

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 28 年 6 月 13 日現在

機関番号：34310

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25380489

研究課題名(和文) スポーツ文化の装置化による社会起業家の育成

研究課題名(英文) Promoting Social Entrepreneur with the Apparatus of the Sports Culture

## 研究代表者

横山 勝彦 (Yokoyama, Katsuhiko)

同志社大学・スポーツ健康科学部・教授

研究者番号：70191517

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,700,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の成果は次の3点である。1点目、トップアスリートがアスリートとして培った能力・資質は、ソーシャル・アントレプレナーに求められる能力・資質と親和性がある。2点目、企業スポーツという形態でのスポーツ運営がなされる日本であればこそ、企業にインキュベーション機能を持たせたり、スポーツ団体が企業と協働することを通じて、ソーシャル・アントレプレナー育成のための環境整備をしたりすることが可能となる。3点目、経済発展状況・政治体制・経済体制などの違いにより、トップアスリートをソーシャル・アントレプレナーとして活用するという考え方は、日本をはじめとする先進国でしか(少なくとも現時点では)成立しない。

研究成果の概要(英文)：Our three results are as below: First, the capability of top athletes have some affinity with that of social entrepreneurs. Second, as Japan develops an unique sports system called "non-sports company owned sports," Japanese companies, with the sports associations such as Japanese Olympic Committee, can be an incubator for social entrepreneurs. Third, the two results above is come into existence in Japan, but the other countries like Thailand and China may not be able to have this kind of results.

研究分野：スポーツ政策

キーワード：スポーツ文化 トップアスリート 社会起業家

## 1. 研究開始当初の背景

トップアスリートの活躍は、国民に勇気を与え、明日への活力を与えるものである。野球におけるワールドカップに相当する WBC へ、日本プロ野球選手会が 2012 年夏段階で一旦参加見送りを決定した際、「感動を与える」という観点から多くの落胆の声が聞こえたことも、トップアスリートの活躍が社会的にインパクトを持っていると見なされていることの証左である。2011 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災からの復旧・復興過程において、多くのトップアスリートが現地を訪れ被災者を激励し、そのことがマスコミで大々的に報道されたことも記憶に新しい。スポーツ文化と、それを体現するトップアスリートが、特に非金銭的な意味において社会が豊かになるために必要不可欠な存在であると、多くの人が認めている。

その一方で、企業スポーツの休廃部が依然続いている。企業スポーツはそもそも福利厚生の一環として始まったものであり、その後 CSR の有効な手段として確立してきたものであるが、経営状況の悪化など様々な理由はあるにせよ、トップアスリートを上手く CSR 活動に組み込むことができていない現状がある。

では、トップアスリートの側はどうだろうか。近年、為末大氏（陸上）らによる「アスリートソサエティ」や柳本晶一氏（バレーボール）らによる「アスリートネットワーク」といった、トップアスリート同士を有機的に結びつけて社会貢献活動をしていこうとする動きが出てきている。しかし、彼らは組織運営面でのプロではないため、(ソーシャル)アントレプレナーとして華々しい活躍をしているとはまだ言い難く、また同様の組織が複数立つことによって資源の結集と効果的かつ効果的な活用を困難にさせている。

これらの課題を総体として捉えたとき、トップアスリートを社会起業家として育成し、自らがソーシャル・ビジネスを行うことを通じて社会がトップアスリートに期待している役割を果たす(かつ、トップアスリート自身のキャリアとして成立する)ことは重要なことであると考えられる。また、その際に、企業スポーツという他国には類を見ないシステムでスポーツをこれまで支えてきた企業が、CSR 活動の一環として、トップアスリートの社会起業家化におけるインキュベーターとしての役割を果たすことができれば、企業にとっても有意義な活動を行うことが可能となる。つまり、スポーツ文化およびその体現者たるトップアスリートを、企業というインキュベーションセンターを通じて社会起業家として装置化することで、豊かな文化を伴った社会のさらなる発展を期待することができるようになるだろう。

しかし、これらの点については、未だ学術的な研究がなされているとは言い難い。

## 2. 研究の目的

本研究は、スポーツ文化およびその体現者たるトップアスリートを、企業というインキュベーションセンターを通じて社会起業家として装置化するにはどうすればよいかを明らかにすることを目的とする。具体的には、( )トップアスリートが現在行っている社会貢献活動や萌芽的に存在しているネットワークの現況を把握し、また先進的な取り組みがなされている諸外国の事例を調査し、( )企業スポーツという他国には類を見ない形でこれまでスポーツを支援してきた企業が社会起業家育成のためのインキュベーションセンターとなるにはどのような資源や取り組みが必要となるのかを調べることを通じて、( )トップアスリートを社会起業家として育成することの意義と、インキュベーションセンターとしての企業に求められる要件との間の関わり合いについて明らかにしていく。

## 3. 研究の方法

本研究の研究目的を達成するためには、「トップアスリート調査」と「CSR・企業スポーツ調査」を、国内外について行う必要がある。当初、H25 年度は主に国内定性調査、H26 年度は海外定性調査の実施と国内定量調査の準備、H27 年度は国内定量調査の実施を行い、最終的にトップアスリートを社会起業家として育成することの意義と、インキュベーションセンターとしての企業に求められる要件との間の関係性について明らかにする予定であった。

その後、研究の進捗状況を鑑み実施可能性について検討した上で、定量調査の実施は断念し、その代わりに海外における定性調査を充実させることとした。具体的には、H25 年度には文献調査と国内定性調査、H26 年度には国内定性調査と海外定性調査、H27 年度には国内定性調査と海外定性調査に加え、論文文化の作業を実施した。

## 4. 研究成果

### (1) トップアスリート調査(国内)

国内の元トップアスリートに対するインタビュー調査を平成 26 年度と平成 27 年度を中心に実施した。その結果、トップアスリートの能力特性とソーシャル・アントレプレナーに求められる資質との間に親和性があることが発見できた。

複数のインタビューの発言に共通しているのは、スポーツは人生の一部である(一部分でしかない)海外への留学経験などを元に多様なものを受け入れる素地がある、競争優位に立つために能動的に環境

に働きかけ、独自性を持つことが大事であることを知っている（目標とする選手はいない）実践の中に理論があることを知っている、知名度や国際経験が広範かつ緩やかなネットワークの確立に寄与している、などの点である。

このうち、はいわゆる上意下達な「体育会系」に対するイメージとは逆に、スポーツしかできないようでは生きていけないことを、トップのアスリートだからこそ知っているということを示している。

～ はアントレプレナー一般に求められる資質である。柔軟な発想で多様性を尊重し、その中で競争優位を確立するために実践を積み重ねることができると、このことはトップアスリートとして培ってきた能力が経済活動や社会活動においても十分に活かされうること示している。トップレベルで活躍してきたということは、学習能力の高さが担保されていることを示しており、またトップで活躍するまでに至ったからこそスポーツ以外のところにスポーツの経験をどう活かすかを考えているのだと言える。非アスリートへのインタビュー調査でも、自身の能力を客観視できる人であればアントレプレナーとしての活動を行うことが容易になるということが明らかとなったが、トップアスリートは、スポーツにおける「トップを目指すための練習」の経験から、そのことをより容易に行いうる。

そして、は、トップアスリートとして知名度があり、また広範な人脈を形成しているからこそ、社会的な課題を解決する人材、すなわちソーシャル・アントレプレナーに適していることを示している。知名度の高さは発言力や影響力の大きさをもたすため、多くの人々に影響を与える課題を解決するために、様々な人の協力を得ながら活動を進める、トップアスリートはその中心的存在になりうる。これは非アスリートや、アスリートであってもトップまで行けなかった人との大きな違いである。

なお、これらの点の検討については、研究期間中には完成しなかったが、現在（2016年5月）論文化を進めているところである。

## （2）トップアスリート調査（海外）

政治体制・経済体制や経済発展のレベルが異なる国において、トップアスリートのセカンド・キャリアに関する考え方の違い、ソーシャル・アントレプレナーとの親和性の違いが、それぞれどのようにあるのかについて、平成26年度（タイ/日本とは経済発展の状況が異なる）と平成27年度（中国/日本とは政治制度や経済制度が異なる）に調査を実施した。なお、ここでのセカンド・キャリアには、コーチ職や体育教員など、競技に直接関わるものは含まない。

タイにおいては、日本の企業スポーツに似

ている形態での運営がなされている。トップアスリートはなんらかの企業や公共機関（含：軍隊や警察）に所属し、そこに在籍しながらスポーツ活動を行う。引退後は、基本的には、その社員となる。プロ選手の場合、規律が守れそうな人間であれば、協会が企業に紹介することもある。これらのことから、トップアスリートが引退後にソーシャル・アントレプレナーになるということは、一般的には考えにくいと言える。

中国においては、そもそもトップアスリートは国家契約選手である。国家契約レベルにまでいける選手は、それが進学であれ就職斡旋であれ、セカンド・キャリアに関する国の支援が得られる（就職するまで面倒を見る、等）。トップの成績を取れば一生食べていけることを意味し、負ければ地方で農民になることもあるという。例外的に、オリンピック体操元金メダリストの李寧のように、その後実業界に転じている者もいるが、コーチや教員を除けば、概してスポーツに関連する職業（たとえばスポーツ通訳）などに就くものが多い。これらのことから、中国においても、主に政治体制の違いから、トップアスリートが引退後にソーシャル・アントレプレナーになるということは、一般的には考えにくいと言える。

以上をまとめると、日本においてはトップアスリートをソーシャル・アントレプレナーとして育成するという議論が成り立つが、諸外国においては、経済発展状況・政治体制・その他の要因から、必ずしもそうとは限らないことが明らかとなった。

なお、これらの点の検討については、研究期間中には完成しなかったが、現在（2016年5月）論文化を進めているところである。

## （3）CSR・企業スポーツ調査（国内）

企業や各種団体に対するインタビュー調査は主に平成25年度に実施した。企業のCSR活動の一環としてインキュベーターとしての活動を行っているNEC株式会社へのインタビューと、スポーツ団体がインキュベーション機能を持ちうるかについては公益財団法人日本オリンピック委員会へのインタビューを、それぞれ実施した。

NEC社におけるアントレプレナーの養成は、現在のところトップアスリートに限った話として展開されているわけではないが、十分にトップアスリート向けとして成立しうることが判明した。また、このNEC社の事例を他社においても展開することで、それぞれに特徴を持ったインキュベーションセンターを創出することも可能である。

日本オリンピック委員会におけるセカンド・キャリア支援は、実施はなされているものの問題点が多いこともわかった。その問題点は、トップアスリートとして培ってきた能力を特に意識しての支援が行われている

わけではない点、アスリートにとって必要なタイミングで必要な情報が展開されているとは限らない点(現役中は競技能力の向上に、アスリート自身が、目が行きがち/本人だけでなく、周囲も)ロールモデルたりうる人がいてもその活用がなかなか進まない点、などである。

これらの結果から、企業スポーツという特殊な形態でのスポーツ運営がなされている日本においてだからこそ展開しうる支援策がある一方で、具体的にそれをどのように展開することがトップアスリートの社会的価値の最大化に結びつけるのが難しいことが明らかになった。この課題の解決については、今後の研究でより詳細に検討されるべきと考えられる。

なお、これらの点については、既に3つの論文という形で成果を公表している。

#### (4) CSR・企業スポーツ調査(海外)

上記(2)の調査時に、企業側についての調査も実施している。

タイの場合、日本の企業スポーツに似ている形態でのスポーツ運営がなされているが、トップアスリートだからこそ培われた能力を活かすという発想にはないことが明らかとなった。体力がものを言う職種への配属という形を除けば、スポンサーシップとの関係の方が深い。そもそもタイは暑いので、スポーツをリクリエーションとしてするという発想がない。そのため、スポーツ支援がなかなかCSRと結びつかないという事情も判明した。

中国の場合、先述のように選手が国家と契約するため、競技団体レベルでなにかがなされることはない。ただし、現役の時からコーチが将来の相談に乗ることが多く、そこで引退後についての指導がなされることが多い。コーチに正しい知見があれば、トップアスリートだからこそそのセカンド・キャリアという視点を持たせることもできるだろうが、そのことを国が組織的にバックアップしているという状況は伺えなかった。

以上をまとめると、アスリート調査同様、諸外国においては、経済発展状況・政治体制・その他の要因(気候など)から、必ずしもインキュベーション機能を組織的に持つという流れになるとは限らないことが明らかとなった。

なお、これらの点の検討については、研究期間中には完成しなかったが、現在(2016年5月)論文文化を進めているところである。

#### (5) 全体まとめ

以上をまとめると、本研究全体の研究成果よして、次の3点を明らかにすることができたと考える。

1 点目、トップアスリートがアスリートと

して培った能力・資質は、ソーシャル・アントレプレナーに求められる能力・資質と親和性があることが明らかとなった。これは、トップアスリートだからこそそのセカンド・キャリアが存在することを意味し、スポーツの価値向上と社会の発展のために、その実現をアスリート本人やその周囲の人々が目指すことが肝要であることを意味している。

2 点目、企業スポーツという形態でのスポーツ運営がなされる日本であればこそ、企業にインキュベーション機能を持たせたり、スポーツ団体が企業と協働することを通じて、ソーシャル・アントレプレナー育成のための環境整備をしたりすることが可能となることが明らかとなった。スポーツで培った能力を起業家としての能力に転換するにあたって、トップアスリートだけにその全てを任せのではなく、周囲が環境を整備することでトップアスリートの高い学習能力が活かされるのである。

3 点目、経済発展状況・政治体制・経済体制などの違いにより、トップアスリートをソーシャル・アントレプレナーとして活用するという考え方は、日本をはじめとする先進国でしか(少なくとも現時点では)成立しないことが明らかとなった。これは、逆に言うと、これからさらに経済成長を遂げるであろう諸国における社会的課題の解決に対し、日本のスポーツ界がロールモデルになる可能性を秘めている、ということでもある。だからこそ、トップアスリート自身の思考の変化や、周囲の人々による環境整備が、急務であると言えよう。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計3件)

鳥羽賢二、トップアスリートのキャリアトランジション支援策の検討：ソーシャルアントレプレナーとの親和性、びわこ成蹊スポーツ大学研究紀要、査読無、13、2016、9~13

相原正道、伊吹勇亮、トップ・アスリートへのセカンド・キャリア支援：JOCのセカンド・キャリア支援策を中心に、福山大学経済学論集、査読無、38、2014、75~88

鳥羽賢二、来田宣幸、横山勝彦、トップアスリートのキャリアトランジション支援策の検討：NECの社会起業家育成事業を参照に、同志社スポーツ健康科学、査読有、6、2014、38~46

[学会発表](計0件)

[図書](計0件)

〔産業財産権〕  
出願状況（計0件）

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

取得状況（計0件）

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕  
ホームページ等

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

横山 勝彦 (YOKOYAMA, Katsuhiko)  
同志社大学・スポーツ健康科学部・教授  
研究者番号：70191517

### (2) 研究分担者

相原 正道 (AIHARA, Masamichi)  
大阪経済大学・人間科学部・准教授  
研究者番号：10636096

来田 宣幸 (KIDA, Noriyuki)  
京都工芸繊維大学・大学院工芸科学研究  
科・准教授  
研究者番号：50452371

伊吹 勇亮 (IBUKI, Yusuke)  
京都産業大学・経営学部・准教授  
研究者番号：60410255

鳥羽 賢二 (TORIBA, Kenji)  
びわこ成蹊スポーツ大学・スポーツ学部・  
教授  
研究者番号：80454461

### (3) 連携研究者

( )

研究者番号：