

人事労務管理から見た企業とアスリートの関係について

～「アスナビ」をケースとした雇用に関する概念抽出を通して～

Relationship between Corporation and Athlete from a Human Resources Management perspective

スポーツクラブマネジメントコース

5016A318-0 山中 義博

研究指導教員：間野 義之

1. 序章

企業スポーツは、1990年代のバブル崩壊以降、衰退の流れが指摘されるようになって久しい。一方で、プロ化や企業とのスポンサー契約等、アスリートを取り巻く環境に様々な状況が見られる。

スポーツ政策面では、JOC ゴールドプランの一環で企業とスポーツの環境整備が検討され、スポーツ基本計画(2012)はデュアルキャリアの意識改革、及びスポーツキャリア形成支援の推進を定めた。

こうした流れの中、2010年 JOC は現役トップアスリートと企業をマッチングする就職支援制度であるアスナビをスタートさせた。

アスナビは、アスリートを雇用する企業の裾野を広げる一助として、スポーツの普及や振興の観点からも、社会的に有意義である一方、新しい試みであることから、現在学術的に俯瞰した研究は見られない。

2. 先行研究の検討

企業とアスリートの関係に着目し先行研究を検討した。企業スポーツに関しては、佐伯(2004)が21世紀型企業スポーツモデルを提示する等、その意義やあり方が明らかになっている。然しながら、中村(2016)は、「意義を決めたあとの取組みを、既存研究は十分に議論していない」と指摘している。

アスリートのキャリアに関しては、筑波大学セカンドキャリアプロジェクトの研究報告等、アスリート視点でのキャリアの知見が明らかになっている。

一方で、企業がアスリートを雇用する上で、企業側からの視点の不足に課題を残していることが分かった。また、企業スポーツは、日本の経営の中で、日本の経済発展と共に発展してきた歴史を持つが、アスナビ企業には企業スポーツ経験企業と未経験企業が含まれ、両者のアスリート雇用に係る知見の蓄積の有無に着眼し比較検証することは、人事労務管理の観点から企業とアスリートの関係を明らかにする上で有効と考える。

3. 研究目的

人事労務管理から見た企業とアスリートの関係を

明らかにする。アスナビをケースとし、雇用に関する概念抽出を通して、実業団スポーツ(以降企業スポーツを実業団スポーツと表記)経験企業と未経験企業の比較検証により人事労務施策への影響を考察する。

4. 研究方法

1) インタビュー企業の選定と実施

アスナビ企業の中から、実業団スポーツ経験企業5社、未経験企業7社の計12社を選定した。2016年9月～11月、各社人事部長を中心に予めインタビューガイドを提示の上、60分～90分の半構造化面接を実施し、ICレコーダーに録音した。

2) データ分析の手続き

「質的分析法」(佐藤, 2008)に準拠し、①逐語録の作成、②逐語録文字テキストへのコーディング、③企業単位の逐語録サマリーの作成を行い、漸次構造化法と継続的比較法に則り、質的データを分析した。

5. 結果

【人事労務管理上の施策】、【人事労務管理上の課題】、及びその前提となる【アスリート雇用の意義】を大項目として抽出した。コーディング結果により、中項目として【人事労務管理上の施策】は『採用』、『処遇』、『活用』、『社内認知度』、『キャリア開発』、【人事労務施策上の課題】は『課題総括』、『個別課題抽出』を抽出した。更に小項目として『採用』は「アスナビの利点」、「経緯」、「選考プロセス」、「今後の継続方針」、『処遇』は「配属」、「職種」、「制度運用」、「競技力向上支援」、『キャリア開発』は「教育・サポート」、「キャリアパス」を抽出した。その上で、各社逐語サマリーからの抽出をインタビュー結果として取り纏めた。

6. 考察

項目毎に実業団スポーツ経験企業と未経験企業の共通点と相違点を抽出し、大項目と中項目単位で考察した。

1) 項目別考察

【アスリート雇用の意義】に関しては、共通点として、一体感醸成等の人事労務管理施策が挙

げられた。

【人事労務管理上の施策】に関しては、『採用』の共通点として、JOCの機能への評価、経営トップによる推進、人柄・人物重視の選考プロセス、今後の採用計画が未確定であることが示された。『処遇』の共通点として、練習場所・競技活動へ配慮した配属、引退後は正社員で継続勤務する前提であること、一般社員の就業規則を適用又はそれに準拠していること、競技団体支援との関連で企業が競技活動費用を負担することが示された。『活用』と『社内認知度』の共通点として、【アスリート雇用の意義】を踏まえた施策を推進していること、『社内認知度』の相違点として、実業団スポーツOBの存在等による社内のアスリート受け入れ土壌の有無が示された。『キャリア開発』の共通点として、引退後の社業活用への準備、現役選手期間中のCDPが無いこと、キャリアパスは正社員としての継続雇用を想定していること、相違点として、実業団スポーツOBのロールモデルの有無が示された。

【人事労務管理上の課題】に関しては、『課題総括』の共通点として、アスナビアスリートを既存の実業団スポーツの人事労務施策の枠組みに組み込んだ1社を除き、アスナビによるアスリート雇用は新しいスポーツ支援の取り組みであり、定めたルールへの継続改善が必要であること、相違点として、実業団スポーツ経験を通じたアスリート雇用の人事労務施策の知見の有無が示された。『個別課題抽出』の共通点として、引退後を踏まえた教育が、また相違点として、アスリート雇用の経験と知見の蓄積の有無が示された。

2) 考察のまとめ

実業団スポーツ経験企業と未経験企業には共通点と相違点がある一方で、各社の取り組みには多様性があることが分かった。

また、項目別考察を踏まえ、既存の実業団スポーツの枠組みに組み込んだ1社以外、アスナビアスリート現役時代の新しい人事労務施策の運用、並びに引退後を踏まえた教育という2点の課題が示された。

7. 結論

1) まとめ

人事労務管理から見た企業とアスリートの関係に

ついて一部明らかになった。アスナビをケースとし、雇用に関する概念抽出を通じて、実業団スポーツ経験企業と未経験企業の比較検証を行った。【アスリート雇用の意義】、【人事労務管理上の施策】、【人事労務施策上の課題】が確認された。比較により、第一に実業団スポーツ経験企業と未経験企業には、アスナビアスリートを既存の実業団スポーツの仕組みに組み込んだ1社を除き、現時点では人事労務管理上の施策と課題全体で見ると大きな差がないこと、一方で人事労務施策の知見の蓄積、実業団スポーツOBの存在等の違いにより、将来的な影響の可能性が示唆された。第二に既存の運用の枠組みを持たないアスナビアスリートの新しい人事労務施策の運用、並びに引退後を踏まえた教育という2点の課題が示された。

2) 研究の限界

第一にインタビュー企業はアスナビ企業の一部でありサンプルとして限定的である。第二に人事部長を中心に会社の考え方を聴取したが、現場管理者、同僚等により異なる見解が出てくる可能性がある。第三に人事労務管理の各要素に係わる構造化面接による詳細データを収集していない。第四にアスナビ自体の歴史が浅い段階での研究である。第五に企業属性とアスリート属性の分析に踏み込んでいない。

3) 実践への提言

本研究は、企業のアスナビアスリート運用を検討していく上での実践的な叩き台として参考になるものと考えられる。今後更に研究が進み、有用な知見の蓄積が進んでいくことが望まれる。

また、今後経済界や産業界の視点でスポーツ界を検討していく研究を蓄積していくことは、スポーツ界への知見と人材の還流、ひいてはスポーツ界の発展、更には経済界や産業界への還元という好循環につながるのではないかと。

アスナビ運営に関し、考察で示された2点の課題に基づき、既存のアスリートの人事労務施策運用の枠組みを持たない企業対応として、モデルとなるような枠組み作りの可能性追求、アスナビアスリート用教育プログラムの開発、並びにアスナビ運営の専門人材育成が望まれる。