企業スポーツの脱制度化： 休廃部に与える経済的および社会的要因の影響の分析

Deinstitutionalization of company sports: Analyzing the influence of
economic and social factors on the abolishment of company sport clubs

中村英仁¹⁾

1) 一橋大学大学院経営管理研究科

Abstract

This paper examines why firms abolish their company sport clubs by using a deinstitutionalization concept and statistical analyses. Although literature has suggested reasons for the abolishment, little research has empirically studied them. Therefore, this paper does research on the mechanism behind the abolishment by looking at the influence of economic and social factors on it and conducting an event history analysis among 95 Japanese companies with a long distance club between 1992 and 2012. The results show that, as an economic factor, the significance of an economic crisis in the company influenced on the abolishment. On the other hand, social factors such as the employee downsizing, the increases in foreign shareholders and the normative pressure from the other firms had an effect, though interaction terms between economic and social factors did not. Based on these findings, the contributions of this paper will be discussed.

Key words: Company sports, Deinstitutionalization, Event history analysis

キーワード：企業スポーツ、脱制度化、イベントヒストリー分析

連絡先：中村英仁
一橋大学大学院経営管理研究科
〒186-8601 東京都国立市中 2-1

Address Correspondence to: Nakamura Hidemasa
Graduate School of Business Administration,
Hitotsubashi University
Naka 2-1, Kunitachi, Tokyo, 186-8601, JAPAN
Email: hide.nakamura@r.hit-u.ac.jp

緒言

なぜ企業スポーツが休廃部されたのか。この問いは、スポーツ経営学研究において実証的に検討されることがなかった。このテーマに関して理論的な議論は数多く存在している。たとえばそれらの研究は、企業スポーツのあり方がいかに企業にとって意義あるかが存続の鍵であり、その意義が消失されたために休廃部になったと議論する（佐伯, 2004; 福田, 2010 など）。しかし結局のところ、何が企業スポーツの休廃部にとって決定的に重要な要因なのか、実証していない。

また、先行研究で議論された意義は多様であるものの、これらのほとんどは、企業の意味決定が経済合理的であり、また社会的に独立していることを前提にしてきたように思われる。しかし企業は社会的生き物であり、社会関係の中に埋め込まれている（embedded）（Granovetter, 1985）。その意思決定は必ずしも経済合理的というだけでなく、意思決定の理由はより多面的なはずである。しかしこのような意思決定の多面性を分析に反映してこなかった結果、既存研究は、組織をとりまく環境に影響された意思決定として、企業スポーツ休廃部を分析できていない。たとえば経済的な理由に限らず、まわりの企業が休廃部にしているからという理由で企業スポーツを休廃部にするといった理由を検討できていない。例外的に佐伯（2004）のように、休廃部の意思決定が、「社会的けじめ」（佐伯, 2004, p.12）という形で埋め込まれた社会関係の中でなされることを示唆している研究があるものの、実証的に休廃部の理由を検討したわけではない。

そこで本研究では、脱制度化（deinstitutionalization）の概念を用いて企業スポーツ休廃部原因のメカニズムを統計的な分析手法により確認する。脱制度化とは「既存の正当性をもったものが解体され消えさえる過程である」（Oliver, 1992, p.564）。企業スポーツの休廃部を脱制度化ととらえた上で、95 の実業団陸上長距離部をサンプルにしたイベントヒストリー分析によって、企業スポーツ

休廃部の理由を実証的に検討する。分析期間は 1992 ～ 2012 年までの 21 年間である。

なお本研究では、企業スポーツ休廃部の要因を経済的なものと社会的なものにカテゴライズする。ここで経済的とは利潤最大化を志向して行為されることであり、社会的とは効用を重視しつつも社会的に共有された意味や他者を志向して行為されることである。このような意味で経済と社会とを対比させることは、経済社会学の分野では一般的である（Ahmadjian and Robinson, 2001; Smelser and Swedberg, 2005）。

分析の結果、経済的要因としては親企業の経済危機の大きさが休廃部に影響していた。その一方で社会的要因としては、終身雇用制の崩壊、外国人投資家の台頭、規範的な同型化圧力の影響が確認された。経済的要因と社会的要因の交互作用に関しては、仮説を構築したものについて統計的に有意な結果が確認されなかった。

本研究により、これまで実証されることがなかった企業スポーツ休廃部の理由が実証的に確認された。とくに、企業スポーツの休廃部要因を分析するために脱制度化概念および計量モデルが有効であることを示したことが企業スポーツ研究への貢献である。また本研究の結果が示すのは、経済的理由にかぎらず社会的理由のために企業スポーツを休廃部することが生じうる、ということである。企業スポーツ休廃部の実態は、企業の意味決定の性格の多面性を反映している。すなわち企業スポーツのように、それまで当然のように実践されていた慣行を捨て去る意思決定は、企業が社会から独立した経済的主体なのではなく、社会関係の中に埋め込まれた存在だという状況を反映したものなのである。

先行研究

企業スポーツの研究者の多くは、企業スポーツが休廃部に追い込まれた理由を、当該企業スポーツが企業にとって価値がなくなったからだと想定している。たとえば福田（2010）は、スポーツ活動を企業内に抱えることに企業が経済合理的な価

値を見出したことと、その価値に合わせた運営論理を企業内に構築していたことにより、企業スポーツという制度が実現していたと考えている。そうした想定に基づき、企業スポーツからの撤退は、その価値がなくなることや企業側の都合で相対的な存在理由が小さくなることで生じると福田は説明する。また澤野（2009）は、企業スポーツの存続が危機的状況になったのは、企業経営悪化の影響を受け、企業にとって利益に関係のないスポーツへの投資が削減の対象となってきたためだと指摘している。

このような想定の中、企業スポーツの休廃部に影響を与える要因が、様々に議論されている。大きくまとめると、企業をとりまく外部環境に関する要因と企業内部の要因にわけられる。たとえば前者について佐伯（2004）によれば、企業スポーツの価値がなくなった要因として、（1）レジャーが多様化したことに起因する、従業員による職場イベントへの関心の低下、（2）スポーツの国際化・プロ化による選手の会社離れに起因する、従業員との距離感の増加、（3）スポンサーシステムというスポーツ支援代替策の登場、（4）衛星放送の普及によるスポーツのメディアバリューの減少、（5）バブル崩壊が大きく影響しているという。その一方で後者については、（1）企業の経営状態が悪化したため（大崎企業スポーツ事業研究助成財団，2000；大崎企業スポーツ事業研究助成財団，2011）、（2）派遣社員の雇用が増えた結果、士気高揚という労務管理の一環的活動の必要性の少なくなったため（澤野，2009）、（3）企業とスポーツクラブとの利害を調整するスポーツマネジメント専門家がいないため（原田，2005；福田，2010）といった要因が、企業スポーツに対して企業が投資しなくなった理由として挙げられている。

既存の企業スポーツ研究の問題点は二つある。第一に、既存研究が企業の意思決定を経済合理的なものと想定している点である。とくに、企業スポーツの経済的価値がなくなるがゆえに休廃部になると考えるところに、企業の意思決定が経済合理的と仮定していることが読み取れる。しかし後

述するように、組織の意思決定は、それが社会的に理解可能（understandable）か否かに基づいてなされることも少なくない。既存研究は、組織の意思決定の多面性を包摂できていないのである。

第二に、企業スポーツの休廃部に与える要因が包括的に取り扱われ、それぞれの要因がどの程度大きく影響するのかということについてこれまで検討されたことのない点が、問題として指摘できる。企業スポーツが休廃部に追いやられてしまう実際の原因が特定されないまま、企業スポーツ存続のために国レベルでどうすればよいか、議論が続けられている（大崎企業スポーツ事業研究助成財団，2000；大崎企業スポーツ事業研究助成財団，2011 など）。しかし国や競技団体といった、日本全国レベルで企業スポーツという制度の存続に向けて何をすべきかを議論する際に、実証的分析を欠いたままでは問題であると考ええる。なぜならば資源は限られており、すべての要因に対して最大の対策ができるわけではないからである。どの要因の影響が大きく対策のために資源を投下すべきか、見極めなくてはいけないはずである。このような実証的な分析に基づく対策の検討は、組織レベルでの対策を考えるとときにも、もちろん有益である。こうした重要性にもかかわらず、企業スポーツ休廃部の要因について、実証的な分析はなされなかったのである。

また各種要因が独立しており、互いに企業スポーツの休廃部に影響しあっているのか否かについて、既存研究はなんら実証的に議論していない。実証レベルまで踏み込んでいないが、理論的な議論として代表的なものは佐伯（2004）である。彼は、競技力と企業スポーツの休廃部との関係について、『「弱ければダメ」と言う「従来型休廃部」』と、『「強くてもダメ」という「ダイエー型休廃部」』（佐伯，2004，pp.11-12）があると指摘する。佐伯が暗に示唆しているのは、競技力とその他の親企業の要因とが相互に影響しあうという可能性である。ここでは、①強ければ親企業の業績がどのようであろうが企業スポーツとして存続可能であるという、競技パフォーマンスがその他の休廃部圧力を押しのけて企業スポーツの休廃部に影響する

という前提と、②たとえ強くても親企業の業績が悪いのであれば休廃部になってしまうという、親企業の業績が企業スポーツの休廃部に影響するという前提が含まれている。これらの要因間の影響関係が示唆されているものの、実際に実証的にこれらを検討した研究はない。

仮説

本稿では、新制度派組織理論における脱制度化 (deinstitutionalization) の議論に基づいて、企業スポーツ休廃部の原因を計量的に推論できる概念枠組みを構築する。ここで制度とは、「規制 (regulative) または規範 (normative)、文化・認知的 (cultural -cognitive) 要素から構成され、行動や資源、安定性、意味を人々の生活にもたらすもの」(Scott, 2008, p.48) である。これら3つの要素は制度の形成・維持、解体に不可分に関連しているが、実証研究においては上記3つのうちどれか一つの要素にフォーカスして分析されることが少なくない (Scott, 2008)。企業スポーツは戦後、従業員にレジャーの機会、士気高揚の機会を与え、組織に忠誠心を感じさせつつ、終身雇用制度の維持に貢献する役割をもつという期待のもとで、多くの日本企業で採用された仕組みであり日本社会では広く受け入れられてきた。それゆえに、企業スポーツは、社会で当然と思われる認識構造に基づいて、資源などの安定供給が可能になっているという意味での、文化・認知的な制度と捉えることができると考える (中村, 2014)。

こうした制度の解体過程を分析する概念枠組みが、脱制度化として新制度派組織理論では議論されている (Oliver, 1992)。また実際に、スポーツマネジメント研究にも脱制度化を応用した研究が存在している (Kikulis, 2000)。脱制度化とは、「既存の正当性をもったものが解体され消え去る過程」(Oliver, 1992, p.564) である。確かに、かつては当然だと思われていた企業スポーツが、1991年から2013年の間に354ものクラブが休廃部に追い込まれてしまった (スポーツデザイン研究所, 2013)。こうした、多くの日本の大企業にとって

安定的に機能していた企業スポーツ衰退過程は、まさに脱制度化の観点から捉えていくことが可能であるとの証左である。そこで本研究では、脱制度化の観点から、企業スポーツ休廃部の理由について検討する。

なおここで正当性とは、ある組織の実践が文化的環境に整合しているか、すなわち環境の構成員にとって組織行動が理解可能 (understandable) かについての論理である。Suchman (1995) は正当性を、「社会的に構築された、規範・価値・信念・定義の体系において、ある主体の行為が望ましい・適正である・適切である、という一般化された認知および前提」(p.574) と定義する。この定義に基づけば、企業スポーツを所有するという行為が日本社会の信念・価値体系において適切とみられていることが、企業スポーツの正当性がある状態である。脱制度化の観点から企業スポーツ休廃部理由について検討する際、新制度派組織理論では、正当性が何らかの理由で失われたために企業スポーツという制度がなくなった、つまり脱制度化されたと考えるのである。

脱制度化の源泉は多岐にわたる。たとえば脱制度化の議論をけん引してきた Oliver (1992) によれば、脱制度化の源泉は大きく3つにわけられる。それらはそれぞれ、既存の実践の正当性に疑念をなげかけるものであり、(1) 当該実践の技術的・経済的な価値に再評価をもたらす機能的な変化である機能的圧力、(2) 政治的な反応である政治的圧力、(3) 組織および環境の価値システムの変化を意味する社会的圧力、である。Oliver (1992) は、この3つの源泉を経験レベルで把握するために、さらに12の下位概念を設定している。

このように、先行研究では脱制度化の要因を様々に指摘してきた。本研究ではこれらを経済合理的な意思決定として脱制度化が推進される場合と、そうでない場合とにわけると、すなわち上述した意思決定のあり方を、経済的なものと社会的なものにカテゴライズする。ここで経済的要因とは利潤最大化を志向して行為されることであり、社会的要因とは効用も重視しつつも社会的に共有された意味や他者を志向して行為されることであ

る。このような意味で経済と社会とを対比させることは、経済社会学の分野では一般的である（Ahmadjian and Robinson, 2001; Smelser and Swedberg, 2005）。したがって本稿では、脱制度化の先行要件（antecedents）を、経済的なものと社会的なものという2つの軸で見ていくこととする。Oliver（1992）の枠組みに当てはめると、機能的圧力が経済的なもの、政治的圧力および社会的圧力が社会的なものとして分類される。

経済的要因

まずは経済的なものに関して仮説を構築する。経済、技術的要因に関しては需要の変化（Kraatz and Zajac, 1996）、技術の変化（Tushman and Anderson, 1986）などの環境要因が指摘されてきたが、組織内の要因、たとえば財務パフォーマンスが脱制度化に与える影響がよく知られている（Boeker, 1989; Kang and Shivdasani, 1997; Ahmadjian and Robinson, 2001; Younkin et al., 2016）。

とくに財務パフォーマンスは、組織のリスクチャリングに影響する（Kang and Shivdasani, 1997）。日本企業でも財務パフォーマンスが組織実践の脱制度化に影響を与えることが知られている。Ahmadjian and Robinson（2001）によると、財務パフォーマンスの悪化が日本的雇用制度の廃止に影響するという。彼女らは、1638社の日本企業データを用い、ROAや売上高成長率の悪化が終身雇用制度の廃止に統計的に有意に影響することを明らかにした。

このような議論を踏まえると、企業スポーツの休廃部も、企業の財務パフォーマンスに影響を受けることが推察される。したがって、以下の仮説が構築できる。

H1-1：企業の財務パフォーマンス（ROA、赤字の程度等）が悪化すると、企業は企業スポーツの休廃部をする。

経済的要因として財務パフォーマンスのほかには、多角化したサブユニットのパフォーマンスが

非関連多角化事業からの撤退の意思決定に影響を与えると、新制度派組織理論の分野において議論されている（Abrahamson & Rosenkopf, 1993; Lieberman & Asaba, 2006）。それを実証したのがYounkin（2016）である。

Younkin（2016）によると、Fortune500に挙がる約100の企業を統計的に分析したところ、サブユニットの財務パフォーマンスの悪化が非関連多角化事業からの撤退に影響を与えることが確認された。企業スポーツは非関連多角化事業ではないものの、事業活動の一つである。売上高などの一般的な財務指標でその活動状況が把握されることはあまりないけれども、サブユニットとしての各組織において競技パフォーマンスは活動成果のいち指標としてしばしば認識されている。したがって本研究では、競技パフォーマンスの成果が低いと、企業は企業スポーツから撤退すると考える。

H1-2：企業スポーツの競技パフォーマンスが悪化すると、企業は企業スポーツから撤退する。

社会的要因

また本稿では、社会的な要因についても仮説を構築する。社会的な要因ではまず、脱制度化の原因が政治的圧力とするものがある。ここではOliver（1992）で指摘された、外部依存の変化にあたるメカニズムを検討する。Oliver（1992）によれば、資源の依存先が変化する等して同調すべき価値体系が変化した際、組織もその変化に対応できなければ制度が消滅されるという。

日本経済においては、企業が資金を調達する資本市場でバブル崩壊後に外国人投資家が増加し、こうした影響が企業スポーツの存続に影響したと思われる。バブル崩壊後、日本の金融市場において進んだ金融緩和策の結果、外国人投資家が増加した（増尾, 2011）。これによっていわゆる「モノ言う株主」の存在感が増し、日本の経営について厳しい目が向けられるようになった。Ahmadjian and Robinson（2001）によれば、終身雇用のような日本の経営制度に外国人投資家は馴

染みをもたず、しばしば強く疑義を投げかけるため、その存在が終身雇用制度の崩壊に実際に影響したという。同様に、外国人投資家は彼らにとってなじみのない企業スポーツに対して疑義を突きつけるであろう。すなわち日本的経営を厳しくみる外国人投資家によって、企業スポーツは理解されない可能性がある。したがって彼らはその経済的意義を確認することなく、企業スポーツの中止を企業に求めるであろう。

H2-1：外国人投資家の株式所有割合が高くなると、企業は企業スポーツから撤退する。

次に、脱制度化が社会的圧力によってもたらされるとするものについて二点検討する。第一に Oliver (1992) の指摘する、規範の乱れに該当する脱制度化メカニズムの可能性を、企業スポーツを支える経営家族主義の崩壊と結びつけて説明する。第二に Oliver (1992) の指摘する、制度的規則や価値の変化に基づく脱制度化を、企業スポーツからの撤退事例が社会的に増加したと結びつけて説明する。

企業スポーツは、歴史的にみると経営家族主義のもとで企業内福利厚生として誕生した制度である（佐伯，2004；澤野，2005）。その意味で企業スポーツは、同主義のもとで展開された終身雇用制度と密接に結びついていると思われる。そうであるとするならば、バブル崩壊後にみられた大規模なダウンサイジング（人員整理）にともない、従業員のすべてを企業で抱えるべきであるという規範が揺らいだ結果、企業スポーツの正当性も失われるはずである。

なお大規模なダウンサイジングは、もちろん経済的な理由によって生じるのであるが、本稿ではこれを組織にとって社会的に意義のある出来事としてとらえる。その理由は、日本企業において大規模なダウンサイジングが非常にまれな出来事だからである。大規模なダウンサイジングはあまり観察されないために、ひとたび起きれば、社会・組織によってついに終身雇用制が崩壊したと受け止められうる（Ahmadjian and Robinson, 2001）。

すなわち、たとえ大規模なダウンサイジングの生じる理由が経済的であろうとも、その影響は規範的レベルで波及すると考えられる。したがって本研究ではそれを社会的なものとしてカテゴライズする。

また終身雇用制度の崩壊と企業スポーツ休廃部とを関係させる議論は、澤野（2009）の指摘と密接に関連するものである点をここで指摘しておきたい。澤野（2009）は、派遣社員の雇用が増えた結果、士気高揚という労務管理の一環的活動の必要性が少なくなったために企業スポーツから企業が撤退すると議論する。大規模なダウンサイジングに伴い派遣社員も増えることがあるであろう。このような意味でも、以下の仮説が十分に構築可能となる。

H2-2：大規模なダウンサイジングが行われると、企業は企業スポーツから撤退する。

歴史的に見れば、企業スポーツを当然視する価値観が日本企業の中に一般化されていたが、バブル崩壊後はそうした価値観が失われてしまった（佐伯，2004）。企業スポーツからの撤退が増加したことは、企業スポーツが企業経営にとって無用との価値観が浸透したことを意味している。このように、他社の規範が自社に影響し、自社が他社の意思決定に追従することを規範的同型化という（DiMaggio and Powell, 1983）。新制度派組織理論において規範的に同型化したのは、同型化すべきとの圧力が高まったと考えるのである。実際に周囲の企業の動向が組織の実践の破棄（abandonment of practice）に影響することが確認されている（Ahmadjian and Robinson, 2001; Younkin, 2016）。したがって、社会的価値観の変化を企業は読み取り、企業スポーツから撤退するはずである。

H2-3：周囲企業で企業スポーツの休廃部が増加すると、企業は企業スポーツから撤退する。

経済的要因と社会的要因の交互作用

ここまで、経済的要因と社会的要因とが独立に企業スポーツの休廃部に与える影響を検討してきた。本稿では、それぞれの要因が影響を及ぼしている場合についても議論する。

まず、企業スポーツチームの競技パフォーマンスと規範的同型化圧力との影響関係である。そもそも組織が制度を廃止する意思決定ができるのは、その制度の有する効果について自社または周囲がぐだす評価が一致して明確だからである。しかし自社の評価と周囲の評価が異なれば、担当のマネジャーは意思決定をしづらくなる。たとえば自社の評価が悪くとも周囲が良い評価をしていれば(またその逆の場合であっても)、意思決定者は、制度が有益か否かについて迷ってしまい廃止するか明確な判断をしづらくなる。このことを実証したのが Younkin (2016) である。彼らは非関連多角化企業に関して、自社がぐだす非関連多角化事業の評価と周辺企業の非関連多角化事業のぐだす評価が矛盾する場合、自社の非関連多角化事業からの撤退が行われないことを実証した。このような議論を踏まえると、企業スポーツの事例においては、次のような仮説が考えられる。

H3-1：周辺企業の企業スポーツ休廃部が増加しても、企業スポーツの競技パフォーマンスが高ければ、企業は企業スポーツから撤退しない。

また企業スポーツの競技パフォーマンスは、その他の休廃部圧力へのセンシティブリティを和らげる効果があると考えられる。先述したように競技パフォーマンスが高ければ、企業は企業スポーツを休廃部にはしないはずである。その効果は休廃部圧力の影響を弱めることに貢献すると思われる。その一方で佐伯 (2004) によれば、「強くてもダメ」(p.11) ということは起こりうるという。すなわち休廃部圧力が高まれば、競技パフォーマンスに関係なく休廃部が生じうるということである。この議論はまだ実証的に決着がついていない。

ただし佐伯 (2004) は、企業スポーツの休廃部に影響するのは競技パフォーマンスと業績という経済的要因のみをしている。しかし本研究では、競技パフォーマンスと影響しあう要因は経済的なものに限らないと考えている。そこで本研究では次の仮説を検討する。

H3-2：経済的・社会的な休廃部圧力が高まったとしても、企業スポーツチームの競技パフォーマンスがよければ、企業は企業スポーツを休廃部しない。

データおよび分析手法

1. データ

以上の7つの仮説を検討するために、100の実業団陸上長距離部の事例を選択した。陸上長距離部の事例を選択したのは、事例選択における諸制約にもかかわらず、それが企業スポーツ休廃部の理由を検討する上で理論的に充分意味のある分析になると考えたからである。本研究では休廃部に競技パフォーマンスが与える影響の検証を組み込んでいる。しかし競技パフォーマンスを数値化する上で、リーグ戦形式で試合日程の組まれるスポーツ種目は3位以下の順位付けが難しいため分析にふさわしくない。そこで次の3つの基準から総合的に勘案し、陸上長距離部の事例が本研究の分析に最も適していると判断した：①試合日程がリーグ戦形式でないこと、②スポーツデザイン研究所 (2013) において休廃部数が多いこと、③国内で一般的に人気のあること¹⁾。ここで人気度を事例選択の条件として考慮したのは、当該スポーツ種目の人気がないため休廃部にするというような、スポーツ種目バイアスを制御するためである。

また100事例の選定基準は、企業スポーツ撤退企業を除いては、バブル崩壊後の1990年度から2012年度の間で少なくとも2回以上全国レベルの駅伝大会(男子チームならいわゆる「ニューイヤー駅伝」、女子チームならいわゆる「クイーンズ駅伝」)に参加していることである。このような基準を設定したのは、職場スポーツのレベルで

はなく企業スポーツとして活動している組織を分析するためである。職場スポーツのレベルではそれほど資源が投入されてきたわけではないため、休廃部の意思決定は企業にとってそれほど重大なものではない可能性が高い。それゆえに、職場スポーツレベルの組織をサンプルから除外した。

本研究では、後述するようにイベントヒストリ分析を行うことを念頭に置き、まずイベント生起の有無についての従属変数の値を収集し、次に各独立変数について値を人（パーソン）時間区分（ピリオド）別に表わしたパーソンピリオドデータを準備した。時間区分は、年度を区分単位とした。最終的に、以下に説明するすべての変数に関して欠損がないデータとして、95 の実業団長距離部²⁾、また総計 1413 社年のデータ（firm-year observations）を収集することができた。またこ

の期間に休廃部というイベントは 31 回生じていた。

続いて、分析に用いた被説明変数、説明変数および制御変数について説明する。これら変数のデータソースについては表 1 に、また記述統計および変数間の相関関係、VIF 統計量については表 2 に記載のとおりである。

被説明変数：本研究において、被説明変数は企業スポーツの休廃部というイベントである。休廃部は 2 通りの手法によって特定した。まず、スポーツデザイン研究所（2013）で休廃部情報を確認した。これは、株式会社スポーツデザイン研究所が報道情報を基に競技別に休廃部情報を整理したものである。

説明変数：まず経済的要因について説明する。企業の財務パフォーマンスとして、ROA（Return

表 1 各変数の説明とその出所、ラグの有無

分類	変数名	詳細	出所	ラグの有無
経済	ROA	当期純利益を総資産で割り、100 を乗じた値	Nikkei Financial Quest	有
	LO5	過去 5 年間の赤字回数	Nikkei Financial Quest	有
	EKP1	駅伝の順位をカテゴリ変数で表したもの。0 は全国大会 10 位以内、1 は 11～最終順位、2 は全国大会に出場せず	株式会社陸上競技社発行の『月刊陸上競技』	有
	EKP2	駅伝の順位をカテゴリ変数で表したもの。0 は全国大会 10 位以内、1 は 11～最終順位、3 は全国大会に出場せず	株式会社陸上競技社発行の『月刊陸上競技』	有
社会	RFO	外国人投資家の割合	Nikkei Financial Quest	有
	DDO	期末従業員数が 10% 以上減った場合に 1	Nikkei Financial Quest	有
	NEP	過去 3 年間の廃部合計	スポーツデザイン研究所（2013）	有
制御	SIZ	総資産額	Nikkei Financial Quest	無
	AGE	創業年度 - 分析年度	Nikkei Financial Quest	無
	SEX	男女どちらのチームを保有しているか（男性チームなら 1）	株式会社陸上競技社発行の『月刊陸上競技』	無
	D/E	負債（他人資本）÷株主資本（自己資本）	Nikkei Financial Quest	有
	DOL	オリンピックがあった年は 1	-	無
	GDP	実質 GDP の成長率（{ 当期 GDP - 前期 GDP } ÷ 前期 GDP } × 100	ウェブサイト <i>World Economic Outlook</i> より	有
	DMA	製造業の場合は 1。東京証券取引所コードで分類	-	無
	RAT	全日本レベルの駅伝大会のテレビ視聴率	株式会社ビデオリサーチ発行の『テレビ個人視聴率週報』	有
	LEM	レジャー市場の成長率（{ 当期市場規模 - 前期市場規模 } ÷ 前期市場規模 } × 100	日本生産性本部『レジャー白書』	有
	DMY1	1997～2003 の期間に 1 をとるダミー変数	-	無
	DMY2	2004～2012 の期間に 1 をとるダミー変数	-	無

表 2 各変数の記述統計および相関関係

変数名	N	Ave.	SD.	Min.	Max.	VIF	1	2	3	4	5	6	7	8
1 SIZ	1413	0.00	1.61	-3.66	5.13	1.31	1							
2 AGE	1413	0.00	25.96	-53.83	113.17	1.26	-0.007	1						
3 SEX	1413	0.51	0.50	0.00	1.00	1.14	-0.023	-0.125	1					
4 D/E	1413	8.37	43.32	-114.40	441.98	1.11	-0.127	0.060	0.100	1				
5 DOL	1413	0.28	0.45	0.00	1.00	1.23	-0.002	-0.010	-0.005	-0.012	1			
6 GDP	1413	0.83	2.03	-5.53	4.65	1.13	-0.002	-0.013	-0.007	-0.001	0.208	1		
7 DMA	1413	0.68	0.47	0.00	1.00	1.23	-0.081	0.150	0.163	0.048	-0.002	-0.002	1	
8 RAT	1413	12.45	2.34	6.90	17.20	3.46	-0.032	-0.085	0.082	0.038	-0.284	-0.151	0.048	1
9 LEM	1413	0.00	0.04	-0.06	0.13	1.88	0.032	0.077	-0.005	-0.022	0.166	-0.027	-0.025	-0.587
10 DMY1	1413	0.34	0.47	0.00	1.00	4.34	-0.0105	-0.006	0.0068	0.0253	-0.221	-0.0897	0.0242	0.5176
11 DMY2	1413	0.43	0.50	0.00	1.00	4.14	0.019	0.0858	-0.0184	-0.0332	0.0925	-0.0208	-0.0545	-0.7651
12 ROA	1413	0.13	3.95	-17.09	36.24	1.44	-0.085	-0.230	-0.039	-0.031	0.067	0.041	0.004	-0.088
13 LO5	1413	0.66	0.98	0.00	5.00	1.49	-0.007	0.247	0.046	-0.057	0.004	-0.032	0.105	0.006
14 EKP1	1413	0.13	0.34	0.00	1.00	1.72	0.068	0.165	0.018	0.106	0.006	-0.004	0.044	-0.026
15 EKP2	1413	0.49	0.50	0.00	1.00	1.21	-0.136	-0.135	-0.155	0.062	0.065	0.020	-0.051	0.070
16 RFO	1413	0.06	12.54	-14.49	55.71	1.80	0.366	-0.012	-0.002	-0.150	0.019	0.001	0.219	-0.237
17 DDO	1413	0.03	0.18	0.00	1.00	1.19	-0.111	0.044	-0.035	-0.006	-0.014	-0.001	0.010	-0.009
18 NEP	1413	0.02	16.52	-14.81	41.19	3.27	-0.008	0.008	0.000	0.021	-0.084	0.063	0.018	0.258
19 EKP1_NEP	1413	0.11	6.16	-14.81	41.19	1.20	-0.010	0.035	-0.021	0.082	-0.036	0.031	-0.008	0.105
20 EKP1_ROA	1413	-0.04	1.05	-8.83	8.28	1.54	-0.078	-0.169	0.087	-0.045	0.042	0.008	0.076	-0.033
21 EKP1_LO5	1413	0.09	0.41	0.00	4.00	2.16	0.021	0.212	-0.024	-0.020	0.006	-0.011	0.069	-0.006
22 EKP1_RFO	1413	0.33	5.09	-14.49	33.11	1.39	0.155	-0.099	0.016	-0.128	0.028	0.003	0.094	-0.120

変数名	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1 SIZ														
2 AGE														
3 SEX														
4 D/E														
5 DOL														
6 GDP														
7 DMA														
8 RAT														
9 LEM	1													
10 DMY1	-0.2242	1												
11 DMY2	0.5826	-0.6278	1											
12 ROA	0.078	-0.047	0.110	1										
13 LO5	0.056	0.113	-0.031	-0.396	1									
14 EKP1	0.035	0.009	0.018	-0.044	0.000	1								
15 EKP2	-0.116	-0.018	-0.123	0.074	-0.092	-0.277	1							
16 RFO	0.208	-0.097	0.312	0.224	-0.065	0.077	-0.166	1						
17 DDO	0.022	0.031	0.009	-0.152	0.229	-0.027	-0.004	-0.065	1					
18 NEP	-0.205	0.781	-0.476	-0.062	0.111	0.020	-0.028	-0.050	0.042	1				
19 EKP1_NEP	-0.101	0.296	-0.193	-0.036	0.043	0.047	-0.037	-0.008	-0.004	0.373	1			
20 EKP1_ROA	0.011	-0.037	0.060	0.267	-0.164	-0.103	0.040	0.111	-0.029	-0.050	-0.133	1		
21 EKP1_LO5	0.015	0.049	-0.024	-0.127	0.299	0.536	-0.174	-0.002	0.036	0.049	0.127	-0.445	1	
22 EKP1_RFO	0.101	-0.042	0.140	0.070	-0.045	0.169	-0.094	0.407	-0.051	-0.007	-0.020	0.275	-0.017	1

on Asset) および過去 5 年に経験した赤字の回数 (Loss Over the previous 5 years : LO5) を採用した。ROA は営業利益率を総資産で割ったものである。これらの財務データには、Nikkei Financial Quest の値を用いている。また企業スポーツチームの競技パフォーマンスとして、駅伝の順位を基にしたダミー変数を作成した (EKiden Performance : EKP)。具体的には、成績の好調を示す変数として過去 3 年間に 1 回以上 3 位に入賞した場合 (EKP1)、および成績の不調を示す変数として過去 3 年間に 1 回でも全日本レベルの駅伝大会に出場できなかった場合を 1 とした (EKP2)。

次に社会的要因について説明する。外国人投資家の株主所有割合 (Ratio of Foreign Ownership : RFO) は、Nikkei Financial Quest の値を用いた。また大規模なダウンサイジングについては、Ahmadjian and Robinson (2001) で用いられたように、前年比 10% レベルで従業員数 (連結) が減少した場合を 1 とするダミー変数を作成した (Dummy of DOWnsizing : DDO)。さらに周囲企業の企業スポーツ休廃部数については、スポーツデザイン研究所 (2013) に記載のデータを利用した (Number of Exit in Population : NEP)。

制御変数：制御変数としては、組織レベルのものと環境レベルのものを用意した。まず組織レベルのものについては、資源量を制御する規模 (SIZ)、組織のもつ歴史的伝統の重みを制御するための企業年齢 (AGE)、チームの性別の影響を制御するダミー変数 (SEX)、財務の健全性の影響を制御する D/E レシオ (D/E) を準備した。SIZ については、値が大ききばらつくために対数変換している。次に環境レベルのものについては、オリンピック開催年度の影響を制御するダミー変数 (DOL)、経済状況の影響を制御するために GDP の前年比成長率をとった変数 (GDP)、企業スポーツを所有する多くの企業が製造業であるという影響を制御するダミー変数 (DMA)、駅伝への直截的需要の大きさの影響を制御するために全国レベルの駅伝大会の視聴率 (RAT)、駅伝の代替財の需要の大きさの影響を制御するためにスポーツ観戦を除くレジャー市場の成長率 (LEM)、

期間の影響を制御するためにダミー変数 (DMY1、DMY2) を選んだ。

2. 分析手法

本稿では、時間区分が年度単位のため、以下式 (1) のような、離散時間ロジットモデルを分析に用いる (山口, 2001)。本研究では、ある時期に生じた経済的または社会的な出来事が次期の廃部にいかに影響するのかを観察する。このような場合、時間 t の前にはイベントが起こらなかったが、時間 t になってイベントが生じた確率を計算できる、以下のような計量モデルが有効である。

$$\frac{h(t_j|X)}{1-h(t_j|X)} = \frac{h_0(t_j)}{1-h_0(t_j)} \exp(\sum_k b_k X_k) \quad \cdots (1)$$

ここで $h(t_j|X)$ は与えられた説明変数ベクトル $X=(X_1, \cdots X_k)$ に対する時間 t_j での条件付イベント生起確率である。また $h_0(t_j)$ はその $X=0$ の時の値であり、時間 t の関数として基底ハザード関数と呼ばれる。離散時間ロジットモデルでは、各離散時間 $t_j, j=1, 2, \dots$ において説明変数 X で特徴づけられる各サンプルに対し、ハザード確率のオッズが $X=0$ という基底状態のオッズと比例関係を持つと仮定している。

なおこのモデルにおいて、式 (1) は両辺の対数を取り、 $\log[h(t_j)/(1-h_0(t_j))]$ を a_j で置き換えることが可能である。すると以下の式 (2) のようにロジスティック回帰式を得ることが知られている (山口, 2001)。

$$\log\left(\frac{h(t_j|X)}{1-h(t_j|X)}\right) = a_j + \sum_k b_k X_k \quad \cdots (2)$$

本研究における分析モデルのこうした特徴のため、データ分析に際しては二項ロジスティック回帰分析を利用した。分析ソフトは STATA®ver11.1 である。

分析結果および考察

1. 分析結果

表 3 には、二項ロジスティック回帰分析の結果

表3 ロジスティック回帰分析の結果

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
SIZE	0.187 [1.665]*	0.211 [1.714]*	0.213 [1.712]*	0.205 [1.642]	0.208 [1.674]*	0.214 [1.722]*	0.214 [1.721]*	0.203 [1.616]
AGE	0.003 [0.435]	0.005 [0.739]	0.006 [0.792]	0.006 [0.788]	0.006 [0.770]	0.006 [0.780]	0.006 [0.772]	0.005 [0.739]
SEX	-0.399 [0.983]	-0.287 [0.681]	-0.344 [0.810]	-0.353 [0.830]	-0.328 [0.769]	-0.342 [0.803]	-0.346 [0.813]	-0.345 [0.808]
D/E	0.008 [2.556]**	0.01 [3.041]***	0.01 [3.119]***	0.01 [3.207]***	0.01 [3.151]***	0.01 [3.104]***	0.01 [3.064]***	0.011 [3.202]***
DOL	0.357 [0.796]	0.392 [0.843]	0.289 [0.639]	0.28 [0.618]	0.304 [0.672]	0.291 [0.644]	0.291 [0.643]	0.295 [0.650]
GDP	-0.029 [-0.357]	-0.053 [-0.624]	-0.072 [-0.877]	-0.073 [-0.898]	-0.071 [-0.868]	-0.071 [-0.870]	-0.071 [-0.870]	-0.072 [-0.876]
DMA	-0.466 [-1.125]	-0.924 [-1.930]*	-0.968 [-2.024]**	-0.976 [-2.030]**	-0.972 [-2.025]**	-0.974 [-2.037]**	-0.966 [-2.020]**	-0.983 [-2.021]**
RAT	0.059 [0.423]	0.042 [0.285]	0.161 [0.976]	0.157 [0.952]	0.167 [1.014]	0.164 [0.992]	0.161 [0.976]	0.162 [0.980]
LEM	-0.768 [-0.138]	0.359 [0.061]	3.936 [0.636]	3.67 [0.593]	3.909 [0.630]	4.022 [0.647]	3.891 [0.628]	3.454 [0.553]
DMY1	0.792 [1.133]	0.405 [0.564]	-1.472 [-1.199]	-1.475 [-1.201]	-1.487 [-1.207]	-1.485 [-1.206]	-1.465 [-1.192]	-1.455 [-1.184]
DMY2	1.529 [1.884]*	0.797 [0.923]	0.931 [1.050]	0.932 [1.049]	0.967 [1.087]	0.939 [1.059]	0.937 [1.057]	0.987 [1.103]
ROA	-0.137 [-2.315]**	-0.097 [-1.673]*	-0.085 [-1.497]	-0.084 [-1.463]	-0.08 [-1.406]	-0.087 [-1.508]	-0.086 [-1.505]	-0.081 [-1.394]
LO5	0.477 [2.708]***	0.431 [2.281]**	0.463 [2.403]**	0.472 [2.446]**	0.462 [2.394]**	0.455 [2.307]**	0.461 [2.391]**	0.467 [2.363]**
EKP1	-0.828 [-1.056]	-0.804 [-0.999]	-0.817 [-1.005]	-0.812 [-0.979]	-1.335 [-1.078]	-0.943 [-0.900]	-0.791 [-0.954]	-1.294 [-0.955]
EKP2	0.499 [1.250]	0.559 [1.342]	0.574 [1.372]	0.562 [1.341]	0.566 [1.353]	0.572 [1.368]	0.574 [1.374]	0.554 [1.324]
RFO		0.036 [2.180]**	0.035 [2.135]**	0.035 [2.151]**	0.035 [2.148]**	0.035 [2.144]**	0.035 [2.137]**	0.036 [2.202]**
DDO		2.314 [4.276]***	2.33 [4.222]***	2.327 [4.213]***	2.345 [4.256]***	2.332 [4.226]***	2.327 [4.218]***	2.333 [4.232]***
NEP			0.054 [2.015]**	0.057 [2.090]**	0.055 [2.030]**	0.055 [2.019]**	0.054 [2.007]**	0.057 [2.099]**
EKP1_NEP				-0.036 [-0.697]				-0.04 [-0.740]
EKP1_ROA					-0.227 [-0.671]			-0.21 [-0.562]
EKP1_LO5						0.129 [0.202]		0.054 [0.075]
EKP1_RFO							-0.008 [-0.153]	-0.015 [-0.296]
定数	-6.941 [-3.097]***	-6.089 [-2.623]***	-7.154 [-2.912]***	-7.123 [-2.890]***	-7.218 [-2.932]***	-7.189 [-2.917]***	-7.162 [-2.916]***	-7.201 [-2.913]***
対数尤度	-128.620	-118.680	-116.321	-116.014	-116.098	-116.301	-116.309	-115.744
擬似 R2	0.137	0.204	0.220	0.222	0.221	0.220	0.220	0.224
N	1413	1413	1413	1413	1413	1413	1413	1413

* p<0.1, **p<0.05, *** p<0.01

が示されている。モデルⅠは、制御変数と経済的要因が投入されたものである。仮説1-1のとおり、過去5年間で赤字の回数が多い場合、またROAが悪化した場合、企業が企業スポーツから撤退している。その一方で、競技パフォーマンスの影響に有意な影響がみられず、仮説1-2は支持されていない。次にモデルⅡとⅢでは、社会的要因を追加している。このモデルでは、外国人投資家比率の増加と大規模なダウンサイジングの発生、周辺企業の企業スポーツ休廃部傾向が企業スポーツ休廃部に影響していることが読み取れ、仮説2-1と2-2、2-3が支持されていることがわかる。なおモデルⅢがモデルⅠを有意に改善しているかを確認するため尤度比検定を実施したところ、カイ2乗値が24.6となり1%水準で有意となった。

ここまで、経済的要因だけでなく社会的要因も企業スポーツの休廃部に影響していることが確認された。次に、経済的要因と社会的要因が影響を及ぼしあう場合について検討する。仮説3-1は、周辺企業の企業スポーツ休廃部が増加しても、企業スポーツの競技パフォーマンスが高ければ、企業は企業スポーツから撤退しないことを予測した。この仮説を検証するために、NEPとEKP1の交互作用を確認した。モデルⅡはNEPがないものであり、モデルⅢはNEPを投入したもの、モデルⅣはそれらの交互作用項を投入したものである。この分析の結果、仮説3-1は支持されていない。また仮説3-2を検証するために、モデルⅤからⅧまでにかけて、EKP1とその他の経済・社会的要因との交互作用を確認した。しかし仮説3-2が支持されることはなかった。さらにモデルⅣからⅧまでがモデルⅢを改善しているか尤度比検定によって確認したが、有意な結果は得られていない。なおEKP1とDDOとの交差項が4ケースしかなく統計的に意味のある分析ができなかったため、またEKP2とその他の経済・社会的要因との交互作用も確認したけれども仮説3-2は支持されなかったため、これらの分析は表3には掲載しなかった。

その他に制御変数については、D/EとDMAのみの影響が一貫して有意になっている。それ以外

の要因については、一貫して有意となるものが確認されなかった。

2. 考察

本稿は、脱制度化の概念を用いて企業スポーツ休廃部の原因を統計的な分析手法により検討した。より具体的には、企業スポーツの休廃部を脱制度化ととらえた上で、95の実業団陸上長距離部をサンプルにしたイベントヒストリー分析によって、企業スポーツ休廃部の理由を実証的に検証したのである。分析期間は1992～2012年までの21年間とした。

分析の結果、経済的要因としては経済危機の大きさが休廃部に影響していた。その一方で社会的要因としては、外国人投資家および大規模なダウンサイジング、規範的同型化圧力の影響が確認された。経済的要因と社会的要因の交互作用に関して、仮説を構築したものについていずれも分析では支持されなかった。

本研究の分析の意義は三つある。第一に、企業スポーツの休廃部の要因を分析する上で、新制度派組織理論の脱制度化概念の有効性を示したことである。既存の企業スポーツ研究は、一部の例外を除いて企業の意思決定を経済合理的なものと想定していた。とくに、企業スポーツの経済的価値がなくなるがゆえに休廃部になると考えるところに、企業の意思決定が経済合理的と仮定していることが読み取れた。しかし本研究の分析結果が示したのは、経済的理由だけでなく、企業スポーツの正当性が何らかの理由で失われたために企業スポーツという制度がなくなった、ということである。企業スポーツは、それを所有するという行為が日本社会の信念・価値体系において適切とみられていたのであるが、終身雇用制が崩壊し、また外国人投資家が台頭し、さらに周辺企業が企業スポーツから撤退する中で、もはや日本企業にとって適切とみなされなくなっていったのである。

第二に、企業スポーツの休廃部要因を実証的に分析するために計量モデルが有効であることを示したことである。先行研究では、企業スポーツの休廃部に影響を与える要因として、企業内部／外

部の様々な要因が議論されてきた。しかしこれらの要因が包括的に取り扱われ、それぞれの要因がどの程度大きく影響するのかということについて、これまで検討されたことがなかった。そのような中、本研究では、いくつかデータ収集の制約があったものの、企業スポーツの休廃部に影響した要因、必ずしも影響しなかった要因をイベントヒストリー分析によって明確にできた。

たとえば環境レベルの要因に関して、佐伯(2004)の指摘した一部の要因の影響がないことを明確化できた。先述したように佐伯(2004)は、企業スポーツの価値がなくなった環境レベルの要因として、(1) レジャーが多様化したことに起因する、従業員による職場イベントへの関心の低下、(2) スポーツの国際化・プロ化による選手の会社離れに起因する、従業員との距離感の増加、(3) スポンサーシステムというスポーツ支援代替策の登場、(4) 衛星放送の普及によるスポーツのメディアバリューの減少、(5) バブル崩壊が大きく影響していると述べた。しかし本研究の分析結果によれば、これらのすべての要因について検証できたわけではないが、少なくともレジャーの多様化やメディアバリューの減少については企業スポーツの休廃部とは関係しない、ということが明らかになった。

また組織レベルの要因に関しても、先行研究で指摘された、企業とスポーツクラブとの利害を調整するスポーツマネジメント専門家がいなかったため(原田, 2005; 福田, 2010)といった要因については検討できなかったものの、財務パフォーマンスや競技パフォーマンスといった経済的要因だけでなく、外国人投資家比率や大規模なダウンサイジング、周辺企業の企業スポーツ休廃部傾向といった社会的要因が休廃部に影響を与えることも明確にすることができた。なかでも大規模なダウンサイジングがもっとも大きく企業スポーツの休廃部に影響していることを示すことができた。これは、澤野(2009)が指摘するような、派遣社員の雇用が増えた結果、士気高揚という労務管理の一環的活動の必要性が少なくなったためという議論を直接検証はしていないが、その議論を間接的に

支持する結果となった。派遣社員の増加は、大規模なダウンサイジングと密接に関連しているからである。

第三に、本研究の貢献は、企業スポーツ休廃部をめぐる、企業意思決定の多面性を実証的に整理した点も挙げられる。先行研究は、経済的要因と社会的要因のそれぞれの影響関係が企業スポーツの休廃部に及ぼす影響を示唆していたものの(佐伯, 2004)、実証的にこれらを検討した研究はなかった。そこで本研究では、最初に経済的要因と社会的要因のそれぞれが独立して企業スポーツの休廃部に影響するかを検証し、その後に両要因の交互作用の有無を確認した。分析の結果、それぞれが組み合わさって効果を表すことはなかった。

この分析結果が示唆するのは、休廃部圧力が高まった際、競技パフォーマンスがそうした圧力をはねのける力はあるとはいえない、ということである。企業スポーツは、あくまで企業の本業を前提として成り立つ活動である。現代において、企業スポーツが「強くてもダメ」という傾向がある現実を、我々は受け止めねばならない。企業スポーツが企業活動の本業の上に成り立つ活動であるがゆえに、本業に困難が生じた場合、競技活動がいかなる成果を収めていたとしても、もはや存続は難しくなるということを意味しているのである。これは、仮説 3-2 が支持されなかった理由となるであろう。

本研究の分析結果の意味するところは以上の三つである。これらは一見すると、企業スポーツの既存研究の知見と大きく変わらないようにみえるかもしれない。しかしそうではないということについて、改めてここで強調しておきたい。本研究の分析結果で最も重要な点は、企業スポーツの休廃部は、経済的な価値がなくなったから「強くてもダメ」というような、単純な理由で生じてはいないということが示されたことである。本研究では経済的な理由だけでなく社会的な理由から休廃部が生じることを示している。また、休廃部圧力が高まった場合、競技パフォーマンスはそうした圧力をはねのける要因とはならない、ということ

が確認された。これらの研究結果は、それまで当然のように実践されていた慣行を捨て去る意思決定の性格は、単純ではなく様々な利害意識を反映した多面的なものだということを示している。

まとめ

本研究の成果により、これまで実証されることがなかった企業スポーツ休廃部の原因を実証的に確認することができた。とくに、企業スポーツの休廃部要因を分析するために脱制度化概念および計量モデルが有効であることが示された。また本研究の結果からは、経済的理由にかかわらず社会的理由のために企業スポーツを休廃部することが生じることが明らかとなった。

このように企業スポーツ休廃部に影響する要因の性質の多様性を考慮するならば、企業スポーツの担当者は、企業スポーツを存続させるために、その企業内で経済的な意味や機能があることを目指すだけでなく、企業スポーツが日本社会でも様々な意味にも配慮する必要がある。これまでわが国のスポーツ経営研究者のなかでは、テーマとして企業スポーツの経済的目的が取り上げられることが少なかった。たとえば2000年以降さかんに議論されていたゼネラルマネジャー導入の必要性は、主に経済的な目的達成のためという理由が中心であった（原田，2005等）。しかし本研究の結果が示すのは、企業スポーツ存続のマネジメントにとって重要なものは、単に経済的なものだけではない、ということである。

本研究の分析結果に基づけば、たとえば次のような実務的インプリケーションを提案できる。企業スポーツ担当のマネジャーにとって、その存続策を検討するためには、組織が組織内外の出来事をいかに意味づけているのか、という点に配慮することが重要となる。外国人投資家からの意見への異論を構築したり株主総会での対応を社内で議論したりすることが有益かもしれない。また周辺企業の動向を気にしないように社内を説得することが有効となる可能性もある。あるいは政府や行政などの担当者であれば、企業スポーツ活動がい

かに社会的に当然のことであるという世論をつくるように仕向けることが重要となるかもしれない。単に経済的な観点が重要でないという本研究の結論は、このような、社会の信念・価値体系レベルでの対策を導く。

最後に本研究の限界と課題を三つ指摘したい。第一に、今回支持されなかった仮説のさらなる検討が重要である。とくに操作化に工夫の余地があるものについては、データ収集をやり直し、再度分析に臨みたい。第二に、本研究において検討されなかった要因がまだ残されている点である。例えば経営者の意図である。経営者は、株主や周辺企業からの影響に対して、主体的に行動することも可能である。本研究は主に、休廃部に影響する構造的要因に注目しているため、こうした行為主体性を分析に組み込めていない。ゆえに定性分析を実施する可能性を含め、リサーチデザインが見直される必要が残されている。第三に、本研究の主張の外的妥当性の問題がある。すなわち事例選定において配慮はされているものの、サンプルが実業団長距離部に限定されていることである。これらの課題については稿を改めて取り組みたい。

【注】

- 1) 休廃部数の多いスポーツ種目は、野球（85）、陸上競技（48：うちほとんどが長距離部）、バレーボール（40）、バスケットボール（28）と続いている。総スポーツ種目数は22、平均休廃部数は約16である。これら上位スポーツ種目のうちリーグ戦形式でないのは陸上競技のみである。また、これら休廃部数上位にある種目の人気度を示す中央競技団体の登録人口数を確認すると、野球を除いた3種目の平均値は435,421人であるが、陸上競技は261,265人であり（笹川スポーツ財団，2011）、バレーボールやバスケットボールと比しても大きく劣らない人気を有しているといえよう。なお、笹川スポーツ財団（2011）では、野球については軟式野球登録者数のみが報告されていたため、登録人口数が確認できなかった。
- 2) 欠損値データを削除した時点で組織数は90であり、企業スポーツ撤退イベント数は26であった。最終的に、少なくとも2回以上全国レベルの駅伝大会に出場していないが企業スポーツ撤退を経験している5組織を、欠損値を含まなかったために分析に追加し、総計95組織で分析している。これら5組織は分析期間に全国レベルの駅伝大会への出場が2回未満であったが、活動状況をみると職場ス

スポーツのレベルではなかったため、サンプル数確保のために分析対象に含めた。こうしたサンプリング基準はサンプリングバイアスの問題を孕む可能性があるが、本稿の分析において重大ではないと考える。

【参考文献】

- Abrahamson, E. and Rosenkopf, L. (1993) Institutional and competitive bandwagons: Using mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion. *The Academy of Management Review*, 18 (3): 487-517.
- Ahmadjian, C. L., & Robinson, P. (2001). Safety in numbers: Downsizing and the deinstitutionalization of permanent employment in Japan. *Administrative science quarterly*, 46(4), 622-654.
- Boeker, W. (1989) The development and institutionalization of subunit power in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 34 (3): 388-410.
- DiMaggio, P. J., and Powell, W. W. (1983) The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2): 147-160.
- Granovetter, M. (1985) Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3): 481-510.
- 原田宗彦 (2005) 原田ゼミのスポーツビジネス入門 (9) 企業スポーツの現状と課題. 月刊体育施設, 34 (11), 42-44.
- 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, 49 (1): 183-207.
- 株式会社スポーツデザイン研究所 (2013) 1991 年～現在の年次別企業スポーツ休廃部数一覧と競技別休廃部データ. 株式会社スポーツデザイン研究所: 東京.
- Kang, J. K., and Shivdasani, A. (1997) Corporate restructuring during performance declines in Japan. *Journal of Financial Economics*, 46 (1): 29-65.
- Kikulis, L.M. (2000) Continuity and change in governance and decision making in National Sport Organizations: Institutional explanations. *Journal of Sport Management*, 14 (4): 293-320.
- Kraatz, M. S., and Zajac, E. J. (1996) Exploring the limits of the new institutionalism: Causes and consequences of illegitimate organizational change. *American Sociological Review*, 61 (5): 812-836.
- 公益財団法人 笹川スポーツ財団 (2011) 『中央競技団体現況調査 2011』.
- Lieberman, M. B. and Asaba, S. (2006) Why do firms imitate each other? *The Academy of Management Review*, 31(2): 366-385.
- 増尾賢一 (2011) 日本の株式所有の歴史的構造 (6): バブル経済崩壊後における株式所有構造の変化. 中央学院大学商経論叢, 25 (2): 75-104.
- 中村英仁 (2014) 企業スポーツ休廃部要因の実証分析に向けて: 実証分析の必要性和仮説の検討. 一橋大学スポーツ研究, 34: 24-29.
- Oliver, C. (1992) The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13 (4): 563-589.
- 大崎企業スポーツ事業研究助成財団 (2000) スポーツ支援と企業経営に関する調査. 大崎企業スポーツ事業研究助成財団: 東京.
- 大崎企業スポーツ事業研究助成財団 (2011) 企業側の視点に立った企業とスポーツのあり方調査. 大崎企業スポーツ事業研究助成財団: 東京.
- 佐伯年詩雄 (2004) 現代企業スポーツ論. 不昧堂出版: 東京.
- 澤野雅彦 (2005) 企業スポーツの栄光と挫折. 青弓社: 東京.
- 澤野雅彦 (2009) 企業スポーツのいままでとこれから. 現代スポーツ評論, 20: 42-54.
- Scott, W.R. (2008) *Institutions and organizations*. Sage Publications: Carifornia.
- Smelser, N.J. and Swedberg, R. (2005) *Introducing economic sociology*. in Smelser, N.J. and Swedberg, R. (eds.) *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton University Press: New York.
- Suchman, M. C. (1995) Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3): 571-610.
- Tushman, M. L., and Anderson, R. (1986) Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31 (3): 439-465.
- 山口一男 (2001) イベントヒストリー分析 (4) 統計, 52 (12): 73-78.
- Younkin, P. (2016). Complicating abandonment: how a multi-stage theory of abandonment clarifies the evolution of an adopted practice. *Organization Studies*, 37 (7): 1017-1053.

(2019 年 7 月 23 日 受付)
(2019 年 11 月 5 日 受理)