

トップスポーツマネジメントコース

5018A314-0 田口 義隆

研究指導教員：平田竹男教授

## 1. 研究の背景

筆者が代表取締役社長の西濃運輸(現在のセイノーホールディングスグループ:S社)では「全国の従業員の一体感の醸成」のために創業者 田口利八の承認により1960年に野球部が創られた。チームは1966年から12年連続で都市対抗野球全国大会出場の強豪であり、2014年には全国優勝している。しかし、一方で、祖父 利八との創部時の「3年連続全国大会に行けなければ廃部」という約束により1981年から休部も経験した。1982年の利八の死から2年後の1984年に父利夫(当時社長)の判断で「全国の従業員の一体感の醸成」のために復活した。その後の休部はない。

このように創業者の思いを引き継ぎ創部から半世紀以上の歴史を持つ中でS社では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。

一般的に企業がスポーツチームを有することは、PRやCSRのみならず会社の一体感醸成に寄与するといわれている。しかし、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。

企業スポーツに関する研究はチームの「戦績」が従業員の労働意欲を左右すること(Ohtakeら, 2013)や研究調査から来場者に占める企業関係者の割合(澤井, 2011や高田ら, 2008)などの研究があるが、チームの存在や社員によるチームへの「関心」やどれだけの社員がチームに関わる活動に「参加」しているのかが、企業経営への寄与するかについての情報はほとんどない。さらに、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醸成に寄与すると指摘されているが、一体感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(2014)のいう「価値観の共有」、「コミュニケーション」と「誇り」の増加を企業の「一体感」の指標と定義した。また「価値観の共有」の実践度合いは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用い、「コミュニケーション」量を測る項目としてS社内外での野球部に関する「コミュニケーション人数」を用いた。

## 2. 研究の目的

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、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。

## 3. 研究方法

### 1) 対象

対象はS社に2018年6月21日時点で在籍している全社員28,000人。調査は2018年6月21日から7月15日の間に無記名のWebアンケートを行った。

### 2) 調査項目

項目として、S社野球部の応援等の活動に「参加」した経験や「関心」とS社の経営理念である「心をつなぐ行動」への取り組みの程度を「価値観の共有」の実践度合いとし、また、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規定し、社員が「誇り」に感じる相関を、企業がスポーツチームを持つ意義を定量的に示す為にwebアンケートにて試みた。

### 3) 分析方法

分析は、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、5段階評価のうち、「どちらでもない」は分析対象から外し、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。

### 4. 結果

期間中の回答者は、6,440人(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%)、野球部活動に「参加」した経験のある人は762人(12.3%)だった。回答者の中で、「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「関心が無い」(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1 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)	**

\*:p<.05, \*\*:p<.01

野球部の活動に「参加」した経験があって、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がなかった。

表2 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)	n.s.

n.s.:有意差なし, \*:p<.05, \*\*:p<.01

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3 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)	**

\*:p<.05, \*\*:p<.01

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

表4 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)	*

\*:p<.05, \*\*:p<.01

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 5 野球部に関する会話状況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)	**

\*:p<.05, \*\*:p<.01

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、会話をしている人でも、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 6 参加経験者における野球部に関する会話状況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)	**

\*:p<.05, \*\*:p<.01

## 5. 考察

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」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。

すなわち、会社組織で「経営理念」を浸透、定着させる一つの手段としての自社のスポーツチームが存在すること、そして「関心」が有り、更に応援等の「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。

まず、社員の「関心」と「参加率」についての考察を行う。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3000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。

次に、チームを保有する会社への影響である。企業経営において、廣川(2015)、石谷(2016)が言う様に企業の発展には理念という「価値観」の定着、C.I. Barnard(1968)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」があった人が会社の理念である「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、定着させる一つの手段としての自社のスポーツチームが存在すること、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」をしている社員の内、「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事に関しては、田村(2004)が示す

ようにモチベーションが高まり、同じく縄田(2014)が言う様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有ると推察される。

さらに、「誇り」をもっていることは、松葉(2008)の研究により職務満足度、生産性向上や法令順守に影響することが知られており、また早瀬(2011)が示す通り社員それぞれが「誇り」を持つ事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(2017)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事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いければ、「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於いては、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事も配慮すべきである。

これまで多くの研究で概念的にはあるが企業がスポーツチームを持つことは一体感醸成に役立つとされていた。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、翻ればTylerら(2001, 2003)より言われた「働きがいのある最高の組織になるための必要要素」であり、それが具体的に企業レベルで定量的に実証されたことになる。

また、これまでの研究で、業務時間以外のプライベートでの社内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情緒的コミットメントが強化されていくと指摘されていた(鈴木ら, 2012)が、今回の研究においても、社員が会社の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事が確認できた。

しかしながら、チームへの関心がないのにチームに関わる活動に「強制的」に参加させる事は、正の要因とならないことも改めて確認された。従って、社員とチームとの関わり方については「関心」を持つような環境設定が前提となり、実際の運用には、さらに検討が必要である。

今回、企業がスポーツチームを持つことで多くのメリットが示された。しかし、S社野球部は、上述の通り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り、この結果の解釈には注意が必要である。S社が有する女子ソフトや空手のような他の競技や個人競技やチーム戦績および企業業績によっては、必ずしもこの限りではないことを認識すべきである。

## 6. 結論

これまで、企業がスポーツチームを持つことにより「一体感の醸成」の効果があると言われていたが、その具体的な効果は不明であった。本研究で、企業がスポーツチームを持つことによる一体感醸成とは、行動として「価値観が共有」され、社内外の「コミュニケーションが向上」し、社員の「誇り」が高まることであると確認された。これらは「経営理念の浸透」に効果があり、社員が企業スポーツチームに「関心」があることやその上で、チームの活動に「参加」した経験がこれらを促進することが分かった。

社員自らが、チームに関心を持ち、チームの活動に参加できる仕掛けづくりが、今後の企業スポーツの価値を高めていくと示唆される。