

3. 企業スポーツ休廃部要因の実証分析に向けて

— 実証分析の必要性和仮説の検討 —

中村 英仁

1. 問題意識

バブル崩壊後、多くの企業スポーツクラブ（以下「企業スポーツ」）が休廃部に追い込まれたのは周知のとおりである。多くの企業スポーツの活動がままならなくなった理由について、これまで学術的な議論が積み重ねられてきた。その中では、休廃部の理由は主に、企業スポーツが企業にとって価値がなくなったためだと考えられている。たとえば、福利厚生施策としての価値が減少した、プロモーション施策としての価値が減少した等の指摘がなされている（福田、2010）。そうした価値が落ちる要因としては、第一に、そもそもレジャー活動が多様化したために福利厚生としての企業スポーツに従業員があまり期待しなくなったというような、社会レベル、すなわち組織外部の要因を指摘するものがある。第二に、企業の経営が悪化したために企業スポーツに投資する余裕がなくなったというような、組織内部の要因を指摘するものがある。

これらの要因はしばしば別々の議論の中で言及され、包括的な形でその影響が検討されず、それゆえにどの要因が企業スポーツの休廃部に実際に大きく影響するのか、という点については実証的な研究が進んでこなかった。企業スポーツの休廃部にそれぞれの要因が与える論理的な影響関係は確かに理解できるであろう。しかし、数ある要因を企業がどのように認識し、企業スポーツ休廃部の実際の意思決定にそれら要因がどのように影響してきたのか、ということについて日本全体での傾向を把握しておくことは、企業スポーツという有益な制度をいかに維持していくかを議論するためには重要である。企業スポーツは、エリートアスリートのセカンドキャリア確保にいまだに有効

に機能しているし、プロフェッショナルリーグがない競技種目にとっては、大学卒業後にエリートアスリートが競技に打ち込むために貴重な場となっており、この制度がなくなってしまうと問題になる。それゆえに、企業が企業スポーツを休廃部せざる得なくなってしまう要因についてその影響の大小を実証的に把握し、国や競技団体が企業スポーツという制度を存続させるためにどのような対策をとればよいのか、について考えることは喫緊の課題である。それにもかかわらず、スポーツマネジメント研究者の間では企業スポーツ休廃部の要因について実証的な検討がなされてこなかった。

本稿の目的は、企業スポーツ休廃部の要因に関して既存研究の問題点を洗い出し、今後実証研究を実施する上でどのような見通しを立てることができるかを検討することである。本研究ではとくに、新制度派組織論における「脱制度化」(Oliver、1992；Kikulis、2000)の議論を参照しつつ、なぜ企業スポーツが不要になったのかに関して仮説を構築していく。検討の結果、企業スポーツの休廃部のメカニズムについて6つの仮説が導かれた。企業スポーツの休廃部の原因は、①競技成果の低下、②外国人投資家の増加、③経営状態の悪化、④企業スポーツのメディアバリューの減少、⑤終身雇用制度からの撤退、⑥他企業の企業スポーツからの撤退、に求められると考えたのである。これらの仮説は、国や競技団体が企業スポーツ制度の存続のためには、各クラブの競技成果が高まるように支援し、またメディアバリューを高める必要がある、という議論をする必要性を示唆してくれる。

本稿の議論は以下のように進められる。まず、企業スポーツ研究のレビューにより、企業スポー

ツ休廃部の実証研究が進んでいないという現状について指摘する。つぎに、新制度派組織理論における脱制度化の議論を参照しつつ、企業スポーツ休廃部の原因について6つの仮説を構築する。最後に、その仮説の意義を議論する。

2. 企業スポーツ研究のレビュー

企業スポーツの研究者の多くは、企業スポーツが休廃部に追い込まれた理由を、当該企業スポーツが企業にとって価値がなくなったからだと想定している。たとえば福田(2010)は、スポーツ活動を企業内に抱えることに企業が合理的な価値を見出したことと、その価値に合わせた運営論理を企業内に構築していたことにより、企業スポーツという制度が実現していたと考えている。そうした想定に基づき、企業スポーツからの撤退は、その価値がなくなることや企業側の都合で相対的な存在理由が小さくなることで生じると福田は説明する。また澤野(2009)は、企業スポーツの存続が危機的状況になったのは、企業経営悪化の影響を受け、企業にとって利益に関係のないスポーツへの投資が削減の対象となってきたためだと指摘している。

このような想定の中、企業スポーツの休廃部に影響を与える要因が、様々に議論されている。大きくまとめると、企業をとりまく外部環境に関する要因と企業内部の要因にわけられる。たとえば前者について佐伯(2004)によれば、企業スポーツの価値がなくなった要因として、(1) レジャーが多様化したことに起因する、従業員による職場イベントへの関心の低下、(2) スポーツの国際化・プロ化による選手の会社離れに起因する、従業員との距離感の増加、(3) スポンサーシステムというスポーツ支援代替策の登場、(4) 衛星放送の普及によるスポーツのメディアバリューの減少、(5) バブル崩壊が大きく影響しているという。一方で後者については、(1) 企業の経営状態が悪化したため(大崎財団、2000;大崎財団、2011)、(2) 派遣社員の雇用が増えた結果、士気高揚と

いう労務管理の一環的活動の必要性の少なくなったため(澤野、2009)、(3) 企業とスポーツクラブとの利害を調整するスポーツマネジメント専門家がいないため(原田、2005;福田、2010)といった要因が、企業スポーツに対して企業が投資しなくなった理由として挙げられている。

これらの要因が包括的に取り扱われ、それぞれの要因がどの程度大きく影響するのかということについて、これまで検討されたことはない。企業スポーツが休廃部に追いやられてしまう実際の原因が特定されないまま、企業スポーツ存続のために国レベルでどうすればよいか、議論が続けられている(経済産業省、2001;大崎財団、2000;大崎財団、2011等)。しかし、国や競技団体といった、日本全国レベルで企業スポーツという制度の存続に向けて何をすべきかを議論する際に、実証的分析を欠いたままでは問題であると考えられる。なぜならば、資源は限られており、すべての要因に対して最大の対策ができるわけではないからである。どの要因の影響が大きく、集中的に対策のために資源を投下すべきか、見極めなくてはならないはずである。このような実証的な分析に基づく対策の検討は、組織レベルでの対策を考えるときにも、もちろん有益である。こうした重要性にもかかわらず、企業スポーツ休廃部の要因について、実証的な分析はなされなかったのである。

3. 仮説の構築

本稿では、新制度派組織理論における脱制度化(deinstitutionalization)の議論に基づいて、企業スポーツ休廃部のメカニズムを分析する概念枠組みを構築する。ここでは、制度とは「規制的(regulative)または規範的(normative)、文化-認知的(cultural-cognitive)要素から構成され、行動や資源、安定性、意味を人々の生活にもたらすもの」(Scott、2008)である。企業スポーツは、従業員にレジャーの機会、士気高揚の機会を与え、組織に忠誠心を感じさせつつ、終身雇用制度の維持に貢献する役割をもつという期待のも

とで、多くの日本企業で採用された仕組みであり日本社会では広く受け入れられているものであろう。それゆえに、企業スポーツは、社会で当然と思われている認識構造に基づいて、資源などの安定供給が可能になっているという意味での制度と捉えることができる。と考える。

こうした制度の解体過程を分析する概念枠組みが、脱制度化として新制度派組織理論では議論されている (Oliver, 1992)。また実際に、スポーツマネジメント研究にも脱制度化を応用した研究が存在している (Kikulis, 2000)。脱制度化とは、「既存の正当性をもったものが解体され消え去る過程である (Oliver, 1992 : 564)。確かに、かつては当然だと思われていた企業スポーツが、1991年から 2013 年の間に 354 ものクラブが休廃部に追い込まれてしまった (スポーツデザイン研究所、2013)。こうした、多くの日本の大企業にとって

安定的に機能していた企業スポーツ衰退過程は、まさに脱制度化の観点から捉えていくことが可能であるとの証左である。

Oliver (1992) によれば、脱制度化の源泉は大きく 3 つにわけられる。それらはそれぞれ、(1) 既存の実践の正当性に疑念をなげかける政治的な反応である政治的プレッシャー、(2) 当該実践の技術的・経済的な価値に再評価をもたらす機能的な変化である機能的プレッシャー、(3) 組織および環境の価値システムの変化を意味する社会的プレッシャーである。Oliver は、この 3 つの源泉を経験レベルで把握するために、さらに 12 の下位概念を設定している。表 1 は、それら 12 の概念が、3 つの源泉のどれに分類されるのか、また、組織または環境レベルのどちらの要因として位置付けられているのかを示している。

表 1. 脱制度化をもたらす 3 つの源泉と 12 の要因

分析のレベル	政治的プレッシャー	機能的プレッシャー	社会的プレッシャー
組織	成果の危機の蓄積 (mounting performance crisis)	経済的効用の変化 (changing economic utility)	社会的乱れの増加 (increasing social fragmentations)
	内部の利害関係の対立 (conflicting internal interests)	技術的特殊性の変化 (changing technical specificity)	歴史的継続性の減退 (decreasing historical continuity)
環境	イノベーション圧力の増加 (Increasing innovation pressures)	資源に関する競争の激化 (increasing competition for resources)	制度的規則、価値の変化 (changing institutional rules and values)
	外的依存の変化 (Changing external dependencies)	新たに創出してきた出来事およびデータ (emerging events and data)	構造的分化の増強 (increasing structural disaggregation)

(出所) Oliver (1992: 579)

これらが先行刺激 (antecedents) となり既存の制度の正当性が疑われるため、脱制度化が起こると Oliver は説明している。なお、本稿ではこのなかの 6 つの要因のみを活用するため、各要因の詳細な説明は、必要があれば仮説構築の際に合わせて行う。

本稿では、こうした Oliver (1992) の概念枠組みにしたがって、制度としての企業スポーツ休廃部過程の説明に関して、3 つの仮説群 (それぞれ 2 つの仮説を含む) を構築する。以下順に仮説を説明する。

仮説群の一つ目は、脱制度化が政治的プレッ

シャーを原因とするものである。仮説 1a は、企業スポーツの成果が低下し続けると企業はその活動から撤退する、というものである。これは Oliver (1992) のいう、成果の危機の蓄積に該当するメカニズムであり、企業スポーツの成果が小さくなると、企業スポーツの正当性に疑問符がつけられると考えられるのである。仮説 1b は、外国人株主の割合が増加すると企業は企業スポーツから徹底する、というものである。Ahmadjian and Robinson (2001) で言及されているのは、外国人馴染みのない終身雇用のような日本的制度からの撤退には、外国人投資家の意見が強く効くという

ことである。この議論からも、外国人株主の割合の増加が企業スポーツの休廃部に正の影響を与えようと考えた。これは Oliver (1992) で指摘された、変化の源泉としての外部依存の変化にあたる。

仮説群の二つ目は、脱制度化が機能的プレッシャーに起因すると考えるものである。仮説 2a は、企業の経営状態が悪化すれば企業スポーツを休廃部する、というものである。企業経営が悪化すると、利益の確保という組織の成功を判断する基準に企業スポーツの成果が影響を与えないもので、むしろ組織にとっては重荷だと判断されてしまうようになり (Oliver のいう「経済的効用の変化」)、企業スポーツの正当性はより不安定になってしまいうであろう。仮説 2b は、企業スポーツのメディアバリューが小さくなると企業は企業スポーツから手を引く、というものである。企業スポーツが持っていた意義を弱める新たな出来事やデータが見つければ (Oliver の指摘する「新たに創出してきた出来事およびデータ」という源泉)、企業スポーツが企業内部に存在している正当性がなくなってしまうと考えられるはずである。

仮説群の三つめは、脱制度化が社会的プレッシャーによってもたらされるとするものである。仮説 3b は、企業が終身雇用制度から手を引くと企業スポーツから撤退する、というものである。企業スポーツは、その歴史的経緯からすると元来終身雇用制度に貢献する制度として企業に定着している。それゆえに、企業が終身雇用制度を当然視する規範が崩れれば、企業スポーツの企業にとっての必要性が低下するはずである。これは、Oliver の指摘する社会的乱れの増加に該当する脱制度化メカニズムである。仮説 3b は、周囲の企業が企業スポーツから撤退すればするほどある企業は企業スポーツから撤退する、というものである。企業スポーツを当然視する価値観が日本企業の中に一般化されていたが、それが企業スポーツからの撤退が徐々に増加してくれば、その価値観も変化してしまう。したがって、Oliver の指摘する制度的規則や価値の変化に基づけば、こうした価値観の変化をある企業は読み取り、企業スポーツを休

廃部するはずである。

上述の仮説を検証するには、計量経済学的手法を用いるとよいであろう。計量経済分析は、(1) ある理論が現実の世界で成り立つかどうかを検証する、(2) 変数をもつ効果の大きさを数値として計測する上で有効な手法である (北坂、2005)。なお、公開されたデータを基に試験的に分析を実行してみたところ、いくつかの仮説が支持された。用いたデータは表 2 の通りである。複数の競技にまたいで分析をすることが困難であったため、この実験的分析では陸上長距離種目に絞って分析を行っている。特に、他種目間で評価の異なる競技成果を、絶対的な基準で一律に評価することに技術的な困難が伴ったのである。当該分析はまだ試験的な段階であるため分析内容および結果の詳細な記述は控えるが、仮説 1b、2a、2b、3a を支持するような結果が得られたことを記しておく。

4. 議論

最後に、これらの仮説が既存のスポーツ研究に与える貢献について、その実践的な可能性と理論的な可能性を 3 つ議論する。

第一に、実践的なインプリケーションとして、これまで政府によってなされてきた政策的議論に、新たな視点を追加できる可能性である。経済産業省はスポーツ懇親会の報告書で、競技団体に対して、①競技大会運営におけるマネジメント能力の向上と団体運営の透明化、②競技者、コーチ、チーム規定等多様な形態 (企業チーム、クラブチーム等) に対応した規約の見直し、③肖像権マーケティングの競技者、所属企業に対する規制緩和、④競技力強化のための一貫した指導システム等競技者のスポーツ環境の整備、⑤魅力ある日本代表チームの育成という 5 つを改善するよう期待している。しかし、これらのどれに資源を集中的に投下すべきなのか、その順位づけや程度は必ずしも明確にされていなかった。一方、仮説 1a や 1b の検証結果次第では、企業スポーツ休廃部を防ぐためには特に④や⑤に注力すべきであることが明ら

かとなるはずである。また、仮説 2b の結果次第では、これまで指摘されていなかった内容として、いかにしてメディアバリューを高めるべきかという視点が追加される可能性が出てくる。

第二に、理論的なインプリケーションとしては、まず、既存研究でいくつか指摘されていた企業スポーツ休廃部の原因を実証的に確認できるようになることが挙げられる。たとえば佐伯（2004）や澤野（2009）のように、バブル崩壊が企業スポーツ休廃部に影響したことを指摘する研究があったが、それらの中ではバブル崩壊がどのように直接的に企業スポーツ休廃部に影響しているかが実証的に検証されていなかった。しかし、上記仮説の検討によって、その影響関係の確認が可能となる。すなわち仮説 2a と 3a によって、バブル崩壊後の企業経営の悪化や外国人投資家の増加といったことが、企業スポーツ休廃部にどのように影響したかが検証できるのである。

第三は、周囲の企業の動向が、ある企業の企業スポーツ休廃部に影響するかもしれないという、既存研究では指摘されなかった新たな視点を提供できる可能性である。仮説 3b は、周囲の企業が企業スポーツから撤退すればするほどある企業は企業スポーツから撤退するというものである。これは、従来の議論では言及されていなかった企業スポーツ休廃部のメカニズムである。この仮説の妥当性が検証されれば、既存の企業スポーツ研究に貢献することができる。

以上のとおり、本稿では企業スポーツ休廃部の原因に関して仮説を構築し、その実証研究としての意義を検討してきた。今後の研究では、本稿では未解決であった分析手法について、改善していきたい。

<参考文献>

公益財団法人 大崎企業スポーツ事業研究助成財団、『スポーツ支援と企業経営に関する調査』、2000。
公益財団法人 大崎企業スポーツ事業研究助成財団、『企業側の視点に立った企業とスポーツのあ

り方調査』、2011。

北坂真一『統計学から始める計量経済学』有斐閣、2005。

経済産業省企業スポーツ懇談会、URL：
<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g11122bj.pdf>、2014年9月19日アクセス。

佐伯年詩雄『現代企業スポーツ論』不昧堂出版、2004。

澤野雅彦「企業スポーツのいままでとこれから」現代スポーツ評論、第20号、42-54頁、2009。

株式会社スポーツデザイン研究所『1991年～現在の年次別企業スポーツ休廃部数一覧と競技別休廃部データ』株式会社スポーツデザイン研究所、2013。

高橋義雄「企業スポーツの価値創造にむけたマネジメント」筑波大学体育科学系紀要、第10巻、第33号、173-176頁、2010。

福田拓哉「企業スポーツにおける運営論理の変化に関する史的考察：日本的経営・アマチュアリズム・マスメディアの発達を分析視座として」立命館経営学、第49巻、第1号、183-207頁、2010。

Ahmadjian, C.L. and Robinson, P., "Safety in numbers: Downsizing and the deinstitutionalization of permanent employment in Japan," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, No. 4, pp. 622-654, 2001.

Kikulis, L.M., "Continuity and change in governance and decision making in National Sport Organizations: Institutional explanations," *Journal of Sport Management*, Vol. 14, pp. 293-320, 2000.

Oliver, C.. "The Antecedents of Deinstitutionalization," *Organization Studies*, Vol. 13, No. 4, pp.563-589, 1992.

Scott, W.R., *Institutions and Organizations*, Sage Publications, 2008.

※本研究は JSPS 科研費 25882017 の助成を受けたものです。

表 2. 試験的分析に用いた変数とその概要、データソース

分析のレベル	変数	変数の内容	目的	データソース
Organizational	Marathon score (past 3 years)	過去3年間の戦績の合計	仮説1aの検証	『月刊陸上競技』
	National Championships score (past 3 years)	過去3年間の戦績の合計		『月刊陸上競技』
	Ekiden top 8 dummy (past 3 years)	過去3年間の戦績の合計		『月刊陸上競技』
	ROA (t-1)	当期純利益 ÷ 総資産 × 100	仮説2aの検証	データベース『日経NEEDS Financial Quest』
	Debt to equity ratio (t-1)	負債(他人資本) ÷ 株主資本(自己資本)		日経NEEDS Financial Quest
	Downsizing over 10% (t-1)	期末従業員数が10%以上減った場合に1	仮説3aの検証	日経NEEDS Financial Quest
	Average tenure (t-1)	平均勤続年数		各企業の有価証券報告書
	Firm age	創業年度-分析年度	組織の年齢の影響を制御	日経NEEDS Financial Quest
	N of employees (t-1)	従業員の数	組織の規模の影響を制御	日経NEEDS Financial Quest
	Total assets (t-1)	総資産額		日経NEEDS Financial Quest
	Female/male team dummy	男女どちらのチームを保有しているか。女子チームより男子チームの方が廃部の意思決定を早めるという影響を制御するために用いた。	女子のチームを保有している影響を制御	『月刊陸上競技』
Environmental	Foreign ownership (t-1)	外国人投資家の割合	仮説1bの検証	日経NEEDS Financial Quest
	International ranking (t-1)	マラソン年間世界100傑の中に日本人選手が含まれている人数	仮説2bの検証	『Athletics Yearbook』
	TV audience rating (t-1)	全日本レベルの駅伝大会のテレビ視聴率		『テレビ個人視聴率週報』
	N of exits in the previous 3 years	過去3年間の陸上部の廃部合計	仮説3bの検証	『1991年～現在の年次別企業スポーツ休廃部数一覧と競技別休廃部データ』
	Real GDP growth	実質GDPの成長率(当期GDP-前期GDP) ÷ 前期GDP × 100	経済状況の影響を制御	『World Economic Outlook』
	Ratio of sports to leisure expense (t-1)	余暇支出に占めるスポーツ支出の割合	余暇の多様性の影響を制御	『レジャー白書』