

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—

鳥羽 賢二¹, 来田 宣幸², 横山 勝彦³

The study of support for Top Athletes' career transition: Refer to NEC's Social Entrepreneur project

Kenji Toriba¹, Noriyuki Kida², Katsuhiko Yokoyama³

The purpose of this study is to examine the possibility to send out athletes as a social entrepreneur through the incubation center of the company. In this study, (1) we review the situation of top athletes in companies to CSR management, (2) we examine the carrier transitions of top athletes, (3) we refer to the specific case of "NEC Social Entrepreneurship School". And, we clarify the significance to train top athletes as a social entrepreneur through companies as incubation center.

【Keywords】 top athlete, career transition, corporate social responsibility, social entrepreneur

本研究は、トップアスリートを企業のインキュベーションセンターを通じて、社会起業家として輩出させる可能性について検討することを目的とする。トップアスリート自身をソーシャルアントレプレナーとして装置化するという発想での議論は未だ存在していない。そこで本研究では、(1) 先ず、広く社会一般に影響力を持つトップアスリートは、企業がCSR経営を基軸にするなか、その内外でどのような状況にあるのかを概観し、(2) また、企業スポーツの変遷を鑑みながら、現在のトップアスリートのキャリアトランジションにおいては、どのような展開がなされているのかを浮き彫りにする。(3) そして、現在すでにアスリート以外のソーシャルアントレプレナーを養成する「社会起業塾」を展開している民間企業のNECの具体的事例を参照する。そこでインキュベーションセンターのしくみや、特徴などを整理し、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する。

【キーワード】 トップアスリート, キャリアトランジション, 企業の社会的責任 (CSR), ソーシャルアントレプレナー

I. 背景と目的

2020年に東京オリンピック・パラリンピックの開催が決定し、日本のスポーツムーブメントは一層盛り上がりを見せている。そのオリンピックなどの国際舞台で活躍する主役であるトップアスリートは、日々競技性を高めるための努力と研鑽を重ね、さまざまな能力を獲得している。また、2011年に公布されたスポーツ基本法の前文^{注1)}には、トップアスリートの活躍は、社会へ多くのインパクトをもたらすものと記されている。さらには、東日本大震災からの復旧・復興過程においては、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。このようにスポーツが有する力を体現するトップアスリートは、横山ほか(2012)によれば、特に地域のなかでエモーショナル・キャピタルを形成できる意味において、社会が豊かになるた

^{注1)}2011年7月27日に公布されたスポーツ基本法前文(抜粋)には、「スポーツ選手の不断の努力は、人間の可能性の極限を追求する有意義な営みであり、こうした努力に基づく国際競技大会における日本人選手の活躍は、国民に誇りと喜び、夢と感動を与え、国民のスポーツへの関心を高めるものである。これらを通じて、スポーツは、我が国社会に活力を生み出し、国民経済の発展に広く寄与するものである。また、スポーツの国際的な交流や貢献が、国際相互理解を促進し、国際平和に大きく貢献するなど、スポーツは、我が国の国際的地位の向上にも極めて重要な役割を果たすものである。」と記されている。

1 びわこ成蹊スポーツ大学スポーツ学部 (Faculty of Sports Science, Biwako Seikei Sport College)

2 京都工芸繊維大学大学院工学科学研究科 (Graduate School of Science and Technology, Kyoto Institute of Technology)

3 同志社大学スポーツ健康科学部 (Faculty of Health and Sports Science, Doshisha University)

めの必要不可欠な存在であると多くの人が認めているという。

しかしながら、近年、その一方では、アスリートを育成し国際競技力向上の基盤となっている企業がスポーツチームを所有するといった、いわゆる企業スポーツが、2000年前後をピークに300以上も休廃部に追い込まれているといった報告^{注2)}がある。近年は、衛星放送が開始され、メディアの国際化や多様化により企業スポーツの広告宣伝価値が薄らぐことになった。さらに企業は、バブル経済が崩壊し日本型経営から株主重視の欧米型経営への変革を求められ、急激なグローバル化によるリストラの波を受け、その結果、多くの企業スポーツチームがなくなっている。

ところが、このようななか、継続してスポーツチームを所有している企業も多数ある。その背景には、企業価値を求めるのにCSR^{注3)}、すなわち企業が社会的責任を果たすことにあるといった考え方がトレンドとなってきたことがあり、そのことによって、企業は、スポーツチームの活動とCSRの親和性を拠り所としてスポーツチームを継続、所有している。そうした企業は、スポーツやトップアスリートに公共財としての価値や意義を認識しており、その活動に対しての一応のコミットメントがある(駒橋、2008)。

では、トップアスリート側の実情は、どうであろうか。スポーツで頂点をつかみメディアに多く露出され華やかな現役生活を送った選手のなかには、引退後のセカンドキャリアに悩み、本人やその周囲も予期せぬ事態になっていることがあることも聞く^{注4)}。前述したように、このことは、トップアスリートの類い稀なる能力が、社会に還元されず、逆にそれを疎外していることにつながっていると考えられる。トップアスリートがスポーツで培った能力の汎用性を実証し、トップアスリートを社会のロールモデルにすることは、スポーツ界のみならず社会が期待するべきものであろう。

近年、為末氏(陸上)らによる「アスリートソサ

エティ」や朝原宣治氏(陸上)、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^{注5)}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率的かつ効果的な活用を困難にさせていることもうかがえる。

そこで本研究は、広く社会一般に影響力を持つトップアスリートのキャリアトランジションにおいて、現在ソーシャルアントレプレナーを養成する「社会起業塾」を展開している民間企業のNECを参照して、トップアスリートの社会企業家に向けての可能性を視野に検討するものである。具体的には、その業務に携わっているマネージャーに半構造化面接法によるインタビュー調査^{注6)}を実施し、その定性的データをもとに試論する。

本論文の構成は以下の通りである。先ずⅡ章では、多くのトップアスリートが現在も所属している企業と企業スポーツの環境を概観し、そのなかでのアスリートの活動や現況を浮き彫りにする。続くⅢ章では、NECのI氏インタビュー調査をもとに、社会起業家支援策の実情を探る。そして、最後Ⅳ章でまとめを述べる。

Ⅱ. トップアスリートを支える企業環境

1. スポーツを支える企業環境の変化

激変し続ける世界の経済環境のなかで、日本企業はかつて経験したことのないグローバルスタンダードへの対応が求められている。かつての日本企業は図1に示すように、欧米型企業とは違い、家族的な経営がなされてきた。グローバル化は、日本企業にとってそのしくみ自体を大きく変化させるものになっている。さらにIT発展の情報化時代への突入は、企業間競争をより激しいものへと拍車をかけており、企業はよりスピーディーに世の中の変化への対応が求められる。そのうえ企業は、顧客ニーズに応えるためにあらゆる情報手段をとり、企業間競争の本質である商品本体の

^{注2)} スポーツデザイン研究所によれば、1991-2009年までの企業スポーツチーム休廃部数は、339と報告されている。なかでも1998年から2001年の4年間に185チームが消滅した。

^{注3)} Corporate Social Responsibility; 企業の社会的責任。そもそも企業は、経済システムの一構成員として社会に開かれた存在であり、自らが社会に与える影響について、当然のことながら責任を持っている。近年CSRとして議論されている概念や文脈は多岐にわたっている。先ず、CSRを捉える基本的な立ち位置として、株主価値と公共性について、①株主価値最大化を前提とした公益性への貢献、②株主価値と公益性の両立という2つがある。前者は米国などの市場主義につながり、後者は、例えば近江商人の三方良しの考え方に代表されるよう、従来からの日本にある考え方に近い。(出典：日経ビジネス経済・経営用語辞典)

^{注4)} JOC理事「トップアスリート就職支援ナビゲーション」担当のA氏よりヒアリング(2013年12月26日)。

^{注5)} 一般の起業家とは違って、営利目的ではなく社会貢献を目的としながら事業活動をおこなう企業家をいう。医療、福祉、環境、教育、文化などの分野で、経営能力を身につけたプロとして持続的に事業を運営していく経営者を指している。米国では、ハーバード大学やスタンフォード大学といった有名大学が、大学院などに養成コースを設けている。国内には、東京工業大学が「国際的社会起業家養成プログラム」に取り組んでいる。社会起業家ともいう。(出典：日経ビジネス経済・経営用語辞典)

^{注6)} 2013年6月13日にNEC、CSR・社会貢献室マネージャーI氏を対象にインタビュー調査を実施。

高品質性を担保しながら利益確保のための適正価格をキープする。それには、商品に付随する多様な付加価値を高めなくてはならない。そうすることで、他社との差別化を確立することになり、それをおろそかにするとグローバルな情報化社会で企業が生き残れない厳しい時代になっている。

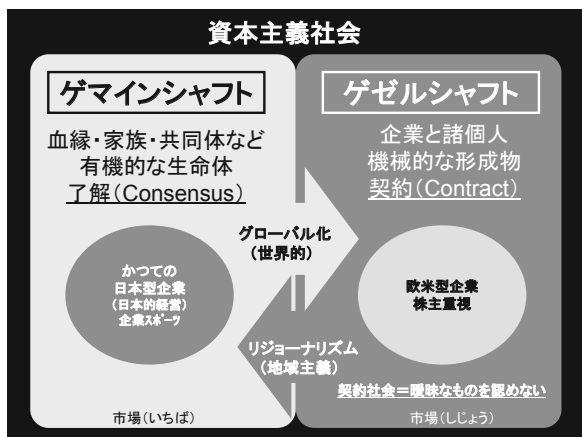


図1 2つの共同体 (出典：吉田 (2004) をもとに著者作成)

このような差別化優位戦略がキーポイントとなるなかで、企業イメージの創出は極めて大きな経営課題となる。ゆえに企業が社会的存在である以上、企業のコンプライアンス遵守は、図2に示したような社会良識にそった企業活動をおこなうのは至極当然のこととして受け止められている。すなわち、法令遵守や透明性を持った企業経営は、CSRの基本的かつ受動的な企業活動となっていることが理解できる。そのうえで、企業はステークホルダーに良好な関係性とより良い評判を獲得するのに、能動的かつ戦略的なCSR活動を実践していく必要があるのである。後述するNEC社の起業家育成のインキュベーション^{注7)}センターの設置は、まさしくそうした戦略的CSR活動とも言える。

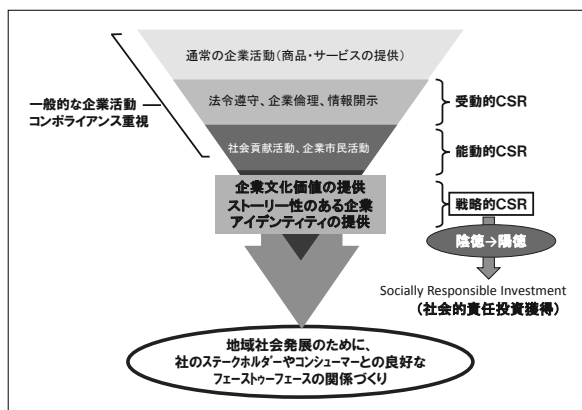


図2 企業のCSR活動の区分

(出典：サントリー(株)CSR推進部 (2007) を著者改編)

2. 企業スポーツの動向

表1は、企業スポーツの変遷をまとめたものである。1930年代に職場スポーツとして誕生した企業スポーツは、第1次大戦の好景気による企業の発展を背景に、労働者の健康増進や気晴らしなどの労務対応策として機能していた。第2次大戦後は、高度経済成長を支えた日本的経営のなかに企業スポーツがあり、社員の士気を高めるための組織活性化としての媒体の役割もあった。また、テレビ時代が訪れた1960年代には、企業PRとしての媒体にもなっていく。その時代に資金に余裕がある企業は、広告宣伝効果や社員の士気高揚を目的に、優れた選手を次々に採用してチーム強化に乗り出していった。次第に多くの企業がスポーツを採用し、企業スポーツは学校体育とともに、国際競技力向上にも寄与する日本の高度スポーツを支えていくことになったとされ、多くのトップアスリートを輩出する装置となった(佐伯, 2004)。

当時は、先に述べた日本企業の家族的空間のなかで、アスリートたちは職場でのコミュニケーションも頻繁にあり、引退後も所属している企業の一般社員として働くことができる職場の保証もあった。ところがITの発展による組織のスリム化、フラット化は、今のアスリートの職場環境に大きな変化を起こしたという^{注8)}。

ITの発展は、会社業務を一変させている。かつては電話で対応していたことが、ほとんどの業務をパソコンでおこなうようになってきており、仕事の「私事化」が起こっていて、業務は個々の「カプセル化」となっている(中原, 2012)。これまでは、選手が半日だけの勤務でも職場の周囲の同僚の電話声を聴いているだけで、その業務内容が理解できた環境があり、自然と経験学習ができていたのである。

アスリートは今の職場ではスポーツで培った非認知能力を活用できない環境になっており、職場環境の変

^{注7)} インキュベーション (Incubation) は、アイデア育成段階ともいう。保育器(インキュベーター)から派生した言葉で、アイデアも人間の子供と同様に、どんな優れた素質を持っていても、しかるべき保護を加えて育てなければものにならないという意味。この段階でトップマネジメントに課せられる役割は、①創出されたアイデアを育成し、実践段階まで引っ張っていく人材を見つけ出す、②プロジェクト推進のための権限移譲と経営資源の配分、③社内保守派にプロジェクト推進の妨害をさせないようにすることにある。(出典：ブリタニカ国際大百科事典)

^{注8)} A社GMによると、「大幅な試合数増加により、出勤日数が以前より激減し、職場同僚社員との一体感が薄くなった。」また、B社部長からは、「職場組織のフラット化によって、人材整理もあり選手の教育係もいなくなり、選手が現役時代に職場での経験学習ができなくなっている。」実態や、A社でも同様に、「IT化による職場環境の変化によって、選手の引退後のキャリアトランジットの困難さがある。」と指摘している。(2013年7月A社企業スポーツチームGM、同年8月B社企業スポーツチーム部長からヒアリング)

表1 企業スポーツの変遷と社会情勢

年代	昭和20年代	昭和30年代	昭和40年代	昭和50年代	昭和60年～平成初期	平成7年～	平成12年～	
	1945～	1955～	1965～	1975～	1985～	1995～	2005～	
社会情勢	戦後の復興期		高度成長期 テレビ時代・高度大衆消費社会の進展		五輪憲章からアマチュア規定削除	グローバリズム・企業の社会的責任への要請・地球環境保全	人口減や少子高齢化社会への対応・指導的地位の女性を奨励	
企業スポーツ	目的・役割	戦後復興の旗印	企業福祉の一つの柱・良き労使関係づくり	強い会社のイメージづくり・宣伝効果を期待	地域密着・国対ジブシー・走る広告塔	良い会社のイメージづくり	企業の社会的責任(CSR)への対応	地域社会への貢献・企業の社会的責任投資(SRI)への寄与の可能性(2)
	中心業種	繊維・土木・鉄鋼・造船・旧財閥系企業・教員・警察・国鉄	電機・化学・建設・電鉄・外資系企業			IC関連・自動車・流通・スーパー	企業の社会的責任への寄与 情報・自動車・電機・食品	
	特徴	文武両道・休日練習	終業後の夜間練習	就業中の屋間練習	勝利主義・企業内専門家・練習＝仕事	契約制(プロ化)・勝利ボーナス・試合＝仕事	原点回帰(職場と社会を意識した活動)	選手やスタッフの契約社員化/地域社会との協働・次世代育成や被災者支援へのアローチ
スポーツ界の出来事	1940年幻の東京五輪('38年に返上)	各種目の競技団体がF(国際連盟)に加盟	1964年東京五輪・オリンピック開催	1972年札幌冬季五輪 1971年ホリウングラム 1973年巨人9連覇	1980年モスクワ五輪不参加	(1988年名古屋オリンピック招致活動)	1998年長野冬季五輪開催 (2008年大阪五輪招致活動)	2002年サッカーW杯日韓大会開催
花形競技	プロ野球・高校野球・プロレス・ボクシング・相撲・水泳・卓球・体操		バレーボール・柔道・ラグビー・テニス・ホリウング・ゴルフ・駅伝・ゲートボール		サッカー・F1・アメリカンフットボール	ジャンプ・セリEA・全米ゴルフ等で活躍する日本人選手がターゲット		
メディア	ラジオ	白黒テレビ	カラーテレビ	VTR	BS/CS	インターネット(SNS) インターネット・YouTube/4Kテレビ(放送)・3Dテレビ		
国民のコンセンサス	戦後復興→国対・アジア大会中心・「好きなもの強いもの中心」から「学生スポーツ主導」へ		五輪開催を機にスポーツのイベント化・レジャー化進展・女子の台頭・身障者への浸透。スポーツ科学の進歩・フロア融合の時代へ		スポーツのファッション化・外国人選手一般化		スポーツ選手の不祥事(ライフスキルの必要性) 2013年に東京五輪・オリンピック(2020)招致成功・競技団体のガバナンスや体罰指導問題・スポーツ庁の設立	

社員の士気高揚・福利厚生(健康的な企業づくり) Emotional Capital
国内スポーツ体制の構築・国際競技力向上の下支え・国内スポーツの普及発展に寄与

(出典：経済産業省「企業スポーツの新しい関係性構築に向けて」(2001)をもとに著者改編)

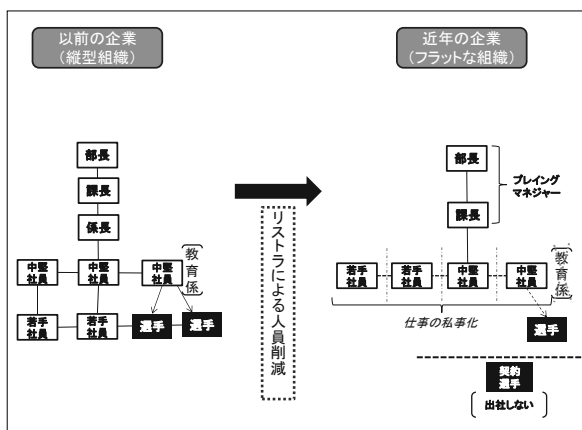


図3 過去と現在の企業組織と選手 (出典：著者作成)

化は、選手の引退後のキャリアトランジットの困難さにもつながっていると指摘できる。また、同時にスポーツ医学の発展により競技力の高度化とともに、アスリートのセミプロ化、プロ化が進んできている。企業自体の職場環境の変化は、そこでの選手の雇用形態もプロ契約社員としての選手が増加傾向にあるという^{注9)}。彼らはスポーツ引退後には、企業から離れることになる。こうした企業の変容に伴い、一つのことを極め人的資産としても大いに活躍し得るポテンシャルがある

注9) A社GMによると「選手から競技のみに専念したいといった要望があり、契約選手としてチームに加わるケースが多くなっている。」(2013年8月ヒアリング)

トップアスリートが行き場を失うことは、社会にとっての損失にもなっていると考えられる。

3. アスリートのCSR活動

近年では、企業価値を求めるのに、企業が社会的責任を果たすCSRにあるといった考え方が国内企業のトレンドとなってきていることは前述した通りである。そのことによって、企業スポーツチームの活動をCSRの親和性を拠り所として、チームを継続、所有している企業が多数ある。そこでのアスリートたちは、試合の合間を縫って、表2にまとめたような地域での次世代育成やさまざまなスポーツの普及・振興活動をおこなっている。まさに彼らは企業の顔となり、ステークホルダーとの直接的なコミュニケーションをとり、社会のなかで目には見えないレピュテーションを獲得しているのである。

また、このような活動をおこなっているアスリートの資質について、表3にあるように、日本トップリーグ連携機構の副会長である張氏は、環境変化が進むなかで、社会に求められる人材として、競争と協調性を厳しいスポーツで鍛錬したアスリートに期待すると述べている。

ところが、そのほとんどのアスリートの現役時代は短く、30歳前後で引退を余儀なくされる。一生涯を通じてプレイを積み重ねていくことは困難である。また、特別に身につけている技術の継承を一般人に仕向

表2 企業スポーツチームのCSR活動例

A社	専従者(コーチ)を雇用して、サッカースクールを開設し、地域の小、中学生に対して自社の芝生のグラウンドを使用してサッカーを教えている。 スクール運営に要する費用は、生徒から、月謝2,000円を集めているが、当然これでは不足であり、超過費用は、すべて地域貢献と割り切り自社が負担している。	B社	主に地域の子供たちを対象に、自社の福利厚生施設(体育館、グラウンド、テニスコート、トレーニングジム)を利用したスポーツスクール活動(野球、サッカー、テニス、スイミング、体操)を実施している。また、地元の市が主催する少年サッカースクールに自社サッカー部のコーチ、選手を派遣し指導を行っている。
C社	野球部では、野球教室(春季)や自社球場の開放(少年野球、高校、大学)を、バレーボール部では、バレーボール教室(沖縄、函館、龍神村、北河内、長浜)や中学生東西交流杯(東京:全国74校参加)を行っている。 バスケットボール部では、バスケットボール教室(富山、松山、新潟、長岡、京都、奈良、枚方)や競技大会(小学生大会、中学生大会)を、女子卓球部では、卓球教室(自社体育館)、地元健保連卓球講習会、日本卓球協会講習会への講師派遣(神奈川、松山、宮崎)などを行っている。 さらに、体育館、グラウンド、テニスコート、卓球場など体育施設を地域開放もしている。	D社	女子ソフトボール部では、各県ソフトボール協会主催のソフトボール教室や高校を中心とした学校へソフトボール選手を派遣し、実技指導を行っている(10回/年)。 野球部では、少年野球教室(2回/年)を開催し、スポーツ少年団のチームを指導、またOBは野球の審判の手伝いを行っている。 女子バレーボール部では、小学生フェスティバルとして地域の小学生を対象にバレーボール教室(1回/年)を開催している。 その他、チームとして、警察署の交通安全運動の手伝い(1~2回/年)も行っている。
E社	ラグビー部では、地元学習障害教育研究会の幼稚園児から小学5年生までの子供たちとラグビー観戦実施した後運動大会を実施した。他社ラグビー部と合同でラグビーフェスタ2000も実施。 バレーボール部では中学生男女バレーボール大会(男女20チーム、400名参加)の主催を毎年8月に行っており、チームの選手が審判員として手伝いをしたり、サイン色紙やサイン入りTシャツのプレゼントなどを行っている。 さらに、地元のママさんバレーのメンバーを対象に週2回(80~100人)バレーボール指導を行っている。ママさんバレーチームを対象に年1度自社の体育館で「ママさんレディースカップ」大会を開催。選手が各チームのアドバイザーとなり地域社会との交流を図っている。	F社	サッカー及びテニス大会の冠スポンサーを行っているほか、地域貢献活動として、硬式野球部が少年野球教室を開催したり、OBを中心に地域のスポーツ少年団等の指導にあたっている。 また、シドニーオリンピック(女子柔道)や世界選手権(男子ソフトボール、ボート、スケート)をはじめ、様々な国際大会・国体等への選手・スタッフを派遣するとともに、女子ソフトボール、ラグビー、硬式野球の各種目については協会等に役員も派遣している。 さらに、自社所有のスポーツセンターの各施設を、大会開催・強化合宿等に提供しており、2000年だけでも、国際ユースサッカー大会時の宿舎(合宿所)、ラグビー日本代表強化合宿時の練習グラウンド(ラグビー場)に利用している。

(出典:経済産業省「企業と新しい関係構築に向けて」(2001) <http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g11122cj.pdf>)

表3 日本トップリーグ連携機構副会長張富士夫氏トップリーグセミナー講話(抜粋)(2005)

21世紀を迎え、グローバル化や多様化といった環境変化が進むなか、現在企業に求められる人材は変化していると世間では言われている。私自身、多様な個性の集団の中で、より国際的な視点を持って、時にはリーダーシップ、時にはメンバーとして、競争と協調を実践しながら困難な課題にチャレンジしていく人材がこれからは求められているのではないと思う。ただ、その一方で20世紀の日本産業を支えてきた、強い精神力、チームワークといった気質も引き続き企業人において重要な資質であり、与えられた任務を粘り強く、確実に遂行していくという能力もまた当然ながら必要である。そしてこのような資質は、スポーツのハイレベルな鍛錬を通じて養うことができるものであり、運動部はそのための絶好の環境であると思う。なぜなら、スポーツは万国共通のグローバルな枠組みのなかで競っており、選手は日々高い目標を掲げ少しでも進歩して強い相手に勝つことができるように鍛錬を重ね、その行動を通じて不屈のチャレンジ精神を形成しているからである。

(出典:日本トップリーグ機構ホームページのコラムより <http://japantopleague.jp/>)

けるといった場が乏しいことから、アスリートの稀有な才能は、なかなか広く社会に認識されにくい。したがって、優れた者として敬われることも少ない。しかしながら、スポーツがこれだけ多くの人々に指示され国民的共感を集めていることを鑑みれば、そこで活躍しているトップアスリートの社会的価値は計り知れない。

トップアスリートの無形的価値は、1つには、地域でのCSR活動として、スポーツの振興活動を実施することにより、フェーストウフェースでのコミュニケーションがなされている点で地域社会に密着していることがあげられる。また2つめには、メディア媒体などを通し、何よりも世間からの認知度が高い点にある。3つめには、そこに存在していることだけで、人々

に喜ばれることにある。したがって、共感を得やすい。これらのことは、社会起業家の要素とリンクするのである。

そこで、次章では、社会起業家についてのNECの具体的な支援策に触れ、トップアスリート支援の手がかりを探ることとする。

Ⅲ. 社会起業家育成の観点から

1. NECによる社会起業家支援

社会起業家支援には、社会起業家への資金提供や運営支援などさまざまな形態が見られる。資金提供型の支援例としては、ソーシャル・ベンチャー・パートナーズやアショカ財団、スコール財団などがある。また、

運営支援としては、ブリッジスパン・グループ、日本国際交流センターによる社会起業家育成支援プログラム、株式会社地域協働推進機構による社会起業家育成・企業支援、NEC社会起業塾などがあり、また、これらの混合型による支援も存在する。

「NEC社会起業塾」は、2002年より開始され、2013年3月までに45の団体がそのコースを修了し、そのうち39団体が活動を継続している実績を持つ、日本における先駆的な取り組みである^{注10)}。9月から3月までの7ヶ月を1期として1期あたり3～5団体程度が経営指導などの支援を受ける運営支援型の社会起業家支援プログラムに位置づけられる。

NEC社会起業塾への参加は、書類審査とプレゼン審査による二段階で選抜され、倍率は約10倍程度である。選抜の観点として、1つには、タイミングの問題があげられ、事業として立ち上げ時期を中心に支援が計画されている。I氏によると、社会起業家の活動は、(1)準備期、(2)助走期、(3)離陸期、(4)成熟期の4段階に分けられており、支援はこのうちの離陸期に相当すると言える。すなわち、事業がある一定の進捗状況を持って達成されている成熟期や、事業の実現が具体化されていない計画段階である準備期や助走期の場合には、運営支援が最適ではないと考えるものである。第1期では、ビジネスプランが中心であったため、実際に創業するところまで至らずに終わった事例が多く見られた。

もう1つの選抜の基準は、社会起業に対する強い思いの有無である。事業性や公益性、社会性は後から鍛えることができるとも言えるが、社会問題を解決しようとする強く真剣な思いがあり、腹をくくっているか否かが重要な審査基準とされる^{注11)}。

このような審査によって選抜された団体がNEC社会起業塾のメンバーとして、各種の支援を受けることになる。NEC社会起業塾の実際の運営は、NECと特定非営利活動法人ETIC^{注12)}(以下、ETIC)による協働事業の形式をとり、それぞれの強みやリソースを活かしたプログラムが展開されている。具体的な内容としては、組織、事業の立ち上げと運営を通じて学ぶ実

践的研修がおこなわれ、ETICは参加団体に対して、専門家によるコーチングやNPO事業者などのメンターによるアドバイス支援といったOJTをおこなう。また、学生スタッフの紹介や連携企業や顧客企業の紹介がおこなわれる。NECのリソース提供による事業課支援、資金、製品、場所などの提供、社員専門家による個別指導や事業ラインとの提携支援、企業ネットワークの紹介などがおこなわれる。

合宿研修による問題解決力とマネジメント力の養成としては、開始時の合宿研修において、目標設定とその具体化作業が繰り返しておこなわれる。どのような社会課題に取り組み、どのような手法で解決を目指すのか、また、1ヶ月後、6ヶ月後、1年後、3年後にどのような姿を目指すのか、といった事業をおこなううえでの理念構築、目標設定、具体的計画立案を実施する。最初は漠然とした内容であるが、課題のそぎ落としや具体化を通して、いつまでに何を実現するかというタスクに落としとしていく作業をおこなう。約3ヶ月後に合宿の振り返りを行い、目標の再設定をおこない、半年後に報告会を実施している。この間に事業として実際に進めていく。その他にも具体的には、仮想理事会や仮想取締役会などを開催している。これらは、例えば、販路の拡大やパートナーをどうするかなど、具体的な課題を自分たちで設定して自分たちで解決するための取り組みである。

2. トップアスリートと社会起業家の親和性

本研究では、トップアスリートのセカンドキャリア支援に関する効果的な示唆を得るために、社会起業家育成支援のプログラム内容をインタビュー調査により検討した。今回の調査の結果、いくつかのヒントが得られた。まず1つめは、トップアスリートとアントレプレナーシップの親和性である。NEC社会起業塾では、合宿形式での問題解決力とマネジメント力の養成が運営支援プログラムの中心であることが明らかとなった。これは、夢や興味だけでビジネスとして成功を収めることは不可能であり、社会起業家を育成するためには、具体的な事業の目標設定と実現のための計画立案能力の習得が支援プログラムの中核となることを意味する。この目標設定と計画立案は、アスリートが競技力を向上させるために日常的におこなっている活動そのものと言えよう(松野ほか、2010; 来田ほか、2011; 向山ほか、2013)。

アスリートは、オリンピックでメダルをとることや次の大会で優勝することなど、具体的な目標を設定し、その目標を達成するための練習計画を立案している。その際、体力面、技術面、心理面における現状の力を客観的に分析し、長所を活かし、不足部分を補う

^{注10)} 1990年代に現在のCSR推進部長がアメリカに駐在し、当時のアメリカで起きていた製造業の国外進出に伴う国内空洞化による失業問題に際して、事業型NPOやソーシャルベンチャーといったセクターが雇用の受け皿となっている現実に直面したことが社会起業塾を開設するきっかけといわれている。同様の社会や経済の変化が近い将来、日本にも押し寄せる可能性が高いと考え、早期に対応を図ろうとしたものである。

^{注11)} NPO、企業など組織形態は特に関係はないとされる。

^{注12)} NPO法人ETICとは、日本におけるソーシャルベンチャーの普及や社会起業を目指す若者の支援をおこなうNPO法人である。ビジネスプランコンテストや学生に対するインターンシップの機会提供などをおこなっている。

計画を立案して練習をおこなっている。さらに、その達成度合いを確認しつつ、次の目標や練習計画を再設定している。つまり、トップアスリートは競技生活を通して、このようなスキルを高度にOJT (On the Job Training) として訓練していると言え、スポーツの場面での経験が、セカンドキャリアとしてのビジネス場面への転用可能性を示唆するものである。このことは、トップアスリートとアントレプレナーとの親和性を意味すると考えられる。

2つめは、社会起業家育成支援においては、社会的な課題を解決しようとする強い思いが重視されている点である。企業スポーツでは、CSRの観点から地域における次世代育成など社会貢献活動に取り組み、スポーツの持つ価値が経済的な有形価値だけでなく、社会的に有用な精神的価値といった無形価値も重視されるようになってきた。また、アスリート個人においても、現役の選手時代から競技を通して社会的な課題解決へ貢献しようとする取り組みが生まれている。具体的には、競技成績に応じてワクチンや車イスの寄付をおこなっているプロ野球選手^{注13)}やチャリティー慰問や赤十字を通じた義援金など、社会を構成する一員としての責任と役割を果たそうとする事例が多く見られるようになってきた。

トップアスリートには、現役選手時代から社会的な課題を解決することに対する意識が芽生えつつあり、社会に新しい価値を創出する可能性が高いと言える。このことは、トップアスリートとソーシャルビジネスとの親和性を意味するものである。しかしながら、セカンドキャリアとして社会的課題の解決に向けた取り組みを継続するためのしくみや支援体制の構築は十分であるとは言えず、今後の大きな課題として残されている。そこで、次には、トップアスリートのセカンドキャリアとして社会的課題に取り組むアントレプレナーの育成を支援するための課題について検討する。

3. 今後の課題

トップアスリートの社会的活用について、社会起業家育成の観点から支援策の課題を検討する。1つめの課題は、支援を実施する体制の問題である。トップアスリートのキャリア育成についての取り組みは、国内のスポーツ団体により徐々に実施されるようになってきた。公益財団法人日本オリンピック委員会（以下、JOC）は、公益社団法人経済同友会の支援を得ながら、

アスリートの就職支援を実施していこうとする「トップアスリート就職支援ナビゲーション」（通称；アスナビ）を、2010年にスタートさせている。また、サッカーのJリーグを統括している公益社団法人日本プロサッカーリーグは、2002年から「Jリーグキャリアサポートセンター」を設立している。しかし、いずれの取り組みも単に引退後の就職活動支援への取り組み、就職マッチング作業の色彩が濃く、また、いずれの団体もキャリア育成やアントレプレナー支援に関するノウハウの蓄積はなく、十分な支援が実現しているわけではない。

NEC社会起業塾に対する今回の調査の結果、本事業はNECの単独事業ではなく、ETIC.との協働事業であり、NECとETIC.が両者の強みを活かした支援体制が構築されている点が注目値する。すなわち、ヒト、モノ、カネ、施設、情報などをNECが提供し、コーチングやアドバイスなどのソフト面については、経験とノウハウを蓄積しているETIC.が実施するというように、役割分担が明確におこなわれていたのである。したがって、スポーツ界においても、NEC社会起業塾におけるETIC.のような支援パートナーを見つけ、それぞれのリソースを有効活用して支援をおこなう必要性があると考えられる。

2つめの課題は、支援内容に関する問題である。NEC社会起業塾では、事業の具体的目標設定などの運営支援だけでなく、事業としてNECとの連携が可能な企画となった場合には、関連事業部門の担当者が紹介され、情報交換会が開催されたり、連携企業や顧客企業を紹介したりするネットワーク構築の支援も実施されていた。速水（2008a）は、アショカ財団による社会起業家支援を分析した結果、世界中に広がるアショカファミリーのネットワークから得られる物心両面の支援が有効に機能していることを指摘している。BorzagaとDefourny（2001）による分析では、社会的企業は小規模な形態が多いものの、情報交換ができるグループの構築によって解決していることを指摘し、また、社会起業家にはネットワーク型の組織原理に基づいた事業展開の有効性の指摘も見られる（速水、2008b）。このように、社会起業家は、スキルだけでなく情報や人的なネットワーク構築の支援を受けることで、独り立ちへの近道となることがうかがえる。

現在、トップアスリートのセカンドキャリア支援として情報や人的なネットワークを構築する観点での取り組みは非常に少なく、今後大いに必要となるであろう。特に、スポーツ界で生きてきたアスリートにとってビジネスや社会におけるネットワークは大きく欠落している可能性があり、セカンドキャリアの観点からも重要な支援となる。

^{注13)} 元ソフトバンクホークスの和田毅選手は2005年から投球数や勝利数、完封数などに基づいてNPO法人「世界の子どもにワクチンを日本委員会（JCV）」を通じてワクチンを寄付している。また、元阪神タイガースの赤星憲広選手は盗塁数に応じて車イスを寄付している。

3つめの課題は、支援のタイミングに関する問題である。NEC社会起業塾では、離陸期にある事業所を対象とした支援プログラムが実施されている。この背景には、第1期ではビジネスプランが公募の対象であったため、ほとんど起業まで結びつけることができなかったことがあり、ビジネスプランと実際の創業との大きな違いを認識したうえで起業の覚悟を決めたものに絞ったところ、大きな成果をあげる団体が増えることになった。したがって、トップアスリートのセカンドキャリア支援においても、その人のステージによってふさわしい支援が異なる可能性があり、その人のステージを見極めたくて適切な支援を構築することが必要となろう。

4つめの課題は、スポーツ指導者の問題である。トップアスリートのセカンドキャリアを支援するためには、現役選手時代にスポーツ経験を積むだけでは不十分であり、スポーツやアスリート自身の社会的な価値を理解できる人材育成が必要となる。また、このことは、アスリートが所属するチームにおける指導者の指導力に依存する側面が大きく、指導者に対する教育の重要性を示唆するものである。また、アスリートとアントレプレナーシップとの親和性にアスリート自体、あるいは指導者自体が気づいていない場合が多く存在するのではないかと考えられる。実は、ビジネスの世界で重視されていることは、スポーツのなかでおこなわれていることそのものである場合が多い。スポーツのなかでおこなっていることをビジネスや社会のなかに応用することができるように、ソーシャルアントレプレナーの概念の普及や成功事例に関する情報の共有などが今後求められるであろう。

IV. まとめ

本研究は、トップアスリートが主に所属する企業スポーツの環境を概観したうえで、NECによる社会起業家育成支援のプログラムを明らかにし、トップアスリートの社会的活用観点から支援策の課題を検討することを目的とした。その結果、NEC社会起業塾では、支援内容として目標設定が重視され、選抜基準として社会的課題に取り組む思いが重視されている点が明らかとなり、これらはトップアスリートが近年日常的に取り組むようになった内容と重なる点が多く、トップアスリートとアントレプレナーシップあるいはソーシャルビジネスとの親和性が高い可能性が示唆された。

しかし、現状では、トップアスリートとアントレプレナーシップに関する実践だけでなく、理論的・応用的研究の蓄積も見られない現状である。そこで、トッ

プアスリートの社会的活用のための支援策に関する課題を検討したところ、以下の4点があげられた。1つめは、支援の実施体制の問題であり、協働実施体制の重要性が示唆された。2つめは、支援の内容の問題であり、人的および情報のネットワーク構築をいう支援の重要性が示唆された。3つめは、支援のタイミングの問題であり、成長のタイミングにフィットした支援が実施されることの重要性が示唆された。4つめは、日常的に支援する人であるスポーツ指導者の問題であった。

これらの観点を踏まえた形でトップアスリートのセカンドキャリア支援が構築されるようになれば、トップアスリートに社会的価値を創出させる役割を与えることができ、社会的インパクトを持つ起業家へと成長させる可能性をもたらすと言える。以上より、ソーシャルアントレプレナーの視点に立ったトップアスリートのセカンドキャリア支援に関しては、今後、理論の構築と実践の蓄積によって、新たなモデルを提案できる可能性があるのである。

謝辞

本章の草稿段階において、相原正道（福山大学）、伊吹勇亮（京都産業大学）の各先生には、貴重なコメントを頂戴した。記して感謝申しあげたい。なお、本研究は、平成25年度文部科学省科学研究費（基盤研究C）「スポーツ文化の装置化による社会起業家の育成」（課題番号25380489、研究代表者：横山勝彦）の支援を受けて実施されたものである。

参考文献

- Borzaga C, Defourny J, The emergence of social-enterprise, Tayler & Francis Books Ltd., 2001
- 速水智子, 社会起業家における長期的支援と育成の体制について, 日本経営教育学会全国研究大会研究報告集, 57, 70-73, 2008a
- 速水智子, 社会起業家活動の定義に関する分析視角の提示: 広義の定義の必要性について, 中京経営紀要, 8, 63-76, 2008b
- 石井智, ビジネスモデルと企業政策, 晃洋書房, 71-80, 2006
- 経済産業省「企業とスポーツの新しい関係構築に向けて」企業スポーツ懇談会2001 <http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g11122cj.pdf> (2013年10月24日閲覧)
- 来田宣幸, 松野光範, 横山勝彦, 「ライフスキル教育」開発プロジェクト評価システムの構築—硬式野球部の取り組みを事例として—, 同志社スポーツ健康科学, 3, 28-46, 2011
- 駒橋恵子, スポーツの広報力, 日本パブリック・リレーション

- ンズ協会報, 6-7, 2008
- 松野光範, 来田宣幸, 横山勝彦, 「ライフスキル教育」開発プロジェクトの実践と課題－硬式野球部の取り組みを事例として－, 同志社スポーツ健康科学, 2, 61-72, 2010
- 文部科学省「スポーツ基本法(平成23年法律第78号)(条文)」
http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/kihonhou/attach/1307658.htm (2012年11月22日閲覧)
- 向山昌利, 来田宣幸, 横山勝彦, 人材育成とスポーツ教育プログラムの構築－国際交流スポーツイベントを事例に－, 同志社スポーツ健康科学, 5, 28-38, 2013
- 中原淳, 経営学習論, 東京大学出版会, 20-25, 2012
- 日本トップリーグ機構 「企業CSRとスポーツ」コラム 張富士夫
<http://japantopleague.jp/> (2013年9月10日閲覧)
- 佐伯年詩雄, 現代企業スポーツ論, 不味堂出版, 32-83, 2004
- 横山勝彦, スポーツの組織文化と産業, 晃洋書房, 7, 2012
- 吉田浩, フェルディナンド・テンニエス, 東信堂, 12-67, 2004