を示して、67.2%のBタイプに大差をつけていることである。「全くそうではない」・「そうではない」とする回答がBタイプで5.9%あるのに対して、Aタイプは0%と皆無であるこ

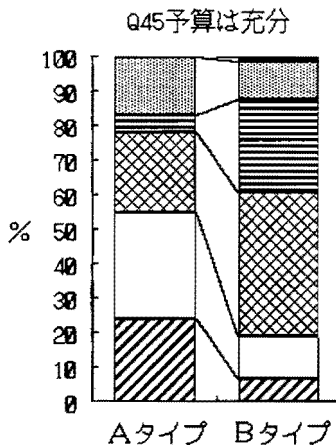


図18 部予算に関する要望

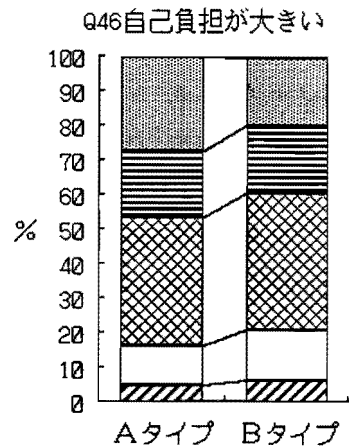


図19 部活動と経済的自己負担

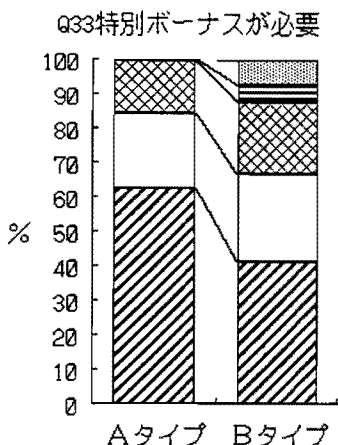


図20 報奨金制度に関する要望

とを考えあわせると、Aタイプの選手の大多数は特別ボーナスの必要性を感じているといえる。これは自分達の活動が「会社側の目的を十分に満たしており、会社に対して大いに貢献している」と自負していることに対する要望の表れであろう。Bタイプについていえば、社内の表彰制度に相当する程度のもはあるが、やはり67.2%の選手が特別ボーナスの必要性を感じていることから、現行制度のより一層の充実を望んでいるといえよう(図20)。

(3) 身分保証に関する要望

これについては、【Q31：運動部に入っていると同期の者より昇進が早い】【Q34：「現役引退後も身分格差はない】の二つの設問を基に考察した。

Q31に関する結果は図21に示した。「全くそうではない」・「そうではない」と回答した合計がAタイプで14.1%、Bタイプで41.3%と、Bタイプで否定的な回答が多いことと、「どちらともいえない」と回答した人がAタイプで69.2%と圧倒的に多かったことが特徴といえる。つまり、Bタイプはスポーツ活動をすることは「昇進」に関しては決してプラスには作用しないと考え、Aタイプは殆ど影響はないと考えている。

会社側は両タイプとも昇進のスピードには一般社員との間で格差はないとしているが、Bタイプにおいては選手活動を続けることが何らかの負担になっていると感じているといえよう。

次にQ34に関してであるが、この結果は図22に示した。両タイプとも半数以上(Aタイプで50%、Bタイプで69.1%)の選手が「まあその通り」・「全くその通り」と回答しており、「どちらともいえない」とする回答を加えると両タイプ併せて90%をこえ、現役引退後における身分格差はないという判断をくだしている。これは会社側の方針と一致しており会社側の対応に一応の満足感を示しているものと判断できるが、【Q31の昇進のスピード】についてはB

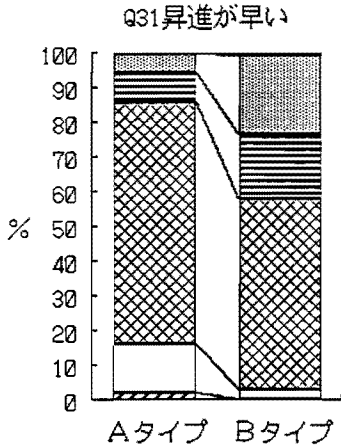


図21 身分保証に関する要望 (1)

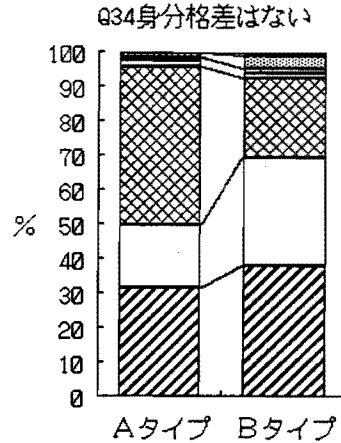


図22 身分保証に関する要望 (2)

タイプで否定的な回答が多かったことを考え合わせると、やはり何らかの負担を感じているのではないかと推察できよう (図21・22)。

(4) 強化に関する要望

これについては、【Q47：選手の補強は必要である】【Q48：選手の補強は充分である】の二つの設問を基に考察した。

まずQ47についてであるが、この結果は図23に示した。両タイプ合計で「まあその通り」・「全くその通り」の回答は88.7%と極めて高い数値で、殆どの方が選手補強の必要性を感じている。しかし、AタイプとBタイプとを比較してみるとAタイプが70.5%、Bタイプが95.3%と両者の間には約25%もの開きがある。これは両者の採用枠の設定の違いによるもので、決してAタイプのほうがこの点に関して要望が低いことではないと考える。つまり、Aタイプはそれぞれの部の定員枠が決まっており、その枠内で柔軟に対応できるという制度であるのに対し、Bタイプはその都度会社側との折衝によって決定するという方式である。いずれの方式が個々の部にとって対処し易いかは明白である。つまり、Bタイプの方が危険感が強い結果であると判断する。

次にQ48についてであるが、この結果は図24に示した。「まあその通り」・「全くその通り」とする回答がAタイプ32.1%、Bタイプ15.0%とAタイプのほうが高く、「そうではない」・「全くそうではない」の回答がAタイプ21.8%、Bタイプ49.1%とAタイプのほうが低いことから、補強に対する満足度はAタイプのほうが高いといえる。しかし、Aタイプのみでみると「どちらともいえない」との回答が46.2%と高く、「そうではない」・「全くそうではない」と合わせると68%となることから、Aタイプにおいては補強の数ではなく質の問題が潜在す

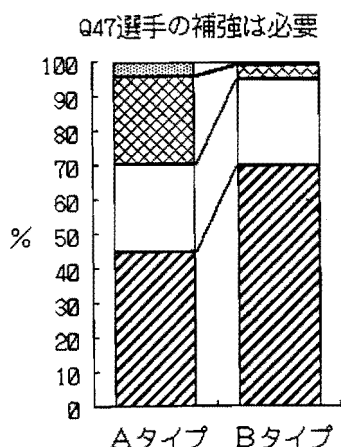


図 23 強化に関する要望 (1)

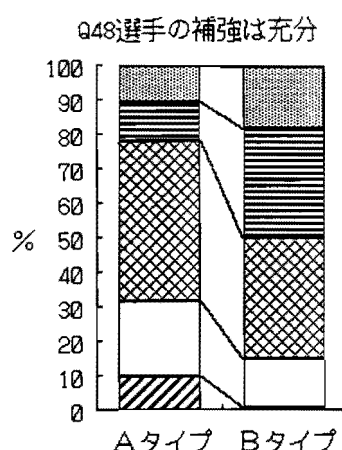


図 24 強化に関する要望 (2)

ると考えている選手も多いといえよう。逆に B タイプにおいては方式そのものを含めて改善すべき点が大いにあると考えている選手が多いといえる (図 23・24)

(5) 総括

以上の結果を要約すると次のようになる

- ① A・B 両タイプとも強く要望しているのは「報奨金等の特別ボーナスの支給」である。
- ② 両タイプの間で顕著な差が表れたのは「経済面」と「補強」である。どちらも B タイプに不満が多く見られた。
- ③ 「練習環境」や「身分保証」に関しては両タイプともに大差はなく、ともに会社側の対応や方針に対してまあ満足の意を表している。

つまり、自社の運動部の強化にとって必要な「練習環境」の整備や、選手の精神的安定度の確保についての会社側の努力・誠意は評価されてよいといえるであろう。

いっぽう、多くの選手が望んでいる事項である「報奨金やボーナスの支給」は、多大な犠牲をはらいつつ、「競技スポーツに対する会社側の要請」のために日夜努力・研鑽を続け、「会社に対して大いに貢献している」業績に対する会社側の誠意ある対応をのぞんでいるといえよう。

また、A タイプと B タイプとの対比という観点からみて、両者の間で顕著な差が表れた問題は、会社が企業の競技スポーツをどのように位置づけているのかという点に起因するものと考えられる。「宣伝の手段」として捉えるか、「士気の高揚・連帯感の醸成」としての役割を重視するか、そのコンセプトの是非論はともかくとして、ここでは「宣伝の手段」として捉えている A タイプのほうが目的が明白であり、選手にとってもより成績を挙げるためのよい環境を

与えやすいと結論づけることができる。

（柳井）

3-7. 入社動機

「企業の宣伝」を主たる目的とするPR型、「社員の士気の高揚」を指向するCI型、いずれにせよその目的を達成させる運動部を維持し続けるためには優秀な人材が集まる必要がある。運動部関係者の会社に対する要望のなかにも「新人の補強」がかなり高いウエイトを占めていることでも判る。したがって企業は優秀な人材確保のために、かなりのエネルギーを費やしているものと推察される。

いっぽうの新しい戦力として企業に就職しようとする選手達は、どのような考え方で臨んでいるのだろうか。本項では選手たちの入社動機について考察する。

【Q35：会社内容で入社した】においては肯定的な回答がAタイプ37.2%、Bタイプ42.6%と両タイプ間に差はない。「どちらともいえない」とする回答の多さを考えると「会社の内容」は会社の選ぶ際の有力な動機とはなっていないように見える。

【Q36：スカウトされたか】においては両タイプとも肯定的な回答が極めて高い数値を示した。特にAタイプにあっては「そうではない」とはっきり言っているのは7.7%にすぎない。しかしBタイプにおいては「スカウトされなかった」という回答が23%あったことは注目に値する特徴である。全体としてはやはり「スカウト」され、企業の看板を背負ってスポーツをすることが当然のことと理解しているものと見なすことができる。

【Q37：待遇がいい】に対しては、肯定的な回答がAタイプで52.6%、Bタイプで23.5%。否定的な回答がAタイプで6.4%、Bタイプで33.3%である。Aタイプを「待遇がいい」との判断から選択したのは理解できるが、「待遇はよくない」と知りつつ選択した理由は何だろうか。

【Q38：将来有望と思った】については、A・B両タイプとも会社の将来性には高い評価を下しており、会社選択の際の有力な判断材料であると見ることができる。

【Q39：知人（先輩）がいる】についてもA・B両タイプともに同じような傾向を示した。肯定的な数値がAタイプで46.3%、Bタイプで42.2%。否定的な数値がAタイプで21.8%、Bタイプで34.2%であるから会社選択に当たって知人（先輩）の有無は大した問題ではないと判断できる。

【Q40：スポーツをするため】については、A・B両タイプとも肯定的な回答が高く、企業スポーツマンを自負している様子がよく伺える。ただBタイプで「スポーツをするための入社ではない」とする回答が26.3%あったことは特徴である。

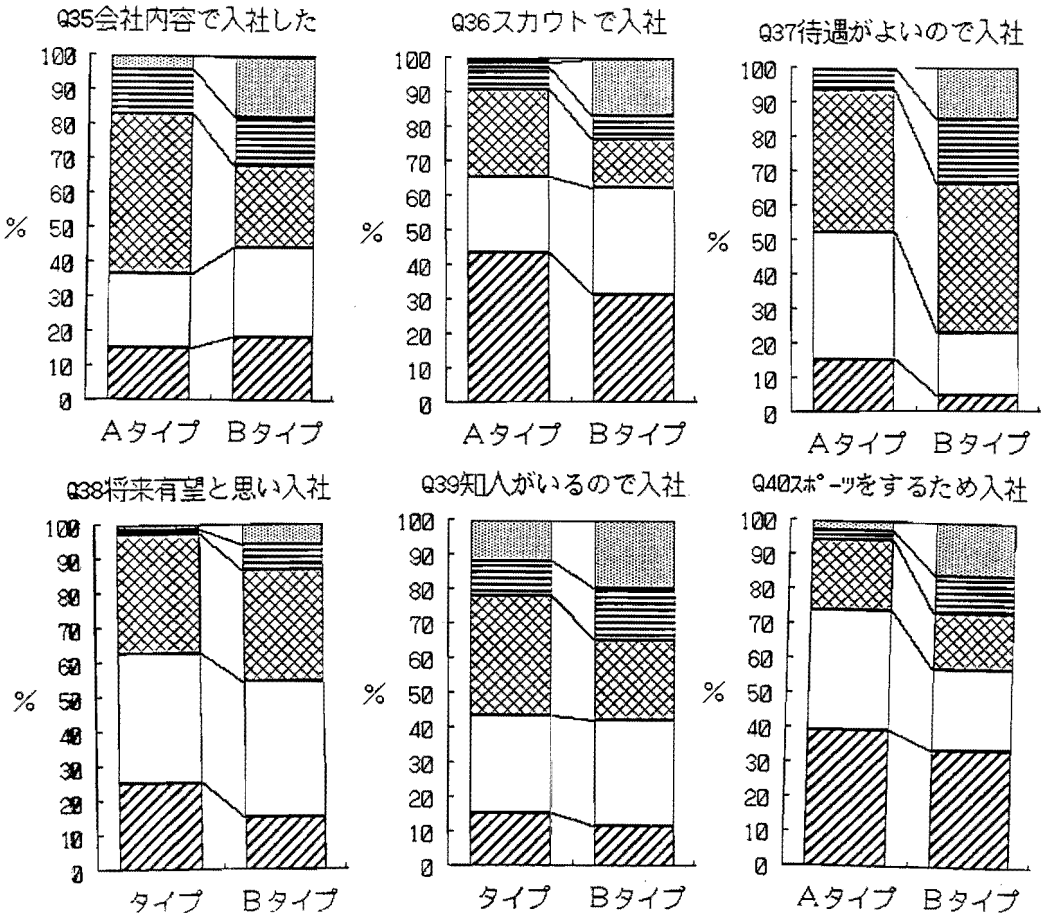


図25 入社動機について

以上の結果を総合してみると、入社動機は基本的には両タイプともに大きな差はなく、企業の競技スポーツを支えている選手達は殆どの方が「スカウト」され、将来有望と考えられる企業を選択している。ただ、「待遇」の面ではA・B両者の間に認識の点で差があるようである。「待遇がいい」と判断しているAタイプの企業の選手達は極めて恵まれた条件のなかで、企業を代表するトップアスリートとして充分にその力を発揮するであろうが、「待遇は大してよくない」と知りつつも入社したBタイプの選手もまた、自分自身が抱えている「スポーツを行いたい」という欲求を満たすべく精進・努力を重ねているものと推察する。このBタイプの選手のスポーツ指向度合いは、Aタイプの選手に優るとも劣らないものであると言えよう(図25)。(長)

3-8. プロ（契約）選手制度

日本スポーツ界にあって、プロスポーツとして定着してきたのはプロ野球と大相撲等があるが、第1章第1節で述べたように1986年の(財)日本体育協会のアマチュア規定の廃棄とスポーツ憲章の制定、JOC（日本オリンピック組織委員会）の独立などが、アマ・プロのオープン化をもたらし、スポーツのプロ化をおし進めることとなった。その第1号がサッカーのJリーグである。現時点でサッカーのようなプロ組織を持たないバスケットボールやバレーボールをはじめ多くのスポーツ種目は、日本リーグや日本選手権を頂点とするアマチュア・スポーツであり、その中心的存在が企業のスポーツ集団である。

その企業スポーツにもプロ化の波がひしひしと迫ってきて、その枠組みを根底からゆさぶりはじめ、最早避けては通れない状況になっていることは前にも述べた。

本節においては「スポーツの事業化（プロ化）」はともかくとして、主として外国人選手に見られる「プロ契約選手」制度について、運動部関係者へのアンケート結果をもとに考察する。

【Q49】の「契約選手制度は必要か否か」を問うた設問について、「必要である」との回答はAタイプで39.8%、Bタイプで48.4%であるのに対し、「必要ない」とする回答はAタイプで11.5%、Bタイプで17.8%あった。この数値からは半数ちかくの選手が必要性感じているともいえるが、「どちらともいえない」と明確な判断を下さない群がAタイプで47.4%、Bタイプで33.3%とかなり高い比率を示していることから、現在の企業スポーツにおいて会社と「プロ契約」を結ぶという新しい局面に対しては、現時点では明確な意志を持っていないといえよう。今回の調査の対象となった4社における「プロ契約選手」はバスケットボールの外国人選手が殆どで、それぞれチームのエースとして活躍している現状を考えると、もし仮に自社の「プロ契約制度」がなくなって外国人選手が不在となったら大変なことになるという、ある種の危機感から半数近くの「必要である」とする回答に結びついたのではないのだろうか。それに反して自分自身が「プロ契約選手」となることについては、まだまだ懐疑的な要素が多く、それが「どちらともいえない」という中立的な回答になったのではないかと推察する。この傾向は会社側の管理運営部署の担当責任者に対するインタビューからも伺える。

【Q8：「会社は運動部の成績に期待している」】や【Q47：「選手の補強は必要である」】の回答を重ね合わせると、会社は「勝つこと」を期待し、選手はそのためには「補強は絶対に必要である」と考えている。そこに「プロ契約選手」が参入してくる要素があるわけであるが、Jリーグのようにある程度の成功がみられる「プロ化（事業化）」が現実のものとならなければ簡単には進展しないであろう。

しかし、女子の企業スポーツ選手は少なからず「プロ的性格が強い」ものがあり、それが男

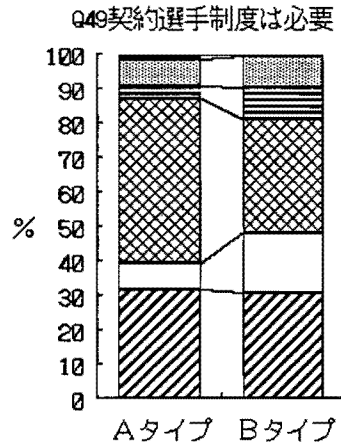


図26 プロ契約制度について

子選手にも及んでくることはそう遠い将来ではないと考えられ、経営側も選手の側も今から検討を進めておくことが必要であると判断する(図26)。 (長)

3-9. 一般社員からみた運動部のプロフィール

2章2節の調査方法に記した通り、本研究では運動部関係者と平行して一般社員に対し別紙(資料2)の様なアンケート調査を行なった。

本節ではそれ等の結果を基に、一般社員と運動部関係者の見解を比較・検討する事によって、一般社員からみた運動部のプロフィールを明らかにしようとした。

対象としたデータは、一般社員向アンケート回収総数270の内、運動部関係者へのアンケート調査との比較の便宜上、女子社員(53名)及び性別不詳(3名)を除外した男子一般社員214名の回答である。なお、3-1.で詳述したA、B2タイプの内訳は、Aタイプ(67名)、Bタイプ(147名)、合計214名であった。

一般社員向のアンケートは、設問総数が16と少なく、【Q16】以外のすべてが、多少の表現の差異はあるが運動部関係者向のアンケート内容と対応している。そこで部関係者のアンケート結果の考察で用いたのと同じ様に、内容別に下記の3項目に分類して、検討を進めた。各項目に併記した【質問番号(Q=Question)】は、各々そのカテゴリーに属すると判断した一般社員向質問番号と、それに対応する運動部関係者向質問番号を示している。以下、この分類に従いまず一般社員と運動部関係者のアンケート結果の比較を行なった。さらに一般社員の回答の中で、Aタイプ・Bタイプによる差異が認められた場合には、その点に言及し検討を試みた。

- ① 運動部の存在理由 【Q1-Q1, Q2-Q2, Q3-Q3, Q4-Q4】

② 運動部に対する会社及び職場の対応 【Q 5-Q 6, Q 6-Q 7, Q 8-Q 9, Q 9-Q 16 (8), Q 13-Q 10, Q 14-Q 14】

③ 運動部活動が職場に及ぼす影響 【Q 10-Q 18, Q 12-Q 19, Q 15-Q 27】

(1) 運動部の存在理由

ここでは企業における運動部の存在理由を、会社への貢献【Q 1】・会社の宣伝（イメージアップ）【Q 2】・社員の士気高揚【Q 3】・社員の福利厚生【Q 4】の面から明らかにする事を目的とした。いずれの設問においても、一般社員の反応は総じて中立的もしくは準肯定的な様相を示した。即ち、運動部関係者の大半は部活動の意義を積極的に評価しようという姿勢（回答4・5）が顕著なのに比し（3-2参照）、一般社員の受け止め方は回答の3・4が多数を占め、意見が分散する傾向にあった。これは、部関係者に当事者としての当然の自負があるのに対し、一般社員の場合には、特に関心がなく中立的立場（3：どちらともいえない）を選択したり、とりたてて否定する理由もなく準肯定的な立場（4：まあその通り）をとる為とも考えられる。こうした傾向は、一般社員向のアンケート【Q 7】で、一般社員にとって部の必要性を問うた結果にも如実に表れている（図27）。また、会社側の意向を反映して、会社のイメージ

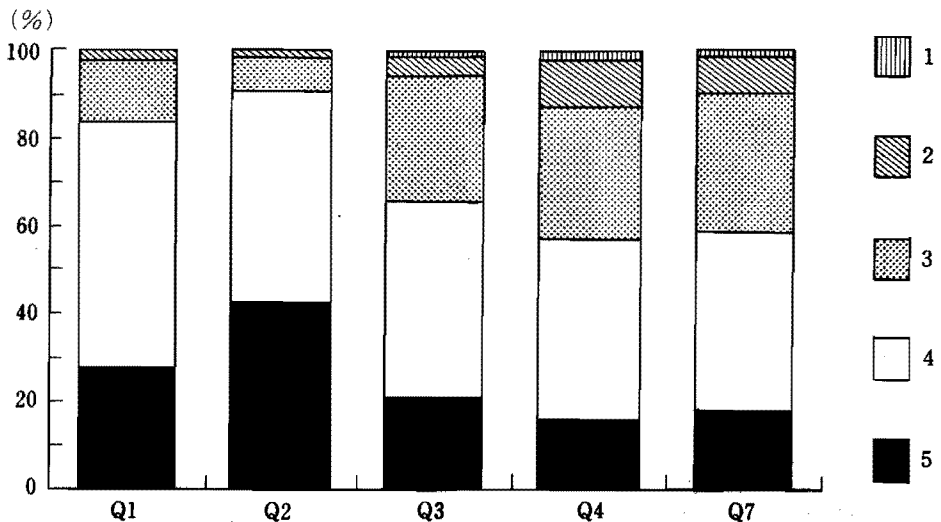


図27 一般社員からみた運動部の存在価値

Q 1：会社に貢献

Q 2：会社のイメージアップ

Q 3：社員の士気高揚

Q 4：社員の福利厚生

Q 7：一般社員は部が必要

アップ【Q2】や、社員の士気高揚【Q3】の点で、A・Bタイプで差が生じる事が予想されたが、一般社員の受けとめ方に大きな開きは見られなかった。

(2) 運動部に対する会社及び職場の対応

会社の部活動に対する姿勢を問うた結果では【Q5, Q6】、会社は一応協力的であるとの評価(回答4・5)をした人の割合が、運動部関係者でも一般社員でも7割に達した。一方で会社が業務よりも部活動を一応優先させていると答えた人の割合は(回答4・5)、運動部関係者では全社の合計では6割を越え、特にAタイプでは85%に達したのに対し(図28)、一般社員では全社で2割強、Aタイプでも4割に満たなかった。始めの設問が“協力的”という抽象的な表現であったために判断が曖昧になったのかもしれないが、後者の結果を見る限りでは、一般社員と運動部関係者との間に意識のずれがあることが伺える。部活動を優先させる事は会社の方針と思い込む運動部関係者が多いのか、会社の方針が一般社員には十分伝達されていないのかは特定できないが、両者の認識にギャップがある事は、注目に値しよう。

運動部活動に対する職場の対応としては、同僚、上司の理解・協力【Q13, Q14】が問われるが、この点に関してかなり“好意的”(回答スケール4・5)と受け止めている人の割合が、運動部関係者では全体で86%に達したのに対し、一般社員では60%強であった。但し、この設問に対しても一般社員の8割が回答の3・4を選択しており、決して否定的というわけでは

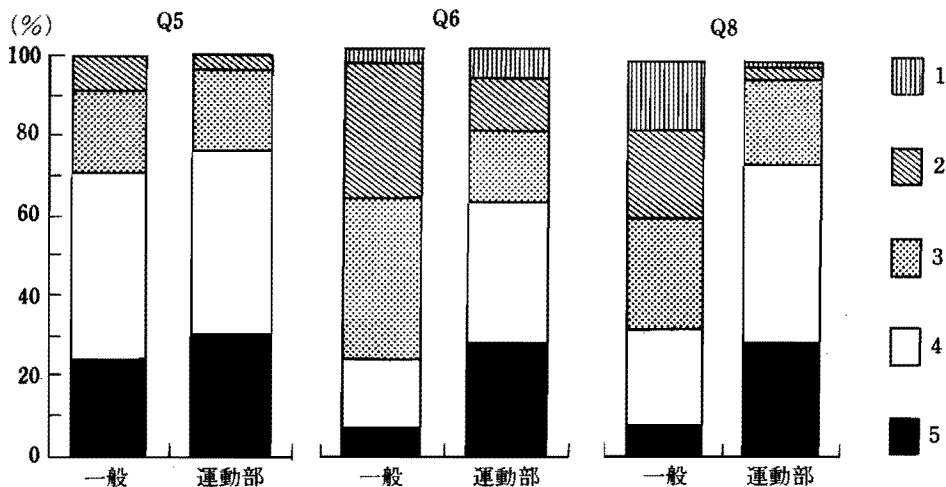


図28 運動部活動に対する会社・同僚の対応

Q5：会社は協力的

Q6：業務より部活動を優先

Q8：試合の応援に行く(来る)

ないが、部関係者に見られるような肯定一辺倒とは異なる傾向を示した。同じ様に試合の応援によく行く（来てくれる）か否かについては【Q8】、比較的良好に応援に来てくれる（回答4・5）とした運動部関係者は74%、逆に応援に行くとは答えた一般社員は半分以下の32%で、まったく行かないとする人も20%前後あったが、この差は、応援に行く人達が固定してしまっている結果とも推察される（図28）。運動部の成績に対する期待度では【Q9】、非常に期待する（回答スケール5）を選択した一般社員の割合が運動部関係者よりは少なかったが、双方とも8-9割の人が少なくとも“まあ期待する”（回答スケール4・5）に含まれていた。

また一般社員向の【Q8・9】では、Aタイプの社員に部活動に“興味はなし、期待もしない”と受けとめられる強硬な否定派が2割程度見られた。Aタイプの総数が少ないので、たまたまそうした人達が多く含まれてしまった可能性も否定しえないが、競技成績をより重視しているAタイプの一部で、そうした傾向が認められた事は看過できない問題であろう。

(3) 運動部活動が職場に及ぼす影響

運動部の成績と、運動部員の存在自体が職場に及ぼす影響を調査した結果では、“成績が良いと職場が明るい”と明解に回答した人の割合が部関係者により多かった点を除いて、一般社員と運動部関係者との認識に大きな差は見られなかった。“選手のいる職場は明るい”、“選手は職場で人気がある”という設問に対しては、全体共通で両者とも、回答スケール3・4の回答率が8割を占め、特に他の設問に対して、回答3の（どちらともいえない）の多さが目立った。これは運動部の選手というよりは、選手一人一人の資質に関わる問題なので、一様にはとらえ難いという事であろう。Aタイプの一般社員は、Bタイプの社員に比べると回答が分散する傾向にあり、社員の受けとめ方が多様な様相を示した。

次に運動部活動と業務との両立に関してであるが、この問題は、企業スポーツの現状及び将来像を問う意味で、筆者（本節担当筆者）が最も興味を持った項目であった。しかし、この件での一般社員に対する設問は【Q15】のみであり、“両立は無理のように見受けられる”という現状を問う形になっているのに対し、運動部関係者へは“両立させるべきである”という建前・目標を問うている為、両者の見解を直接には比較できないと考える。

アンケート結果で特に注目される点は、一般社員でも運動部関係者でも“両立しうる（すべき）”から“両立は無理”とする層まで見解が分散する傾向が強く、それが特にAタイプで顕著であった事があげられる（図29）。社の方針を反映して、当然の事ながらAタイプでは両立を不可能とする見方がBタイプより相対的には多かったが（一般社員・運動部関係者共に4割弱）、一方で就業時間中にも活動を行なうAタイプでは、選手一人一人の置かれた状況・能力及び周囲の人達の協力等によって、全く異なる評価を生じた結果と思われる。

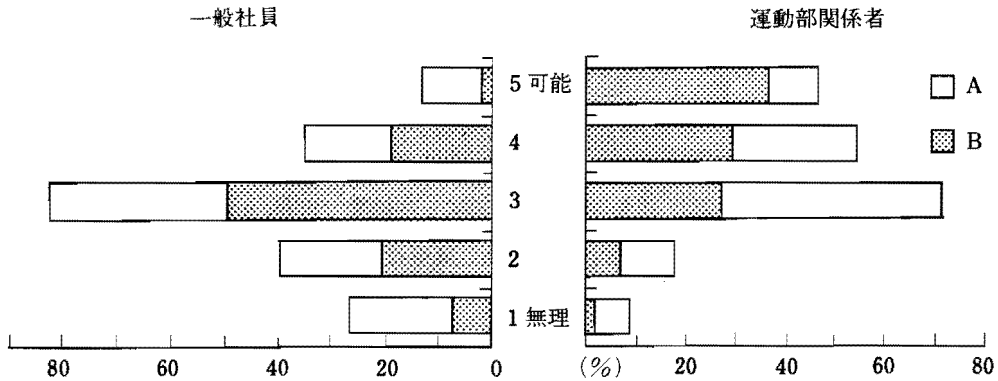


図29 部活動と業務の両立の可否

A・Bタイプ別にみた運動部関係者（両立すべき）と、一般社員（両立可能）と答えた人の割合

運動部関係者に対するアンケート調査の【Q23：部活動は業務である】や【Q40：スポーツをするために入社した】で、4社合計で6割程度が積極的にこれを肯定している様に、トップレベルの企業スポーツの現状を顧みると、Aタイプならずとも少なくとも本音では、仕事＝スポーツという図式が相当に広まっている事は容易に推察される。従って業務との両立という観点では、現役時代よりも引退後の業務能力を含めた将来的なビジョンを問う必要があったとも考えられる。また、この点では、引退後の社への定着率との関係で男女間に差があり、さらにはプロ化の影響の過多などにより種目間の格差が大きい事が予想されるので、より詳細な検討を要するといえよう。

(4) 総括

本論では、企業の運動部運営管理部署の責任者へのインタビュー、並びに運動部関係者、一般社員に対するアンケート調査をもとに、3者の意向を比較する事によって、立場の相違による“認識のズレ”について、若干の考察を試みてきた。

その結果、一般社員は、運動部活動に対して総論的には、好意的・肯定的な見方をしており、あらゆる面で極端な肯定派、否定派は少なかった。特に中立的立場（回答3：どちらともいえない）を選択する割合の多かった設問に関しては、問いかけの仕方が曖昧であった点も含め、今後さらに詳細な検討が必要となろう。この点に関しては、多くの一般社員にとって、強い運動部があるにこしたことはないが、直接に自分達の生活に関わる問題ではないので、明確な意見を控えたり、判断を保留した結果とも推察される。アンケート結果はイコール現状ではない点を十分配慮せねばならないが、いくつかの設問において、一般社員が運動部活動を他人事の様と感じ、会社や部関係者ほどには明確にその意義をとらえかねている点が問題点として指摘

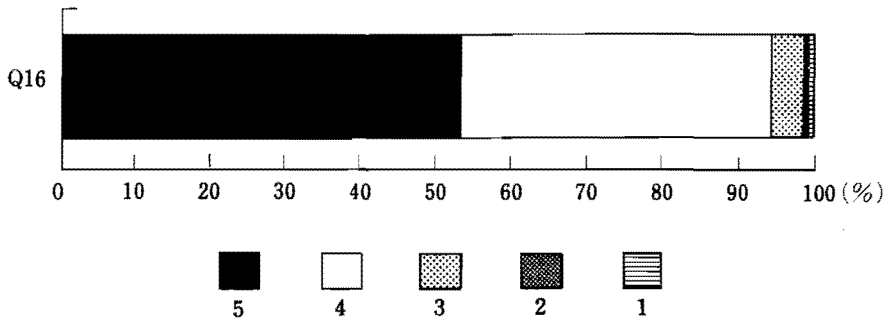


図30 Q16 スポーツをする事(観る事)は楽しい

されよう。

一方では、最後の設問【16】にも見られる通り、一般社員のスポーツに対する興味・好感度は非常に高く、スポーツそのものを受け入れていく土壌は十分に培われていると思われる(図30)。スポーツ活動の場が従来の学校・企業といった枠組みにとらわれずに多種・多様化していく風潮の中で、企業スポーツの理念が問われている事は先に述べた(1-3.企業スポーツの現状)。今回はあくまでも企業における一流競技スポーツに限定して、考察を進めてきたが、一般社員の側からの高いスポーツへの関心を視野に入れれば、一流競技の枠をはずして広くスポーツを一般社員にすすめていく方向や(健康増進、職場内スポーツ)、運動部関係者と一般社員との交流をより深める方向も、今後検討されねばならない課題であろう。

収益とは直結しないスポーツ集団を、企業が維持して機能させていく為には、社員の共感・協力が不可欠な事は明白であり、Aタイプ・Bタイプいずれの方向をとるにせよ、一般社員にとって運動部活動が他人事であっては、本来の目的は到底達成されえない。企業とスポーツの関わりあいを模索していく中で、従来はともすればアウトサイダーであった一般社員の意見も反映させ、その共感を得たスポーツ活動の展開が望まれる。(加納)

4. 要 約

企業の運動部の管理運営部署責任者へのインタビューから、その企業がどのようなコンセプトで競技スポーツ集団(強化指定運動部)を抱え、何を期待しているのかという基本姿勢を、①「企業または商品の宣伝」のためとするPR型(Aタイプ)と、②「社員の士気の高揚や連帯感の醸成」を指向するCI型(Bタイプ)の二つに分類し、両タイプの対比をベースとしながら、運動部関係者と一般社員に対するアンケート結果の分析をおこなった。その結果次のようにま

とめることができる。

(1) 会社の方針と選手の意識

運動部活動に対する会社の方針と選手の意識が全く一致しているのはAタイプである。競技スポーツ活動を会社の「宣伝事業」として位置づけ、スポーツ活動そのものを「業務」とするAタイプにおいては、選手も9割以上が自分のスポーツ活動を「宣伝のため」であり即「業務」と認識している。したがって選手は配属されている職場の重要な仕事に携わる必要もなく、自分の専門であるスポーツ活動に専念できる。プロではない「ノン・アマ」という、言ってみれば曖昧な立場であることは否めないが、目的が明快で理解し易い点プライドと責任感を伴ったスポーツ活動が遂行できるというメリットがある。

それに対してBタイプにおいては、両者（会社と選手の）の意識が必ずしも一致しているとはいえない。運動部関係者の過半数はAタイプ同様に「会社の宣伝」のためと理解し、「CI」効果を狙う中核と考えられる「社員の士気の高揚のため」と理解している人はそう多くはない。個人のスポーツ活動も「会社のため」よりも「自分自身のため」と考えている人が圧倒的に多いことをみても、運動部存在のコンセプトが今ひとつ明確に見えてこないといえよう。しかし、一方では9割を越す人が「同僚は運動部の成績に期待している」と考え、7割以上の人々が「運動部の成績がいいと職場が明るくなる」と肌で感じていることから、結果として会社の目的のある程度は達成していると見てよいであろう。

(2) 会社の対応と選手の意識

基本的には競技スポーツ選手はアマチュア（Aタイプにおいては多分にノン・アマ的性格が見られるが）であり、他の一般社員同様に社員であるから「給与」・「身分保証」といった待遇の面でA・B両タイプ間に顕著な差はない。

しかし、コンセプトの違いから派生するシステムには大きな差があり、またスポーツ活動そのものに対する対応の仕方には幾つかの差異点がみられた。

① 先ずシステムの相違点であるが、Aタイプは「宣伝活動」を担う独立した事業部的感覚で専門的な部署を設置し、競技スポーツ活動を統括運営する。したがって事業活動費として独立した予算を持っている。またチームスタッフのなかにはその部署に所属して専従的にチームの仕事をしている人もいる。それに対してBタイプは「人事部」・「総務部」・「労働部」のなかに担当責任者を置き、他の業務との兼務で事務処理に当たっている。したがって当然のことながらチームの専従スタッフはいない。

② 次にスポーツ活動に対する対応の相違であるが、先ず「練習時間」について A タイプはチームとしてもまた個人としても殆どの人（約9割）が満足しているが、B タイプにおいてはやっと過半数の人が満足しているに過ぎず、これは明らかにスポーツ活動を「業務」として位置づけるか否かの違いからくる結果である。次に「補強」の仕方であるが、A タイプはそれぞれのチームに定員枠（例えばバスケットボール部は20名）を与え、その範囲内で柔軟に対処させるという方針であるのに対し、B タイプは特に枠はなく年度毎に会社側との折衝によって決定するというシステムである。当然の事ながら、A タイプのほうが計画的な「補強計画」が立てられ、チームにとってはよりベターなシステムであるといえよう。これは選手の意識が「補強は充分」とする回答がたったの15%しかいなかったB タイプのアンケート結果からも裏付けられる。また経営的側面の問題として、A タイプは残業手当や出張手当が支給されるが、B タイプは月に10時間程度の残業手当しか支給されず、その点についてのB タイプの選手の不満は大きいものがある。

③ 両タイプ間の相違ではなく双方の選手が共通して抱えている要望として「報奨金等の特別ボーナスの支給」がある。企業によっては社内の表彰規定の範囲内での対応はあるものの、選手を満足させるレベルではなく『自分達のスポーツ活動はプライベートな部分を含めて多くの犠牲のうえに成り立っており、その結果は少なからず会社に対して貢献している』という自負に対するささやかな願望であると考えられる。

（3）一般社員の認識

多くのスポーツ種目の「テレビ・スポーツ化」現象により、国民生活のなかに急速にスポーツが入り込んできている現在、自社に存在する競技スポーツの活動に対して社員達はどのような意識で接しているのであろうか、またスポーツ選手達をどのような眼で見ているのであろうか。

総体的にみて、一般社員の反応は中立的もしくは準肯定的な態度を表明している。運動部関係者の大半が自分達の活動を正当化しようとする意の表れからか、部活動の意義を積極的に評価しようとする姿勢が顕著なのに対し、一般社員は直接的に自分達の生活に関わる問題ではないとの判断からか、明確な意見を差し控えたり、判断を保留した結果かと推察される。しかし、「運動部は会社にとって必要かどうか」といった根幹に関わる問題について肯定的な意志を表明したのは僅かに58.9%であったり、「部の成績に対する期待度」について運動部関係者との間にかかなりの認識のズレがあることは見過ごすことはできない問題として、当事者（会社・運動部関係者）は大いに考えなければならない点であろう。先述したように、国民のなかの

スポーツ熱が高まりつつある現在、社員の眼を自社の競技スポーツに積極的に向けさせ共感や協力を得ることが、競技スポーツ存在の理念の違いに関係なく、企業スポーツを維持・発展させるための不可欠の要因と考える。(成瀬)

5. 後記—今後の課題

(1) 企業スポーツの抱える課題

① プロ化現象と企業スポーツ

第1章にて述べたように企業を取り巻く状況は著しく変化した。本研究のために調査をした1992年とでは大きな隔たりがみられる。Jリーグの人気と盛況は当事者達の予想をはるかに上回る現象であるといわれている。そのJリーグ人気に触発されたかのように、バレーボール協会が日本リーグに「プロ契約選手」を出場させるべく検討をはじめたことが昨年末の新聞紙上で報じられた。また女子バスケットボールのジャパン・エナジーで「契約選手」が誕生したとも伝えられている。ともにまだサッカーのような純然たる「事業化(ビジネス化)」の域には程遠いが、アマチュア・スポーツのプロ化の一環であることには間違いない。まさにアマチュア全盛時代からプロ全盛期へと移行しているかの感さえある。二つのプロ化現象、すなわち「スポーツの事業化(ビジネス化)」と「プロ契約選手」の出現。この企業スポーツに襲いかかるプロ化の波にどのように対応するのか。今、企業はこの問題に真剣に取り組まなければいけない時であると判断する。

② 企業スポーツ存在理念の確立

いっぽう、先の見えない経済不況のなかで、企業スポーツにとって予期せぬ出来事が頻発したことも事実である。企業スポーツにとって、まさに冬の時代を迎えつつあると言っても過言ではあるまい。過去における企業スポーツ受難の時代、すなわち1973年の第1次オイルショックや1987年の鉄冷え不況時と同様に、そのしわ寄せが様々な形で企業スポーツに降りかかってきている。このような時に経営側の一方的な理論に屈服することなく、企業スポーツ存在の明確な理念を打ち立てて企業内での確固たる市民権を確立することが、企業スポーツ関係者に課せられた急務であろう。

③ 社内広報の充実

第5章の要約にても述べたが、それぞれの企業における「競技スポーツ存在の理念」が必ずしも運動部関係者や一般社員のなかに周知徹底されているとは考えられず、そのために折角の努力も100%の効果に結びついていない。「競技スポーツ存在の理念」が「PR」にせよ「CI」で

あるにせよ、「経営側」・「運動部関係当事者」・「一般社員」の三者が共通の理解を持つことが最大限の効果に結びつくと考え、一般社員にとって「運動部の活動は他人事」であっては本来の目的は到底達成されない。「収益には直接関与しないスポーツ集団」を企業が維持しその効果を期待するならば社員の共感や協力は不可欠であろう。経営側は自社の「競技スポーツ活動の意義」や「運動部関係者の活動の効果」についての明確な考えを社内全般に認識させる必要があると判断する。

（2）今回の研究の反省と今後の方針

① プロ化問題について

この研究のための調査を行って2年前は、Jリーグに参加する企業がどうやら決定を見た段階であり、一般的にはまだそれほど関心は持たれてはいなかった。したがって企業の管理運営部署の責任者に対するインタビューにても、また運動部関係者や一般社員に対するアンケートにてもこの問題に対する質問が不足であった。

前述したように、日本のスポーツ界は益々プロ・アマの壁がなくなり共存の方向へと進むものと考えられ、企業スポーツ研究を志す我々にとっても今後の大きなテーマとなるであろうと考える。

② アンケートについて

【Q1】にて「運動部活動の会社に対する貢献度」を問うているが、貢献をしていると考える内容についての設問がある【Q2】から【Q5】を並列で扱っているため、度合いの強さを比較することが難しかった。【Q2】から【Q5】までの項目に順位をつけて回答してもらおう方法を採用するべきであった。【Q21】から【Q26】までの「個人としての部活動の意義」に関する設問においても同様である。また【Q20】の「職場に迷惑をかけている」と考えている要因も問うべきであった。

③ 考察の方法

今回は、管理運営部署の責任者に対するインタビューを踏まえて、Aタイプ（PR型）とBタイプ（CI型）の二つのタイプに分類して考察したが、分類・対比の方法としては他に①業種別（家電メーカーと鉄鋼メーカー、消費財メーカーと生産財メーカー）、②スポーツ種目別、③性別が考えられる。

④ 以上の反省を踏まえて、アンケート項目（質問の仕方を含めて）の整備を行い、調査の対象企業を他の業種（①自動車業界、②金融業界、③流通・サービス業界等）や、女子スポーツに強化の力点をおいている企業などに順次拡大し研究を深めたい。（成瀬）

6. 資料

引用・参考文献

資料1 競技スポーツに関するアンケート

〈監督・コーチ・選手・OB用〉

スポーツブームと呼ばれる昨今ですが、日本の場合プロ野球と大相撲を除けばすべてのスポーツの最高峰は企業スポーツ集団によって占められているといっても過言ではないと思われます。日本における競技スポーツ界は、今後も益々企業スポーツへの依存度と期待度が高まることが予測されます。

この度、私達はこのような企業スポーツの社会的意義と正常な発展の方向性を探るべく、「企業スポーツに関する調査研究」を計画致しました。

つきましては、貴社の「運動部」に関する、あなた自身の考え方やご意見をお聞かせ頂きたいと思えます。

お手数とは存じますが宜しくご協力の程をお願い申し上げます。

なお、このアンケート資料は本研究以外には一切使用いたしませんので、ご迷惑をお掛けすることはありません。

1992年6月1日

中央大学 保健体育研究所
企業スポーツ研究部会
代表 成瀬 璋

- (1) 競技種目 () (2) 性別 男 女 (3) 年齢 () 歳
- (4) 現運動部在籍年数 () 年 (5) 所属部課及び役職 ()
- (6) 運動部での役割 監督 コーチ マネージャー
レギュラー選手 準レギュラー選手 OB・OG

以下の質問に対しては、例にならって該当する箇所に○印を付けて下さい。

例) スポーツをする事は非常に楽しい。

全くその通り まあその通り どちらともいえない そうではない 全くそうではない

(5) (4) (3) (2) (1)



(5) (4) (3) (2) (1)

- Q 1. 運動部の活動は会社に貢献している。 _____
- Q 2. 運動部の存在は会社の宣伝に効果がある。 _____
- Q 3. 運動部の存在は社員の士気高揚に効果がある。 _____
- Q 4. 運動部の存在は社員の福利厚生として重要である。 _____
- Q 5. 運動部の存在は日本スポーツ界への貢献として必要である。 _____
- Q 6. 会社は運動部の活動に対して協力的である。 _____
- Q 7. 会社は業務よりも運動部の活動を優先させている。 _____
- Q 8. 会社は運動部の運動部成績を期待している。 _____
- Q 9. 会社の人は良く試合の応援にきてくれる。 _____
- Q 10. 職場の上司は運動部の活動に対して好意的である。 _____
- Q 11. 職場の上司は業務よりも運動部の活動を優先させてくれる。 _____
- Q 12. 職場の上司は運動部成績を期待している。 _____
- Q 13. 職場の上司は重要な業務を与えてくれる。 _____
- Q 14. 職場の同僚は運動部の活動に対して好意的である。 _____
- Q 15. 職場の同僚は業務よりも運動部の活動を優先させてくれる。 _____
- Q 16. 職場の同僚は運動部成績を期待している。 _____

- Q 17. 職場の同僚は自分の業務を積極的に手伝ってくれる。 _____
- Q 18. 運動部の成績が良いと職場が明るい。 _____
- Q 19. 運動部に入っていると職場で人気がある。 _____
- Q 20. 運動部の活動は職場に迷惑をかけている。 _____
- Q 21. 運動部での活動は会社のためである。 _____
- Q 22. 運動部での活動は自分のためである。 _____
- Q 23. 運動部での活動は業務である。 _____
- Q 24. 運動部での活動は趣味である。 _____
- Q 25. 運動部での活動は生きがいである。 _____
- Q 26. 運動部での活動は健康・体力づくりのためである。 _____
- Q 27. 業務と運動部の活動は両立させるべきである。 _____
- Q 28. 業務よりも運動部の活動を優先させるべきである。 _____
- Q 29. 運動部の活動をしていても業務の責任は負うべきである。 _____
- Q 30. 運動部の活動をしていても業務を覚えるべきである。 _____
- Q 31. 運動部に入っていると同期の者より昇進が早い。 _____
- Q 32. 運動部に入っていると同期の者より給与がよい。 _____
- Q 33. 会社から報奨金など特別ボーナスが必要である。 _____
- Q 34. 現役引退後も身分格差はない。 _____
- Q 35. この会社へは会社内容で入社した。 _____
- Q 36. この会社へはスカウトされたから入社した。 _____
- Q 37. この会社は待遇が良いので入社した。 _____
- Q 38. この会社は将来有望と思ったので入社した。 _____
- Q 39. この会社には知人（先輩）がいるので入社した。 _____
- Q 40. この会社へはスポーツをするために入社した。 _____
- Q 41. 運動部の活動に必要な練習場はいつでも確保できる。 _____
- Q 42. 運動部の練習に必要な備品や用具は十分である。 _____
- Q 43. 運動部の練習時間は十分に確保できる。 _____
- Q 44. 自分の練習時間は十分に確保できる。 _____
- Q 45. 会社からの運動部への予算は十分である。 _____
- Q 46. 経済的な自己負担が大きい。 _____
- Q 47. 選手の補強は必要である。 _____
- Q 48. 選手の補強は十分である。 _____
- Q 49. 契約選手制度（いわゆるプロ）は必要である。 _____
- Q 50. あなたの運動部の強化策について、具体的なご意見をお聞かせ下さい。 _____

ご協力ありがとうございました。

資料2 競技スポーツに関するアンケート
〈一般社員用〉

スポーツブームと呼ばれる昨今、プロ・アマを問わず各種のビッグイベントが毎週のように開催されています。日本の場合、プロ野球と大相撲を除けば、全てのスポーツの最高峰は企業スポーツ集団によって占められているといっても過言ではないと思われます。日本における競技スポーツ界は、今後も益々企業スポーツへの依存度と期待度が高まることが予測されます。

この度、私達はこのような企業スポーツの社会的意義と正常な発展の方向性を探るべく、「企業スポーツに関する調査研究」を計画致しました。

つきましては、貴社の対外試合に出場している「運動部」に対するあなた自身の考えをお聞かせ頂きたいと思ひます。

お手数とは存じますが宜しくご協力の程をお願い申し上げます。

なお、このアンケート資料は本研究以外には一切使用いたしませんので、ご迷惑をお掛けすることはありません。

1992年6月1日

中央大学 保健体育研究所
企業スポーツ研究部会
代表 成瀬 璋

()には文字を、□には該当する箇所に☑を付けて下さい。

- (1) 性別 □男 □女 (2) 年齢 () 歳 (3) 勤続年数 () 年
- (4) 職種 □事務 □営業 □技術 □管理職 その他 ()

以下の質問に対しては、例にならって該当する箇所に○印を付けて下さい。

例) スポーツをする事は非常に楽しい。

全くその通り まあその通り どちらともいえない そうではない 全くそうではない

(5) (4) (3) (2) (1)
|-----○-----|

- Q 1. 運動部の存在は会社に貢献している。 (5) (4) (3) (2) (1)
- Q 2. 運動部の存在は会社のイメージアップにつながる。 _____
- Q 3. 運動部の存在は社員の士気高揚につながる。 _____
- Q 4. 運動部の存在は社員の福利厚生として意義がある。 _____
- Q 5. 会社は運動部の活動にたいして協力的である。 _____
- Q 6. 会社は業務よりも運動部の活動を優先している。 _____
- Q 7. 一般社員にとって運動部の存在は必要である。 _____
- Q 8. 運動部の試合をよく応援に行く。 _____
- Q 9. 運動部の試合成果を期待している。 _____
- Q 10. 運動部の成績が良いと職場が明るい。 _____
- Q 11. 運動部選手のいる職場は明るい。 _____
- Q 12. 運動部選手は職場で人気がある。 _____
- Q 13. 運動部選手に対して職場の上司は好意的である。 _____
- Q 14. 運動部選手に対して職場の同僚は好意的である。 _____
- Q 15. 運動部の活動と業務の両立は無理のように見受けられる。 _____
- Q 16. スポーツをする事(観る事)は非常に楽しい。 _____

ご協力ありがとうございました。

資料3 A タイプ集計結果（運動部関係）

	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q 10
5	42 53.8	49 62.8	37 47.4	43 55.1	28 35.9	32 41	42 53.8	55 70.5	23 29.5	38 48.7
4	32 41	24 30.8	28 35.9	30 38.5	26 33.3	33 42.3	24 30.8	22 28.2	33 42.3	33 42.3
3	4 5.1	4 5.1	13 16.7	5 6.4	24 30.8	12 15.4	10 12.8	1 1.3	18 23.1	7 9
2	0 0	1 1.3	0 0	0 0	0 0	1 1.3	2 2.6	0 0	2 2.6	0 0
1	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	2 2.6	0 0
無回答	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0

	Q 11	Q 12	Q 13	Q 14	Q 15	Q 16	Q 17	Q 18	Q 19	Q 20
5	43 55.1	40 51.3	5 6.4	27 34.6	39 50	39 50	20 25.6	21 26.9	11 14.1	3 3.8
4	26 33.3	32 41	16 20.5	36 46.2	28 35.9	26 33.3	22 28.2	29 37.2	39 50	16 20.5
3	9 11.5	6 7.7	32 41	13 16.7	10 12.8	12 15.4	28 35.9	26 33.3	27 34.6	37 47.4
2	0 0	0 0	17 21.8	1 1.3	1 1.3	1 1.3	5 6.4	2 2.6	0 0	9 11.5
1	0 0	0 0	7 9	0 0	0 0	0 0	3 3.8	0 0	1 1.3	13 16.7
無回答	0 0	0 0	1 1.3	1 1.3	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0

	Q 21	Q 22	Q 23	Q 24	Q 25	Q 26	Q 27	Q 28	Q 29	Q 30
5	29 37.2	43 55.1	37 47.4	7 9	28 35.9	9 11.5	8 10.3	18 23.1	9 11.5	14 17.9
4	26 33.3	29 37.2	27 34.6	12 15.4	31 39.7	11 14.1	20 25.6	33 42.3	15 19.2	35 44.9
3	19 24.4	6 7.7	11 14.1	25 32.1	18 23.1	32 41	35 44.9	24 30.8	42 53.8	26 33.3
2	3 3.8	0 0	3 3.8	11 14.1	1 1.3	16 20.5	9 11.5	2 2.6	6 7.7	2 2.6
1	1 1.3	0 0	0 0	23 29.5	0 0	10 12.8	6 7.7	0 0	6 7.7	1 1.3
無回答	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	1 1.3	0 0	0 0

	Q 31	Q 32	Q 33	Q 34	Q 35	Q 36	Q 37	Q 38	Q 39	Q 40
5	2 2.6	4 5.1	49 62.8	25 32.1	12 15.4	34 43.6	12 15.4	20 25.6	12 15.4	31 39.7
4	11 14.1	15 19.2	17 21.8	14 17.9	17 21.8	17 21.8	29 37.2	29 37.2	22 28.2	27 34.6
3	54 69.2	47 60.3	12 15.4	36 46.2	36 46.2	20 25.6	32 41	27 34.6	27 34.6	16 20.5
2	7 9	6 7.7	0 0	2 2.6	10 12.8	5 6.4	5 6.4	1 1.3	8 10.3	2 2.6
1	4 5.1	6 7.7	0 0	1 1.3	3 3.8	1 1.3	0 0	1 1.3	9 11.5	2 2.6
無回答	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	1 1.3	0 0	0 0	0 0	0 0

	Q 41	Q 42	Q 43	Q 44	Q 45	Q 46	Q 47	Q 48	Q 49
5	36 46.2	37 47.4	46 59	40 51.3	19 24.4	4 5.1	35 44.9	8 10.3	25 32.1
4	23 29.5	28 35.9	25 32.1	26 33.3	24 30.8	9 11.5	20 25.6	17 21.8	6 7.7
3	12 15.4	9 11.5	7 9	10 12.8	18 23.1	29 37.2	20 25.6	36 46.2	37 47.4
2	4 5.1	2 2.6	0 0	0 0	4 8.1	18 10.8	0 0	0 11.8	0 8.8
1	2 2.6	2 2.6	0 0	1 1.3	13 16.7	21 26.9	3 3.8	8 10.3	6 7.7
無回答	1 1.3	0 0	0 0	1 1.3	0 0	0 0	0 0	0 0	1 1.3

資料4 Bタイプ集計結果(運動部関係)

	Q1		Q2		Q3		Q4		Q5		Q6		Q7		Q8		Q9		Q10	
5	94	44.1	114	53.5	89	41.8	56	26.3	97	45.5	55	25.8	38	17.8	142	66.7	61	28.6	86	40.7
4	87	40.8	80	37.6	91	42.7	90	42.3	89	41.8	101	47.4	76	35.7	63	29.6	98	46	94	44.1
3	32	15	15	7	27	12.7	58	27.2	25	11.7	47	22.1	41	19.2	6	2.8	43	20.2	31	14.6
2	0	0	2	0.9	5	2.3	7	3.3	1	0.5	7	3.3	35	16.4	1	0.5	7	3.3	1	0.5
1	0	0	2	0.9	1	0.5	1	0.5	1	0.5	2	0.9	22	10.3	1	0.5	4	1.9	0	0
無回答	0	0	0	0	0	0	1	0.5	0	0	1	0.5	1	0.5	0	0	0	0	1	0.5

	Q11		Q12		Q13		Q14		Q15		Q16		Q17		Q18		Q19		Q20	
5	63	29.6	99	46.5	19	8.9	80	37.6	65	30.5	102	47.9	46	21.6	82	38.5	36	16.9	11	5.2
4	75	35.2	81	38	86	40.4	108	50.7	81	38	97	45.5	77	36.2	74	34.7	82	38.5	37	17.4
3	42	19.7	27	12.7	71	33.3	22	10.3	41	19.2	14	6.6	75	35.2	48	22.5	86	40.4	86	40.4
2	24	11.3	3	1.4	26	12.2	1	0.5	16	7.5	0	0	9	4.2	5	2.3	9	4.2	51	23.9
1	8	3.8	2	0.9	9	4.2	0	0	8	3.8	0	0	4	1.9	3	1.4	0	0	26	12.2
無回答	1	0.5	1	0.5	2	0.9	2	0.9	2	0.9	0	0	2	0.9	1	0.5	0	0	2	0.9

	Q21		Q22		Q23		Q24		Q25		Q26		Q27		Q28		Q29		Q30	
5	21	9.9	99	46.5	43	20.2	28	13.1	54	25.4	16	7.5	77	36.2	30	14.1	77	36.2	99	46.5
4	71	33.3	91	42.7	55	25.8	40	18.8	87	40.8	60	28.2	62	29.1	57	26.8	79	37.1	85	39.9
3	51	23.9	19	8.9	58	27.2	59	27.7	55	25.8	50	23.5	57	26.8	63	29.6	51	23.9	24	11.3
2	39	18.3	3	1.4	23	10.8	39	18.3	14	6.6	49	23	14	6.6	28	13.1	5	2.3	3	1.4
1	31	14.6	1	0.5	33	15.5	45	21.1	3	1.4	38	17.8	3	1.4	35	16.4	1	0.5	1	0.5
無回答	0	0	0	0	1	0.5	2	0.9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.5

	Q31		Q32		Q33		Q34		Q35		Q36		Q37		Q38		Q39		Q40	
5	1	0.5	2	0.9	89	41.8	82	38.5	40	18.8	67	31.5	11	5.2	33	15.5	26	12.2	73	34.3
4	6	2.8	11	5.2	54	25.4	66	31	55	25.8	66	31	39	18.3	83	39	64	30	49	23
3	117	54.9	84	39.4	44	20.7	50	23.5	51	23.9	30	14.1	92	43.2	69	32.4	50	23.5	35	16.4
2	40	18.8	42	19.7	11	5.2	6	2.8	30	14.1	15	7	39	18.3	16	7.5	32	15	23	10.8
1	48	22.5	73	34.3	15	7	7	3.3	36	16.9	34	16	32	15	12	5.6	41	19.2	33	15.5
無回答	1	0.5	1	0.5	0	0	2	0.9	1	0.5	1	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0

	Q41		Q42		Q43		Q44		Q45		Q46		Q47		Q48		Q49	
5	117	54.9	72	33.8	92	43.2	76	35.7	15	7	14	6.6	150	70.4	2	0.9	66	31
4	58	27.2	67	31.5	53	24.9	51	23.9	26	12.2	31	14.6	53	24.9	30	14.1	37	17.4
3	21	9.9	41	19.2	35	16.4	43	20.2	89	41.8	84	39.4	8	3.8	75	35.2	71	33.3
2	10	4.7	20	9.4	24	11.3	34	16	57	26.8	42	19.7	1	0.9	68	31.9	19	8.0
1	7	3.3	12	5.6	9	4.2	8	3.8	23	10.8	41	19.2	0	0	37	17.4	19	8.9
無回答	0	0	1	0.5	0	0	0	0	3	1.4	1	0.5	1	0.6	1	0.5	1	0.5

引用・参考文献

1. 天理大学学報（学術研究会誌）第四百十二輯
2. 『日本スポーツ50年史』ベースボール・マガジン社編，1979
3. 『新修体育大辞典』不昧堂出版，1976
4. 『スポーツのひろば3』No. 235 新日本体育連盟，1993
5. 『DIME』No. 21 小学館，1993