

2020年度 修士論文

社会人野球チームにおける事業マネジメント

—硬式チームと軟式チームを比較して—

Study on the Business Management in Amateur Baseball Team

—Comparison of Baseball Team and Rubber Baseball Team—

早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科

スポーツ科学専攻 スポーツクラブマネジメントコース

5020A313-8

千原 宏之

Hiroshi CHIHARA

研究指導教員：間野 義之 教授

目次

1.	緒言	1
2.	先行研究の検討	3
3.	研究方法	4
4.	結果と考察	5
4-1	チームの親企業規模・継続年数	5
4-2	チームの活動内容・競技環境・競技目標・競技実績	7
4-3	選手採用基準・競技継続年数・ステークホルダー	8
4-4	まとめ	9
5.	研究の限界	11
6.	結論	12
7.	社会人野球へのインプリケーション	12
8.	引用・参考文献	13
	謝辞	14
	資料-1	15
	資料-2	16
	資料-3	17

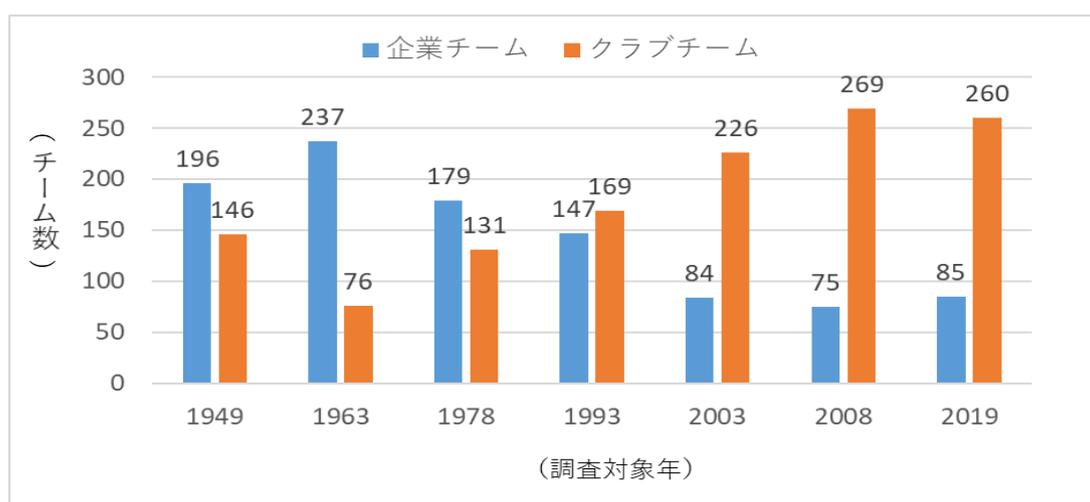
1. 緒言

企業スポーツの代表的存在である社会人硬式野球、いわゆるノンプロ（実業団チーム）は、会社のシンボルとして、また社員の士気高揚や企業のイメージアップを目的として運営され戦後発展を遂げてきた（小林 1997）。日本のスポーツを支える仕組みを語るうえで、企業スポーツは大きな役割を果たしてきたのであるが、バブル経済崩壊を契機に、積極的に活動を行う企業スポーツクラブが激減した（福田 2010）。社会人硬式企業チームも同様に、オイルショックを境に休・廃部チームが増え、高度成長期の 237 チームから、現在は 85 チームに減少している（表一 1、表一 2）。

表一 1
日本野球連盟 登録チーム数

調査対象年	企業チーム	クラブチーム	合計	社会的背景（景気の名称）
1949（昭和24年）	196	146	342	日本社会人野球協会設立 （日本野球連盟の前身）
1963（昭和38年）	237	76	313	高度成長期
1978（昭和53年）	179	131	310	オイルショック
1993（平成5年）	147	169	316	バブル崩壊
2003（平成15年）	84	226	310	平成不況
2008（平成20年）	75	269	344	リーマンショック
2019（令和1年）	85	260	345	令和～コロナ禍

表一 2



出典：日本野球連盟公式サイト（<http://www.jaba.or.jp/>）より作成

日本野球連盟は、企業チーム減による登録チーム数不足を補うため、2000年に社会人野球制度改革、2006年にクラブチーム改革を実施した（日本野球連盟 70年史 p142・p164）。それにより登録チーム数はほぼ維持されたが、企業チームの減少は解消されず、特に北海道・東北・近畿・中国の各地区連盟において顕著となっている（表一 3）。

表—3

地区別加盟チームの推移

調査年	北海道			東北			北信越			関東			東海			近畿			中国			四国			九州			合計		
	企業	クラブ	合計	企業	クラブ	合計	企業	クラブ	合計	企業	クラブ	合計	企業	クラブ	合計	企業	クラブ	合計	企業	クラブ	合計	企業	クラブ	合計	企業	クラブ	合計			
1998	7	11	18	21	77	98	6	20	26	31	58	89	20	15	35	24	14	38	14	3	17	3	1	4	9	2	11	135	201	336
2008	2	15	17	9	75	84	5	20	25	21	80	101	11	13	24	9	34	43	7	11	18	2	3	5	9	18	27	75	269	344
2019	3	14	17	9	64	73	4	18	22	24	75	99	14	18	32	11	40	51	8	9	17	3	3	6	9	19	28	85	260	345

出典：日本野球連盟公式サイト (<http://www.jaba.or.jp/>) より作成

企業チームの減少は、高校・大学卒硬式野球経験者が就職活動をするうえで、競技活動実績を生かした就職先企業の減少に結びついている。

荻野（2007）は「私どものように多くの従業員を抱える企業にとって、職場を挙げてのチームワークで最高水準の品質を確保することは必要不可欠な命題である。そういった状況においては、運動部員は依然として社員の代表選手であり、一般社員は彼らを応援することで現代では薄れつつある職場の一体感や帰属意識を、会社の押し付けでなく自然な形で表現実現するのであり、そういった意味で運動部・運動部員は我々にとって何物にも代えがたい労務施策そのものだと感じている」と、トヨタ自動車運動部を例に挙げて述べている。日本野球連盟も、社会人野球の存在意義として以下の3項目を掲げている。

1. 従業員の士気高揚・一体感の醸成
2. 社業や地域社会に貢献できる人材の育成
3. 野球部は社会に貢献できる存在

（2020 日本野球連盟公式パンフレット p 2）

上記の存在意義を実現するためには、競技力を向上させるだけでなく、企業チーム数の拡大を図り、高校・大学卒硬式野球経験者の雇用を促進することが重要である。

また、我が国には軟式野球があり、日本特有の野球文化のひとつとなっている。軟式野球にも社会人（企業）チームが存在し、小林（1997）によると、技術レベルによってA・B・C級の3級に分かれ、それぞれのレベルにおいて各種の大会が開催されている。特にその頂点ともいえる、天皇賜杯全日本軟式野球大会や国民体育大会軟式野球競技は、技術的に最高のレベルにある社会人（企業）チームの代表によって競われ、各社の名誉をかけて毎年激戦を展開している。

表—4

天皇賜杯全日本軟式野球大会優勝チーム（1991～2020）

年度	回	開催地	優勝チーム名	年度	回	開催地	優勝チーム名	年度	回	開催地	優勝チーム名
1991	46	北海道	サンクス（愛知）	2001	56	新潟	大阪市信用金庫（大阪）	2011	66	岩手	三洋電機鳥取（鳥取）
1992	47	東京	小林記録紙（愛知東）	2002	57	福岡	大阪市信用金庫（大阪）	2012	67	沖縄	パナソニック鳥取（鳥取）
1993	48	富山	サンクス（愛知）	2003	58	徳島	大森石油（愛知）	2013	68	島根	京葉銀行（千葉）
1994	49	宮崎	JT高崎（群馬）	2004	59	宮城	バイオリアル川越事務所（埼玉）	2014	69	愛媛	SECカーボン（京都）
1995	50	山口	日精工業（愛知東）	2005	60	鳥取	セントラル硝子宇部（山口）	2015	70	三重	SECカーボン（京都）
1996	51	岐阜	大森石油（愛知）	2006	61	滋賀	大阪市信用金庫（大阪）	2016	71	北海道	大分銀行（大分）
1997	52	青森	中間市役所（福岡）	2007	62	大分	佐藤薬品工業（奈良）	2017	72	兵庫	和合病院（愛知西）
1998	53	高知	太陽信用金庫（東京）	2008	63	埼玉	佐藤薬品工業（奈良）	2018	73	山形	京葉銀行（千葉）
1999	54	京都	トキハ（大分）	2009	64	石川	セーレン（福井）	2019	74	長野	静岡瓦斯（静岡）
2000	55	北海道	広島造幣局（広島）	2010	65	東京	日本通運四国（香川）	2020	75	岡山	静岡瓦斯（静岡）

出典：全日本軟式野球連盟 70 年史（2016）

全日本軟式野球連盟公式サイト (<http://jsbb.or.jp/>) より作成

表—4に示した天皇賜杯歴代優勝チームは、ほとんどの企業が現在もチームを存続させており、好成績を残している。そうした軟式チームの特徴や長期継続の要因を探り、硬式チームと比較することで、硬式チーム拡大の一助になると考えられる。

以上より、社会人硬式企業チームと軟式企業チームを比較し、その事業マネジメントを明らかにすることを本研究の目的とする。

2. 先行研究の検討

リサーチクエスションの導出に向け、先行研究の検討を行った。

大野・徳山（2015）は、わが国の企業スポーツの概要や、近年の状況について説明し、その組織特性について言及し、次のように述べている。「硬式野球のようにプロリーグがある競技においては、そこに選手を供給する重要な役割を担う存在である。その意味では、企業スポーツはわが国のスポーツシステムの主要な構成者のひとつであると言える。戦後経済的に余裕が出てきた企業は、その社会的な要請を受ける形で社内に福利厚生施設としてのスポーツ施設をつくるようになり、必然的に運動部をつくるようになったのである」（大野・徳山 2015 p 2～3）。澤野（2005）は、企業スポーツを「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」と定義している。

澤井（2011）は、八幡製鉄や門司鉄道管理局（現JR九州）野球部を例に挙げ、企業スポーツが戦後発展していった経緯を述べている。大野・徳山（2015）も、企業スポーツにおける日本独特の終身雇用について「特に従業員を新卒から定年退職まで一貫して雇用し続ける旧来の日本的な雇用慣行制度の下では、愛社精神を高める効果のある企業スポーツは、それを企業が抱えるメリットはあったものと考えられる」と論じた。また、澤井（2014）はバスケットボールを対象に、企業クラブとプロクラブにおけるマネジメントを比較する中で、企業クラブの特徴として基本的な制度設計は労務管理と福利厚生であり、観戦型スポーツとしての様々な価値は効率的に利用されにくいとも述べている。

荻野（2007）は、「わが国の企業スポーツについて、歴史と現状及び保有目的等を、トヨタ自動車運動部の事例も交えて、企業が運動部を保有する目的について、従業員の一体感や士気の向上といった「人事労務管理」のほか「広告宣伝」「社会貢献」の3つに大別でき、特に人事労務管理が、運動部保有の主要な理由となっている」と述べている。さらに、運動部の勝利を人事労務管理に生かしていくための施策として「従業員の観戦の促進」に加えて「従業員と選手の接点の増加」を挙げている。「従業員と選手の接点の増加」に関しては、①社員選手の就業時間の確保、②イベント等への参加、③嘱託選手に関する対応、の3つを挙げ、観戦者でもある従業員だけでなく、選手に対する働きかけの必要性を論じている。

一方で、企業スポーツにおけるマネジメントの特徴を実証的に検討した研究は少なく、その特徴を明らかにするうえでは他の組織形態や競技におけるチームの比較が有効と考えられるが、こうした研究は澤井（2011・2014）や小林（1997）の研究に限られる。特に小林の先行研究は、社会人硬式野球と軟式野球を比較し、本研究においても重要な示唆を与えるものと考えられるが、企業チーム拡大に寄与する研究としては限界がある。小林（1997）の研究内容は、1）チームの規模・2）チームの運営・3）野球活動と一般勤務の3項目をアンケ

ート調査結果により分析を行っているが、分析結果をまとめただけに終わり、分析方法も明示されていなかった。また研究内容については、チーム拡大に向けて最も重要と思われる運営費や選手採用、親企業の規模と事業マネジメントとの関連性についてはふれていない。本研究では、調査対象チームを絞り、対面によるインタビュー調査を行い、先行研究では明らかにされていない研究課題に焦点を当てて進めていくこととした。

以上の先行研究を踏まえ、本研究におけるリサーチクエスチョンを「社会人軟式企業チームの事業マネジメントは、社会人硬式企業チーム拡大に寄与できるのか」に設定した。

本研究の社会的意義として、高額で運営が難しいと考えられている硬式企業チームの事業マネジメントに軟式のマネジメントを導入すれば、硬式チーム拡大の一助になると考える。また、既存の軟式チーム親企業が、硬式に参入する可能性もある。学術的にも、数少ないアマチュア野球組織の事業マネジメント研究に新しい視点が生まれ、今後の研究に生かせるものと思われる。

3. 研究方法

本研究では、研究対象として硬式3チーム・軟式4チームを選定した。本年はコロナウイルス流行により、対面インタビュー調査に制限があるため、筆者の居住地（愛媛県松山市）周辺で、対応可能なチームを選定し了解を得た。なお関東所在の軟式D・Eは、岡山県で開催の第75回天皇賜杯全日本軟式野球大会出場時に実施することとした。

表—5

インタビュー対象者の概要

チーム名	種別	所属連盟	役職	インタビュー実施日	インタビュー時間
硬式A	硬式企業チーム	日本野球連盟 広島県野球連盟	監督	2020年9月18日	2時間33分
硬式B	硬式企業チーム	日本野球連盟 高知県野球連盟	部長(常務取締役) 元監督	2020年10月16日	45分
硬式C	硬式クラブチーム	日本野球連盟 奈良県野球連盟	ヘッドコーチ コーチ	2020年8月21日	3時間30分
軟式D	軟式企業チーム	全日本軟式野球連盟 千葉県野球協会	監督	2020年10月23日	1時間36分
軟式E	軟式企業チーム	全日本軟式野球連盟 東京都軟式野球連盟	監督	2020年10月21日	1時間15分
軟式F	軟式企業チーム	全日本軟式野球連盟 奈良県軟式野球連盟	マネージャー	2020年10月19日	1時間3分
軟式G	軟式企業チーム	全日本軟式野球連盟 大阪府軟式野球連盟	監督	2020年10月30日	50分

硬式は、各チームの親企業の規模を大・中・小に分け3チーム選定し、大を硬式Aとし、9月福山市でインタビューを実施した。中を硬式Bとし、10月高知市でインタビューを実施した。小は硬式Cとした。硬式Cは日本野球連盟の登録種別はクラブ登録であるが、登録選手・スタッフ全員が同一企業の正社員であるため、本研究の対象とした。インタビューは、8月開催の第60回JABA広島大会出場時に、広島市のチーム宿舎で実施した。

軟式は、表一4に示した天皇杯歴代優勝チームをベースに、10月岡山県で開催された第75回天皇賜杯全日本軟式野球大会出場チームで、全日本軟式野球連盟関係者から推薦された4チームにインタビューを実施した。場所は10月の大会開催に合わせ、チーム宿舎・対象者の勤務先及び練習グラウンドで行った。なお軟式F・Gは、併せてオンラインインタビューも実施した。

調査方法は、半構造化インタビューを採用した。半構造化インタビューとは、目的に合わせた大まかな質問を用意しておき、ユーザーの回答に応じて質問内容を重ねたり、深掘りするインタビューの形式である。出来上がった質問だけを聞くのではなく、対象者から聞きたい内容を掘り下げられるのが特徴的なインタビュー手法である。半構造化インタビューの代表的な手法はヒアリングである。ヒアリングでは、目的に対する内容を相手から聞き出し、明らかにできる。実施前にインタビューガイドを作成して、大まかな質疑応答の流れを作る。ヒアリングする時は、インタビューガイドに沿って実施しつつも、回答に応じてインタビュアーが質問を重ねて回答者の意見を深掘りしていく。なお、インタビューは収集した情報自体に価値があり、記事になるようなものであるのに対して、ヒアリングは目的に対する内容を相手から聞き出し、明らかにするための手法である。インタビューという名称ではあるが基本的にはヒアリングの手法となる（引用・参考文献3）。

本研究では、チームの事業マネジメントにとって重要な運営費や採用基準・条件等、デリケートな部分を聞き出さなければ、研究の目的を達成することができない。そのためには対象者の立場になって、運営・選手指導等の苦労話を交え、場を和ませながら情報を引き出さなければならない。上記から、研究目的を達成するためには、半構造化インタビューが最適の研究手法であると考えた。

対象者への調査依頼は、硬式3チームに対しては筆者が直接連絡を取り了承を得た。軟式4チームは、愛媛県軟式野球連盟会長に研究目的を説明し、対象チームの選定についてアドバイスを受けた。会長から全日本軟式野球連盟を紹介され、各チームには連盟から依頼文を発行してもらい承諾を得た（資料1～3）。

研究倫理の観点から、オンラインによるインタビューはスポーツ経営学を専門とする研究者1名が立ち会い、得た情報を表にまとめ送付した。インタビュー実施時に、配布データに間違いがないか確認を取り、ICレコーダーにて録音しインタビューを進めた。録音データの文字起こしを行い、調査結果を表に示し、後日対象者に送付した。

4. 結果と考察

4-1 チームの親企業規模・継続年数

表一6は、各チームの親企業の規模と継続年数を示したものである。各項目は、事前にインタビュー対象者に周知し、同時に筆者がチームの親企業公式サイトから収集したデータを送付した。インタビュー調査実施時に、配布データに間違いがないか確認を取りながら調査を行った。

硬式Aは、東証1部上場企業で、調査対象親企業の中で最も企業規模が大きく、2002年大手鉄鋼メーカー2社の経営統合を経て現在に至っている。チームの創部は、創業翌年の2003年である（親企業規模・大）。

硬式Bは、高知県高知市に本店を置き、四国及び瀬戸内海周辺に営業店舗を構える中堅地方銀行である。1878年の創業以来142年を数え、チームの歴史も古く、1929年の創部から91年の活動実績を誇っている（親企業規模・中）。

硬式Cは、奈良県大和高田市周辺に都市ガスを供給する、1957年創業（非上場）のエネルギー販売事業者である。チームの歴史は調査対象の中では比較的浅く、1997年の創部である（親企業規模・小）。

軟式Dは、千葉県千葉市に本店を置く東証1部上場の第二地方銀行である。1943年の創業で、チームは3年後の1946年に創部している。天皇賜杯最多優勝回数を誇るチームである。

軟式Eは、大阪府大阪市に本店を置き、大阪府全域及びその周辺に店舗を構える西日本有数の信用金庫（非上場）である。1927年の創業で、チームは1952年創部し、軟式Dに次ぐ競技実績のあるチームである。

軟式Fは、東京都八王子市に所在する、1955年創業（非上場）の接着剤製造メーカーであり、過去に硬式野球チームも保有していた（引用・参考文献6）。チームは1977年の創部である。

軟式Gは、奈良県橿原市に所在する、1951年創業（非上場）の医薬品等の受託製造・販売を行う企業である。チームは1977年の創部で、関西屈指の強豪チームである。

表—6
チームの親企業規模と継続年数

チーム名	所在地	業種	創業年数 (設立年)	資本金	上場 非上場	売上高	従業員数	チーム 継続年数 (創部年)
硬式A	広島県 福山市	製造 (鉄鋼メーカー)	18年 (2002年)	2,396億円	上場 (東証1部)	2兆6,813 億円	45,844名	17年 (2003年)
硬式B	高知県 高知市	金融 (銀行)	142年 (1878年)	250億円	上場 (東証1部)	429億円 (経常利益)	1,408名	91年 (1929年)
硬式C	奈良県 大和高田市	エネルギー (都市ガス販売)	63年 (1957年)	1億 5,000万円	非上場	120億円	141名	23年 (1997年)
軟式D	千葉県 千葉市	金融 (銀行)	77年 (1943年)	497億 5,900万円	上場 (東証1部)	121億 1,600万円 (経常利益)	2,049人	74年 (1946年)
軟式E	大阪府 大阪市	金融 (信用金庫)	93年 (1927年)	151億 652万円	非上場	28億 2,400万円 (経常利益)	2,139名	68年 (1952年)
軟式F	東京都 八王子市	化学 (接着剤メーカー)	65年 (1955年)	3億円	非上場	587億円	3,000名	43年 (1977年)
軟式G	奈良県 橿原市	医療 (医薬品製造販売)	69年 (1951年)	3億円	非上場	112億円	611名	54年 (1966年)

4-2 チームの活動内容・競技環境・競技目標・競技実績

表一7は、インタビュー調査によって得たデータを、活動内容・競技環境・競技目標・競技実績に分類し、チーム毎に示したものである。

表一7

チームの活動内容・競技環境・競技目標・競技実績

チーム名	活動内容					競技環境		競技目標	競技実績
	部員数	運営予算	勤務時間 (週)	練習時間 (週)	年間公式戦数 (オープン戦)	専用 グラウンド	室内練習場		
硬式A	37名	5,000万円	15時間 (3時間×5日)	26時間 (平日4時間×5日) (土曜6時間・日曜休)	20~30 (50~60)	有	有	都市対抗 日本選手権 ベスト8以上	10回出場 (ベスト8) (都市対抗)
硬式B	20名	1,500万円	31時間 (月・金8時間) (火・水・木5時間)	19時間 (平日3時間×3日) (土・日5時間)	20~30 (25~30)	有	無	都市対抗ベスト16 日本選手権優勝	19回出場 (都市対抗)
硬式C	39名	1,500万円	40時間 (8時間×5日)	18時間 (平日2時間×4日) (土・日5時間)	30~40 (30~40)	有	有	都市対抗出場 日本選手権出場 クラブ選手権優勝	1回出場 (2回戦敗退) (都市対抗)
軟式D	20名	1,600万円	40時間 (8時間×5日)	18時間 (平日2時間×4日) (土・日5時間)	30~40 (40)	有	無	天皇賜杯・国体 優勝	44回出場 (優勝7回) (天皇賜杯)
軟式E	20名	予算計上なし (1,500万円) ※推定	30時間 (8時間×3日) (3時間×2日)	18時間 (平日4時間×2日) (土・日5時間)	30~40 (30)	有	無	天皇賜杯・国体 優勝	29回出場 (優勝3回) (天皇賜杯)
軟式F	20名	回答なし (600万円) ※推定	40時間 (8時間×5日)	18時間 (平日2時間×4日) (土・日5時間)	40~50 (20)	無	無	天皇賜杯・国体 優勝	14回出場 (準優勝1回) (天皇賜杯)
軟式G	24名	回答なし (1,200万円) ※推定	35時間 (7時間×5日)	18時間 (平日2時間×4日) (土・日5時間)	20 (50)	有	有	天皇賜杯・国体 優勝	39回出場 (優勝2回) (天皇賜杯)

硬式Aは、部員数37名・運営予算5,000万円で、調査チーム中最も運営予算が多い。勤務時間は週5日9時~12時の3時間である。全体練習時間は週5日13時~16時の4時間で、17時以降は自主練習に充てている。専用グラウンド・室内練習場を所有し、競技環境は恵まれている。親企業からは、常に都市対抗等全国大会上位の成績を求められている。

硬式Bは、20名の部員数で運営予算は1,500万円であった。勤務時間は月・金フルタイム8時間勤務で、火・水・木は8時から3時間を練習、12時~17時までの5時間を勤務に充てている。専用グラウンドは所有しているが室内練習場はない。都市対抗には19回出場し、初戦突破は2007年の1回だけであったが、インタビュー実施後の第91回都市対抗野球大会で初のベスト8に進出した。

硬式Cは、39名の部員数で運営予算は1,500万円であった。平日はフルタイム勤務8時間で、勤務終了後2時間程度練習を行っている。専用グラウンドと室内練習場を所有し競技環境は恵まれている。クラブ登録のため、親企業からは常に全日本クラブ野球選手権大会の優勝を求められている。都市対抗には1回出場し、初戦突破した。

軟式Dは、20名の部員数で運営予算は1,600万円であった。平日はフルタイム勤務8時間で、勤務終了後2時間程度練習を行っている。専用グラウンドと室内練習場を所有し競技環境は恵まれている。天皇賜杯出場44回中7回の優勝を誇り、インタビュー実施後の第75回天皇賜杯全日本軟式野球大会では、準優勝の成績を残した。

軟式Eは、20名の部員数で運営予算は特に決まっていないが、軟式Dと同程度であろうという回答を得た。勤務時間は平日フルタイム勤務8時間を3日、9時~12時までの3時間勤務を2日行っている。練習は、午前中勤務後4時間行っている。専用グラウンド・室内練習

場を所有している。天皇賜杯は44回出場し3回の優勝を果たしている。インタビュー実施後の第75回天皇賜杯全日本軟式野球大会では、準々決勝で軟式Dに0-2で敗れた。

軟式Fは、20名の部員数で運営予算の具体的な回答は得られなかったが、大会参加費や旅費から勘案すると、600万円程度と推定した。勤務時間は平日フルタイム勤務8時間で、勤務終了後週4日2時間程度練習を行っている。専用グラウンド・室内練習場ともに所有していない。天皇賜杯は14回出場し、準優勝1回の成績を残している。インタビュー実施後の第75回天皇賜杯全日本軟式野球大会では、2回戦で愛知西代表チームに0-1で敗れた。

軟式Gは、24名の部員数で運営予算の具体的な回答は得られなかったが、大会参加費や旅費から勘案すると、1,200万円程度と推定した。勤務時間は平日7時間勤務で、勤務終了後週4日2時間程度練習を行っている。専用グラウンド・室内練習場ともに所有し、競技環境は恵まれている。天皇賜杯は39回出場し、2回の優勝を果たしている。インタビュー実施後の第75回天皇賜杯全日本軟式野球大会では、2回戦で愛知東代表チームに0-1で敗れた。

7チームとも、年間の試合数は公式戦・オープン戦合わせて70～80試合で、シーズン期間中の土日（3～11月の9ヶ月×月8日）で実施していると思われる。

4-3 選手採用基準・競技継続年数・ステークホルダー

表-8は、インタビュー調査によって得たデータを、選手採用基準・競技継続年数・ステークホルダーに分類し、チーム毎に示したものである。選手採用基準における雇用形態については、親企業の正規社員であり就業時間外にのみ練習する「社員選手」と、正規社員であるが就業時間内にも練習する「選手社員」に分類した（引用・参考文献16）。

表-8

選手採用基準・競技継続年数・ステークホルダー

チーム名	選手採用基準			平均 競技継続年数	ステークホルダー	
	学歴	採用条件	選手雇用形態			競技力 社業適性
硬式A	1.大卒(総合職採用) 2.大卒(グループ総合職採用) 3.高卒(地方採用)	1.東京六大学・東都リーグ1部 国立 2.その他大学 3.瀬戸内周辺高卒	選手社員	競技力・実績重視 社員教育は野球活動 にて実施	4年	1.経営層(役員) 2.従業員 3.会社OB
硬式B	大卒(総合職採用)	・四国内出身者 ・支店所在地大学	選手社員	競技力・実績よりも銀 行員としての適性重 視	7年	1.顧客 2.経営層(役員) 3.従業員
硬式C	大卒(総合職採用)	・関西出身者 ・関西地区大学リーグ所属	社員選手	競技力・実績重視 社員教育は野球活動 にて実施	7～8年	1.経営層 (会長、社長) 2.従業員
軟式D	大卒(総合職採用)	関東地区大学リーグ所属	社員選手	競技力・実績よりも銀 行員としての適性重 視	10年	1.経営層(役員) 2.労働組合(従業員) 3.顧客
軟式E	大卒(総合職採用) (中途採用あり)	・関西出身者 ・関西地区大学リーグ所属	選手社員	競技力・実績重視 社員教育は野球活動 にて実施	8～10年	1.経営層(理事長) 2.顧客 3.従業員
軟式F	大卒(総合職採用)	関東地区大学リーグ所属	社員選手	競技力・実績よりも人 間性と会社適合性を 重視	8年 自己申告で 競技引退	1.経営層(役員) 2.従業員
軟式G	大卒(総合職採用)	・関西出身者 ・関西地区大学リーグ所属	社員選手	競技力・実績よりも人 間性と会社適合性を 重視	10年	1.経営層(社長) 2.従業員

硬式Aは、競技力を優先とする選手社員として雇用している。採用条件は3種類あり、競技力及び偏差値の高い大学出身選手を総合職採用とし、その他の大学出身選手はグループ企業の総合職、チーム所在地周辺の高卒選手を地方採用としている。平均の競技継続年数は4年と、調査対象チームの中では最も短かった。

硬式Bは、競技力を優先とする選手社員雇用でありながら、銀行員としての適性を重視した採用を行っている。いずれも大卒総合職採用で、平均の競技継続年数は7年であった。

硬式Cは、社業優先の社員選手雇用でありながら、採用基準は競技力を重視している。いずれも大卒総合職採用で、平均の競技継続年数は7～8年であった。

軟式Dは、社業優先の社員選手雇用であり、採用基準も銀行員としての適性を重視している。いずれも大卒総合職採用で平均の競技継続年数は10年と、調査対象チームの中で最も長かった。

軟式Eは、軟式4チームの中で唯一競技力優先の選手社員雇用であり、採用基準も競技力を重視している。いずれも大卒総合職採用で平均の競技継続年数は8～10年であった。

軟式Fは、社業優先の社員選手雇用であり、採用基準は人間性や企業に対する適合性を重視している。いずれも大卒総合職採用で平均の競技継続年数は8年であるが、競技の継続は自己申告で、選手的意思を尊重するとの回答を得た。

軟式Gは、社業優先の社員選手雇用であり、採用基準は軟式Fと同様で人間性や企業に対する適合性を重視している。いずれも大卒総合職採用、平均の競技継続年数は軟式Dと同じく10年であり、調査対象チームの中で最も長かった。

チームのステークホルダーに関しては、概ね7チームとも企業の経営層や社員であるが、硬式Aは企業を退職したOBの声で、チームに対して影響力が大きいとの回答を得た。また軟式Dの場合、労働組合の支援が大きくチーム運営に対し影響力がある、との回答があった。

4-4 まとめ

4-1～4の結果を整理し、それぞれのチームの特徴を取りまとめた。

硬式Aは、親企業規模も大きく、選手社員を総合職で雇用し高額の運営費をかけている。都市対抗に出場し全社一体となって応援することで、従業員の士気高揚や企業への帰属意識を高めるといふ、小林（1997）や荻野（2007）が述べている労務管理としてチームを活用する、いわゆる従来の「ノンプロ」型チームである。日本プロ野球機構への選手輩出や、高校・大学及び地域の少年野球チームへ多数の指導者を供給していることから、日本の野球文化を支えている側面も持っている。しかし、親企業からは常に都市対抗での上位進出を求められる中で、強くあり続けることが難しい。その理由として、中心選手のドラフト指名による戦力ダウンや、表—8で示したように選手継続年数の短さが挙げられる。近年の傾向として、選手社員を多数抱えている企業チーム所属には、社内の業務キャリアを積むために、競技力がありながら現役引退を望む選手が増えているという声も聞く（毎日新聞2020年11月28日朝刊黒獅子の目）。福田（2010）が述べているように、経済不況の影響を受け減少の一途を辿ったのも、こういった「ノンプロ」型チームである。日本における現代の経済状況からみても、今後「ノンプロ」型チームが増加する可能性は低い。

硬式Bは、選手社員で雇用しながらも銀行員としての適性を重視する、硬式企業チームには数少ない雇用形態をとっている。ただしチームの競技力を考えると、業務適正を重視する

ため、競技力が高くても業務適正に合わない選手を採用できないマイナス面がある。そのため親企業は、硬式Aのように都市対抗での上位進出よりも、出場することで地域や顧客との連帯感を醸成することを重要視している。

硬式Cは、社員選手雇用であるが、競技力・人間性を重視した採用を行っている。ステークホルダーは経営層であるが、特に親企業の創設者である代表取締役会長の影響力が強い。野球部長である会長の熱意がチームに浸透しており、実質チームのオーナーであるという印象を受けた。

軟式Dは、社員選手雇用で銀行員としての適正を重視した採用でありながら、社会人軟式チーム屈指の競技実績を残している。親企業のチームに対する価値観の高さが、運営予算や練習環境に表れている。銀行統合時の「労働組合の融和」を目的として創部されたという経緯もあり、親企業におけるチームの存在が、企業成長過程の一端を担っていたことが伺える。

軟式Eは、軟式チームでは数少ない社員選手雇用で競技力を優先した採用を行い、重要顧客である中小企業経営者が好む、バイタリティにあふれ礼儀正しい人材を野球チームに求めている。運営予算や練習環境も軟式Dと同様で、親企業の競技成績に対する期待度は高い。

軟式Fは、社員選手雇用で、社是である「各人の自覚に基づいた協力精神によって向上する」人材をチームに求めている。選手は工場勤務が多く、練習環境や競技実績は軟式3チームに比べ劣っているが、現役引退も選手の自己申告で決定し、親企業の役員・中堅幹部に多数の野球部OBが就いていることから、チームの親企業に対する貢献度は高いと言える。

軟式Gは、社員選手雇用で、競技力を重視している。親企業が薬品メーカーで工場勤務の選手が多く、勤務形態は軟式Dと共通点が多い。練習環境が整っており、競技実績も高い。親企業が「スポーツを通して社名の高揚を図る」と謳っていることから、高い競技成績がチームに求められていると言える。

各チームの特徴をまとめた結果から、硬式Aのみ従来の企業（ノンプロ）チームであり、硬式B・硬式Cは軟式各4チームと事業マネジメント形態が共通している。そこで、硬式または軟式といった種目の違いに関わらず、硬式Aとその他6チームを比較してまとめると、下記のような特徴が得られた。

選手の学歴条件は、全チーム正社員採用で、硬式Aの一部を除いて大卒を採用していた。親企業規模については、硬式Aは東証1部上場の大企業（鉄鋼メーカー）で、その他6チームは地方銀行2行と信用金庫1庫、非上場の中堅企業3社であった。選手の採用基準や競技継続年数も硬式Aとその他6チームでは明らかな違いがみられた。

硬式Aは、選手社員を雇用し競技力の高い選手を集め、勤務時間も短く競技力向上を優先した勤務形態をとっている。その他6チームは、選手社員雇用・競技力優先の採用を行っているチームもあるが、勤務形態は業務優先で勤務時間も長かった。軟式F以外は専用グラウンドを所有しており、練習環境については大きな差が見られない。

最も違いがあるのは運営予算である。硬式Aが5,000万円と突出しており、その他6チームは600～1,500万円で、硬式Aとは大きな差があった。この結果は、親企業規模が関連していると推測できる。

競技目標及び実績は、チームの継続年数の差を考慮しても、明らかに軟式の方が優れている。軟式Eを例にとると、硬式B・C並みの運営予算や競技環境を整え、選手社員を採用しているにも関わらず、親企業はあえて軟式チーム保有を選択している。この事例は、軟式チームが非上場の中堅企業でも取り組める「企業スポーツ」であることを証明している。大学

卒の体育会野球部出身の人材を正社員で獲得し、社業と両立させながらも、全国大会上位進出の好成績を収めることができる、オーソドックスな企業スポーツであると言える。インタビューで得た証言として、軟式Fはかつて硬式チームを保有していた時期があったが、数年で廃部にし、軟式は現在も継続している。このことも、軟式が取り組みやすい企業スポーツであることを裏付けている。

本研究で、硬式3チームと軟式4チームにおける事業マネジメントについて比較し、それぞれの特徴を分析してきたが、先行研究では言及されなかった親企業側から見た事業マネジメントを、活動内容・選手の採用基準や運営予算についてインタビューを行い、具体的に明らかにすることができた。また、競技力の高い軟式チームを保有する意義も示すことができた。

インタビューでは言及されていないが、社員である選手・スタッフの人件費や、専用グラウンドを所有しているチームはその維持管理費は含まれていない。さらに選手社員は業務時間中に練習を行うことを考慮すると、実質的には硬式は軟式よりかなりのコストをかけていることになる。一方、軟式チームは結果で述べたように、地方の中堅企業でも取り組める「企業スポーツ」である。大学卒の体育会野球部出身の人材を正社員で獲得し、社業と両立させるという極めてオーソドックスな企業スポーツでありながら、全国大会上位進出の好成績を収めることができる。

硬式の場合は、上部組織にプロ野球があり、日本代表チームも存在しているため、競技力を重視するのは当然である。しかし、硬式野球の継続を望む選手が多いことも事実であり、近年のクラブチーム増加がそのことを証明している。

軟式は、野球競技人口の拡大に多大な貢献を果たしている。幼少期から取り組むことができ、肉体的負担も硬式に比べ少ない。小・中学は軟式、高校～大学・社会人（プロ）と硬式に組み、硬式引退後は軟式でプレーする「野球競技の入口・出口は軟式」という競技スタイルが理想と考える。

5. 研究の限界

研究対象チーム数については、コロナ禍の中での対面インタビュー調査を行う難しさもあり、7チームの実施に終わった。今後の研究では、地域性を考慮した選定を行い、且つチーム数も増やす必要がある。人件費やグラウンド維持管理費を加えた場合の、運営費とマネジメントの関係性も示すことができなかった。また橘木・齋藤（2012）が述べている、選手採用と学歴の関係性や、人材を供給する側の大学野球選手及び指導者のインタビューが取れれば、より結果に厚みが増したものと思われる。今後の研究課題としたい。

6. 結論

本研究結果から、軟式企業チームの事業運営モデルが、中堅企業でも取り組める「企業スポーツ」であることが明らかになった。このモデルを取り入れれば、地方の中堅企業も硬式野球に参入する可能性が生まれ、チーム数拡大につながる。硬式野球の継続を望む学生野球選手にとっても、競技活動経験を生かした就業機会も増えることが想定される。ただし、チームを長期継続させるためには、当然ながら選手には社業と競技の両立が求められる。高田（2016）が高校野球の「特待生問題」を例に挙げて述べている、「競技力偏重が及ぼす負の側面」も、競技力重視の選手社員採用にはあるといえる。

7. 社会人野球へのインプリケーション

今後の社会人硬式野球発展に向けて、以下のような改革案を提案したい。

本研究対象の軟式チームを参考にし、親企業規模に見合った手頃なコストと、社業と競技の両立が図れる、サステイナブルな運営モデルを構築する。それによって、首都圏・関西圏の大学リーグでプレーした選手が故郷にUターンし、競技継続することにより地方チームの競技レベル向上も期待できる。チームの競技力が均等化し、現在の大企業対抗ではなく、我が街の誇りを賭けて戦う「都市対抗野球」として盛り上がる可能性も秘めている。

大会については、都市対抗だけでなくより多様な大会を提供し、各チーム親企業のモチベーションを高める必要がある。企業・クラブに係わらず大会を再編し、Jリーグや大学野球リーグのようにチームの競技力別に階層化し、昇降格制にする。それによって、各チームに実現可能な競技目標（各カテゴリーでの優勝）を提供する。経営条件・環境が共通しており、チーム同士のライバル関係も生まれ、かつての産業別対抗のような盛り上がりを見せる可能性がある。大会の冠スポンサー獲得に結びつくことも考えられる。

8. 引用・参考文献

- 1) 日本野球連盟公式サイト. <http://www.jaba.or.jp/> (最終閲覧日 2021年1月5日) .
- 2) 全日本軟式野球連盟公式サイト. <http://jsbb.or.jp/> (最終閲覧日 2021年1月5日) .
- 3) UX TIMES－UX DAYS TOKYO.
<https://uxdaystokyo.com/articles/glossary/semi-structured-interview/>
(最終閲覧日 2020年12月20日) .
- 4) 毎日新聞 (2020年11月28日朝刊) 黒獅子の目. 毎日新聞大阪本社.
- 5) 日本野球連盟 (2020) 日本野球連盟公式パンフレット. p2.
- 6) 日本野球連盟 (2019) 日本野球連盟70年史：1949－2018.
- 7) 日本野球連盟 (2017) 日本野球連盟登録規程：pp1-3.
- 8) 全日本軟式野球連盟 (2016) 全日本軟式野球連盟70年史.
- 9) 高田俊輔 (2016) スポーツを通じた進路選択の歴史的成立過程に関する一考察.
大阪大学教育学年報. Vol. 21, p117-131.
- 10) 大野貴司・徳山性友 (2015) わが国スポーツ組織の組織的特性に関する一考察：
そのガバナンス体制の構築に向けた予備的検討. 岐阜経済大学論集 Vol. 49, No.1：
p23.
- 11) 全日本軟式野球連盟 (2014) 全日本軟式野球連盟規程：pp22-25.
- 12) 澤井和彦 (2014) バスケットボール・トップリーグの企業クラブとプロクラブにおける
観戦型スポーツビジネスの制度設計に関する比較研究：プロパティ・ライセンス理論に
よる分析. スポーツ産業学研究, Vol. 24, No.2, pp169-184.
- 13) 橋木俊詔・齋藤隆志 (2012) スポーツの世界は学歴社会. P H P 研究所.
- 14) 澤井和彦 (2011) 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, No.2, p 265, p 266.
- 15) 福田拓哉 (2010) 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,
Vol. 49, No.1, pp183-184.
- 16) 大崎企業スポーツ事業研究助成財団 (1998) 企業スポーツの社会的影響及び効果指標
づくりに関する調査研究. 大崎企業スポーツ事業研究助成財団.
- 17) 荻野勝彦 (2007) 企業スポーツと人事労務管理. 日本労働研究雑誌, No.564, pp69-79.
- 18) 澤野雅彦 (2005) 企業スポーツの栄光と挫折. 青弓社.
- 19) 小林秀一 (1997) 社会人野球の組織構造と運営：社会人硬式野球及び軟式野球の比較.
愛知学院大学教養部紀要, Vol. 45, No.1, pp135-150.

謝辞

本研究の執筆にあたり、懇切丁寧にご指導頂いた指導教員の間野義之先生、舟橋弘晃先生、澤井和彦先生、副査を心よく引き受けて下さった澤田亮先生には深く感謝申し上げます。

同じく間野ゼミ博士課程の藤岡成美さん、小木曾湧君、修士課程の高楠和志君、八木司君、大西勇輝君、いろいろとお世話になりました。コロナ禍の中、共に学んだ藤井敏行ゼミ長はじめ社会人修士15期生の皆さん、劉娟さん、ありがとうございました。

受験のきっかけを作って頂いた社会人修士7期生の根本賢一先輩、お忙しい中、間野ゼミの作法をご指導頂いた14期生の柳澤彰子・田中浩康両先輩にも併せてお礼申し上げます。

論文執筆にあたり、全日本軟式野球連盟をご紹介頂き、研究構想のヒントを与えて下さった愛媛県軟式野球連盟・宮内将理事長、軟式各チームのインタビュー取材を取り次いで頂いた全日本軟式野球連盟・小林三郎専務理事、吉岡大輔事務局長には深く御礼申し上げます。

松山フェニックス中村時広名誉顧問（愛媛県知事）・野志克仁顧問（松山市長）・小池正照後援会長には、監督退任及び早稲田大学院受験を快くご了承頂き、深く感謝申し上げます。38年前、東京から帰郷した私にお声掛け頂き、硬式野球を続けるチャンスを下さったオール松山倶楽部八塚将武監督・佐伯教義オーナー、野球の師であり、社会人野球の大先輩としてアドバイス頂いた窪田欣也元丸善石油監督と出会わなければ、現在の私はありませんでした。そして、合格の際ノートパソコンをプレゼントしてくれたチームメイトの皆さん、資料及びデータ整理やインタビューの文字起こしを手伝ってくれた相田博隆君、亀岡優樹君、本当にありがとう。

松山フェニックスにおける活動にご理解を示して頂き、2014年の都市対抗出場時も、多大なご配慮を頂いた株式会社四電技術コンサルタント別枝修前社長、早稲田大学院受験を快く承諾され、後押しして頂いた末澤等社長にも改めて感謝申し上げます。

最後に、これまですくすくと育ててくれた3人の娘（早希子・望・万輝）と、論文執筆の邪魔をしてくれた孫の橙馬・映人、5月に誕生する予定の3人目の孫、そして苦労ばかりかけた最愛の妻、公子にこの論文を捧げます。ありがとう、これからもよろしく。

(資料—1)

令和2年10月吉日

愛媛県軟式野球連盟

理事長 宮内 将 様

早稲田大学大学院スポーツ科学研究科

社会人修士課程1年 千原 宏之

(日本野球連盟所属 松山フェニックス部長)

「修士論文作成に伴うインタビュー取材」のお願い

謹啓 時下ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。「天皇賜杯第75回全日本軟式野球大会 ENEOS トーナメント」の開催おめでとうございます。コロナ禍の中、大会開催までのご尽力に対し、改めて敬意を表する次第であります。

私こと、20年間の社会人野球クラブチームの運営・指導経験を基に、本年4月より早稲田大学大学院スポーツ科学研究科に入学し、スポーツクラブマネジメント及びスポーツ政策について学んでおります。修士論文作成に当たり、全日本軟式野球連盟所属の強豪企業トップチームを取材し、運営手法や取り組み方を研究題材とし、論文にまとめていきたいと考えております。何卒ご理解のほど、ご協力賜りますようお願い申し上げます。

謹白

記

[修士論文テーマ] 「社会人野球チームにおける事業マネジメント」

[研究対象チーム] 株式会社京葉銀行・株式会社スリーボンド
大阪シティ信用金庫・佐藤薬品工業株式会社

(資料一 2)

令和2年10月吉日

(公財)全日本軟式野球連盟
専務理事 小林三郎 様

愛媛県軟式野球連盟
理事長 宮内 將

「天皇賜杯全日本軟式野球大会」出場チームのインタビュー取材のお願い

拝啓 時下ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

さて、この度、岡山県にて開催の「天皇賜杯第75回全日本軟式野球大会 ENEOS トーナメント」に際し、当連盟登録会員より下記の趣旨の協力依頼がありました。

当該者は過去において天皇賜杯全日本軟式野球大会へ2年連続出場や国民体育大会への出場経験を持ち、また、20年間の社会人野球クラブチームの運営・指導経験を基に、本年4月より早稲田大学大学院スポーツ科学研究科に入学し、スポーツクラブマネジメント及びスポーツ政策について学んでおります。

修士論文作成に当たり、貴連盟所属の強豪企業トップチームを取材し、運営手法や取組み方を研究題材としています。

つきましては、上記の状況をご考察の上、ご協力下さいますようお願い申し上げます。

敬具

記

[研究者名] 千原 宏之

[修士論文テーマ] 「社会人野球チームにおける事業マネジメント」

[研究対象チーム] 株式会社京葉銀行・株式会社スリーボンド
大阪シティ信用金庫・佐藤薬品工業株式会社

(資料—3)

全軟野連発第 247 号
令和 2 年 10 月 8 日

公益財団法人 東京都軟式野球連盟
専務理事 牧野 勝行 様

公益財団法人 全日本軟式野球連盟
専務理事 小林三郎



天皇賜杯全日本軟式野球大会出場チームへのインタビュー取材について (依頼)

時下ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

標記の件につきまして、愛媛県支部より貴支部所属の天皇賜杯出場チーム宛てに取材協力の依頼がございました。ご依頼内容については、下記ならびに添付書類の通りとなりますが、本連盟としては協力することと致しましたので、対象チームへのご依頼をお願い致します。なお、取材に係る調整は、依頼者と対象チームで対応いただくことと致します。ご多忙の折、恐縮ですが、ご協力いただきますようお願い致します。

以上、何卒よろしくお願い致します。

記

依頼内容：貴支部天皇賜杯全日本軟式野球大会出場チームへのインタビュー取材

依頼者：氏名；千原宏之氏 (チハラヒロシ)

所属；早稲田大学大学院スポーツ科学研究科

連絡先；090-8975-4641 Email;h-chihara@yon-c.co.jp

対象チーム：株式会社スリーボンド

取材方法：天皇賜杯会期中の対面形式のインタビュー取材

取材場所：チーム宿舎 (予定)

添付書類：協力依頼文書 (愛媛県連発信文書)

早稲田大学大学院スポーツ科学研究科計画書

以上

事務担当者：吉岡 TEL：03-3404-8831