

タイトル	企業スポーツを考える(<特集論文>2007年度 北海学園大学経営学部市民公開講座:経営学部でスポーツ~経営学と健康・スポーツ科学の相互理解による新しい価値の創造~)
著者	澤野, 雅彦
引用	北海学園大学経営論集, 5(3): 75-94
発行日	2007-12-00

企業スポーツを考える

澤 野 雅 彦

はじめに

私自身は経営学分野の研究者です。基本的に人事・労務管理を専門としています。人事管理と労務管理は違うもので、もともとは人事管理分野の研究者だったのですが、企業スポーツというのは労務管理だということで、労務分野にも興味を持ち始めました。この点については、何年か前から少しずつ新聞などにも載るし、テレビでもそういうコメントが出る。こういう形になってようやく理解されてきたかなと思いますけれども、会社の総務部とか労務部とかそういうところで活躍された方以外はほとんど御存じないのではないかなというようなことなのです。けれども、基本的に日本の企業でスポーツチームがありますと、労務部とか人事部とかの所管であるので、私自身、労務管理の研究者として企業スポーツを取り上げるということをここ数年やってきています。

先ほども紹介されましたけれども、大学では経営学原理を教えています。あくまで専門は人事・労務、そういう分野だと思っています。

著書は2冊あります。『現代日本企業の人事戦略』といういかめしい題をつけているのですけれども、売れることを考えたらこんな題をつけるのではなかったというふうに本屋と一緒に話しているのですが、これは就職の研究です。逆に言うと、企業の採用管理とい

うことにはなりますが、どういうふうにして人を集めて、どういうふう面接して、どうやって選抜するかというようなことがもともとの私の専門です。

もう1冊が、先ほど紹介がありましたけれども、2年前に出しました『企業スポーツの栄光と挫折』という本です。今日の話がもしろかったらぜひ買っていただきたいというふうに思います。

この本は、ちょっと雑誌のコラムに「企業スポーツ」のことを書いたら、出版社から、こういう人を探していたのだという連絡があり、ではと書いて書いた本ですが、これによって多少私の人生が変わったかなと思っています。あと残りの人生そんなに長くはないと思いますけれども、企業スポーツの研究はライフワークという形でやっていこうと思っています。

同じ出版社から、若い研究者を紹介していただき、一緒に「東洋の魔女」を書いてくれと言われていました。ほとんど企画書の段階まで行ったのですが、ちょっと挫折がありましてもう2年ほどかかるのですけれども、2、3年以内に『東洋の魔女の誕生』というような題の本が、同じ青弓社から出る予定です。これは、私にとっては繊維産業の労務管理という問題になります。

それからもう一つ、去年たまたま羽幌町という日本海側の田舎まちと関係ができて、行ってみたら昔ここは企業スポーツが盛ん

だったのだよと言われてびっくりしまして、これはやらなければいけないのではないかと思いました。ちょうど、夕張を中心に炭鉱の話が話題になっている折から、石炭産業は話題にしやすいかなというところで、昔、羽幌飛行隊というのがあって、金メダルの笠谷幸生選手のお兄さん、笠谷昌生さんなどが活躍された。それから羽幌炭鉱は都市対抗野球にも二度出場しています。こういった話を少し私なりにまとめてみようと思っています。

つまり石炭産業の労務管理として羽幌飛行隊の話を書いてみようというふうに思っているわけです。

次に、多少私とスポーツの関係を紹介しておいてもいいかなと思うのですけれども、私、先ほど紹介ありましたように、和歌山大学出身なのですが、経済学部というところを出ているのですけれども、全く授業にも出なくて丸ごと野球をやっていました。野球部で、リーグとしては今年、奈良産業大学の桑原投手というのがドラフトの候補ということで多少話題になっていますが、近畿学生リーグというところで野球をやっています、一生懸命やったつもりで、できれば社会人野球に行きたかったけれども結局どこもとってくれませんでした、それで研究者になったというような次第です。

大学院時代に、テニスを始めて、テニスでちょっと試合に出始めて、1回戦勝つというぐらいのレベルへきたところで、野球の審判をやらぬかという声がかかった事もあるのですが、いや、テニスのほうがおもしろいかななどと迷いました。そこで審判という選択をしていたら今ごろ甲子園の野球でストライク！とやっていたかもしれません。ああ、そういう人生もあったかなと思って今は多少後悔しています。

それから、テニスのほうはその後結構のめり込みまして、富山大学に最初就職したので、そこでテニス部の顧問やって学

生たちと大暴れで一緒にやっていました。だんだん体が動かなくなるころから、女子の面倒を見てくれと言われて、ではということで監督という形で女子部の指導をしたこともあります。自慢は、私が最初に引き受けたときは3部にいたのですけれども、3年ほどで1部まで引き上げて、そこからもう2年ほどかかって優勝争いができるころまでいって、もうちょっとというところで大学をやめたので、残念ながら私は全日本王座というものに出場したことはないのですけれども、私がいた最後の年、1年生にいい選手が入ってきて、その頃はもう余りテニスコートにも出られなくなっていたのですが、その1年生たちが4年になって、北信越で優勝して全日本王座に出場したというのを、イギリスで聞き、非常にうれしかったことを覚えています。

朝日新聞の電話取材

だんだん話に入っていきますが、ちょうど1週間前の金曜日でしたが、朝日新聞から電話がありまして、取材を受けました。大体こういうテーマの話をきょうするのかなというふうに思われましたので、最初に話させていただきます（12月4日夕刊に掲載）。

これは、その後、もらったメールから引いた文章ですけれども、「今回の北京五輪では、柔道の谷亮子、井上康生、水泳の北島康介、柴田亜衣など、全然かわりばえしない同じメンバーがメダル候補だと言っていて新しい選手が出てこない。これで本当にメダルをとれるのか、ベテランばかりではないかというような声まで出ている。これをスポーツにかかわるさまざまな分野の専門家に聞いて、その背景を読み解くような記事を書きたい」とのことでした。これは社会部の企画なのだそうです。

私の基本的な問題意識も、だいたいこんなところにあります。朝日新聞社会部の人たち

とかなり共鳴をすところと思います。

私は富山大学に16年いて、その後、イギリスへ行って5年ほど暮らしてきました。ちょうど子育ての時期だったので、子供たちが向こうの学校で大体中学が終わるぐらいのところで帰ってきたのですけれども、そのときにいろいろイギリスのスポーツに触れあう経験ができました。上が息子で下が娘なのですが、娘の同級生にレベッカ・クックという子がいて、仲がよくて、それでいつも学校を代表して何とか大会とかというのに一緒に出ていました。娘に言わせると、球技は私のほうがうまいよということでしたが、短距離も長距離も水泳も、何をさせてもよくできるスーパーガールでした。彼女は、シドニー、アテネとオリンピックの代表になって、アテネのときの予選がたまたま日本でテレビ放映がありまして1着になったのです。それで、全体でも予選で2位の記録で女子800メートル自由形決勝に進んだのですが、これはメダルがとれるのではないかとあって娘のところへ電話して、テレビに出るぞと、決勝を見逃すなよという話をして、家でも800メートル女子の自由形というのをかぶりつきでレベッカの応援していたのです。彼女は決勝では6位に沈みまして、優勝したのは何と日本選手だったのですが、先ほど紹介した柴田亜衣選手だったのです。

イギリスでスポーツの状況を見ていますと、御存じだと思いますけれども、オリンピックではイギリスとかフランスもそうですけれども、最近ほとんどメダルをとりませんよね。5個もとれば上できで、3個とか、たまにリンフォード・クリスティーとか有名な選手がぼこぼこっと出るのですけれども、それが大挙してとか系統的にとかという出方はしないというのがイギリスやフランスの特徴です。

その理由を考えてみると、レベッカ・クックの場合のお話をすると一番手取り早いと思うのですが、レベッカ・クックのお母

さんは、体育の先生で、子供のころから相当優秀な選手だったらしいですけれども、お母さんが子供を選手にしたいということで、子供のころから鍛えたわけです。だから、中学校くらいからもう体力が全然違うから、どの種目でも何でも際立ってできるという状態だったのです。

サッカーは、男子はみんなやるので特別ですが、そうではない、一般の種目で、日本のように部活で競技を始めて、自分でコツコツ努力をしてオリンピックに出るなどというのはほとんど不可能なのです。サッカー以外だと、家が裕福でコーチについて子供の頃から育成されるか、親自身がコーチで子供を連れて海外遠征するとか、特別の人生を歩まない限り、オリンピックなどとは縁がないわけです。

ドイツはちょっと事情が違うのですけれども、ドイツの場合は体育学校みたいなものがありまして、そういうところで養成していますので、まだまだオリンピックのメダルは多いのですが、そして、フランスなどがそのままを始めて、最近ちょっと、特にサッカーなどで成功し始めているわけですが、基本的にイギリスやフランスでは早期に選抜されたエリートだけがスポーツ競技で成功する社会になっています。これならば、日本の方がスポーツの環境はいいなというふうに思って日本に帰ってきたわけでありまして。企業スポーツというのがあって、学校を卒業しても、多くの人がいろいろな競技を続けることができるという意味です。

そして、帰ってきてみたら、あれ、日本もそうなり始めている、という話なのです。一つは、企業スポーツというのがだんだん挫折し、崩壊し、先細りしという状態になる。それはいつごろからですかと朝日新聞の人と話をしていたら聞かれて、うーんと考えたのですけれども、多分若貴ですね。若貴というのは、お父さんに、先代貴乃花という名大関がいま

すが、その子供たちなわけでありませぬ。子供のころからお父さんに鍛えられてという、レベッカ・クックと同じ話ですな。

これだけだったらアテネで15個も16個も金メダルはとれないのです。亀田選手というのも話としては一緒で、共通するのは若貴にしる亀田選手たちにしる、亀田選手はまだこれから現役がありますから、これからどう変わっていくかというのは注目したいとは思いますが、ひ弱ですよな。何せ温室育ちで親に育てられて、強いかもしれないけれども、結局挫折したときとか、何かあったときに対応できませんよな。それではスポーツをやる意味がないのではないのまで言うかどうかは別にして、それに近いことを私は考えています。

それから、宮里選手とか横峯選手とかいうのもある程度共通していますし、さらに、若貴はともかく、亀田選手や福原愛選手を育てたのはマスコミですよな。いずれにしてもマスコミが絡んでくるという話になっているところに、最近の日本のスポーツの特徴があります。

それ自体は、別にいいスポーツ選手さえつくってくれば、それで国民が楽しめるのだったら何の文句もありませんけれども、それだけでいいのですか。最近マスコミがサポートするのは、スポーツというよりはスターやスターの卵なのです。スポーツ全般をマスコミなり社会なりがサポートして、スポーツが盛んになるというのだったらいいのだけれども、その結果、スポーツが先細りしているでしょう。マスコミはさまざまなスポーツを報道しないのですよな。逆に、マスコミが過剰報道するのは、スターたちのことです。単に、スポーツの報道だけではなくて、私生活とかプライバシーにかかわるものまで、こんな個人情報保護法に引っかからないのかと言いたくなるのだけれども、個人情報保護というのは、こういう過剰報道をやらぬということが一番ではないのか。それさえ守

れば、別にほかのことは法律で規制するような性質ではない、後は、個人の良識に任せればいいのではないのかと思います。とにかく、過剰報道する一方、いろいろな種目、早い話が10年前だったら、日本ハンドボール選手権決勝といったらどこかの放送局、NHKかもしれません放送していました。それから、ホッケーとかフェンシングとか、やらなくなって、今はせいぜいCSでやっている程度です。それで十分だといえば十分かもしれませんし、別に地上波でやらなければいけないという理由はないかもしれないけれども、いろいろな種目をみんな一生懸命やっているのだから、日本選手権の決勝戦くらい放映してやれよということは言っておいていいはずだと思います。

もっと言うと、CSで私みたいに見るのはマニアの人たちで、一般の人たちは地上波を見るわけでしょう。地上波で食事をしながらかけていたら、たまたまこういうスポーツがかかって子供が見て、それをおもしろそうだと言ってくれたらしめたものなのですが、そういう状況というのは10年前まで確かにあった。カヌーの全日本選手権とかをNHKは映していましたよ。今は全然やらないですよ。視聴率がとれないからです。こんな状況というのはまずいのではないですか。マスコミの無報道と過剰報道、人気スポーツというのはマスコミが選別しているのだ。スポーツ種目だけではなく、ボクシングの選手はいっぱいいるのにTBSは亀田、亀田というわけでしょう。他の選手は見向きもされない。だから、こんな状況というのはちょっとまずくないかということを私はまず第1に申し上げたいわけです。

もっと言うと、これはイギリスとかフランスのようになったのだ、一種の先進国病で、こうなるとオリンピックでメダルをとれないことはないけれども、トップの選手はごく限られた少人数になりますよということを申し

上げているわけでありませぬ。そこから後は国民の選択ですが、結果についてマスコミなんかは責任をとりませぬから、問題なのだと言えは問題なのでしょう。こういう状況ですから、若者のスポーツ離れというのが相当顕著に最近出てきています。

その背景には、一つは、団体行動というかスポーツの練習するには、個人でやってもいいのですが、親と一緒にやってももちろん構わないわけです。そうではない、例えば日本だと、日本の普通のスポーツ選手というのが今までどういうふうにして育ったかということを考えていただければいいのです。学校の部活という中学とか高校とかで本格的に競技を始めて、おもしろくなって、そのうち学校を卒業した後もそれを続けるわけでしょう。続ける受け皿として何があったかという、企業スポーツなのです。企業スポーツというのがあったから、日本では企業に支えられて、いろいろな競技で国際級の活躍をする選手が出現した。そして、幅広く国民に夢と期待を与え、実際に多くの競技に私これをやってみようかと思うチャンスを与えてきたのだというふうにするわけです。

今、これがつぶれてきているという話なきょうの話なのですけれども、そういう状態ですから、当然のことですが若者の体力が低下します。ほかの要因もあります。食生活の変化とか、余り脱線すると時間がなくなるのですが、座れなくなったというのが結構大きいかもしれません。私、学生時分から、もうちょっと後ですか、洋式のトイレが普及しました。我々子供のころは和式のトイレで育っていましたから、考えてみると、1日に何度もスクワットをやっているということですよ。体力はつきませぬ。洋式トイレが一般的になると、子供たちはしゃがませぬから、足腰が我々と全然違う。これは仕方がないかなというように、昔、大学を卒業して間もなくのころ、これから日本でスポーツ選

手は育たないよというような話を仲間たちとやった覚えがあります。

企業スポーツとは何か？

やっとなら企業スポーツの話に入ってくるのですが、前置きが長くなりましたけれども、企業スポーツというのがどうも今変化してきている。変化してきているというよりは、なくなってきた。そのために、多分日本のスポーツはこれから大変になるよというのがきょうの話になります。

まず、企業スポーツとは何かということからお話ししなければいけません。先ほど、企業スポーツというのは企業の労務管理というお話をしましたが、要は企業がスポーツ選手を従業員として雇用し、企業の金銭を含む物理的援助、サポートのもとで、仕事の一環として、あるいは終業後に行うスポーツ活動のことを言います。これは私の定義です。いや、もちろんもっと広く定義して、広告宣伝をやらせようとか何をしようとか全部企業スポーツだと、企業が絡んでいたら企業スポーツだという考え方をとって全然悪くないですけども。私は労務屋ですから、こういう定義をします。

これ以外の、例えばテレビコマーシャルに起用して、それだけが仕事だというような関係を企業スポーツとは私は呼んでおりませぬ。幾つかコメントしておかなければいけないのですが、アテネのときの日本のオリンピック選手の47%が企業スポーツ選手だったというデータがあるのですが、シドニーでも大体50%ぐらいということだったと思います。つまり、日本のオリンピックの代表は、半分くらいは企業スポーツ選手と考えられる訳なのですが、この定義で従業員として一応働いている、2時間でも3時間でも会社で働いているという人は極めて少ない。きちんとチェックしていませんけれども。そういう意味で、アテネオリンピックではいっぱいメダルをと

りましたけれども、この中で一番注目するのは旭化成の柔道の選手もいますけれども、このほかに関東自動車工業というところのヨットの選手、轟選手と関選手というのがメダルをとったことです。銅メダルだったと思いますが、このメダルは価値があります。これは本当に終業後練習して、会社できちんと仕事をして、その上でメダルをとったということで、もっと特筆されていいはずで、朝日新聞の人とお話したときも、これを新聞で取り上げてもらわないといけないのに、なぜ北島康介なのだと。北島康介はみんなが扱うからもういいでしょう。あなたのところの新聞は、この轟選手とか取り上げてくれば、日本のスポーツ状況も変わるのにと話をしていたのです。

こういう選手がどれくらいいるか。ちょっとでも働けば随分違ってくるよというお話は、さっきのこの本の中に私は書いていますが、社会人という言い方がありますけれども、スポーツだけやっていて、ずっとそれだけだったら社会人になれないのです。人と人間関係をつくったりということができない。ということは、企業で働くというのは、引退した後も無理だということになるのです。

企業スポーツの場合は、2時間でも3時間でも、あるいは半日でも、あるいは8時間働くかもしれませんが、働く経験を少しずつ積み上げていく。人事管理の専門家の立場から言うと、職がなくてフリーターをやっている人が就職できないのは、そんなのは当たり前でしょうということになります。だって、働いた経験がないのだから、働き方わからないでしょう。バイトでは働いたことになりませんよ、責任を持っていないのだから。一定の社会の中の仕事、割り当てを受け持って、その受け持った仕事を責任を伴って、きちんとこなしてという形で仕事をやって、初めて一人前の社会人として成長していくのでしょうか。だったら、フリーターが就職のとき不利にな

るといのは当たり前です。これと同じで、スポーツばかりずっとやっていて、いや、スポーツそのものに社会的機能はありますよ。もちろんバイトでも、センスのいい人だったら社会のことを理解するかもしれません。だけど、この会社はどうやってもうけているのか、ここをどうしたらもうけが多くなる、何をしたら原価が高くなるというような、これが働く根本ですよ。センスのいい人は、あるいは学校でそういうことを教わるだけで理解できるかもしれません。だけど、そんなのはごく少数の人で、大抵の人はこういうことを自分の仕事として責任を持って経験しないことにはわからない。しかも、それは30を過ぎたらちょっと難しいでしょうね。というのは、頭は固くなりますし、いろいろなことを自分なりに理解していくということが、どんどんどんどん年をとるに従って難しくなるわけでありませぬ。

だから、日本では20代ならとってもいいけれども、30代はとってはいけないというような、これは年齢差別につながってきたわけです。アメリカへ行くとかんなのは許されませぬよ。というか、どこの社会でも許されないのですけれども、日本だけ年齢差別みたいなものが社会的に許されている背景には、日本人はそういうことを割ときちんと今まで考えてきたということがあるというふうに申し上げていいかもしれません。

善悪は全然別なのですが、とにかく引退後も一つの企業で働いていて、競技しているときも働いていて、引退後もそのまま普通に働いていくという形をとるといのは、すごく企業にとっても個人にとってもメリットがあるのだよということを私は申し上げたい。というのは、会社がいろいろな社長とか、早い話が日経新聞の一番裏に私の履歴書というのがあります。社長をやっている人とかが結構書いていますけれども、そういうのをずっと読んでいきますと、かなりの確率で、20%ぐ

らいの大企業の社長という人は学生時代から会社に入ってもスポーツをやっていたという人がいます。あるいはマネージャーの仕事をしていましたという人も結構います。ということは、その人が最初の段階ではスポーツに取り組むことで多少仕事が遅れるかもしれませんが、遅れるかもしれないけれども、後で挽回すればいいことです、ということになります。だから、同じ会社で働き続けるということは結構重要なことで、企業スポーツの意義はそういうところにあるのです。個人から見ると、これは基本的に会社がそういう形でキャリア・サポートしてくれているわけですから言うことないですよ。会社にとってもいい人材を育てるというメリットがあるのだということを前提に話を続けていきます。

もちろん競技を続けたければ会社やめて、この会社ではできないけれどもほかの会社に移籍するという人もいるかもしれないし、家業を継ぎたいからやめるという人もいますが、会社でとにかくこのままスポーツのキャリアが終わっても働き続けますよと、いてもいいですよと言ってもらうことが非常に重要なのだというふうに思います。

企業スポーツのルーツ

次に、労務だ労務だと、企業スポーツは労務だという話を盛んにしているわけでありませうけれども、歴史的な話をさっとやりたいと思います。

大きく企業スポーツと言われるようなものが日本で形成されてくるルーツは二つあります。これは、例えばルーツ1のほうは明らかにドイツの影響です。その当時のドイツの企業経営を日本でも取り入れようという動きの一環としてやっている。ただし、ドイツの場合は企業スポーツというのがないわけではないのですけれども、典型的には今ドイツのブンデスリーガというサッカーのリーグに、バ

イエレン・ミュンヘンというチームがありますが、これとは違って、同じバイエルン州のバイエル04レバークーゼンというチームがあります。これは企業スポーツなのです。バイエルというのは、アスピリンで有名なバイエルという薬品会社なのですが、ここが昔つくった、04というのですから1904年なのですけれども、1904年につくったサッカーチームがいまだに生き残っているということです。日本と違ってドイツの場合は別に会社名をチームに入れても構いませんので、バイエルという名前も入っています。

ブンデスリーガの中ではこのチームだけが例外的に入っているのです、ちょっと珍しいかもしれませんが、日本だとそういうチームの命名はできませんけれども、その辺も含めて1904年前後くらいから戦前にかけて、幾つかドイツでも企業のスポーツチームが会社の労務問題の解決という形、もっと言うと企業福祉、企業内福利厚生ということで、誕生しています。福利厚生という言葉もかなり後でできた言葉なので、1904年当時に日本で福利厚生といっても、何のことかわからなかったと思うのですが、これを日本に導入したわけです。要するに、福利厚生型というふうな言い方していますが、典型的には八幡製鉄所をあげることができます。

私、ここに来る前、九州の八幡にいまして、八幡製鉄のことをいろいろ調べて企業スポーツのことを書きましたので、八幡製鉄の話が一番得意なのですが、八幡製鉄所の野球部は1926年にできます。このころに、ちょうど激しいストライキ、要するに大正デモクラシーのころですから、大正デモクラシーの波の中で労働運動というのが非常に盛んになります。八幡製鉄所に限りませんけれども、全国のいろいろな会社でストライキが起こるわけです。労働組合というのが当時結成されて、非合法なためいろいろ逮捕されて、いろいろな問題が起こりますけれども、ちょう

ど時を同じくして野球が全国に普及たわけです。北海道はもうちょっと早いのですよ、定期的に野球の普及は。北海道は東京以外では例外的に野球が古くから普及するのですが、全国的にはこの1920年代に入るところから普及していくということです。

そして、この野球を当時の労働者たちが昼休みとかに空き地へ行ってキャッチボールしたりという状態から少しずつ始まるのが10年代くらいからですね。20年代に入りますと少しずつチームができて、高校野球の全国大会が始まるのも大体この辺ですが、20年に代入るところからいろいろな形で野球が盛んになっていく。そして、たまたま地元の中学、今の高校ですよ、高校のチームと八幡製鉄所の選抜軍というか有志たちが試合をしている。それを会社のお偉いさんも労働組合の人もみんな見ていたわけです。ところが、八幡製鉄所がこの試合は負けたようですが、かなり大差のところまで1点取ったということだったようなのですけれども、1点取っただけで八幡製鉄所の関係者みんな万歳して大騒ぎした。労使関係なく共通でみんな一体になれるということを言い出す人が出てきて、ではチームをつくりましょうという話になったわけです。こういうふうにして、労務対策としてチームができます。チームがだんだん強化されて、もうちょっと後に都市対抗野球というのが始まりますので、そういうのに出場するために会社が金を出して選手を補強をしたり、チームを強化するために遠征合宿をしたりということを始めるのが1920年代後半から30年代にかけてというふうになります。

このようにしてチームができていって、企業スポーツに対する支出は福利厚生費という形で支出するという伝統ができ上がってきます。ここでドイツの影響があるわけですが、ドイツの企業は福利厚生というのは企業の中でやらなければいけない。イギリスとかアメリカだと、企業の中でそういうことはやらな

い。アメリカは後で話をしますが、イギリスとかフランスは余りそういうことを企業の中で処理しないというのが普通で、これは福利厚生というのは国の仕事だというふうに理解していたというふうに考えていただければいいと思います。

ドイツは後進国でしたから、日本も同じように後進国でしたから、当時は。急に工業化が起こって、工場ができて、そこでいろいろな問題が起こります。こちらのほうがもっと大変かもしれませんが、紡績工場などは過酷な労働を強いられていたというので知られています。そういう状況を国が解決するという方法もあるのでしょうかけれども、日本とかドイツはむしろ企業が自分で自主的に解決しなければいけない。そこで出てくるのが福利厚生費という話でありまして、福利厚生ということで会社が労働者に対していろいろな支出をしなければならない。労働者たちの家族のために購買部つくって、安く品物を提供するというようなことから、病気になったら病院で無料で診てやるよというようなことを始めるとか、そういう形で福利厚生というものが非常に重要なテーマになり始めた時期に企業スポーツというのはでき上がっていきます。そうすると、この企業スポーツというのは福利厚生のシンボルになります。戦後になっても一貫して、日本の企業では福利厚生の花といってもいいのですが、そういう形で企業スポーツというのは維持されてきましたという話です。

一番早いのは国鉄です。今のJRですが、国鉄は、御存じかどうか、野球の歴史の本を見てみますと一番先に出てくる、日本で最初にできる野球チームは新橋クラブというチームです。新橋クラブというのは、新橋鉄道局の平岡熙という技師がアメリカから道具を持って帰ってきて仲間に広めて、そして横浜に住んでいるアメリカ人と試合をするというのが日本の野球チームの最初だというふうに

本に書いてありますが、そういう関係もあってか、国鉄は何となく野球のルーツになっています。

それから、実業団野球のチームで一番古いとされているのが、札幌の札幌鉄道管理局チームです。これは、1891年にできた日本最古の企業野球チームとして知られています。

いずれにしても、ちょっとけたが違う早い段階から野球を取り入れたのが国鉄なのですが、八幡製鉄などがこれに続きます。当然、八幡製鉄所のライバルは門司の鉄道管理局です。門司鉄道局の後追いをするような形でチームをつくることになります。そして、昭和に入りますと、昭和の2年か3年ぐらいに初めて製門戦という製鉄と門鉄の製と門、ここに書きましたけれども、写真があります。これは最後の試合を見に行き行って写真を撮ってきたのですが、ここに写っているのはJR九州、昔の門司鉄道局の応援団ですけれども、製鉄と門鉄は、それからずっと約80年間で258戦やったという製門戦を戦うわけです。

それから、古いところでは、あと三菱が有名でして、長崎と神戸に三菱の造船所がありました。ここにも野球チームができます。川鉄とか、こういうのが順番に野球チームをつくっていきました。東京のほうでは川崎の日本コロムビアと、それから今で言う東芝ですね、合併して東芝になるのですけれども、芝浦製作所とか東京電気とか、こういうところが老舗の企業スポーツチームというふうになります。

大体野球のほうが多くできて、続いてラグビーとかサッカーというチームが全国に少しずつでき上がったのです。わけても八幡製鉄所は何でも強かった。国営の工場ですから、強くないと具合が悪いということで強化に励んだということもありますが、ラグビーでもサッカーでも何でも八幡製鉄所は強かったわけです。

女子スポーツのルーツ

もう一つ、別のルーツを考えることができます。教育訓練費型という名前をつけていますが、これは繊維工場の女工さんたちです。この話も少し強調して歴史の話すると、「東洋の魔女」まで続く女子スポーツ史みたいな話になるのですが、戦前から繊維女工の企業内教育訓練みたいなことがあって、教育訓練からも企業スポーツが生まれるわけです。紡績工場というのは、明治の最初のころは、近在というか、工場を建てたその周りの娘さんを雇っていました。例えば昔の繊維工場というのは、糸が切れたらその糸を結ぶ、つなぐとか、そういうことが主な仕事ですから、若い女性がいいというふうに言われていた訳です。これ、実はそのこと自体は世界中どこへ行っても、例えばIC工場もそうですが、若い女性がいいとされています。年をとると目がだめになるから、若い方がいいし、男性は不器用だからミスが多発すると言われるタイプの工場です。繊維工場も手先が器用で目がいい人という人が欲しいから、若い女性が働くということが日本の場合特に多かったわけです。

この話をするとき、ちょっと前置きをしたほうが考えやすくなると思うのですが、私、昔、富山大学というところにいたのですが、富山大学には夜間の経営短期大学というのがありました。後に、4年制になって昼夜開講制になったのですが、今でもそういう動きはあるのだそうですけれども、私が初めて夜間の短大のゼミを持ったときに来た5～6人の学生さんの1人が、日清紡というところで働いている女工さんだったのです。聞いたら、名寄の先に美深という町がありますが、その美深の中学校を出てすぐ富山に来て紡績工場ですべて働いているというのです。彼女が来たことで、結局、彼女の後輩とか何とかというのがみんなそろそろ芋づるみたいにして来ま

して、私の研究室は日清紡のサロンみたいになった時期もあったのですが、授業がなくなったら私の研究室でお茶を飲んでいるという状態になりました。この時、いろいろな話を聞いたのですけれども、この日清紡という紡績工場、ずっと継続的に北海道・美深から何人かずつ採用し、今でも来ているということです。

それで、そういう人たちが富山大学の夜学に来るわけです。中学を出てすぐ紡績工場働いて、彼女たちはどうしているかという、富山で就職すると同時に定時制の高校に入ります。まず、昼は工場働きながら夜は定時制の高校に通うわけです。夜にそういう授業を受け出すと、今のこの学生さんたちに聞いても結構大学院に入りたいとかという話になって、夜授業を受けていると一番安心だというように、一種の中毒みたいになるらしいですが、いや、悪い意味で言っているのはありませんけれども、夜勉強をし始めるとずっと続けたくないので、経営短大に引き続き来ましたという学生が多くいました。同じ中学の先輩がそうしているからということも、あったかもしれません。私のところに来たゼミの学生は、卒業と同時に、短大は3年かかりますから、結局二十五、六歳になるのですが、結婚しました。上司の奥さんが見合い写真を持って走り回っているのだそうです。昔から紡績工場は、どこへ行ってもそうだろうと思います。半ばこれは会社の責任だというふうに周りの人たちはみんな言っている。つまり、中卒の女性を同じところからずっと引き続き採用するというのが日本の紡績工場の特色なのですけれども、これはほかの工場もみんなそうです。どこの地域から雇うといい人がたくさんとれるとか、広島とか岡山とかは評判がよかったようですが、評判のいい地域と、九州からとるとだめだとか、いろいろなことが紡績工場の明治・大正期の本読むと出てきます。

それはともかく富山の場合、日清紡は美深の何とかという中学と提携して、毎年そこから1人とか2人とか、必要でも必要でなくともとにかく向こうが推薦する人をとっておかないと、今度欲しいといったときに送ってもらえなくなるというのでずっととっていたという話を聞いています。そして、中学卒業して働きに来た人たちに、まず定時制高校から始めて大学の教育とか短大とかの教育を定時制でずっとやっている。そして、それが終わったくらいでいい年になりますから、そのころまでに見合い写真を持って走り回っている婚さんを世話する。これが会社の責任だと言われると、なるほどというふうに納得するものがあります。

紡績工場では、企業内教育訓練というのが明治の終わりごろから始まります。最初は中学校なんかは出ていませんから、尋常小学校4年以下だけという、漢字がやっと読めるかなというくらいのレベルの小さい子供ですよ、そういう人たちが就職して、何か命令をしたって、そのことの意味がほとんど理解できないという状態なのです。そこからスタートとして、企業内教育訓練というものを会社の中で施して、そして少しずつ戦力にする。おっかなびっくりで、繊維工場はどこでも、カネボウでも日紡でもどこでもいいのですが学校をつくったようです。つくってみると、学校によく出てきて、よく勉強する。成績のいい子は工場の成績もいいということがわかって、これは教育が大事なのだということに気づくわけでありました。そういうふうにして企業内で教育訓練を施していった戦力にしているという方式が日本の紡績工場一般化します。

学力が充実してきますと、もう教育は要らないという意見もあったようですが、引き続き今度は技芸教育、技芸教育というのは言葉変えますと、お茶とかお花とか謡曲とか編み物とか割烹、要するに料理ですよ。詩吟と

か、そういう科目を選択して、自分の好きなものにとっていいよみたいなことで、いろいろ夜の工場内にクラスをつくってそういう教育を提供する。そういうふうにしてお嫁に行く準備をさせる。要するに花嫁修業ですよね、一種の。そういうことをやって、最終的には花嫁として会社から送り出す、こういうのが定着したのが日本の紡績工場です。

こういう一連の教育訓練の中に余暇活動というのが入ってきます。余暇活動がなぜ入ってくるかという、1916年に工場法というのが議決されますが、ここから段階的に施行をやりましたので、結局本格的に工場法というのが機能するのが20年代に入ってからになります。日本は当時ILOというのに入っているのですが、ILOから女子供に深夜労働をさせているということで随分文句を言われるのです。そういうのにこたえるような形で、初めは女子に限って勤務時間を短くするというようなことをやったのですが、一般的に男子も含めて勤務時間が短くなって、例えばそれまで7時とか8時まで働かされていたのが5時とか6時で終わるようになった。この2時間というのが大きいわけです。5時に終わりますと、要するにまだ明るい、夏だったら。そうしたら外を出歩いて、当時の言い方をするとカフェで悪い遊びを覚えてくるやつが結構出るわけです。若い女の子ですからしょうがないねという話になるけれども、ではそれをやめるためにはどうしたらいいかという、余暇活動みたいなことをやらなければいけないということが次に課題になるわけです。

そして、ちょうど1920年代といえますと、20年代から30年代にかけてなのですが、この当時、アメリカでYMCAというのがありまして、アメリカというのは東部のほうからだんだん中西部のほうにずっと発展してきます。これは鉄道とともに開けてくるのです。19世紀の末から20世紀にかけて、アメリカはもう大変身を遂げるわけですが、そ

のきっかけとなるのが大陸横断鉄道です。

大陸横断鉄道が19世紀の末にずっと建設されて、少しずつ延びていったときに、荒野の原野の真ん中に駅がまでするわけです。駅ができますとそこに人が集まりますから、町ができたり店ができたりする。会社も来ます。会社が来たときに、その工場で働かせて、鉄道に面してさえいればそこからつくったものが出荷できますから、しかも安いしもうかるよということで、工場が20世紀に入る直前くらいからどんどんできます。どんどんどんどんそういうふうにして町ができていって、企業ができてくるのですが、後で見ますように、そういう状態になると日本の八幡製鉄所の話とか紡績工場の話、紡績はちょっと違うかもしれませんが、八幡製鉄所と同じような話が出てくるのです。野球チームができるのです。

フォードとかGMとか、いろいろな会社が野球チームとか、いろいろなチームをつくってスポーツとかをやるという状態になるのですが、アメリカの社会というのは、ちょっとここが日本との決定的な岐路になるのですけれども、先にこの話したほうがいいことになりますかね。

アメリカの話で、このことをずっとやっていて気づかなかったのですが、あるときNHKのテレビを見ていましてはあったことがあります。何だこれかと思いました。大日本東京野球クラブという、今の読売巨人、ジャイアンツです。1935年に設立されて、アメリカ遠征をした。帰ってきた次の年から、いわゆるペナントレースというプロ野球が始まるわけですが、1935年に設立してアメリカ遠征をします。21勝8敗なのです。6か月か7か月になりますけれども、1年近く遠征しました。その中でいろいろなチームと試合をやっています。大リーグとはやっていませんが、大リーグに次ぐ一番強いチームというふうにならされたのがフォードです。

フォードって自動車会社のフォードですよ。フォードはこの段階ではチームを持っていて、アメリカでは大リーグというか、プロ野球もできているわけですが、プロ野球に次ぐ地位にあって、フォード出身の選手がプロ野球では活躍するというようなことがしばしばあったことが知られています。

この試合は6対0で東京ジャイアンツが勝つのですが、沢村栄治というエースが完投しまして絶好調だったようです。多く三振とって6対0でフォードに勝っているのですが、この記録を見て、これはNHKの「プロジェクト X」だったと思いますが、ええと思ったのです。逆に言うと、アメリカでも、日本的経営という言い方をとりあえずしておきますが、会社が福利厚生費ということで労働者の支援をする、生活を援助する、保証するというようなことがこの時代は行われていたのです。

では、なぜ今ないのか。今ないのは、法律つくってこういうことやってはいけませんと決めたのです。それはワグナー法という、ワグナーという上院議員がいて、これは法律とか詳しい人だったら御存じかもしれませんが、労働組合運動をやっていると大体こういうことは知っているし、ワグナー法といったら、私は名前は知っていたし、大体どんなことかというのを知っていたのだけれども、調べていくとその中に労働組合の団結権みたいなものを保障した法律があるのですが、この中に、先ほど言ったドイツとか日本で盛んに行われた福利厚生というようなことをアメリカでは企業がやってはいけない、それは労働権の侵害であるということを打ち出したのが37年の法律です。この37年の法律自体はそれほど強いものではありませんが、この後何度か改定されて、最終的に46年にタクト・ハーレー法というのができ上がって、大体その精神で今もアメリカはやっているのですが、アメリカは企業スポーツチームつくる

ことができません、法律で禁止されていますということになりました。要するに、労働の団結権というのが必要だということから出てくるわけです。

だから、もし、この法律さえなければ、アメリカでは、今でも企業スポーツというのが盛んに行われていた可能性があるということです。フォードの野球のチームとトヨタのチームが日米決戦をやるということが、ひょっとしたらできたかもしれません。

それで、もう一つ言わないと、もとの話に続かないのですが、企業は労働者の生活の面倒を見てはいけないといわれても、大平原の町で生活するには福利厚生みたいなものが要るでしょう。大平原に駅だけできて、そこに町ができました。娯楽などないのだという労働者の生活が立ちゆきません。その隙間を埋めたのがYMCAという存在だったのです。YMCAは説明は要りませんね。

YMCAというのは、もともとはイギリスから派生するのですが、イギリスのロンドンで結成されるのですが、アメリカの大陸横断鉄道とともにそのYMCA運動というのは普及していくわけです。YMCAは何をしたかという、新しい大陸鉄道が通って駅ができますと、新しい駅のすぐ横に教会と大きな体育館を建てるのです。ここで運動しましょうと。そうすると、健全な精神の布教活動になります。健全な肉体に健全な精神が宿るということで、バレーボールとかバスケットボールは、中学のときの保健体育の教科書を思い出していただきたいのですが、アメリカのYMCAがつくった競技であるというのはご存じですね。

なぜつくったかという、体育館の中で手軽にできる運動、それまでの競技という、フットボールとか野球とか、広い土地、立派な球場がないとできないようなスポーツばかり盛んだったわけですが、ヨーロッパでもアメリカでも。そこへ、小ぢんまりとした体育館

の中で簡単にできる競技って何だといったら、バレーボールとかバスケットボールという、今ならゲートボールとかそこまでいくかもしれませんけれども、当時は急にそこまで小さくはならなくて、バレーボールとかバスケットボールというのをYMCAがつくって、そこで工場労働者を集めて福祉関係はYMCAで面倒を見るよと、宗教団体ですから当然そういう福利厚生みたいなことを考える。日本やドイツで、企業が一生懸命やらなければいけなかった福利厚生部分を、宗教団体であるYMCAが肩代わりしたというふうに考えることができるわけでありませう。

そのようにしてバレーボールとかバスケットボールというのができ上がり、YMCAの普及とともに、実はこれ、私この本を書くときに満州の話を書いているのですけれども、満州のYMCAのことも書いています。この本を書いているときは、満州にもYMCAがあるのだくらいだったのですが、YMCAから見ると、日本よりも、まず満州なのです。満州で布教活動やるのです。その中で、満州も日本も野球とかスポーツ活動というのが非常に盛んになるのですけれども、それが逆輸入みたいな形で日本に入ってきた意味もあります。

バレーボールやバスケットボールが日本に入ってきたのは、ちょうど20年代から30年代にかけてで、関西方面で特に盛んになりました。この地方には、たくさん繊維工場がありまして、神戸大学、昔の神戸高等商業学校ですが、神戸高等商業学校のバレーボール部というのが当時日本で一番強かったのですけれども、YMCAがそれと提携しまして、バレーボールなどの普及をしたわけです。

その近辺にある紡績工場に順に、これを紹介してゆきます。あなたのところは余暇活動をやらないの、余暇教育みたいなことやらないと女工さんが不純異性交遊をやるよというふうな売り込み方をして、バレーボールをど

んどんどん普及していった。あとで、YMCAのなせる技なのだということを知りまして、結構私には刺激的でした。

そういうふうにして、クラブは倉敷ですけれども、でも、これは大原孫三郎という創業者が、非常にこういう社会運動みたいなものに興味を示しましたので、クラブはかなり早くから入っています。それから、カネボウが多分一番早いと思うので、日紡が後になるかもしれませんが、とにかく、女工たちに対する教育訓練の一環として、多くの紡績工場がスポーツを取り入れたわけです。

先ほど言いましたように、ドイツと日本はという言い方をしたらいいのかなと思います。労働者の福祉政策というのは企業が担わなければいけない。だから、企業スポーツみたいなチームができる。ドイツは、体育施設をつくって、体育クラブをつくったりというのは多いのですが、企業チームも結構あるのですけれども、いまだにあるのです。ドイツだけではなく、ドイツの影響を強く受けたフランスとかベルギーとか北欧ですよ。ノルウェーとかデンマークとか、こういった国々でも結構今でも企業スポーツチームというのは存在します。それは何かというと、労働者福祉政策みたいなものを企業が担った結果であるということになります。

日本の場合はそういった動きと、さらにもう一つ、繊維工場の特殊事情みたいなのがありまして、北海道や東北からの田舎から出てきた娘さんたちを大阪の繊維工場に預かって、責任を持って嫁に出さないと信用が得られないから次に送ってもらえないというようなことから、各会社が競ってそのようなことをやっていた。その一環としてバレーボールが出てきたのです。それが結果として、御存じのとおり東京オリンピックの金メダルにつながるわけですから、何が幸いするのかわからないという話になります。

イギリスで最初にプロができるのですが、

プロができてしまうとイギリスに倣って、ヨーロッパ全般的にはプロが早い段階からできますから、余り企業スポーツみたいな話にならなくて、スポーツができるやつはプロになればいいということになります。プロスポーツと一体になって市民たちもスポーツをするという話になってきますから、さほど問題はないということです。

企業スポーツの現状

企業スポーツの現状というような話に次は入っていきますが、もともと企業スポーツというのは企業の労務費、福利厚生費であるか教育訓練費であるかということの違いがいろいろあって、会社によってさまざまですが、いずれにしても労務費だったのです。

ところが、これが今、広告宣伝費にシフトしています。シフトする最初の原因をつくったのはたぶん税制で、税法は余り詳しくなくて調べてもよくわからないのですが、専門の人がいて税法がこう変わったよみたいなことを教えていただければありがたいです。もし、今の税法、断片的にはああこうなっているのだというのはわかるし、字面をみただけで実際に解釈がどうなっているみたいなことが本当にわからなくて、でも、会社の人に聞くと、税制が厳しくなって、こんなの損金で落とせなくなったよという、企業スポーツの費用というのはみんな労務費で、前はどんぶり勘定で落とせたのに、今は、これはだめ、あれはだめとかとか言われるという話を聞きました。

そうすると、企業もスポーツを労務費で維持できないわけです。仕方がないからという部分と、積極的にという部分もあります。こういうところに金を突っ込めば広告宣伝になるという判断をしたかもしれません。広告宣伝費にシフトしてきて、労務費にできないというのとする必要がないという両方があるかもしれません。

広告宣伝なら既存の有名選手を雇ってきたほうが早いでしょう。例えば、前のオリンピックの前に高橋尚子選手は争奪戦になりました。ギャラの一番高いところへ行ったのですが、高橋選手はオリンピックの予選で落選し、そのスカイネット・エアラインは会社更生法を申請して、共倒れと話題になりました。とにかく労務費であれば、あと人材育成という話になってくるし、最終的には企業が責任を持つというお話なのですが、広告宣伝ならその場限りでいいわけで、スポーツ選手でも何でもその場その場で一定の補助をやってということであれば、テレビによく映る有名選手が効率的だし、テレビに映るたびに括弧つきで何何会社と書いてあるわけですから、これはすぐ使えるという話になってきますよという話です。

そういうこともありまして、苦勞して人を雇って育てても、競技を続けたいと言ってやめるやつがどんどんふえてきたというのはあるのですけれども、そのために契約社員という形で一定の給料、普通に働くよりちょっと高いよという給料を渡して、会社に出社の義務はないというようなやり方がここ10年ほどで一気にふえました。これは契約社員という言い方をします。一気にふえただけではなく、今では女子のスポーツの7割方かな、ホッケーとかハンドボールとかそういうのは普通に社員、例えば工場で昼間は働いていて夕方から練習するみたいなチームもあるので、サッカーとか典型的なのはソフトボールですね、ソフトボールのチームはほとんど全部契約選手になります。契約選手という、これは言葉を変えれば、正確に言えばプロなのです。競技をすることで金を得ているという人たちです。そうすると、経営学とは関係ない話になります、ここから先は。労務費で支出するものなら、経営学なのですけれども、こうなってくると仕事をしないという社員がふえたものですから、キャリアサ

ポートというような意味合いも全くなり、経営学ではなくなります。

収益がなくなれば、そういう話ですから撤退して、どこかへ移籍するきっかけにしてくださいと放り出せるわけです。紡績工場でバレーボールをやらせてずっと育ててきた人は、簡単におまえやめろ、首だというわけにはいきませんが、こういう形のサポートであれば、すぐチームを放り出して勝手にしてくださいと言えるわけです。だから、不況によって支援は一気に減少してゆゆしき現象になります。

今、実は日本の女子ホッケーのチームは結構強いのです。テレ朝系のニュース番組などでしばしば取り上げられるようになって、これはいい傾向だなと思っていますが、女子のホッケーは強いのです。大体ランキングなどは5位か6位ぐらいに相当するので、頑張ればメダルがとれるかもしれないという力があるのですが、強化の支援を申し出るというか、金を出してくれるスポンサーがないのですよね。そのために、アテネのときは悲惨だったのですが、直前までアテネを辞退しなければいけないという話をしていたのですが、最終的にはミスタードーナツがサポートをして金を出して出場だけはできましたけれども、そういうどたばたの影響で予選で負けてしまいました。こういうのがいっぱい出てくるわけです。

オリンピックでメダルをとっても、例えば西谷選手という名前は記憶がありませんか。長野オリンピックのショート・トラック・スケートで金メダルをとった選手ですけれども、あの選手は、スポンサーがなくて、どこもお金を出してくれなくて話題になりました。ああいう競技というのはずっと遠征をして、ワールドカップみたいな形で転戦しなければいけないのです。資金がないとそれができない、それができなければメダルを争うことができない。金メダルとった選手でさえそうい

う状況に追い込まれているということは、多くの人に知っていただかなければなりません。特にマスコミの人ですけれども、強調してそういう話をさせていただきたい。要は、広告宣伝でやっていたらスポーツが企業に振り回されるよという話になります。

企業環境の変化

企業側の事情も少しずつ変わってきています。昔は日本の場合、御存じのとおりメーカーというのが日本で一番強いところで、メーカーが多かった。つまり工場が多かったということです。工場が多ければ、工場というのはチームワークとか一体感とかいうことを要求しますから。だけど、IT産業を考えてください。これは1人で仕事をするのです。1人で仕事を持って、仕事を持ってくる人は別かもしれないけれども、この仕事と言われたら1人でやる。各自が独立して仕事をやっていたら、スポーツなんかをやる必要はないのです。だから、IT産業は基本的に企業スポーツなんかと縁がなかったでしょう、今でもないでしょう。流通サービスでは、ジャスコとかダイエー。ジャスコはハンドボールです、ダイエーとかイトーヨーカドーはバレーボールに一時出たことがありますけれども、あれもそんなチームをつくったって大した宣伝にはならないわけです。それで、つくって従業員が喜ぶかという別に、だってパートさんばかりだし、何か景気が悪くなったら雇用調整で首になるような会社のチームがあったって応援しようという気にならないでしょうという雰囲気ですから、流通とかサービスだと企業スポーツにならないのですよね。

だから、北海道に来て北海道のことを調べてみますと、企業スポーツチームが実に少ないのです。キシイという旭川でバスケットの支援をしている会社がありますが、ここと宮

田自動車というバスケットを支援している企業が札幌にあるようですが、あと帯広の六花亭とか、とにかく、ごく一部の会社しか企業スポーツをやっている会社がありません。冬季スポーツは北海道が盛んだから、かなりの企業が、冬季スポーツだったら選手1人とか2人とかを雇っておけばいいわけだから、大して金がかからないからいっぱい面倒を見ていると思ったら全然違うのです。調べてみますと、北海道の選手はみんな長野へ行って、長野だと結構精密機械工業とかの工場がありますから、そういうことで長野とか山梨とか行って北海道出身の選手がスポーツを続けている。これではまずいのではないかと思います。

だけど、考えてみると北海道にはサービス業とか流通業しかありませんから、室蘭あたりにあった新日鐵系の工場とかが調子が悪くなったら、今は決して悪くないはずなのですが、もう北海道では面倒を見てもらえないということになってきているのかなという気がします。ついでに言うと、例えば銀行なども、歴史的には企業スポーツとほとんど関係ないのですけれども、例外は地方銀行です。地方銀行というのは各地域の核企業ですから、地方銀行は一時こぞってスポーツ・チームを持ったし、今でもチームが結構残っています。

北國銀行という石川県にある銀行はハンドボールのチームを持っていますし、ほかにも地方銀行だと結構企業スポーツを今でもやっているところがあるのです。都市銀行にも例外がありまして、かつての大和銀行と拓銀です。これは地域密着型で地域に貢献しなければいけない立場にありますから、伝統的に大和銀行と拓銀はずっと企業スポーツを盛んにやっていました。多分最もそういうところに力を入れた、これは地域貢献だからという話になるのです。

そういうふうに、企業スポーツの最も重要

なことの 하나가地域貢献なので、地域貢献をしなければいけないという立場の企業、典型的には地域の核になる銀行、基本的には地方銀行ですが、拓銀とか、大和銀行という大阪のリージョナルバンクと言われ、大阪地域の中小企業を相手に商売をやっていた都市銀行です。大和銀行はかなり長く野球チームを持っていましたけれども、今は合併して名前もなくなりました。また、拓銀も残念ながらつぶれてしまいました。拓銀は、北海道ではありとあらゆるスポーツを支援していたと思うのです。あと、雪印もありますけれども、雪印は業務縮小をする、拓銀はつぶれる、これでは北海道は浮かばれないなのというのが私に来て見たときの感想です。もうちょっと中小企業でもできるのだからと私は言いたいのですが、人1人余分な給料だと思って払って、あと活躍してくれたら回収できるのだし、ここまで言わないほうがいいかもしれません。というようなことを北海道に来て考えました。

結局のところ、企業スポーツというのは経営労務の問題ですが、あと経営管理の問題も考えなければなりません。今、コーポレートガバナンスということが盛んに言われていますけれども、要は、日本では会社は昔は従業員のものだったのです。従業員のものだから、従業員が喜ぶことなら何を出資してもだれも文句を言わなかった。みんなで一生懸命やろうよと。ところが、リストラが始まりまして、福利厚生とかは自己責任と言うのですよね。要は自分で金を積み立てて保険会社とかと契約をして、自分で後のこと考えなさい。年金なども今は多少話題になるようになりましてけれども、一時は年金も自分でやれというような雰囲気が出ましたからね。アメリカは現実にそうですから、アメリカは企業が面倒を見てくれるはずがない。先ほど言ったように、タクト・ハートレー法とかワグナー法とか、そういうものが出る国ですから、企業がそんな面倒を見るわけがないということになって、

労働組合とか YMCA が面倒を見てくれるのか。精神的なところは YMCA が面倒を見てくれるかもしれないけれども、老後の生活をどうするとか、そんなことは YMCA は見てくれません。だから自分でやれという話になるのです。

いい悪いというのは全然別だし、そこから後は経営学者が口出しすべきことではないかもしれませんが。政治学者なり経済学者なりがやればいいことです。私が言えることは、ここで会社は株主のものというふうにしてしまったら、会社はつまらなくなるということです。これは、政策立案のときの参考にしてくれという話になるかと思います。

もう一つは、従業員指向から最近盛んに消費者ということが言われますよね。ラベルを張りかえる業者も悪いけれども、その分安いのです。安いのを買ってみたら期限が古い。それで中毒を起こしたら別ですよ。あとは自己責任だと、ここそ自己責任だと私は思うけれども、消費者指向、消費者と言うのかどうか分かりませんが、消費者をバックにつけているようなふりをするマスコミ指向なのかもしれませんが、従業員などはどこかへ行ってしまって、いつでもやめてくださいと過酷な労働を強いています。なぜ 20 世紀に入るときに企業スポーツとか福利厚生とかという考え方ができたかという、間接雇用が問題だったのです。それを直雇い、会社が自分でやるということなのです。それまでは、親方が雇ってきて、親方が連れてきたのが仕事をしているという工場だったのが、会社が直接全員従業員にするという話ででき上がってきたのが、福利厚生とか企業スポーツだったのです。

今の状況を見てください。メーカーでとんでもないのが時々新聞に出ますけれども、間接雇用に戻していませんか。人材派遣会社というのがそうでしょう。それから偽装請負、請負で業者に、下請けの業者にこの仕事を頼

むとってそこで働かせるのだけれども、自分のところと関係ないようなふりをした偽装なのです。間接的に雇用している格好にして直接命令を下して、これやれ、あれやれ、残業しろ。そうすると、これがトンネルになりまして、自分のところに利益が上がらないから間接雇用にどんどん変えているのです。そうすると、企業スポーツなどがなくなるのです。意味がないですから。

だから、明治の終わりころから大正、昭和の初めにかけて何が起こったかという、企業が間接雇用だったものが直接雇用が変わって、直雇いするからちゃんと面倒を見なければいけないという話が、現在、直接雇用が常識だったのが間接雇用が変わって、間接雇用になるとともにいろいろなルールがまた明治時代に戻ってきているというのが経営学者の言い分です。こんなことをやっていたら、このままいったら江戸時代に行くぞ、それでいいのかというのが私の最も言いたいことで結論です。

これからの企業スポーツ

それでもと言いましたけれども、ここまで言うとはそれではということになるかもしれませんが、それでは企業スポーツというのは結構意味があるのではないですか。大企業でも結構まだまだやれるよ、このプリントにも書きましたけれども、カルロス・ゴーンというフランス人です。彼は日産のリストラをやったのです。派手に人を首にしたし、事業はぱっきり切っているいろいろやっている。運動クラブも日産はいっぱい持ってましたからやめると言ったのですけれども、ちょっとこれを見てほしいとって、だれかが東京ドームに連れていったのです。都市対抗の予選を見たようですけれども、その応援をしている風景を見て、これをやめたら日産はつぶれるというふうにカルロス・ゴーンは言ったそう

です。だれが見たってこういうふうに一生涯懸命頑張っているスポーツのチームというのは、企業にとって何らかのメリットがあるのです。広告宣伝というような直接の利益ではないかもしれない。だけど、一つは社会貢献とか地域貢献とか、中小企業であれば地域貢献になるかもしれませんが、大企業だと社会貢献という、スポーツを支えるというこれだけの大きな支出を行っているのだというふうな意識を持ってもらってもいいのではないか。そのために必要なのは、国民の中でスポーツに金を支出する。あるいは、スポーツ選手を支えるというのは企業の社会的責任なのだからのコンセンサスが欲しいということを感じます。

大崎スポーツ財団という東京の大崎電気が作った財団があります。大崎電気というのはハンドボールで有名な会社で、さすがにこれも女子のチームまでは維持できなくなりまして、女子チームを解散しましたけれども、男子だけはまだサポートをしています。そこは、企業スポーツを支える審判の審判研修会とかリーダー研修会とか、そういうところに金を支出する財団をつくったのですけれども、そこへ行ってヒアリングをしたら、その理事長さんが、今、我々が一番頑張っていることは、企業スポーツの出資に対する研究開発費並み減税ということでした。

もっと言うと、プロ野球だけ特例なのですけれども、プロ野球は支出した金全部、全額損金として認めるという昔発令されたルールがあるのですけれども、大蔵省の出した省令がありますので、赤字になろうと本体が黒字であれば、黒字の分の税金をたくさん払わなければいけないところを圧縮するということにプロ野球のチームが使われてきたわけです。今でも使われています。だから、プロ野球なんて、そんなものスポーツビジネスですらないというふうには私は言っているのですが。

Jリーグをつくる時もそれは要求したよ

うですが、文科省は認めなかったといういきさつがあります。本当はそこまで行きたいけれども、せめて研究開発減税分くらいの企業スポーツ減税みたいなことを国が面倒を見てくれもていいのではないかとということで、今運動していますというふうには大崎スポーツ財団の理事長はおっしゃっていました。

ちょうど時間ですが、企業スポーツにはいろいろなケースがあるのですけれども、中小企業の場合はとにかく人材育成ということで結構意味がありますよという話で締めたいと思います。企業スポーツをやっている中小企業は、そんなに多くないのですけれども、それでもやっているところでは、毛色の変った社員が育つよというような話を聞きます。彼らはずっと東京とか、場合によっては世界へ試合に行っているということで、いろいろなところでいろいろな人と知り合いになって帰ってくる。そうすると、思わぬところから異業種交流みたいなことをやって、新製品開発ができるというようなメリットとか、新規市場、おまえのところはこんなのができるのかというような話を持ってきて、びっくりするような受注があるよというような話をしてもらったことがあります。こういうメリットは間違いなくあるだろうと思います。

大企業、特に上場企業は、コーポレートガバナンスというのがありまして、そんなにもうかっているのだったら配当もっとふやせということ言われるから、ちょっと難しくなってきたなという話もあるのですけれども、特に地方の中小企業では、これからも有望な人材育成、福利厚生というような政策として企業スポーツをとらえることができるのではないかと。そういう企業のサポートによってスポーツが活性化し、例えばオリンピックでもメダルをたくさんとるし、何よりもっと大事なものは、多くの人々がスポーツに親しむ事が出来るということです。それから、トップレベルの選手というのはどういうやり方でも、社

会主義でも何でも育てられるのです。優秀な選手だった親が、子供につきっきりで教えれば、オリンピックでメダル争いをする可能性は高いわけです。そういう選手は別問題とし

て、多くの子供たちが、地域や学校でスポーツに親しみ、学校を出た後も、企業などの援助のもとで、ずっと競技を続けることができる社会ができればいいなと思います。

企業スポーツを考える

北海学園大学経営学部公開講座
2007. 10. 20
澤野雅彦

簡単な自己紹介

- 人事・労務管理分野の研究者です
- 大学では「経営学原理」を教えています
- 「現代日本企業の人事戦略」「企業スポーツの栄光と挫折」などの著書があります
- 「東洋の魔女」・・・繊維産業の労務管理
- 「羽幌飛行隊」・・・石炭産業の労務管理などが現在取り組んでいるテーマです



企業スポーツの栄光と挫折

はじめに・朝日新聞の電話取材

- 今回の北京五輪は、柔道の谷亮子選手、井上康生選手、水泳の北島康介選手、柴田亜衣選手など「メダル候補者の顔ぶれが前回アテネとはほとんど変わらん」という声が出ています。もちろん色んな事情がからみあってのことだとは思いますが、スポーツに関わりのある様々な分野の専門家に伺い、その背景を読み解くような記事が書けないかと考えています。

いくつかの危惧

- 若貴・亀田・宮里・横峰・福原・・・
- 若者の体力低下・スポーツ離れ
(ジベタリアン・ルールを守れぬ若者)
- マスコミの無報道と過剰報道
(マスコミによる人気スポーツの選別)
- 企業のスポーツ・サポートの変化
(スターへの集中投資とマイナー選手の孤立化)

1. 企業スポーツとは何か？

- 企業がスポーツ選手を従業員として雇用し、企業の金銭を含む物理的援助・サポートのもとで、仕事の一環として、あるいは終業後におこなうスポーツ活動のこと
- 引退後も同じ企業で働き続けることも
- もちろん、移籍して競技を続ける人、転職や家業を継ぐ人もいる

2. 企業スポーツのルーツ

- 【ルーツ1】 福利厚生費型
労務対策としてスポーツチームを設立、
労使一丸となって応援
：国鉄・八幡製鐵・三菱など
- 【ルーツ2】 教育訓練費型
繊維女工の企業内教育訓練・学力→技
芸→余暇（→花嫁）
：鐘紡・倉紡・ニチボーなど

3. 世界の企業スポーツ

- 【アメリカ】大日本東京野球倶楽部1935
アメリカ遠征「フォード」と対戦6-0で勝つ
- アメリカでも「日本的経営」が盛んだった
- ワグナー法(団結権保障1937施行)で制限
- 【ドイツ】労働者福祉政策→日本に影響
- 【イギリス】オリンピック的アマチュアリズ
ムとプロ化(サッカーから)
- 【日本】日本的経営(従業員福利厚生)の華

4. 企業スポーツの現状

- 労務費から広告宣伝費へ流れ加速
- 宣伝なら、有名選手に限る！
- 契約社員の増加→仕事をしない社員
キャリア・サポートの意味が減少
- 収益がなければ支援しない！
- 不況になると企業チームが減少
- スポーツは、企業に振り回される！

5. 企業側の事情

- メーカーからサービス・流通へ
- コーポレートガバナンス・・・「会社
は従業員のもの」から「会社は株主の
もの」へ
- 従業員志向から消費者志向(価格競争)へ
- 規制強化・・・福利厚生は企業から国へ
- 企業の裁量権縮小・・・グローバル競争

6. それでも企業スポーツ

- 何より、代替案がない！
- 企業の社会貢献・地域貢献
- 人材育成：毛色が変わった社員は
戦力になる！（異業種交流による新
製品開発・新規市場開拓など）
- 大企業・上場企業は困難だが、地
方の中小企業ではこれからも有望

まとめ

- 企業スポーツは、20世紀に入って巨
大工場が成立したとき、福利厚生・教
育訓練の装置として発生した。
- だから、メーカーや地域の核企業であ
る地方銀行などが盛んに行った。
- 現代でも、その有効性は失われておら
ず、失うことで企業の魅力は減退する。