

2018 年度修士論文

セイノーホールディングスにおける一体感の醸成と
野球部の存在

－価値観共有、コミュニケーション、誇りを指標とした企業がスポーツチームを持つ意義－

Baseball Team Promotes Company' s Unity

-The Effects of Company Owned Sports Team based on Values Shared, Communication,
and Pride; Case Study of Seino Holdings Co., Ltd-

早稲田大学スポーツ科学研究科

トップスポーツマネジメントコース

5018A314-0

田口 義隆

Taguchi Yoshitaka

研究指導教員 平田 竹男 教授

目次

第一章 研究の背景	1
第一節 企業スポーツの意義	1
第二節 インタビューによる現状把握と研究の意義と定義	1
第一項 インタビューの概要	1
事例 1) 日本唯一ソフトボールクラブチームへのインタビュー	1
事例 2) S 社（総合物流業:野球）グループ会社担当者へのインタビュー	2
事例 3) S 社（電気機器製造:新体操）地方中小企業の採用への効果	2
事例 4) S 社（電気工事）+Jr クラブ（新体操）監督インタビュー	2
事例 5) A クラブ（都市対抗野球において激戦区の北関東にて第 1 代表となった） インタビュー	3
事例 6) Y 社（飲食産業）野球部監督へのインタビュー	4
事例 7) B 社（家電小売り：不況でも存続）ソフトボールさんインタビュー	4
事例 8) O 社（電気機器製造）ハンドボールさんインタビュー	4
事例 9) 「公益財団法人 O 財団」専務理事インタビュー	5
事例 10) M 社（保険業）（女子柔道・女子陸上）	5
事例 11) R 社（ホテル業）（野球、女子陸上等）	5
事例 12) K 社（建設業：スキー部）	5
事例 13) N 社（電気機器製造：スケート部）	5
事例 14) N 社（総合運輸金融業；陸上部）	6
事例 15) W 社（製菓業：ハンドボール部）	6
事例 16) O 社（電機機器製造：ハンドボール部+各種協賛）	6
事例 17) J 社（エネルギー業：硬式野球部、女子バスケットボール部）	6
事例 18) P 社（電気機器製造）（ラグビー部、硬式野球部、バレーボール部）	6
事例 19) M 社（アパレル産業：多様な競技 30 名程度）	7
事例 20) D 社（自動車部品：スポーツに取り組む理由）	7
事例 21) T 社（自動車製造販売業：合計 35 の運動部、うち硬式野球など 6 つの重 点強化運動部）	7
事例 22) L 社（住宅関連産業）（サッカー、アメリカンフットボール部、各種スポン サー）	8
【L 社の考えるスポンサーシップメリットと K P I】	8
【L 社「数値的物差し」（＝投資効果）】	9
【都市対抗野球の今後の在り方について】 M 新聞担当者	9
第三節 インタビューの纏め：「一体感」の定義付けの背景（図表）	10
第四節 社会人野球の歴史	11
第一項 社会人野球チームの増減推移	11

第五節	西濃運輸野球部の歴史.....	12
第六節	研究の目的.....	14
第七節	一体感の定義.....	14
第八節	一体感による精神的効果.....	14
第二章	調査方法.....	15
第一節	調査対象.....	15
第二節	分析方法.....	15
第三節	調査項目（アンケートの原本）.....	15
第三章	結果.....	17
第一節	アンケート結果の属性.....	17
第二節	「関心」の有無に関して「心をつなぐ行動」と「誇り」の関係.....	21
第三節	営業職（プランナーおよび営業乗務社員：SD）における「関心」の有無と 「心をつなぐ行動」と「誇り」の関係.....	22
第一項	営業（プランナー全体 400 名）に対して.....	22
第二項	参加経験のある営業（プランナー79 名）における属性.....	22
第三項	参加経験のない営業（プランナー313 名）に対して.....	23
第四項	営業乗務社員（SD2,899 名）全体に対して.....	23
第五項	参加経験のある営業乗務社員（SD101 名）における属性.....	24
第六項	参加経験のない営業乗務社員（SD2,703 名）に対して.....	24
第四節	纏め.....	25
第四章	考察.....	28
第一節	社員の「関心」と「参加率」についての考察.....	28
第二節	「コミュニケーション」向上と営業成績の相関について.....	28
第三節	「価値観の共有」による相関に関して.....	28
第四節	試合結果に至る経過・努力の共有.....	28
第五節	企業スポーツを持つ事と社員が観戦する事による会社への影響.....	28
第六節	追加分析－1「関心」と「参加」の相関に関する更なる分析結果と考察...	29
第一項	分析方法.....	29
第二項	結果.....	30
第三項	追加分析－1 に対する考察.....	34
第七節	追加分析－2「参加者」の属性による3項目との相関.....	35
第一項	追加分析－2 に対する分析.....	35
第二項	追加分析－2 に対する考察.....	36
第八節	本研究の留意点と今後の研究方針について.....	36
第五章	結論.....	37
謝辞.....		38
参考文献.....		39

図表目次

図 1	インタビューから得られたキーワードの関連性	10
図 2	インタビューから得られたキーワード	14
図 3	S 社野球部の応援等の活動への「参加」の有無の分布	30
図 4	S 社野球部への「関心」の程度の分布	30
図 5	「野球部に関する会話」の程度の分布	30
図 6	S 社の理念である「心をつなぐ行動」への取り組みの程度の分布	30
図 7	「勤務していることの誇り」の程度の分布	31
図 8	「野球部に関する会話」の程度と「参加」の有無、「関心」の有無の関係	31
図 9	「心をつなぐ行動」の程度と「参加」の有無、「関心」の有無の関係	32
図 10	「勤務していることへの誇り」の程度と「参加」の有無、「関心」の有無の 関係	33
図 11	「一体感醸成」の 3 要素【相関図】	34
表 1	加盟チームの推移	11
表 2	西濃運輸野球部の歴史	12
表 3	回答者の属性と野球部への「関心」と「参加」	25
表 4	「心をつなぐ行動」の実施状況からみた野球部への「関心」の有無	26
表 5	参加経験者における「心をつなぐ行動」の実施状況からみた野球部への「関心」 の有無	26
表 6	「誇り」と野球部への「関心」の有無	26
表 7	参加経験者における「誇り」と野球部への「関心」の有無	26
表 8	野球部に関する「コミュニケーション」と野球部への「関心」の有無	27
表 9	参加経験者における野球部に関する「コミュニケーション」と野球部への「関 心」の有無	27
表 10	「野球部に関するコミュニケーション」の程度の交差項を使った重回帰分析	31
表 11	「心をつなぐ行動」の程度の交差項を使った重回帰分析	32
表 12	「勤務していることへの誇り」の程度の交差項を使った重回帰分析	33
表 13	「野球部に関する会話」の程度の「野球部」による単回帰分析	35
表 14	「心をつなぐ行動」の程度の「野球部」による単回帰分析	35
表 15	「誇り」の程度の「野球部」による単回帰分析	35
表 16	「野球部に関する会話」の程度の「チア・応援団」による単回帰分析	35

表 17 「心をつなぐ行動」の程度の「チア・応援団」による単回帰分析	35
表 18 「誇り」の程度の「チア・応援団」による単回帰分析.....	35
表 19 「野球部に関する会話」の程度の「球場サポート」による単回帰分析	36
表 20 「心をつなぐ行動」の程度の「球場サポート」による単回帰分析	36
表 21 「誇り」の程度の「球場サポート」による単回帰分析.....	36

第一章 研究の背景

第一節 企業スポーツの意義

野球はもとより、女子のソフトボールや空手などの個人種目に至るまで、企業がスポーツチームを有することは日本独特のスポーツのかたちであり、「娯乐的」、「広報的（PR）」或いは「社会奉仕（CSR）」活動のような位置づけで、本来の企業活動（利益追求が前提となった継続的社会貢献活動）からは、外れたような立ち位置にあるケースが散見される。特に上場企業の場合は、企業スポーツが会社の一体感醸成に寄与すると言われながら、PRやCSRの一面だけから、存在意義について株主を始めとした関係者へ説明されている^{1) - 6)}。勿論、杉崎ら⁷⁾の研究で明らかのように、高い戦績であれば企業パフォーマンスが向上すると立証されているが、資本主義ルールの中で、佐伯⁸⁾が示すように企業全体の「業績」やチームの「戦績」不振を起因として、廃部や休部に至るチームも多い。

また、Ohtake ら⁹⁾によりチームの「戦績」が従業員の労働意欲を左右することや澤井¹⁰⁾や高田ら¹¹⁾の研究調査から 来場者に占める企業関係者の割合が示されているが、飛田ら¹²⁾の調査で示された企業経営の土台に必要とされる「価値観共有」「コミュニケーション」「誇り（モチベーション）」に、どの程度チームに対する社員の「関心」があるかや、どれだけの社員がチームに関わる活動に「参加」していることが寄与しているかについての情報はほとんどない。

西濃運輸（商号変更により、現在のセイノーホールディングス株式会社：S 社）においては、半世紀以上の歴史の中でこれまで野球チームを有する意味について具体的に研究したことはなかった。

本研究ではスポーツチームを持つ企業の社員によるチームへの「関心」「参加」という関わり方が会社における「価値観の共有」「コミュニケーション向上」「誇り」に及ぼす影響を明らかにすることを目的とし、S社の理念である「心をつなぐ行動」への取り組みの程度を「価値観の共有」の実践度合いを示す項目とし、S社野球部に関する「コミュニケーション人数」の増減をコミュニケーション量を測る項目として規定し、企業がスポーツチームを持つ意義を定量的に示すことを試みた。

第二節 インタビューによる現状把握と研究の意義と定義

様々な企業スポーツを有する企業の担当者にインタビューをしたところ、以下のとおり「一体感」「PR」「CSR」と言う概念は共有していたが、抽象的・精神的な回答が多く、測り方があるという2社に関しては独自に積み上げてきたものであり、研究の材料として興味深い「一体感」を定義づけて測定するものではなかった。

第一項 インタビューの概要

事例1) 日本唯一ソフトボールクラブチームへのインタビュー

O 社様（小売り業）、J 社様（農業）、S 社（製造業）、Y 社様（林業）

4社とも、定性面：特にモラル向上とのコメント。

- ・ 社内のケガ（労災）が減少（具体的数値は無）（0社）
- ・ 自社所属の選手が新米を食べている姿をチラシに印刷し、それを配布（J社様）
- ・ 農業祭などのイベントにて、お客様の交流に加わって貰う（同）
- ・ イベントの集客（来場者数）アップ（同）
- ・ 商品のイメージアップ⇨お客様の引き合い増加（同）
- ・ 売上増加（具体的数値は無し）（同）
- ・ 選手が一所懸命イベント会場にて拵販しようと声掛けをしたりする姿に他の社員が触発・奮起されている様子（同）

事例2）S社（総合物流業:野球）グループ会社担当者へのインタビュー

＜士気の高揚＞

- ・ 実際に応援に駆け付け、大声を一緒になって声を出していると、所属が異なっても、同じ会社で働いている人の絆を感じる
（実際に観戦し、白熱したゲーム、特に逆転勝ちなどをした時は高揚感が高まる）
- ・ 野球好きのお客様が地元新聞などで試合結果（特に勝利）を見て、ドライバーや営業担当が「強いね」と評されると心地よくなる
- ・ 車両事故・商品事故などの数値結果については、好成績（県大会優勝等）の前後でも大きな動きはない

＜採用面でのフォロー＞

- ・ 企業チームに入る実力がなくても大学時代野球を続け、一定の成果を残した学生にとっては、地域で実力あるチームにて就業後／休日だけでも野球を続けたいという層が一定数存在する
- ・ 県大会優勝や全国大会出場との好結果があると、それぞれの会社の野球部員が後輩・知人に声をかけ、リクルーティングを行い入社させる
- ・ 大卒採用に苦戦する中、手堅い人材確保（採用）手法として野球部経由での採用を捉えているところもある

事例3）S社（電気機器製造:新体操）地方中小企業の採用への効果

- ・ 地方企業故採用面においては学生の応募がなく苦勞していたところ、相乗効果として新体操経験の社員を採用できるようになった
- ・ 採用規模が小さい企業においては、企業に入ってから理解度（支援内容）、成績等、直接的効能がある

事例4）S社（電気工事）+Jrクラブ（新体操）監督インタビュー

（新体操部設立のきっかけ）

同社は 10 年来監督も兼務している「ジュニア新体操クラブ」を持っており、『地域貢献』を目的に、地元高校の新体操部 OB の社員が子供への新体操指導を行っていた。

- ・新体操自体の全国の競技人口が高校・大学中心に 1,500 名
- ・企業スポーツとしては全国に 2 社しかなく、1,500 名のうち数名以外は、高校や大学で新体操を辞める
- ・全国に 1,500 名とマイナーなスポーツながら、そもそもジュニア時代に教えた子供たちが高校・大学を卒業した後無縁になるなら働く場と競技を両立できる場を提供したい＝採用がままならない中、採用面でのフォローになるとの効能を採用担当者が経営に訴え、企業スポーツ化へ
- ・2015 年（3 年前）に「新体操部」として創部
当時、2 社あった企業チーム内 1 社はクラブチーム化となり、企業チーム 1 社のみになる
- ・1～3 名/年の大卒採用計画のところ、1～2 名を新体操部員として採用但し終日勤務
- ・ローカル企業で知名度も少なく、電気工事業としていわゆる不人気企業といわれながら、創部前の採用ができない状況からすると一転して、採用ができるようになった
- ・マイナーながら他にこうした企業チームがほとんどいないので、上記とおり新体操業界でも注目を浴びると同時に、地元メディアや時には全国メディアでも報道されることで、当初は一定の距離感があった社員も、会社を著名にしてくれたと新体操部に感謝してくれるようになった
- ・秀でた戦績、卓抜した成績等をあげるにより社内の熱量が上がる前提で捉えていたが、創部間もない状況あるいはマイナースポーツながらも希少的に取り組むことで、周囲の注目度が高まれば企業スポーツとしての一定の意味は享受できるとの認識

事例 5) A クラブ（都市対抗野球において激戦区の北関東にて第 1 代表となった）インタビュー

（戦績＜抜粋＞）

都市対抗野球大会：出場 2 回（1978 年、2014 年）

全日本クラブ野球選手権大会：出場 36 回、優勝 10 回、準優勝 6 回

（概要）

- ・1955 年設立、設立経緯は「繊維・織物の町 足利」を有名に、PR するとの市の意図があったと聞いている（斜陽産業化する繊維業の街を活気づける）
- ・設立当時から市役所との関わりは深い
- ・運営資金については地元協賛会員（法人約 100 ほど）、個人会員（100 人ほど）の後援会費と市からの助成金で賄われている
- ・スカウティングについてはクラブからの働きかけということよりは、野球を続けたいという思いのある人が希望してきて、入部が決まってから仕事を探す流れが多い
- ・ゲームサポートについては市役所のバックアップが大きい
- ・市民との関わりとしては野球教室、納会の市民参加（協賛会員・個人会員）
- ・市のマラソン大会への参加等

- ・足利のケーブルテレビでクラブ予選や都市対抗予選の放映がある
- ・練習は火-金の夜、公営球場にて行うことを原則としている
- ・比較的毎日のように練習できる環境はクラブチームとしては恵まれている
- ・現市長も幼少期（1978 年）後楽園球場で観戦

事例 6）Y 社（飲食産業）野球部監督へのインタビュー

＜発足の狙い＞

- イ) アマチュア野球のチームとして、仕事をしっかり行った上での野球という位置付けでチームを作る意志が当初からあった
- ロ) 野球専念ではなく、仕事をしっかり行うことで職場の理解や共感、応援される土壌を醸成
- ・硬式野球を続ける環境が減っている中で、野球を続けたい学生の受け皿チームを持つことは、飲食産業に 4 大卒の学生が集まりに同社にとっては、野球を続けたい 4 大卒を採用できる（見込める）
- ・既存社員としても、今までにない学歴の人が入った会社になっているとのことで、会社に対する誇り感が高まる
- ・チーム強化という見地からすると、プロ野球出身者（引退者）を獲ることも選択肢ではあるがイ) ロ) の狙いからその手段を講じなかった

事例 7）B 社（家電小売り：不況でも存続）ソフトボールさんインタビュー

- ・社員の誇りや礼節といった点にも注目している

事例 8）O 社（電気機器製造）ハンドボールさんインタビュー

「公益財団法人」を設立され、

1. 企業スポーツ事業の振興のための助成
 - (1) 企業スポーツの振興を通して、スポーツと密接な関係がある地域の活性化に寄与するための助成活動を行う
2. 企業スポーツ事業に関する調査及び研究
 - (1) 企業スポーツとスポーツ界の在り方の調査を行う
 - (2) 企業スポーツ再生に関する調査研究活動を行う
3. 企業スポーツ事業に関する情報収集提供事業及び内外関係機関との交流協力事業
 - (1) 企業スポーツに関する内外の情報の収集を行い、資料を整備する。
 - (2) 機関誌を年 1 回発行する
 - (3) 企業スポーツ交流会を開催する

を活動方針に取り組んでいる

- ・新しい企業スポーツの価値に関する調査
- ・企業スポーツとスポーツ界の共創と協働のあり方調査

事例 9)「公益財団法人 O 財団」専務理事インタビュー

- ・企業スポーツは世界的みても日本特有のものである（日本以外では、プロかアマしか存在しない）
- ・企業スポーツの原点は、繊維業／炭鉱業など、戦後の労働争議リスクが高まっている業界を中心に、これを回避するための手法の一つと言われる（職場の一体感の醸成）
- ・2年間にわたり実業団チームを持つ企業約20社にヒヤリングを行った結果、
 - *一体感の醸成
 - *企業イメージの向上（PR）

といった従来から言われていた内容に加え、

- *会社のミッションの体現
- ・Y市のように大都市でありながらも、これから人口減が予想される中、地元愛を醸成させることを手法として、結果として定住化（転出の防止・転住増加）を狙い、敢えて「横浜」との名称を付けたプロ野球チームや陸上チームを誘致している
 - ・つまり、「誇り」を醸し出すためにスポーツを活用することを意識して行っていると話を聞いたことがある
- ・誇りを高める上では「強さ」「選手自身が地元が好きであるといったメッセージ・感謝の念」といったところが必要ではないか、ひいては企業スポーツにおいても、「強さ」「所属企業への仕事への傾注・職場の仲間への感謝」が必要ではないか

事例 10) M 社（保険業）（女子柔道・女子陸上）

- ・「スポーツは挑戦、あきらめない精神、フェアにより感動を与える」は会社の理念と一致と社長（当時）が表明 ⇒ 不況下においてあえて存続させることで、社員の不安を払しょく

事例 11) R 社（ホテル業）（野球、女子陸上等）

- ・合併会社の紐帯

事例 12) K 社（建設業：スキー部）

- ・費用対効果の測定は一切行っていない
- ・社会貢献事業であるという方針、ビジネスの物差しで測ることはできない事業

事例 13) N 社（電気機器製造：スケート部）

- ・スポーツ支援の価値・目的との関係での効果測定は行っていない
- ・一番の目的は「社員の団結・一体感の醸成」
「金メダルを取得した」ことと、従業員の一体感向上への寄与や知名度への寄与をアンケート等で測定することはできるだろうが、どうしても感覚的なものにならざるを得ず、客観的な効果測定にはならないのではないか

事例 14) N 社（総合運輸金融業；陸上部）

- ・ K P I は定めていないし、測定していない
- ・ 事業が多様なので何を以て効果があった、というのかは極めて定義も測定も難しいと感じている
- ・ 今後予定している従業員満足度調査の中で陸上部に対する関心などを聞いてみることを考えている
- ・ 企業イメージとの合致
- ・ 社会貢献・地域貢献
- ・ シンボル及びグループとしての一体感の醸成

事例 15) W 社（製菓業：ハンドボール部）

- ・ （商品の）売上を K P I としている
- ・ 「社業への貢献・直結」という点で、ハンドボールと売上の関係について様々な分析をしたが、現時点では売上にはほとんど貢献していないことが明らかとなった
- ・ ハンドボールの試合結果と売上との相関を見たが、相関は見られなかった
- ・ K P I を明確にし測定できるようにすることで結果を見ながら K P I を高める方法を論理的に考えていくことができるようになった
- ・ 企業スポーツをやめる判断のための K P I ではなく、よりよく活用するための K P I という位置づけ欧州での販売網拡大を企図する中で、ドイツのトップチームと連携し選手を送り込んだことで人脈ができ、ネットワーク作りに有効に機能

事例 16) O 社（電機機器製造：ハンドボール部+各種協賛）

- ・ 現時点では効果の測定はなし
- ・ グループ会社内における「和」や「チャレンジ」のシンボル

事例 17) J 社（エネルギー業：硬式野球部、女子バスケットボール部）

- ・ K P I は定めていないし測定していない
- ・ 広告代理店に依頼して広告宣伝換算価値の算定は依頼している
- ・ 広告宣伝効果による認知向上、ブランディング
- ・ 従業員の融和及び団結力向上
- ・ 社会的な存在としての貢献（次世代育成など）

事例 18) P 社（電気機器製造）（ラグビー部、硬式野球部、バレーボール部）

- ・ 広告費用換算、ホームページのアクセス数、試合の観客動員数
- ・ C S R の視点として「〇〇教室」の参加者数
- ・ 「社員の一体感醸成」は測定が難しく K P I は設定できていない
- ・ 「社員の一体感の醸成」「社員の士気高揚（元気が出るようにすること）」

- ・「ブランド価値の向上」「CSR」
- ・アイデアとして「事業への貢献」

事例 19) M 社（アパレル産業：多様な競技 30 名程度）

- ・KPI は設定していない
- ・明確にスポーツ支援の目的・価値は定めていない
- ・支援の結果としてPR 効果や露出効果、従業員の一体感や士気高揚に貢献

事例 20) D 社（自動車部品：スポーツに取り組む理由）

- ・地域の皆さんと繋がりたい
- ・社員に元気を届けたい
- ・日本スポーツ界と共に歩みたい
- ・熱い思いで技術力を磨きたい（モータースポーツ）

A) 地域・社員の巻き込みを感じられること

↓

B) 強いこと

↓

C) 会社として健全な経営が成り立っていること

但し、優先順位としては A→C

（業績不振時も、また株主に対してもこのようなスタンスで説明）

事例 21) T 社（自動車製造販売業：合計 35 の運動部、うち硬式野球など 6 つの重点強化運動部）

- ・定常的ではないが、従業員向けアンケートを実施して、一体感醸成に役立っているかどうかは確認している
- ・年代別などの分析も行っている
- ・2005 年頃にアンケート調査を実施したところ、試合に勝つと組織の一体感や従業員の意欲が向上することは明らかになっている
- ・社内一体感の醸成
- ・人材の育成・確保
- ・社会貢献・広告宣伝等
- ・特に重点強化運動部には「1. 社内一体感の醸成」が最も期待されており、スポーツ活動を通じた職場での一体感、連帯意識の醸成、従業員の意欲や活力の向上、明るい話題の提供（従業員の誇り）が期待されている
- ・スタートは労務政策で、やっていることも、スポーツに期待していることも過去から大きく変わっていない

事例 22) L 社（住宅関連産業）（サッカー、アメリカンフットボール部、各種スポンサー）

- ・ K P I はいろいろと設定している
- ・ スポーツによって目的や露出が全く違うことから K P I も変えるべきだと考えている
- ・ 視点としては「好感度」「ブランド価値」「社内エンゲージメント」「販促効果」などの 8 つの指標でスポーツごとに加重を変えて測定
- ・ アメフト部は「社内エンゲージメント」を重視
- ・ K P I はあくまで「スポーツをよりよく活用するための K P I」と認識しており、“悪くなったら支援をやめる”ということがありきではない

【L社の考えるスポンサーシップメリットと K P I】

<露出（中・長期効果）>

年間数十億円換算のメディアロゴ露出

→ ニールセンなどの会社のお金をかけて数値を出してもらう

<販促>

- ・ チームや県経由の物件紹介や招待などによる直接的販促

→ 特別観戦席など配布し、先の取引履歴を前後で把握

<社員>

→ 内定者にプロサッカーチームの観戦チケットを配布

- ・ 観戦に来た人と来ていない人の辞退率や定着率等把握
- ・ 上記を総合的に数値化
- ・ 従前は、なんとなく（経営者の趣味）で決めていたスポンサーのポートフォリオも、数値化の結果＝上記の①～③の目線で最大化できないならば、変更可能性あり
- ・ スポーツそのもののスポンサーは継続して「企業 活動」に有為である故（以下★）行うも、種目自体への経営資源配分は科学的分析結果によって可変

★スポーツのスポンサーシップを行っていると平均 64% そのブランドに対してポジティブな印象態度を持つ

★スポーツスポンサーシップに対する認知に関しては

- ・ 国際化
- ・ 文化・スポーツに熱心
- ・ 財務内容が優れている
- ・ 優秀な人材が多い
- ・ 経営者が優れている

との項目で、認知がないところとの比較で、約 2.5 倍～ 8.2 倍効果がある

上記★＝特にメリットの①との関連性が強い

一方で、L社様のような住宅関連産業は日用品と違い高額かつ意思決定に長期間要するため、①露出を行うことで、顧客の比較検討段階で、選択肢の一つに入れることが肝要でありその意味では最終的に売り上げを上げるための手法として捉えている

【L社「数値的物差し」(＝投資効果)】

- ・メディア露出力 ※1
- ・活用柔軟性 ※2(只の広告ではなくパートナーとして何ができるか)の二点を数値化したものを使用

(※1) メディア露出力

スポンサー企業名もしくは企業が発信したい情報のメディア露出量

(※2) 活用柔軟性

企業の実施したいアクティビティがいかに実施できたか。

- ・スポンサードの今までとこれから

＜今まで＞

＜これから＞

企業は	：	広告枠を買うスポンサー	ファンとビジョンを共有するパートナー
ファンは	：	受け手	双方向～受け手であり発信者
ゴール	：	スポーツファンのリーチ (どれだけのファンに届くか)	スポーツファンからのレピュテーション獲得 (どれだけファンが喜ぶか)
すべき事	：	素材を載せる広告枠の獲得	ファンが喜ぶ／嬉しい仕掛けをどう企画するか

- ・企業の独りよがりな露出は、認知を高めてもブランドLOVEを高められない
- ・また、(弊社が取り組むような)「企業スポーツ」はインナーには強いが、顧客の販売拡大の目線からの①露出②販売促進には弱いとの広告代理店の分析データもあり、L社様の目的が企業活動からすると自社により企業スポーツチームを持つといった形態は現時点では考えにくい

【都市対抗野球の今後の在り方について】M新聞担当者

- ・社員の一体感や士気向上を目的とした企業スポーツの文化は日本独自のもの
- ・プロ化された競技にはない貴重な価値あり
- ・勝つことで目的を果たすことは不変の最重要事項ながら、今後の企業スポーツの発展を考えた場合、社内のみならず一般社会にも広がる価値創造目線が必要

今後は、

- ・「事業化」目線(いろいろな人を巻き込んだ企画・イベント等)にて、参画人数のKPI化(プロ・アマ関係無)→「人が集まる」「見られる」ことを意識

第三節 インタビューの纏め：「一体感」の定義付けの背景（図表）

さまざまな業種の企業から、企業スポーツを持つ意味に対して、営業面、業務面、労務面、社会貢献面を始め幅広い範囲での効果や目標を聞く事ができた。それらの項目を以下の図表のとおり「コミュニケーション」「誇り」「価値観の共有」という分類に大きく集約する事ができ、多くの企業で標榜されている「一体感」の要素として扱うことに意味が見いだせた。

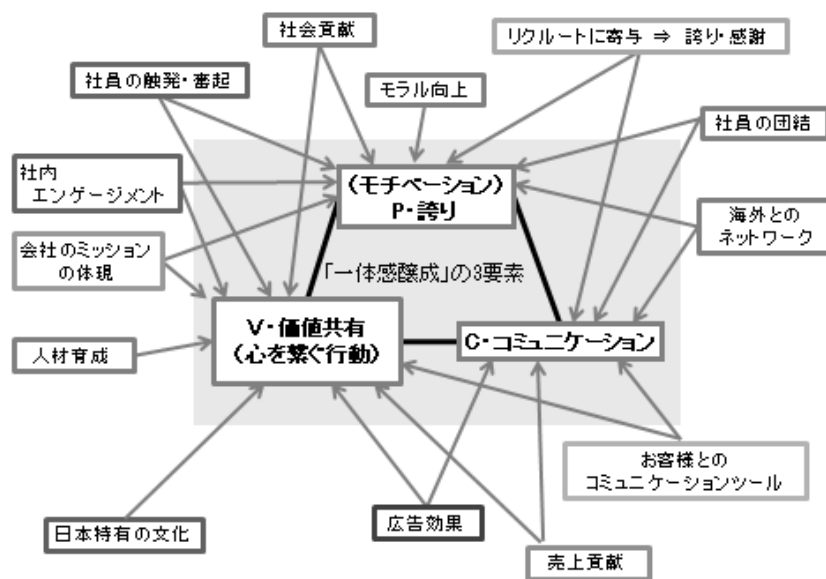


図 1 インタビューから得られたキーワードの関連性

第四節 社会人野球の歴史

第一項 社会人野球チームの増減推移

一般的に戦績不振や業績低迷で、PR や CSR に明確な効果が立証できず⁹⁾ ¹¹⁾、廃部・休部にする企業も数多く存在している。(社会人野球の場合、1927 以来累計登録チーム総数 751-349 現存チーム=廃部・休部 402 チーム)

表 1 加盟チームの推移

活動加盟チーム数：349 (会社88/クラブ261)

		S 24	S 38	S 53	H 5	H 10	H 15	H 20	H 21	H 22	H 23	H 24	H 25	H 26	H 27	H 28	H29 2月15日 現在
北海道	会 社	11	18	10	10	7	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
	クラブ	9	3	3	6	11	15	15	14	14	14	14	14	14	14	14	15
	合 計	20	21	13	16	18	19	17	16	16	16	16	16	16	16	16	16
東北	会 社	17	19	19	23	21	14	9	9	10	9	11	10	10	9	9	9
	クラブ	26	26	58	75	77	76	75	75	73	62	69	71	74	75	69	69
	合 計	43	45	77	98	98	90	84	84	83	71	80	81	84	84	78	78
北信越	会 社	12	21	7	6	7 (1)	4	6 (1)	5 (1)	4	4	4	4	4	4	4	4
	クラブ	22	8	16	16	20	19	20	19	19	19	18	19	17	17	17	17
	合 計	34	29	23	22	27 (1)	23	26 (1)	24 (1)	23 (1)	23	22	23	21	21	21	21
関東	会 社	52	47	49	34	31	20	22 (1)	21 (1)	20 (2)	20 (2)	20 (2)	20 (2)	21 (2)	21 (2)	22 (2)	22 (2)
	クラブ	36	18	30	46	58	66	80	80	80	78	79	80	78	75	74	74
	合 計	88	65	79	80	89	86	102 (1)	101 (1)	100 (2)	98 (2)	99 (2)	100 (2)	99 (2)	96 (2)	96 (2)	96 (2)
東海	会 社	17	30	19	21	20	14	12 (1)	13 (1)	13 (1)	14 (1)	14 (1)	14 (1)	14 (1)	14 (1)	14 (1)	14 (1)
	クラブ	11	8	12	17	15	15	13	13	13	14	14	15	14	14	15	16
	合 計	28	38	31	38	35	29	25 (1)	26 (1)	26 (1)	28 (1)	28 (1)	29 (1)	28 (1)	28 (1)	29 (1)	30 (1)
近畿	会 社	36	48	34	26 (1)	26 (2)	14 (1)	11 (2)	11 (2)	12 (3)	12 (3)	12 (3)	12 (3)	12 (2)	12 (2)	12 (2)	12 (2)
	クラブ	15	6	6	6	14	21	34	35	37	37	40	39	41	41	39	39
	合 計	51	54	40	32 (1)	40 (2)	35 (1)	45 (2)	46 (2)	49 (3)	49 (3)	52 (3)	51 (3)	53 (2)	53 (2)	51 (2)	51 (2)
中国	会 社	15	19	16	15	17 (3)	8 (1)	8 (1)	8 (1)	8 (1)	8 (1)	8 (1)	8 (1)	7 (1)	7 (1)	8 (1)	8 (1)
	クラブ	21	2	2	1	3	9	11	11	11	13	13	13	12	12	10	10
	合 計	36	21	18	16	20 (3)	17 (1)	19 (1)	19 (1)	19 (1)	21 (1)	21 (1)	21 (1)	19 (1)	19 (1)	18 (1)	18 (1)
四国	会 社	15	18	8	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
	クラブ	1	1	3	1	1	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
	合 計	16	19	11	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
九州	会 社	21	17	17	10	10 (1)	9 (2)	12 (3)	14 (5)	12 (4)	12 (4)	14 (5)	14 (5)	14 (5)	14 (5)	15 (6)	15 (6)
	クラブ	5	4	1	1	2	3	18	18	19	19	19	18	18	18	18	19
	合 計	26	21	18	11	12 (1)	12 (2)	30 (3)	32 (5)	31 (4)	31 (4)	33 (5)	32 (5)	32 (5)	32 (5)	33 (5)	34 (5)
合計	会 社	196	237	179	148 (1)	142 (7)	89 (5)	84 (9)	85 (11)	83 (12)	83 (11)	88 (12)	87 (12)	87 (11)	86 (11)	89 (11)	88 (11)
	クラブ	146	76	131	169	201	226	269	268	269	259	268	271	270	268	258	261
	合 計	342	313	310	317 (1)	343 (7)	315 (5)	353 (9)	353 (11)	352 (12)	342 (11)	356 (12)	358 (12)	357 (11)	354 (11)	347 (11)	349 (11)

※活動休止チームは除く

※ () は会社扱い (専門学校等)

第五節 西濃運輸野球部の歴史

主に日本国内に拠点網を有する西濃運輸（現在のセイノーホールディングスグループ：S社）では「全国の社員の一体感の醸成」のために1960年に野球部が創られた。チームは創部から6年目の1966年から12年連続で都市対抗野球全国大会出場の（1966年～1977年）の偉業（過去に10年以上連続出場を成し遂げたチームは16/751チームのみで対象選手個人は、補強出場※も含め個人として、全国大会で表彰授与）を達成し、2014年には全国優勝している。しかし、一方で、戦績不振により1981年からの3年間は休部（1981年～1983年）も経験しているという歴史を持つ。

※都市対抗野球では、全国大会への出場を逃したチームからも優秀な選手は「補強選手」と言うかたちで、出場チームから指名を受けて、参加できる仕組みがある

表 2 西濃運輸野球部の歴史

年	部長	役職(当時)	監督	都市対抗戦跡	備考
昭和 35 年	A 氏	営業課長	M	予選敗退	A 氏創部部長就任、
1961 36 年	A	取締役労務部長	M	予選敗退	
37 年	A		M	1 回戦敗退	
38 年	A	取締役総務部長	M	予選敗退	
39 年	A		M	1 回戦敗退	
40 年	A	常務取締役	D	予選敗退	
41 年	A	専務取締役	D	2 回戦敗退	
42 年	A		D	1 回戦敗退	
43 年	A		D	1 回戦敗退	
44 年	A		D	1 回戦敗退	
1970 45 年	A		D	1 回戦敗退	
46 年	A		D	1 回戦敗退	
47 年	A		N	ベスト 4 (黄)	
48 年	A		N	1 回戦敗退	
49 年	B	業務課長	N	2 回戦敗退	
50 年	B		N	2 回戦敗退	
51 年	B		N	1 回戦敗退	
52 年	B	監査課長	O	1 回戦敗退	
53 年	B	岐阜支店長	O	予選敗退	
54 年	B		P	予選敗退	
1980 55 年	B		P	予選敗退	
(昭和 56 年～58 年 休部) 昭和 57 創業者 田口利八【逝去】 (7/28)					

59 年	C	専務取締役	D	予選敗退	
1985 60 年	C	副社長	D	予選敗退	
61 年	C		D	予選敗退	
62 年	D	岐阜日野	Q	1 回戦敗退	
63 年	D		Q	予選敗退	
平成 元 年	D		Q	ベスト 8	
1990 2 年	D		Q	1 回戦敗退	
3 年	D		Q	2 回戦敗退	
4 年	E	取締役総務部長	R	予選敗退	
5 年	F	総務部長	Q	1 回戦敗退	
6 年	G	常務取締役（総務）	Q	準優勝（白）	
7 年	G		Q	ベスト 4（黄）	
8 年	G	専務取締役（労務）	Q	予選敗退	日本選手権準優勝
9 年	G		Q	ベスト 8	
10 年	G	代表取締役副社長	S	ベスト 4（黄）	田口利夫社長【逝去】
11 年	G		S	予選敗退	
2000 12 年	G		S	ベスト 8	
13 年	G		S	1 回戦敗退	
14 年	G		T	予選敗退	
15 年	G	代表取締役社長	T	1 回戦敗退	日本選手権 2 回戦敗退
16 年	H	専務取締役	T	1 回戦敗退	
17 年	H		Q	1 回戦敗退	総監督 V
18 年	I	取締役相談役	Q	2 回戦敗退	総監督 V
19 年	I	相談役	Q	2 回戦敗退	総監督 V
20 年	I		Q	1 回戦敗退	総監督 V
21 年	J	取締役秘書室・総務担当	U	予選敗退	総監督 V
2010 22 年	J		V	予選敗退	
23 年	G	SHD 代表取締役社長	V	2 回戦敗退	
24 年	K	SHD 顧問	V	予選敗退	日本選手権 1 回戦敗退
25 年	K	SHD 顧問	Q	予選敗退	日本選手権 1 回戦敗退
26 年	K	SHD 顧問	Q	優勝（黒）	日本選手権ベスト 8
27 年	K	SHD 顧問	Q	2 回戦敗退	日本選手権 2 回戦敗退
28 年	L	取締役	Q	ベスト 4（黄）	田口義嘉壽 CEO【逝去】
29 年	L	常務取締役	Q	ベスト 8	
30 年	L	常務取締役	W	1 回戦敗退	

第六節 研究の目的

これまで企業スポーツを有することがその企業の一体感の醸成に寄与すると指摘されるが、一体感の醸成を定量化した研究はない。本研究では各企業担当者へのインタビューも参考に、飛田¹²⁾のいう「価値観の共有」と「コミュニケーション」「誇り」の増加を企業の「一体感」の指標として、スポーツチームを持つ企業の社員のチームへの関わりが「価値観共有」「コミュニケーション向上」「誇り」に及ぼす影響を明らかにすることを目的とした。

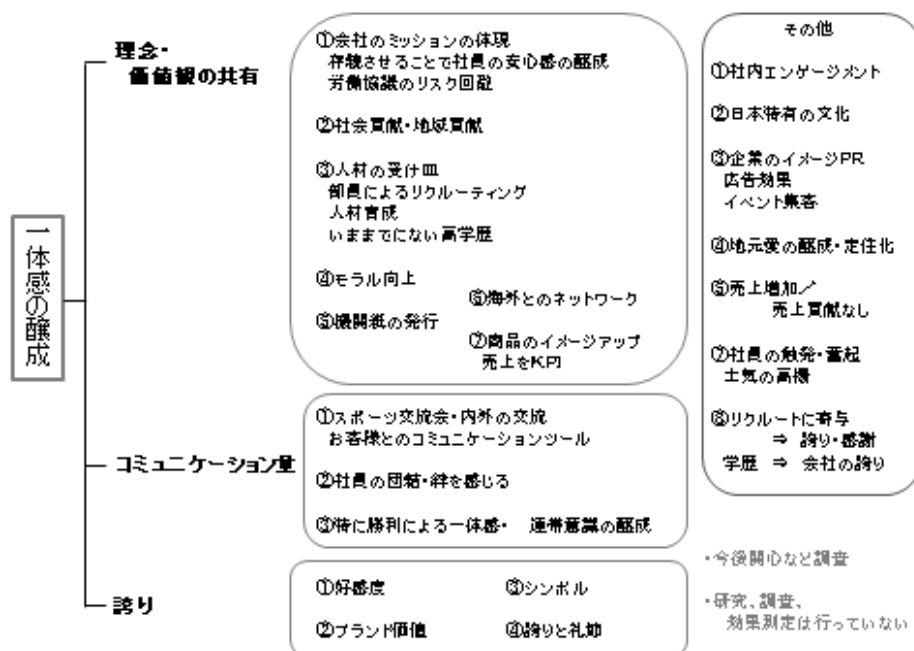


図 2 インタビューから得られたキーワード

この立証が行われれば企業スポーツをもち、「PR」「CSR」以外に、社員の「一体感」という価値を標榜する多くの企業にとって、企業スポーツを存在させる意義そのものを再定義することができる。

第七節 一体感の定義

組織アイデンティティの研究では、集合的アイデンティティの基礎となっているのは、Tajfelら¹³⁾により、内集団と外集団を区別する成員性の認知それ自体とされており、本研究では飛田ら¹²⁾のいう「価値観の共有」と「コミュニケーション」「誇り（モチベーション）」に係る人数の増加を企業の一体感の指標とした。

第八節 一体感による精神的効果

佐藤ら¹⁴⁾により、人は組織アイデンティティの強い組織に入り、そこに強く同一視したとき、集合的な行動それ自体に喜びを見出し、同僚たちとの強い連帯感に基づいて組織に対する旺盛な貢献意欲を示すことになると示唆されており、これは企業・組織にとって有益である。

第二章 調査方法

調査は2018年6月21日から7月15日の間に、Google Formを利用した無記名のWebアンケートを行った。調査項目は、S社野球部の応援等の活動に「参加」した経験や「関心」とS社の理念である「心をつなぐ行動」への取り組みの程度、「勤務していることの誇り」の程度、および「野球部に関するコミュニケーション」の程度と回答者の属性とした。「参加」の有無は2段階評価（0, 1）で行い、0が参加なし、1が参加ありとした。その他の項目に関してはそれぞれ5段階評価（1～5）で行い、数値が大きいほど程度が強いことを表している。アンケートへの依頼はS社の労務を担当する部署から呼びかけを全国施設内に掲示し、参加を募った。回答の有無や内容に対する社内の評価には一切触れずに実施した。

第一節 調査対象

対象はセイノーホールディングス（S社）に2018年6月21日時点で在籍の全国の社員（28,000名）とした。

第二節 分析方法

S社野球部への関心と野球部部員、球場支援、応援等に参加した経験（参加）者と未経験者及び社歴、年代により、「勤務していることの誇り」及び、「心を繋ぐ」行動の程度と「他者とのコミュニケーション」の程度に対しての属性を分析した。

分析は、まずそれぞれの回答項目を単純集計した後に、S社野球部の応援等に「参加した経験」の有無での比較および「関心」の有無での比較を行った。「関心」の有無では、以下15設問に関して属性を調査し、問4、問10、問11に関しては回答者の5段階評価をして「どちらでもない」を外し、関心ある群とない群での比較をした。それぞれの比較には、フィッシャーの直接確率検定を用いた。分析は、まずそれぞれの回答項目を単純集計した後に、「関心」および「参加」の有無が「心をつなぐ行動」「勤務していることの誇り」「野球部に関する会話」の程度に影響を与えているか分析した。

第三節 調査項目（アンケートの原本）

質問した項目は、以下の15項目であった。

問1. あなたのスポーツへの関心度について伺います。

（選択肢：スポーツをするのも観戦するのも好き、スポーツをするのが好き、スポーツを観戦するのが好き、どちらも興味ない。）

問2. 関心のあるスポーツは何ですか？

（選択肢：野球、ソフトボール、空手、テニス、水泳、サッカー、バレーボール、バスケットボール、相撲（複数回答可））

問3. あなたは「西濃野球部関係」で活動したことがありますか？当てはまるものを西濃運輸

（選択肢：野球部、応援部、球場整備、無い）

- 問 4. あなたは「西濃野球部」に対しては関心がありますか？
(選択肢: 有る。どちらかと言えば有る。どちらともいえない。どちらかと言えばない。ない。)
- 問 5. あなたは「西濃野球部」の試合を観戦・視聴・フォローしたことがありますか？球場、
(選択肢: TV、ラジオ、Facebook, SNS、ネットメディア、Email から (複数回答可))
- 問 6. この 1～2 ヶ月の間で、「西濃運輸野球部」について話題になりましたか。
- 問 7. 問 6 で「話題になった」方にお尋ねします。「西濃野球部」について「普段あまり話すことの無い」相手に「あなたから」話題を出した事が有れば「誰に対してか」を選択してください。(複数回答可)
- 問 8. 問 6 で「話題になった」方にお尋ねします。「西濃野球部」について「普段あまり話すことの無い相手」から話題にされた事が有れば「誰からか」を選択してください。(複数回答可)
- 問 9. 「西濃野球部」について(お客さんをはじめとする)社内外の人と話せることは価値があると思いますか。
- 問 10. お客様に対してあるいは従業員同士において「心をつなぐ」努力をしていますか？
- 問 11. セイノーグループの一員として「誇り」を感じていますか？
- 問 12. あなたの年齢について当てはまるものを選択して下さい。
- 問 13. あなたのセイノーグループでの社歴について当てはまるものを選択して下さい。
- 問 14. 社内におけるあなたの職種について、当てはまるものを選択して下さい。
- 問 15. 勤務先都道府県を選択して下さい。

第三章 結果

第一節 アンケート結果の属性

各質問項目の単純集計の結果を以下に示す。

問 1. あなたのスポーツへの関心度について伺います。最も当てはまると思うものを選択して下さい。

スポーツをするのも観戦するのも好き	2,922 (46.5%)
スポーツをするのが好き	792 (12.6%)
スポーツを観戦するのが好き	1,607 (25.6%)
スポーツをするのも観戦するのもあまり好きではない	960 (15.3%)

問 2. 関心のあるスポーツは何ですか？当てはまるものを選択して下さい。（複数回答可）

野球	3,814 (64.0%)
ソフトボール	658 (11.0%)
空手	431 (7.2%)
テニス	1,006 (16.9%)
水泳	560 (9.4%)
サッカー	3,203 (53.8%)
バレーボール	1,004 (16.9%)
バスケットボール	990 (16.6%)
相撲	775 (13.0%)

問 3. あなたは「西濃野球部関係」で活動したことがありますか？当てはまるものを選択して下さい。

西濃運輸野球部	195 (3.1%)
西濃運輸野球部応援部（含：チア、ブラスバンド等）	211 (3.4%)
球場サポート（含：受付、誘導、清掃整備等）	356 (5.8%)
ない	5,487 (87.7%)

問 4. あなたは「西濃野球部」に対しては関心がありますか？ 当てはまるものを選択して下さい。

非常に関心がある (5)

5	1,171 (18.4%)
4	1,132 (17.7%)
3	2,237 (35.1%)
2	775 (12.1%)

1	1,065 (16.7%)
全く関心がない(1)	

問5. あなたは「西濃野球部」の試合を観戦・視聴・フォローしたことがありますか？（複数回答可）

球場	2,658 (57.4%)
TV	1,474 (31.9%)
ラジオ	468 (10.1%)
Facebook	206 (4.5%)
SNS	380 (8.2%)
ネットメディア（You tube 等）	941 (20.3%)
Email	271 (5.9%)

問6. この1～2ヶ月の間で、「西濃運輸野球部」について話題になりましたか。

ほぼ毎日話題になった	310 (4.9%)
週に2～3回ほど話題になった	864 (13.8%)
週に1回ほど話題になった	1,130 (18.0%)
月に1回ほど話題になった	1,486 (23.7%)
話題にならなかった	2,473 (39.5%)

問7. 問6で「話題になった」方にお尋ねします。「西濃野球部」について「普段あまり話すことの無い」相手に「あなたから」話題を出した事が有れば「誰に対してか」を選択してください。（複数回答可）

同僚	1,856 (51.2%)
上司	986 (27.2%)
部下	737 (20.3%)
他の職場あるいは、他グループ会社の従業員	415 (11.4%)
お客様	1,158 (31.9%)
社外の知人 ・ ご近所	410 (11.3%)
親戚・家族	861 (23.7%)
普段利用する店の店員等、外部の方	133 (3.7%)

問8. 問6で「話題になった」方にお尋ねします。「西濃野球部」について「普段あまり話すことの無い相手」から話題にされた事が有れば「誰からか」を選択してください。（複数回答可）

同僚	1,121 (34.1%)
上司	804 (24.5%)
部下	386 (11.8%)

他の職場あるいは、他グループ会社の従業員	293 (8.9%)
お客様	1,143 (34.8%)
社外の知人・ご近所	334 (10.2%)
親戚・家族	400 (12.2%)
普段利用する店の店員等、外部の方	153 (4.7%)

問 9. 「西濃野球部」について（お客さんをはじめとする）社内外の人と話せることは価値があると思いますか。

はい	3,481 (56.0%)
どちらでもない	2,129 (34.2%)
いいえ	607 (9.8%)

問 10. お客様に対してあるいは従業員同士において「心をつなぐ」努力をしていますか？

努力出来ている (5)

5	1,432 (22.5%)
4	2,035 (32.0%)
3	2,402 (37.7%)
2	292 (4.6%)
1	203 (3.2%)

努力出来ない (1)

問 11. セイノーグループの一員として「誇り」を感じていますか？

感じている (5)

5	2,080 (32.7%)
4	1,750 (27.5%)
3	1,983 (31.2%)
2	280 (4.4%)
1	266 (4.2%)

感じていない (1)

問 12. あなたの年齢について当てはまるものを選択して下さい。

10 代	59 (0.9%)
20 代	643 (10.2%)
30 代	1,554 (24.8%)
40 代	2,393 (38.1%)
50 代	1,422 (22.7%)
60 代	198 (3.2%)
70 歳以上	9 (0.1%)

問 1 3. あなたのセイノーグループでの社歴について当てはまるものを選択して下さい。

5 年未満	1, 491 (23. 8%)
5～9 年	941 (15. 0%)
10～14 年	1, 049 (16. 7%)
15～19 年	647 (10. 3%)
20～29 年	1, 412 (22. 5%)
30 年以上	727 (11. 6%)

問 1 4. 社内におけるあなたの職種について、当てはまるものを選択して下さい。

営業乗務社員	2, 901 (46. 6%)
路線乗務社員（複合含む）	231 (3. 7%)
営業職（プランナー）	400 (6. 4%)
事務・現業職	1, 416 (22. 7%)
技術社員	239 (3. 8%)
管理職	844 (13. 5%)
パート・アルバイト	199 (3. 2%)

問 1 5. 勤務先都道府県を選択して下さい。

北海道・東北（青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島）	463 (7. 3%)
北関東（福島、茨城、栃木、群馬）	561 (8. 9%)
埼玉県	672 (10. 8%)
千葉県	201 (3. 2%)
東京都	596 (9. 6%)
神奈川県	344 (5. 5%)
甲・信州・日本海（山梨、長野、新潟、富山、石川、福井）	345 (5. 5%)
中京圏（静岡、愛知、三重）	592 (9. 4%)
岐阜県	1, 151 (18. 5%)
関西圏（京都府、滋賀、大阪府、奈良、和歌山）	620 (9. 8%)
中国・山陰（兵庫、岡山、広島、山口、鳥取、島根）	284 (4. 5%)
四国（香川、徳島、高知、愛媛）	218 (3. 4%)
九州・沖縄（福岡、佐賀、宮崎、長崎、大分、熊本、鹿児島、沖縄）	271 (4. 3%)
海外	8 (0. 1%)

第二節 「関心」の有無に関して「心をつなぐ行動」と「誇り」の関係

【前提】問 4, 10, 11 の 5 択に関しては、3 は中庸にて対象外、4, 5 をポジティブとしてカウント (A) し 1, 2 をネガティブとしてカウント (B) した。

- ①心をつなぐ行動をしている人 3,466 名
 - (A) 野球部に関心あり 1,679 名 (48.4%)
 - (B) 野球部に関心なし 726 名 (20.9%)
- ②心をつなぐ行動をしていない人 495 名
 - (A) 野球部に関心あり 55 名 (11.1%)
 - (B) 野球部に関心なし 329 名 (66.5%)
- ③誇りを感じている人 3,828 名
 - (A) 野球部に関心あり 1,898 名 (49.6%)
 - (B) 野球部に関心なし 627 名 (16.4%)
- ④野球部に関する会話経験あり 1,174 名
 - (A) 野球部に関心あり 908 名 (77.3%)
 - (B) 野球部に関心なし 68 名 (5.8%)

なお、④の野球部に関する会話経験あり 1,174 名は、4, 5 をポジティブとの前提により、

- 5. ほぼ毎日話題になった
- 4. 週に 2～3 回ほど話題になった
- 3. 週に 1 回ほど話題になった
- 2. 月に 1 回ほど話題になった
- 1. 話題になった

のうち、

- 5. ほぼ毎日話題になった
- 4. 週に 2～3 回ほど話題になった

を対象とした。そして、3 は中庸にて対象外 4, 5 をポジティブとしてカウント (A)、1, 2 をネガティブとしてカウント (B) とした。

- ①心をつなぐ行動をしている人 3,466 名
 - (A) 野球部に関心あり 1,679 名 (48.4%)
 - (B) 野球部に関心なし 726 名 (20.9%)
- ②心をつなぐ行動をしていない人 495 名
 - (A) 野球部に関心あり 55 名 (11.1%)
 - (B) 野球部に関心なし 329 名 (66.5%)
- ③誇りを感じている人 3,828 名
 - (A) 野球部に関心あり 1,898 名 (49.6%)
 - (B) 野球部に関心なし 627 名 (16.4%)
- ④野球部に関する会話経験あり 1,174 名
 - (A) 野球部に関心あり 908 名 (77.3%)

(B)野球部に関心なし 68名 (5.8%)

なお、

④の野球部に関する会話経験あり 1,174名は、4,5をポジティブとの前提により、

5. ほぼ毎日話題になった

4. 週に2～3回ほど話題になった

3. 週に1回ほど話題になった

2. 月に1回ほど話題になった

1. 話題になった

のうち、

5. ほぼ毎日話題になった

4. 週に2～3回ほど話題になった

を対象とした。

第三節 営業職（プランナーおよび営業乗務社員：SD）における「関心」の有無と 「心をつなぐ行動」と「誇り」の関係

第一項 営業（プランナー全体400名）に対して

- | | |
|------------------|--------------|
| ① 心をつなぐ行動をしている人 | 245名 (61.3%) |
| (A) 野球部に関心あり | 135名 (55.1%) |
| (B) 野球部に関心なし | 43名 (17.6%) |
| ② 心をつなぐ行動をしていない人 | 24名 (6.0%) |
| (A) 野球部に関心あり | 3名 (12.5%) |
| (B) 野球部に関心なし | 13名 (54.2%) |
| ③ 誇りを感じている人 | 260名 (65.0%) |
| (A) 野球部に関心あり | 158名 (60.8%) |
| (B) 野球部に関心なし | 30名 (11.5%) |
| ④ 野球部に関する会話経験あり | 97名 (24.3%) |
| (A) 野球部に関心あり | 73名 (75.3%) |
| (B) 野球部に関心なし | 6名 (6.2%) |

第二項 参加経験のある営業（プランナー79名）における属性

1・プランナー 79名について同様の前提条件で集計し、

- | | |
|-----------------|-------------|
| ① 心をつなぐ行動をしている人 | 55名 (69.6%) |
| (A) 野球部に関心あり | 44名 (80.0%) |

- | | |
|------------------|--------------|
| (B) 野球部に関心なし | 4 名 (7.2%) |
| ② 心をつなぐ行動をしていない人 | 3 名 (3.8%) |
| (A) 野球部に関心あり | 2 名 (66.7%) |
| (B) 野球部に関心なし | 1 名 (33.3%) |
| ③ 誇りを感じている人 | 57 名 (72.1%) |
| (A) 野球部に関心あり | 49 名 (86.0%) |
| (B) 野球部に関心なし | 2 名 (3.5%) |
| ④ 野球部に関する会話経験あり | 38 名 (48.1%) |
| (A) 野球部に関心あり | 34 名 (89.4%) |
| (B) 野球部に関心なし | 0 名 (0.0%) |

第三項 参加経験のない営業（プランナー313 名）に対して

- | | |
|------------------|---------------|
| ① 心をつなぐ行動をしている人 | 185 名 (59.1%) |
| (A) 野球部に関心あり | 88 名 (47.6%) |
| (B) 野球部に関心なし | 39 名 (21.1%) |
| ② 心をつなぐ行動をしていない人 | 21 名 (6.7%) |
| (A) 野球部に関心あり | 1 名 (4.8%) |
| (B) 野球部に関心なし | 12 名 (57.1%) |
| ③ 誇りを感じている人 | 198 名 (63.3%) |
| (A) 野球部に関心あり | 104 名 (52.5%) |
| (B) 野球部に関心なし | 28 名 (14.1%) |
| ④ 野球部に関する会話経験あり | 58 名 (18.5%) |
| (A) 野球部に関心あり | 38 名 (65.5%) |
| (B) 野球部に関心なし | 6 名 (10.3%) |

参加経験あり、なしの未回答者 8 名

第四項 営業乗務社員（SD2,899 名）全体に対して

- | | |
|-----------------|-----------------|
| ① 心をつなぐ行動をしている人 | 1,502 名 (51.8%) |
| (A) 野球部に関心あり | 489 名 (32.6%) |
| (B) 野球部に関心なし | 431 名 (28.7%) |

- ② 心をつなぐ行動をしていない人 205 名 (7.1%)
- (A) 野球部に関心あり 16 名 (7.8%)
- (B) 野球部に関心なし 147 名 (71.7%)

- ③ 誇りを感じている人 1,649 名 (56.9%)
- (A) 野球部に関心あり 560 名 (34.0%)
- (B) 野球部に関心なし 380 名 (23.0%)

- ④ 野球部に関する会話経験あり 236 名 (8.1%)
- (A) 野球部に関心あり 147 名 (62.3%)
- (B) 野球部に関心なし 23 名 (9.7%)

第五項 参加経験のある営業乗務社員 (SD101 名) における属性

- ① 心をつなぐ行動をしている人 68 名 (67.3%)
- (A) 野球部に関心あり 49 名 (72.1%)
- (B) 野球部に関心なし 7 名 (10.3%)

- ② 心をつなぐ行動をしていない人 8 名 (7.9%)
- (A) 野球部に関心あり 1 名 (12.5%)
- (B) 野球部に関心なし 6 名 (75.0%)

- ③ 誇りを感じている人 68 名 (67.3%)
- (A) 野球部に関心あり 53 名 (78.0%)
- (B) 野球部に関心なし 5 名 (7.4%)

- ④ 野球部に関する会話経験あり 33 名 (32.7%)
- (A) 野球部に関心あり 26 名 (78.8%)
- (B) 野球部に関心なし 6 名 (18.1%)

第六項 参加経験のない営業乗務社員 (SD2,703 名) に対して

- ① 心をつなぐ行動をしている人 1,379 名 (51.0%)
- (A) 野球部に関心あり 417 名 (30.2%)
- (B) 野球部に関心なし 414 名 (30.0%)

- ② 心をつなぐ行動をしていない人 189 名 (7.0%)
- (A) 野球部に関心あり 14 名 (7.4%)
- (B) 野球部に関心なし 136 名 (72.0%)

③ 誇りを感じている人	1,518 名 (56.2%)
(A) 野球部に興味あり	482 名 (31.8%)
(B) 野球部に興味なし	364 名 (24.0%)
④ 野球部に関する会話経験あり	202 名 (7.5%)
(A) 野球部に興味あり	120 名 (59.4%)
(B) 野球部に興味なし	17 名 (8.4%)
参加経験あり、なしの未回答者	95 名

第四節 纏め

期間中の回答者は 6,440 名（回収率 23.0%）で、回答者のうち、野球部の活動に「関心」があったのは 2,303 人（36.1%）、野球部の活動に「参加」した経験のある人は 762 人（12.3%）だった〔表 3〕。回答者の社歴は、5 年未満と 20～29 年が多く、また、年齢は 40 代が多く、社歴が 10 年以上になると 3 割が「関心」があり、社歴 5 年以上は社歴が長い程「参加」していた。

表 3 回答者の属性と野球部への「関心」と「参加」

		(人)	割合 (%)	関心あり	関心なし	参加あり	参加なし
年齢	10 代	59	(0.9)	19(32.2)	24(40.7)	7(11.9)	51(86.4)
	20 代	643	(10.2)	208(32.3)	203(31.6)	154(24.0)	488(75.9)
	30 代	1554	(24.8)	446(28.7)	583(37.5)	166(10.7)	1382(88.9)
	40 代	2393	(38.1)	817(34.1)	676(28.2)	233(9.7)	2145(89.6)
	50 代	1422	(22.7)	663(46.6)	291(20.5)	185(13.0)	1232(86.6)
	60 代	198	(3.2)	109(55.1)	28(14.1)	26(13.1)	167(84.3)
勤務年数	5 年未満	1491	(23.8)	372(24.9)	563(37.6)	154(10.3)	1331(89.3)
	5～9 年	941	(15.0)	253(26.9)	315(33.5)	79(8.4)	858(91.2)
	10～14 年	1049	(16.7)	356(33.9)	326(31.1)	112(10.7)	933(88.9)
	15～19 年	647	(10.3)	217(33.5)	196(30.3)	83(12.8)	560(86.6)
	20～29 年	1412	(22.5)	654(46.3)	295(20.9)	204(14.4)	1199(84.9)
	30 年以上	727	(11.6)	407(56.0)	116(16.0)	140(19.3)	583(80.2)
職位	管理職	844	(13.5)	605(71.9)	51(6.0)	273(32.3)	567(67.2)
	営業乗務職 (SD)	2901	(46.6)	707(24.4)	1037(35.7)	101(3.5)	2703(93.2)
	営業職 (プランナー)	400	(6.4)	182(45.5)	88(22.0)	79(19.6)	313(78.3)
	するの観戦も 好き	2922	(46.5)	1410(48.3)	562(19.2)	478(16.4)	2430(83.2)
スポーツへの 関心	するのが好き	792	(12.6)	184(23.2)	295(37.2)	86(10.9)	703(88.8)
	観戦するのが 好き	1607	(25.6)	578(36.0)	378(23.5)	160(10.0)	1436(89.4)

なし	960	(15.3)	91(9.5)	580(60.4)	47(4.9)	908(94.6)
アンケート回答者 計	6440	(100)	2303(36.1)	1840(28.8)	762(12.3)	5487(87.7)

「心をつなぐ行動」をしている人 3,466 人、していない人は 495 人で、「心をつなぐ行動」を実施している人 3,466 人のうち、野球部に「関心がある」と回答した人 (n=1,679) が「関心がない」 (n=726) より多く ($p<0.01$)、していない人は、野球部に「関心がない」人が多かった ($p<0.01$)。

表 4 「心をつなぐ行動」の実施状況からみた野球部への「関心」の有無

全体 6440 人	関心あり	関心なし
している 3466 人	1679(48.4)	726(20.9)
していない 495 人	55(11.1)	329(66.5)

野球部の活動に「参加」した経験があつて、心をつなぐ行動をしていた人 (n=546) は野球部に「関心がある」人 (83.3%) が多く ($p<0.01$)、心をつなぐ行動をしていない人では関心の有無に差はなかった。

表 5 参加経験者における「心をつなぐ行動」の実施状況からみた野球部への「関心」の有無

参加経験者 762 人	関心あり	関心なし
している 546 人	455(83.3)	28(5.1)
していない 40 人	12(30.0)	18(45.0)

会社への「誇り」を感じている人は 3,828 人、感じていない人は 546 人で、誇りを感じている人で野球部に「関心がある」人 (n=1,898) は、ない人 (n=627) より多く ($p<0.01$)、誇りを感じていない人では、野球部に「関心がない」人が多かった ($p<0.01$)。

表 6 「誇り」と野球部への「関心」の有無

全体 6440 人	関心あり	関心なし
感じている 3828 人	1898(49.6)	627(16.4)
感じていない 546 人	48(8.8)	390(71.4)

野球部の活動に「参加」した経験があつて、誇りを感じている人は野球部に「関心がある」人が多く ($p<0.01$)、誇りを感じていない人では「関心がない」人が多かった ($p<0.05$)。

表 7 参加経験者における「誇り」と野球部への「関心」の有無

参加経験者 762 人	関心あり	関心なし
感じている 564 人	481(85.3)	14(2.5)
感じていない 55 人	13(23.6)	28(50.9)

コミュニケーションでは、野球部に関する会話を週に2～3回から毎日会話する人は1,174人、しない人は3,956人で、野球部に関する話題をしている人のうち、野球部に関心がある人はしない人より多く ($p<0.01$)、していない人は野球部に関心がない人が多かった ($p<0.01$)。

表 8 野球部に関する「コミュニケーション」と野球部への「関心」の有無

全体 6440 人		関心あり	関心なし
している	1174 人	908(77.3)	68(5.8)
していない	3956 人	754(19.1)	1639(41.4)

野球部の活動に「参加」した経験と、野球部に関する会話を週に2～3回から毎日会話するかどうかの比較では、会話している人でも、していない人でも、関心が多い人のほうが多かった ($p<0.01$)。

表 9 参加経験者における野球部に関する「コミュニケーション」と野球部への「関心」の有無

参加経験者 762 人		関心あり	関心なし
している	407 人	363(89.1)	18(4.42)
していない	185 人	77(41.6)	43(23.2)

【総括】

本研究は企業がスポーツチームを持つことの効果を具体的に示すことを試みた。その結果、社員の約4割が自社のチームに「関心」があり、約1割がそのチーム部員、応援団や球場サポートの活動に「参加」していて、スポーツチームへの関わりがあった社員のほうが「理念の共有」「コミュニケーション量」「誇り」について、それぞれの項目でポジティブの効果があることが認められた。

第四章 考察

第一節 社員の「関心」と「参加率」についての考察

チームに「関心」がある社員は4割で、直接観戦以外にSNSの発信や野球中継を聞くことなども含めると7割以上の社員が情報をフォローしており、笹川スポーツ財団による全国の成人3,000人を対象とした2016年の調査では、過去1年以内に直接スポーツ観戦をした人は33%であるため、本調査では非常に高い情報フォローが有ることがわかった。しかしながら、社員の参加率は1割と少ない結果となった。この原因としては、S社の業態の影響が考えられる。S社は運輸業がメインの会社であり、職種としてもトラックの運転手などに代表される常時会社にはいない社員の割合が多く、かつ支店・営業所が全国に点在し、野球部の活動拠点である大垣市にいる社員は全社員の5%以下（大垣市在住1,286/28,000）である。したがって、「参加」できる社員層が限定的になったと推測される。

今後は試合観戦や参加しやすい週末日のシード権獲得や、参加者への休日対応処置、社内ボランティアの募集などを試みれば、参加者が増えることが予想される。

第二節 「コミュニケーション」向上と営業成績の相関について

また、野球部への「関心」があると社内外の「コミュニケーション」が取れているとの結果からは、田村ら¹⁵⁾が言うように、「コミュニケーション」を取る事でモチベーションが高まることで、縄田¹⁶⁾が示したように営業成績が上がるかとされているため、話すことの動機づけ、話すためのスキルや道具を企画し、店ごとや個人ごとで展開することにより、人事・業務・営業データに影響が生じるかを検証することが次の取り組みとして期待される。

第三節 「価値観の共有」による相関に関して

早瀬ら¹⁷⁾の研究から「誇り」を持つことで組織に良い影響を与えるとされるため、「価値観の共有」の企画を実施し、組織への「モチベーションの伝播」「良い影響」を調査することが次への課題となる。

第四節 試合結果に至る経過・努力の共有

野球部への「関心」は「価値観の共有」と有意があるという結果から、野球部への「関心」をその「戦績（結果）」だけではなく、Friedman¹⁸⁾が示すように、戦績に至る「経緯」や「努力」という野球部の日々鍛錬のモチベーション情報を共有することにより、自分の取り組む社業へのモチベーションへの影響を与えることが示唆される。

第五節 企業スポーツを持つ事と社員が観戦する事による会社への影響

企業経営において、廣川¹⁹⁾ 石谷²⁰⁾が言うように、企業の発展には理念という「価値観」の定着、C. I. Barnard²¹⁾により明らかとなった社内外の円滑な「コミュニケーション」「誇り」を

持って働ける環境であることの重要性は広く知られている。本研究では、野球部への「関心」「参加」があった人は会社の理念である「心をつなぐ」行動がとれている人が多かった。すなわち、会社組織で「理念」を浸透・定着させる一つ的手段としての自社スポーツチームが存在し、それに「関心」を持つこと、そして応援等の「参加」が有用であることが示唆された。また、野球部に「関心」がある人ほど「誇り」を感じていた。

また「コミュニケーション」については、野球に関する「話題」をしている社員のうち、「関心」のある人が7割を超え、コミュニケーションの相手は会社内に限らず、多くが社外の人とも話題にしていた。コミュニケーションを取ることに限っては、田村¹⁵⁾が示すようにモチベーションが高まり、同じく縄田¹⁶⁾が言うように営業成績が上がるとされている。したがって、野球部を有していることがコミュニケーションを促進し、ひいては営業成績にも寄与する可能性があるかと推察される。

最後に、「誇り」をもっていることは松葉²²⁾の研究により職務満足度、生産性向上や法令遵守に影響することが知られており、また早瀬¹⁷⁾が示すとおり社員それぞれが「誇り」を持つことは組織に良い影響を与える。スポーツチームに関わり、そのチームの戦績が良ければ「誇り」が高まるという吉田²³⁾の先行研究もある。社員の「誇り」にはS社野球部が全国優勝するなどの戦績を納めていることが影響しているのかもしれない。しかしながら、そもそもスポーツチームを持っていなければ、「関心」「参加」により「価値共有」「コミュニケーション」「誇り」を感じるような経験も生まれなかった。スポーツチームを持つ企業においては、チームの保有だけでなくチームの戦績が社員の「誇り」にも影響することを認識し、チームの強化も継続的に行うことも配慮すべきである。

これまでの多くの研究で、企業がスポーツチームを持つことが一体感醸成に役立つとされていたことと、今回の結果の関連性について考察する。今回の研究でポジティブな結果となった「理念の共有」「コミュニケーション量の増加」「誇り」が持てることの3点は、Tylerら^{24) - 26)}が示した働きがいのある最高の組織になるために必要要素であり、経営理念の浸透には高巖²⁷⁾が示すとおり多くの企業が取り組んでいるところである。また、業務時間以外のプライベートでの他者との接触頻度が高まれば、組織コミットメントの中でも鈴木ら²⁸⁾が指摘する情緒的コミットメントが強化されていくと言われており、社員が業務を離れてスポーツ観戦や会社が保有するチームを応援することは情緒的コミットメントに役立ち、一体感醸成の寄与につながると考える。

第六節 追加分析－1「関心」と「参加」の相関に関する更なる分析結果と考察

上記の研究に加え、「関心」および「参加」の有無が「心をつなぐ行動」「勤務していることの誇り」「野球部に関する会話」の程度に与える影響に注目し、より詳細な追加研究を試みた。

第一項 分析方法

先述のアンケートの「参加」の有無は2段階評価(0, 1)で行い、0が参加なし、1が参加ありとした。その他の項目に関してはそれぞれ5段階評価(1~5)で行い、数値が大きいほど程度が強いことを表している。

第二項 結果

それぞれの分布は以下の通りである。

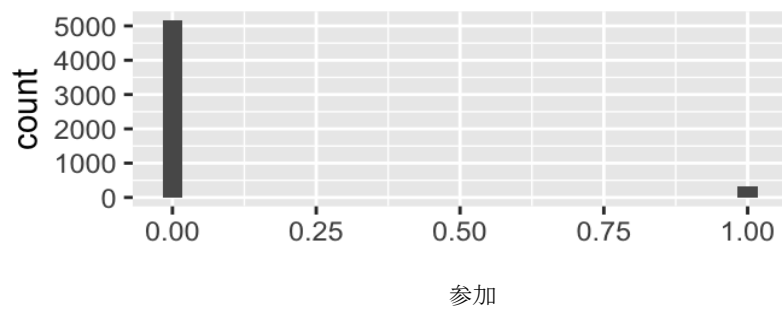


図 3 S社野球部の応援等の活動への「参加」の有無の分布

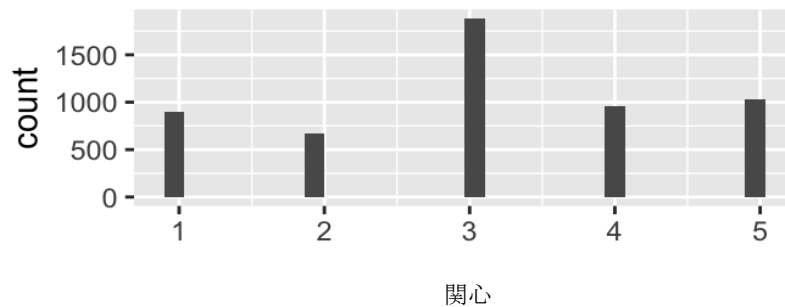


図 4 S社野球部への「関心」の程度の分布

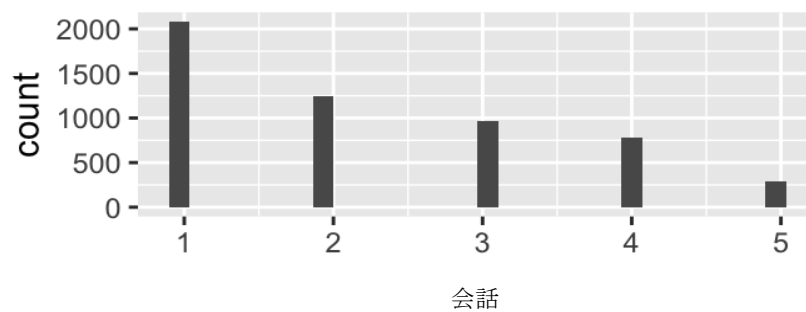


図 5 「野球部に関する会話」の程度の分布

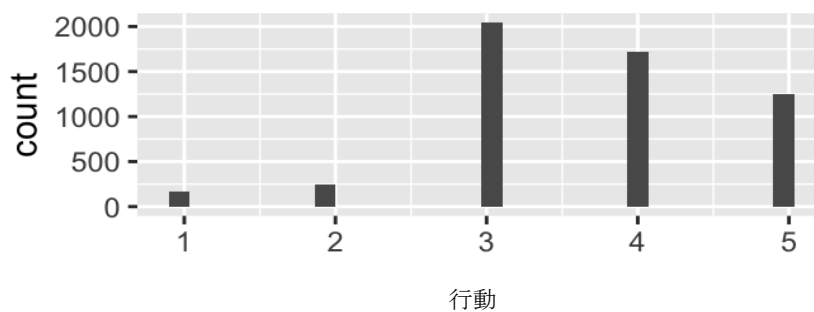


図 6 S社の理念である「心をつなぐ行動」への取り組みの程度の分布

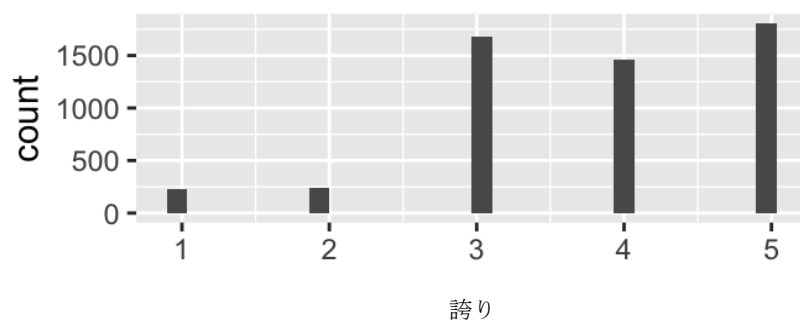


図 7 「勤務していることの誇り」の程度の分布

まず「関心」の有無が「心を繋ぐ行動」「勤務していることの誇り」「野球部に関する会話」の程度に影響を与えているか分析した。分析にあたっては、交差項を使った重回帰分析モデルを使用した。

初めに、「野球部に関する会話」の程度を従属変数、「参加」の有無、「関心」の有無を独立変数として分析を行った。結果は以下の通りである。

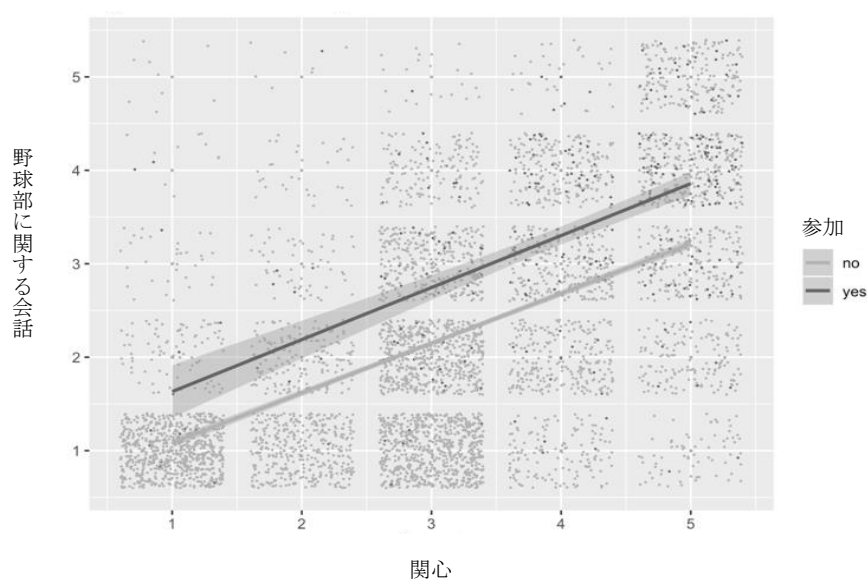


図 8 「野球部に関する会話」の程度と「参加」の有無、「関心」の有無の関係

表 10 「野球部に関するコミュニケーション」の程度の交差項を使った重回帰分析

	推定値	標準誤差	t 値	p 値
定数	0.55271	0.03627	15.241	2e-16
関心	0.53234	0.01098	48.469	2e-16
参加	0.52282	0.21040	2.485	0.013
関心:参加	0.02420	0.05066	0.478	0.633

結果は「関心」「参加」に有意の結果が見られた（「関心」： $p<0.01$ ，「参加」： $p<0.05$ ）。しかし、「関心:参加」は $p=0.1$ 水準では有意でなかった。この結果より以下3点のことが言える。

1. 「参加」の有無にかかわらず、「関心」が高ければ高いほど「野球部に関する会話」をする傾向がある。
2. 「関心」の有無にかかわらず、「参加した人」は参加していない人よりも「野球部に関する会話」をする傾向がある。
3. 「関心」がある、かつ、「参加」することへの追加的な効果はない。

次に「心をつなぐ行動」への取り組みの程度を従属変数、「参加」の有無、「関心」の有無を独立変数として分析を行った。結果は以下の通りである。

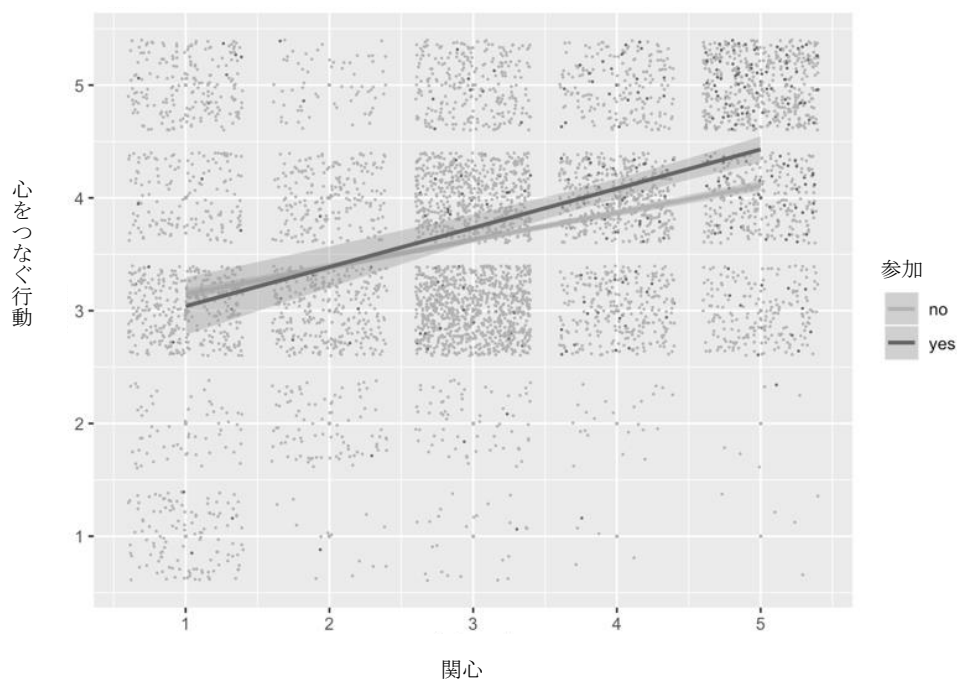


図 9 「心をつなぐ行動」の程度と「参加」の有無、「関心」の有無の関係

表 11 「心をつなぐ行動」の程度の交差項を使った重回帰分析

	推定値	標準誤差	t 値	p 値
定数	2.90767	0.03305	87.980	2e-16
関心	0.24025	0.01000	24.025	2e-16
参加	-0.21533	0.19236	-1.119	0.2630
関心:参加	0.10730	0.04631	2.317	0.0205

結果は「関心」「関心:参加」に有意の結果が見られた(「関心」: $p<0.01$, 「関心:参加」: $p<0.05$)。しかし、「参加」は $p=0.1$ 水準では有意でなかった。この結果より以下3点のことが言える。

1. 「参加」の有無にかかわらず、「関心」が高ければ高いほど「心をつなぐ行動」(理念の実践)をする傾向がある。
2. 「関心」の有無にかかわらず、「参加」するだけでは効果はない。
3. 「関心」があり、かつ、「参加」するとさらに「心をつなぐ行動」(理念の実践)をする傾向がある。

最後に「勤務していることの誇り」の程度を従属変数、「参加」の有無、「関心」の有無を独立変数として分析を行った。結果は以下のとおりである。

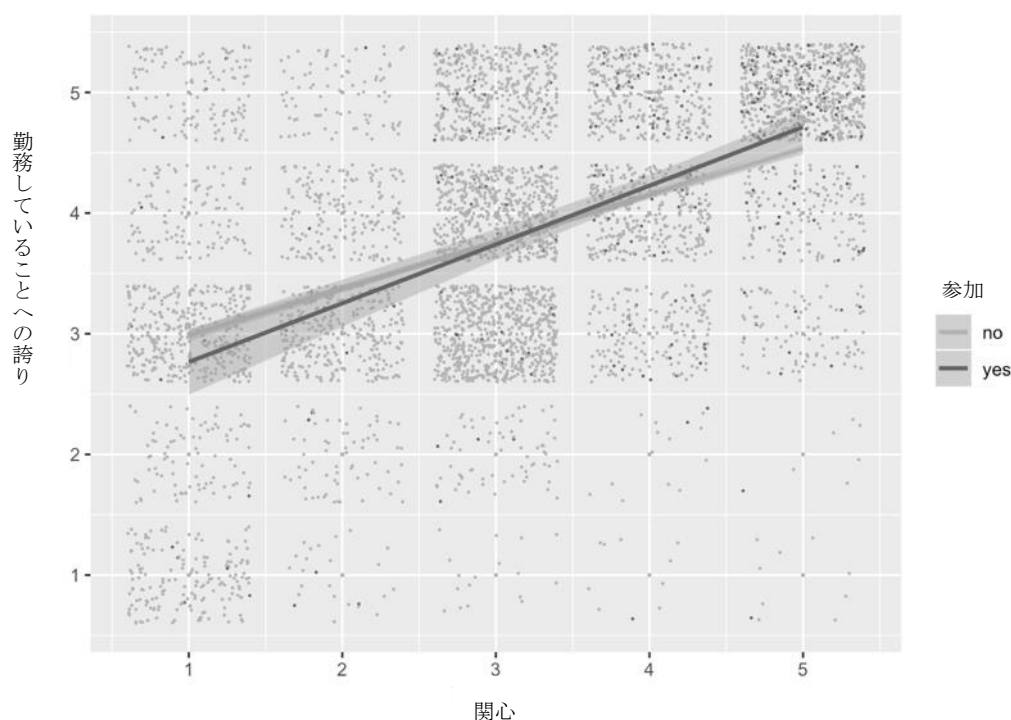


図 10 「勤務していることへの誇り」の程度と「参加」の有無、「関心」の有無の関係

表 12 「勤務していることへの誇り」の程度の交差項を使った重回帰分析

	推定値	標準誤差	t 値	p 値
定数	2.59940	0.03403	76.396	2e-16
関心	0.38727	0.01029	37.636	2e-16
参加	-0.32061	0.19774	-1.621	0.1050
関心:参加	0.09967	0.04761	2.093	0.0364

結果は「関心」「関心:参加」に有意の結果が見られた(「関心」: $p<0.01$, 「関心:参加」: $p<0.05$)。しかし、「参加」は $p=0.1$ 水準では有意でなかった。この結果から以下3点のことが言える。

1. 「参加」の有無にかかわらず、「関心」が高ければ高いほど「勤務していることの誇り」を感じる傾向がある。
2. 「関心」の有無にかかわらず、「参加」するだけでは効果はない。
3. 「関心」があり、かつ、「参加」するとさらに「勤務していることの誇り」を感じる傾向がある。

第三項 追加分析 - 1 に対する考察

「野球部に関する会話」の程度に関しては、「参加」の有無にかかわらず、「関心」が高いと「コミュニケーション」の量が増えるという結果が得られた。また、「関心」の有無に関わらず「参加する」と「コミュニケーションの量」が増えるという結果が得られた。スポーツチームを持ち、それに社員が「関心」を持てば、「コミュニケーションの量」を増やす効果があると考えられる。また、「参加」するだけで「コミュニケーションの量」を増やす効果があることから、「コミュニケーション」の増加を狙ってスポーツチームの活動に参加させることには合理性があるということになる。逆に、「関心」があり、かつ「参加」することによる追加的な効果がないのは、「関心」がある人は「参加」の有無にかかわらず、コミュニケーションにおいて野球の話をしているのではないかということが示唆される。

「心をつなぐ行動」への取り組みと「勤務していることの誇り」の程度に関しては、「関心」がある人ほど「心をつなぐ行動」（理念の実践）をし、「勤務していることの誇り」を感じる傾向があるという結果が得られた。さらに、「関心」がある人が参加するとさらに「心をつなぐ行動」（理念の実践）をし、「勤務していることの誇り」を感じる傾向があるという結果であった。逆に、関心がない人が参加しても、「心をつなぐ行動」（理念の実践）をし、「勤務していることの誇り」を感じるようにはならないという結果が得られた。つまり、「関心」を持っている人が「参加」するとより「理念の共有」や「誇り」に繋がるのに対し、「関心」のない人を「参加」させても理念の浸透や誇りには繋がらないと示唆されている。よって、理念の浸透や誇りの醸成のためには、強制的に活動に「参加」させるのではなく、任意で興味のある人に活動に参加してもらうことが有意であると示唆される。

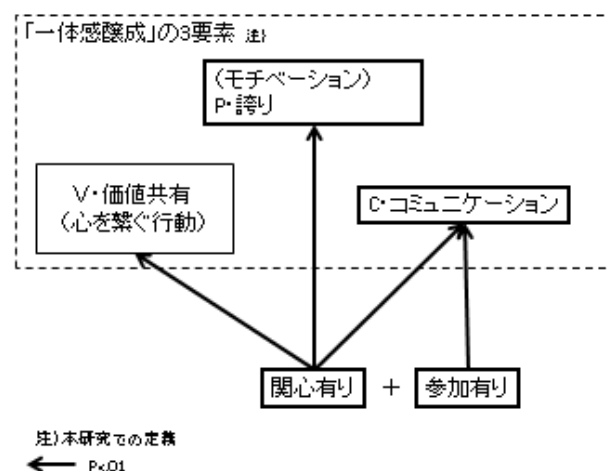


図 11 「一体感醸成」の3要素【相関図】

第七節 追加分析 - 2 「参加者」の属性による 3 項目との相関

第一項 追加分析 - 2 に対する分析

表 13 「野球部に関する会話」の程度の「野球部」による単回帰分析

	推定値	標準誤差	t 値	p 値
定数	3.12924	0.01724	181.47	2e-16
野球部	1.60570	0.09923	16.18	2e-16

表 14 「心をつなぐ行動」の程度の「野球部」による単回帰分析

	推定値	標準誤差	t 値	p 値
定数	3.64868	0.01345	271.230	2e-16
野球部	0.60433	0.07693	7.855	4.77e-15

表 15 「誇り」の程度の「野球部」による単回帰分析

	推定値	標準誤差	t 値	p 値
定数	3.78927	0.01483	255.592	2e-16
野球部	0.58042	0.08499	6.829	9.49e-12

表 16 「野球部に関する会話」の程度の「チア・応援団」による単回帰分析

	推定値	標準誤差	t 値	p 値
定数	3.13836	0.01746	179.71	2e-16
チア・応援団	1.12726	0.09344	12.06	2e-16

表 17 「心をつなぐ行動」の程度の「チア・応援団」による単回帰分析

	推定値	標準誤差	t 値	p 値
定数	3.66889	0.01356	270.536	2e-16
チア・応援団	-0.04910	0.07211	-0.681	0.496

表 18 「誇り」の程度の「チア・応援団」による単回帰分析

	推定値	標準誤差	t 値	p 値
定数	3.80944	0.01492	255.239	2e-16
チア・応援団	-0.07122	0.07953	-0.896	0.371

表 19 「野球部に関する会話」の程度の「球場サポート」による単回帰分析

	推定値	標準誤差	t 値	p 値
定数	3.10362	0.01747	177.66	2e-16
球場サポート	1.21973	0.07087	17.21	2e-16

表 20 「心をつなぐ行動」の程度の「球場サポート」による単回帰分析

	推定値	標準誤差	t 値	p 値
定数	3.63913	0.01366	266.361	2e-16
球場・サポート	0.45697	0.05517	8.284	2e-16

表 21 「誇り」の程度の「球場サポート」による単回帰分析

	推定値	標準誤差	t 値	p 値
定数	3.77815	0.01505	251.004	2e-16
球場・サポート	0.46736	0.06065	7.706	1.54e-14

第二項 追加分析 - 2 に対する考察

「チア・応援団」に関して相関が出ないのは、1 年目の社員全員に対する強制参加の為と推察される。斎藤²⁹⁾の言う「感情」に配慮し、「参加」の在り方に対しての考察が必要である。

第八節 本研究の留意点と今後の研究方針について

この調査研究結果の解釈には注意が必要である。S 社野球部は、上述のとおり 4 年前（2014）の都市対抗野球の優勝とその後の連続出場という好成績をおさめている状況下での調査であること、また S 社の企業業績が好調な時に調査された結果である。したがって、冒頭挙げた女子ソフトボールや空手のような個人競技も含め、チーム戦績および企業業績によってはこの限りではないことを十分に認識すべきである。また、本研究では回答者への負担等も熟慮し、それぞれの項目について直接問い、5 件法で確かめた。今後は一体感醸成の評価項目・評価尺度についても更なる研究の可能性があるため、今後も定期的なアンケート調査や分析手法の変更を行うことで、本調査結果の精度をより高めることができる。

また、「価値観の共有」を S 社の経営理念の中の用語「誇り」「心をつなぐ」の 2 要素で分解したが、他組織への展開の際は、本研究に対する情報共有や該当組織に適応するような概念や単語の調整が必要となる。

第五章 結論

本研究からの企業スポーツ（野球）は、それに係る『やる』『支援する』『見る』人々のチームへの「関心」がある社員ほど「価値観が共有」され、「コミュニケーション」が増え、「誇り」を持っていた。さらに、「関心がある」社員が「参加」することで、この傾向はさらに高まった。これらの事実は企業スポーツを持つことの意義の定量化を試みるとともに、スポーツチームを持つことでこれらの3つの要素が高まるのが、企業の「一体感が増す」と「一体感の醸成」に寄与すると示唆される。企業スポーツ（野球等）の「無形資産」としての「存在そのもの」が有意であると明らかになった。

一方、追加分析によって、「関心が無く」「参加」するだけでは3要素に大きな有意差は出ないために、強制的な「参加」ではなく、「関心」を持って貰うことの土台が必要となる。すなわち、「関心が無い」社員が問題なのではなく、「関心を持たせるため」の「チームの強化」のみならず、情報の共有や仕組み不足で十分に企業スポーツという「無形資産」を活用しきれていないとの考察もできるため、今後の実際の企画運営による仮説検証を進めたい。

謝辞

本研究が2019年4月の日本スポーツ産業学会への調査論文として掲載される事となりましたのも指導教員の平田竹男教授が将来を見越した上で、小生の社会的立場を鑑み、企業組織と企業スポーツに資する視座から、投稿論文への背中を押して頂いたお蔭です。そして、それに加えて、児玉ゆう子教授には投稿、修士両論文作成に関して、仔細に渡り寄り添って頂き、更に中村好男先生には、いつも探究者としての論理的で新しい切り口をお教え頂いたお蔭でございます。本当にありがとうございました。

また、アンケート調査や他企業組織に対するインタビューならびに編集技術、小生の時間調整をしてくれた弊社の労務・総務・野球部の渡邊さん、村木さん、児島さん、荻田さん、田口義真さんはじめそれぞれの分野や時宜に応じて適切なご支援を頂いた社内外の多くの方々に、深く感謝いたします。

最後に、苦楽と大きな学びを共有にした平田ゼミの学生修士の皆さんと13期の皆さんに感謝申し上げ、結びの言葉といたします。

参考文献

- 1) 塹江清志;「一体感」の心理について 日本的リーダーシップの条件(第4 報)、Japan Industrial Management Association、1990
- 2) 石井智; スポーツの価値と企業政策—CSR の観点から、Graduate School of Doshisha Univ. pp. 135-147, 2006
- 3) 福田拓哉; 企業スポーツにおける運営倫理の変化に関する史的考察、『立命館経営学』 49 pp. 183-207 (1), 2010.
- 4) 荻野勝彦; 企業スポーツと人事労務管理、日本労働研究雑誌、564号、pp. 69-79, 2007
- 5) 辻洋右; Overview of Sport Sponsorship Research、スポーツマネジメント研究、p. 23-33、2011
- 6) 俵尚申: わが国におけるスポーツ体制の新しい展開—新論考、Kaetsu University, NII-Electronic Library service, p. 81—p. 103, 2004
- 7) 杉崎栞里香; 企業のステークホルダーの模倣的興奮に関する実証研究、企業スポーツチームが製品開発と組織パフォーマンスに与える影響 p. 184—187、2015
- 8) 佐伯年詩雄; 企業スポーツの現在を考える—変化する経営課題と企業スポーツの展望、日本労働研究雑誌、No. 688/November, pp. 58-70, 2017.
- 9) Ohtake, Sasaki; Corporate Sports Activity and Work Morale: Evidence from a Japanese Automobile Maker, GCOE DP, No. 201, June 2011, 2013.
- 10) 澤井和彦; 日本型企业スポーツの制度と制度移行の課題に関する研究、スポーツ産業学研究 Vol. 21 No2 pp. 263~273, 2011.
- 11) 高田一慶、他; わが国の球技系 トップリーグ観戦者に関する研究— クラスター分析を用いた観戦者の分類—、『スポーツ産業学研究』, Vol118, No1 : 25-42, 日本スポーツ産業学会、2008.
- 12) 飛田努; 日本企業の経営管理に関する実証実験、JAPAN FINANCIAL MANAGEMENT ASSOCIATION p. 1-17、2014
- 13) Henri Tajfel ,M. G. Billig, Claude Flament ; Social categorization and intergroup behavior, <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420010202>, 1971
- 14) 佐藤郁哉・山田真茂留; 制度と文化・組織を動かす見えない力、日本経済新聞社、2004
- 15) 田村智幸; ソフトウェア開発プロジェクトにおけるモチベーションを維持するためのコミュニケーションの考察、受容を伴うコミュニケーションによる日本型チームマネジメント

- トモデル(〈特集〉ヒューマンファクタのマネジメント) プロジェクトマネジメント学会誌
6巻2号, 2004.
- 16) 縄田健吾、他；企業組織において高業績を導くチーム・プロセスの解明, 心理学研究2015 年
doi.org/10.4992/jjpsy.85.13039, 2014.
 - 17) 早瀬良；誇りと尊重が集団アイデンティティ及び協力高騰に及ぼす影響The Japanese Journal
of Experimental Social Psychology , Vol. 50 pp. 135-147, 2011.
 - 18) Ron Friedman；Motivational synchronicity: Priming motivational orientations with
observations of others' behaviors、2009
 - 19) 廣川佳子； 国内における経営理念研究の動向 Rikkyo Psychological Research 2015,
Vol. 57, 73-86, 2015.
 - 20) 石谷康人；経営理念の浸透の循環プロセスモデル高知工科大学紀要, 13(1):115-125, 2016
 - 21) C. I. Barnard；経営者の役割、(著), 山本 安次郎 (翻訳), 田杉 競 (翻訳), 1968.
 - 22) 松葉博雄； 経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果 — 事例企業調査研究から
— Japanese Journal of Administrative Science Volume 21, No.2, 2008,
pp. 89-103, 2008.
 - 23) 吉田政幸；スポーツファンの誇り： プロサッカーとプロ野球における検証
法政大学スポーツ健康学部スポーツマネジメント研究 第9巻第1号pp3～21, 2017.
 - 24) Tyler, T. R., Blader, S. L.； The group engagement model、 Procedural justice, social
identity, and cooperative behavior, *Personality and Social Psychology Review*, 7(4),
pp. 349-361, 2003
 - 25) Tyler, T. R., Blader, S. L.； Identity and cooperative behavior in groups, *Group
Processes & Intergroup Relations*, 4(3), pp. 207-226, 2001.
 - 26) 李超、 狩俣正雄； 働きがいのある最高の組織とチームビルディング. 商経学叢,
 - 27) 高巖； 経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか —経営理念の浸透に関する調査結果を
もとに— Reitaku International Journal of Economic Studies Vol. 18, No. 1, March 2010
 - 28) 鈴木泰詩、浦坂純子； 中小企業従業員における組織コミットメント規定要因—経営者との
一体感を醸成するには—評論 社会科学 101 号 pp. 59-83, 2012.
 - 29) 斎藤義明、職業人生のモチベーション；源泉、長期波動、自己調整に関する考察、国際広報
メディア・観光学ジャーナル = The Journal of International Media, Communication, and
Tourism Studies, 15: 79-98, 2012