

企業運動会のマネジメント機能 —外部業者の関与を視点として—

川邊保孝^{*1}・石井十郎^{*2}・浪越一喜^{*2}

Management Functions for Corporate Athletic Meets — Focusing on Involvement of Outsourcing Contractors —

by

Yasutaka Kawabe, Juro Ishii and Itsuki Namikoshi

Abstract

Since 1990, companies have been cutting down on sports activities provided to employees as benefits by dismissing company teams and selling off company-owned sports facilities for employee use. On the other hand, there is growing emphasis on health management and sports or athletic activities as a means for managing employee health.

This research focuses on athletic meets held by companies. Since 2000, more companies have been running athletic meets that differ from traditional ways of organizing them. The Corporate Games has been growing with participants from all over the world. Additionally, the number of corporate athletic meets planned and held by specialized contractors outside of the company are increasing.

Interview surveys were conducted with specialized contractors for corporate athletic meets to clarify issues with the management of such venues. The surveys also identify issues related to management functions “PDCA,” and also propose issues for future research.

I 研究の背景と目的

「職場におけるスポーツ活動」について、笹生(2011)は“高度化”を志向するものと“大衆化”を志向するものと大きく2つの方向性を示している¹⁾。前者はいわゆる「実業団チーム」に代表される企業の広告宣伝のために行われるスポーツ活

動であり、後者は、職場スポーツ施設の整備、社内サークルの育成や社内スポーツイベントの開催などの労働者の福利厚生的手段としてのスポーツ活動である。また、澤野(2005)は、「企業の論理」に導かれたスポーツについて、新聞社や鉄道会社などの販売促進や輸送といった利益を目指すもの(「見るスポーツ」につながるもの)と、巨

* 1 東海大学体育学部生涯スポーツ学科 * 2 帝京大学

大工場での労務管理の問題解決を目指すもの（「するスポーツ」につながるもの）とを区別している²⁾。このように「職場におけるスポーツ活動」は、日本におけるスポーツの“高度化”と“大衆化”いずれにおいても役割を果たしてきた。しかしながら、職場におけるスポーツ活動は、1990年代以降の「失われた20年」において、実業団チームの休廃部や企業が所有する従業員向けのスポーツ施設の売却などにみられるように縮小し続けてきた。一方で、企業M & Aの増加、成果主義の導入や労働市場の自由化が進む中で、職場における人間関係の希薄化や長時間労働などの非人間的な労働環境に伴う健康問題が社会的関心を集めている。このような近年の社会情勢の中、従業員の健康管理を進めることで経営的な成果を導こうとする健康経営の一領域として身体活動・運動に対する取り組みを企業が推進している。また、スポーツ政策においても、20代から40代の低位なスポーツ実施率の向上が政策課題となっており、第2次スポーツ基本計画においても、ビジネスパーソンのスポーツ習慣づくりが具体的な政策として掲げられている³⁾。このように職場におけるスポーツ活動の重要性が再び見直されつつあると言えよう。

体育・スポーツ経営学において、「職場」は学校や地域とならぶ重要な体育・スポーツ経営の実践領域である⁴⁾⁵⁾。宇土（1970）は、職場における体育・スポーツ経営の意義を、生産性の向上、職場意識の高揚、職場における好ましい人間関係といった「企業目的に資する立場」と、充実した運動生活の実現も含めた「労働者の生活重視の立場」から指摘している⁶⁾。職場スポーツを適切にマネジメントすることにより、それらの意義を実現するとともに、その成果を合理的・効率的に導く運営方法を明らかにすることがスポーツ経営学に求められる。しかしながら、職場スポーツに対するスポーツ経営学領域の研究知見は十分とはいえない。特に、「行うスポーツ」の実践領域として従業員を対象とした「職場スポーツ」の研究は、経営組織や体育・スポーツ事業の実態を示した研究（宇土，1987）や、従業員の運動生活を地域スポーツとの関連で検討した研究（宇土，1988）、

職場及び労働者を取り巻く様々な環境の違いを考慮に入れたスポーツ経営のための組織間関係の在り方を提示した研究（宇土，1989）などが散見される程度であり、今後一層の研究的知見が求められる領域である⁷⁾⁸⁾⁹⁾。

本研究は、「職場スポーツ」における従業員向けの運動会（以後、企業運動会）に着目する。企業運動会は、Corporate Gamesの世界的な展開や、企業運動会を企画運営する外部業者が各種メディアに取り上げられるなど新たな潮流が見られる。産業総合研究所（2010，2014）によると、余暇・レクリエーション行事を実施した企業は、2004年以降増加傾向にあるが、2009年と2014年の実施行事の割合をみると、ボウリング大会やソフトボール・野球大会などの種目別のスポーツ行事が軒並みその割合を落としているのに比べ、運動会の実施率は16%前後で維持されており、相対的にその重要性が高まっている^{注1)10)11)}。また、スポーツ事業論において、運動会は、単発的・総合プログラムに分類され、多様な欲求の充足や同時に多くの運動者を誘致できるという特性がある¹²⁾。これは多様な従業員を数多く動員するうえで重要な特性であり、「企業目的」ならびに「労働者の（運動）生活」という職場スポーツにおける意義を実現するうえで有用なスポーツサービスであるといえる。

そこで、本研究では、近年増加する企業運動会の外部業者の関与のあり方を視点にして、企業運動会のマネジメントの実態を明らかにするとともに、マネジメント機能における課題を明確にすることを目的とした。

Ⅱ 研究方法

1 分析の枠組みと調査項目

本研究で明らかにしようとするマネジメント機能とは、企業運動会を合理的・効率的に進めるための組織活動であり、「意思決定」「組織化」「評価・統制」という3つの機能に分けられる。

本調査の分析は、「意思決定」の機能を、経営活動の起点である「目的設定」と、その目的を達成するための進め方に関わる「計画策定」の観点から整理した。次に、策定された計画を遂行する

表 1 面接調査の調査項目

調査項目	マネジメント機能の過程
企業運動会のメリット	「意思決定」: 目標設定、「評価・統制」: 評価基準
依頼企業の業種の傾向	「意思決定」: 目標設定
依頼企業の担当部門	「意思決定」: 目標設定
企画内容の検討方法	「意思決定」: 計画策定
受託業務の役割と範囲	「組織化」: 組織構造(組織図)、組織過程(リーダーシップ、コミュニケーション、権限委譲)
運営体制と運営方法	「組織化」: 組織構造、組織過程(リーダーシップ、コミュニケーション、権限委譲)
効果・成果の測定方法	「評価・統制」: 評価手法

過程である「組織化」の機能を「組織構造」と、協働意欲を高めるための「動機付け」の視点で検討した。最後に、修正や改善につなげるためのマネジメント・サイクルの最終過程である「評価・統制」の機能を、計画の進行状況や企業運動会を実施した結果をどのような評価方法で把握・評価しているのかという実態から検討した。

なお、本調査ではプログラム・サービス・コミッティー (Program Service Committee; 以下、P.S.C.) の役割を果たしている企業運動会の運営組織 (主として、依頼企業社員と外部業者社員で構成される組織) を調査対象とし、関係資料と外部業者への面接調査から、そのマネジメント機能の実態を明らかにした。

2 調査方法

企業運動会におけるマネジメント機能の実態及び課題を明らかにするため、調査対象として、運動会の運営業務を主要事業とする企業 2 社を選定し、半構造化手法を使用した面接調査を実施した (運動会屋: 2016 年 9 月 27 日 18:00~19:00, 代表理事 A 氏, 株式会社セレスポ: 2017 年 6 月 29 日 16:00~17:00, 事業支援部 B 氏・コーポレートデザイン室長 C 氏)。運動会屋は、NPO 法人を運営団体として 2007 年に設立された運動会に特化した企画運営の外部業者である。4 か所の事務局と事務局スタッフ・登録スタッフ数 100 名を有し、運動会の企画、運営から、会場の確保、設営、撤去、備品の貸出し、スタッフの派遣までを一括あるいは部分的に請け負っている¹³⁾。一

方、株式会社セレスポは 1977 年に創業した企業であり、全国 27 拠点・従業員数 378 名を有して、様々なイベントをヒアリングから企画提案、デザイン設計、会場管理、実施運営までを請け負う企業である。現在の展開領域は、セレモニー、スポーツ、フェスティバル、プロモーション、コンベンションを主要な領域としている。主要領域の中でも、競技会や国民体育大会、インターハイ、市民参加型スポーツ大会、企業運動会を運営するスポーツ部門は、売上構成比が全体の 25.3 % を占める中心的な部門である¹⁴⁾。なお、社名等の情報については、当該企業より許可を得たうえで掲載している。

面接調査では、意思決定過程に関わる企業運動会のメリットや依頼企業の開催目的、組織化に関連した受託業務の役割分担、評価・統制過程として成果の測定方法などを主な調査項目として設定した (表 1)。

Ⅲ 調査結果

1 意思決定の機能

企業が運動会に求める目的を探索的に分類した結果、社員間のコミュニケーション不足解消、同僚性の醸成、組織の一体感の醸成、所属意識の向上、ロイヤリティの醸成、M & A 後の企業間の統合、モチベーション向上、企画力や営業力の向上、従業員満足、家族や関係者への還元、家族からの理解を得る場、運動不足解消、健康経営への対応という 14 の目的が明らかになった。また、業種により重要とする開催目的は異なっている。

表2 開催目的の分類

開催目的	根拠となる口述データ
組織の一体感醸成	・もう一つは、経営者側は組織の一体感をつくっていくということです。(運動会屋) ・今まで接したことのない社員にも接することができて、新入社員にとっては必要なんじゃないかなと思っています(セレスポ) ・毎年春先に必ず運動会をされている会社なのですが、毎年2年目と1年目の社員が企画運営をするというので、1年目は何も分からず入社して、いきなり運動会をやれと言われて先輩とやるのですが、終わった瞬間に『おまえらが来年はやるんだぞ』と言われてやると。配属されるとかあちこちに離れてしまうので、そういう入社した同期と定期的にミーティングができるというのが一つのメリットになっています。そういうのが積み重なってくると先輩に相談ができる状況になってきます。先輩も新入社員が聞くと『おまえ何係なんだよ』と言って『それは当たり前だ』とか『それは大変な係だ』など言いながら、運動会での綱目状にいろいろな角度でつながりが持てるというのは魅力があるようですね。そこは明確に新入社員にとっては研修として割り切ってやっていると言っていました。(セレスポ)
所属意識の向上	・IT問わず派遣をしているところ、エンジニアの派遣や介護施設の派遣や保育さんや給食の職員など、所属はこの会社だけれども普段職場が違うという事業をやっているところは、所属意識を高めるということです。(運動会屋)
ロイヤリティの醸成	・本にも書いていますけれども、会社を辞めようと思った人がこの会社で頑張ろうと思ったという踏みとどまったというエピソードです。(運動会屋) ・総務の方は口では言いませんが、「いい会社に入ったな」と思われたいのではないですか。例えば先ほどの映像ですが、言ってしまうとそれほど目立った運動会ではないですね。でもこれは両方とも国技館でやっていますし、翌年はビッグサイトやって、カチが来たり「普通ここまでしないよね」というような体験を提供しています。それは一つ従業員満足度というか、やはりうちの会社で社内行事をやるのならここまでやるんだねという。そういった従業員に対しての満足度、やはりうちの会社に入ってよかったなという。会社に対してのロイヤリティを高めるというののも一つはあると思います。(セレスポ)
M&A後の企業間の統合	・M&Aの後に企業間交流としてやってしています。(運動会屋) ・会社が合併するので、合併する企業を集めてやるとか、そういったことも結構あります。(セレスポ)
従業員満足	・総務の方は口では言いませんが、「いい会社に入ったな」と思われたいのではないですか。例えば先ほどの映像ですが、言ってしまうとそれほど目立った運動会ではないですね。でもこれは両方とも国技館でやっていますし、翌年はビッグサイトやって、カチが来たり「普通ここまでしないよね」というような体験を提供しています。それは一つ従業員満足度というか、やはりうちの会社で社内行事をやるのならここまでやるんだねという。そういった従業員に対しての満足度、やはりうちの会社に入ってよかったなという。会社に対してのロイヤリティを高めるというののも一つはあると思います。(セレスポ)
健康経営への対応	・最近ですと健康経営など(中略)。(健康経営とか1年間持続的に体を動かしていないと効果が見込めないようなものは、)緩やかな意識付けぐらい、きつかけづくりでようね。結局健康経営に本当に取り組んでいる会社さんは、きつかけをつけた後に、どこまで運動をし続ける環境を用意するかだと思うのです。翌年もう一回やるたびに、企業さんにもよりますが、年齢別レースなどを作ったりするのですが、今年もそれが開催されるという。若年色めき出すというか、この時期、健康診断前だと急に体に気をつけようみたいになるじゃないですか。運動会で今年も年齢別競走があるらしいとなると、にわかに隠れて運動する人が増えるとか、そういう緩やかなピークづくりには役立っていることはあります。(セレスポ)
コミュニケーション不足解消	・大体大きく3つあり、一つはコミュニケーション不足の解消です。それはよく言われると思うのですけれども、横軸でコミュニケーションを広げていくという考え方です。(運動会屋) ・上司の、あの人が笑うんだというような意外な一面を見ましたですか、逆に上司から見て部下の日頃の業務の態度と違う一面を知れて業務に生きますとか、あと家族と触れ合っている様子も初めて見たなどです。(運動会屋) ・コミュニケーション不足の是正など、企業力とか営業力アップをするためのツールとして見直されてきているのではないかと考えています。(セレスポ) ・運動会は競技性もありますので、社内のコミュニケーションの活性化ですか、チームビルディング、そういった部分で効果を図れます。(セレスポ) ・これまでは電話の声しか聞いたことがなかった方の、顔と声が一一致非常に話しやすくなりました。(セレスポ) ・事前に練習をされる企業さまもいらっしゃいますので、そういった意味では、そのときにコミュニケーションの活性化が図れるかと思っています。(セレスポ) ・運動会をやるを決まってからチーム分けをして、チームのメンバーで練習をして当日を迎えるという過程が、普通の参加型のイベントよりは、事前に取り組むというののも一つあるので、そこでもよりつながりが深くなっていくことがあるかと思っています。参加する側も事前の準備が結構あるので、コミュニケーションのサイクルとしては長い時間が取れるのではないかと思います。(セレスポ) ・キャラクター付けされる社員がいらっしゃいます。チームビルディングとしてまとめてしまえばそこまでは、日常仕事をしていく中では、例えばおとなしい人などが、こういう場面で急ににはじけてしまったりとか、実はすごく足が速かったとか、何か今までとは違う見方でキャラクター付けがされて、光が当たるといふか、埋もれていたおもしろい人が発掘されるといふか、そういうのも副次的にはあるのじゃないですか。(セレスポ)
同僚性の醸成	・レクリエーションという目的だけではなく、チームビルディングによる社員のモチベーションの向上です。(セレスポ) ・同じ目的に向かって一緒に汗を流したり、楽しむことで輪ができるというか、連帯感を持って日々の仕事にも生かせるだろうなということをやっています。(セレスポ) ・運動会は競技性もありますので、社内のコミュニケーションの活性化ですか、チームビルディング、そういった部分で効果を図れます。(セレスポ) ・企業X(自動車会社)さんであれば先ほどの障害物競走はワイパーの組み立て競走という企業Xならではの競技を入れたり、運営側としてはとても満足していますとか、このように従業員も大変満足しており団結力が高まったとか、そういった部分でお客様の声としては挙がってきています。(セレスポ)
家族への還元 家族からの理解を得る場	・周年行事などで関係者に還元、社員や家族に日頃の感謝を込めて運動会をやりたいということです。(運動会屋) ・家族を呼んでというのは、やはり日頃お父さんがやっている職場の人たちとコミュニケーションを取ったり、場合によってはその企業さんの展示ブースのようなものを設けて、日頃のお父さんたちの仕事を家族に見てもらおうということもありますね。昔は、大企業であれば職場見学のようなものがあつたと思うのですが、今は大企業であればあるほど職場に入れません。社員同士でも入れない苦労があたりつらるので、家族に職場を紹介する機会がどんどん減っているようです。場合によっては先ほど言ったように紹介ブースのようなものを作って家族の協力を得ていくというか、理解ですね、それはあるそうですね。(セレスポ) ・社内運動会には若手社員の企画力を高め、社員旅行などと比べて経費を抑えて開催できるというメリットもある。(セレスポ)
企画力の向上	・社内運動会には若手社員の企画力を高め、社員旅行などと比べて経費を抑えて開催できるというメリットもある。(セレスポ)
営業力の向上	・コミュニケーション不足の是正など、企業力とか営業力アップをするためのツールとして見直されてきているのではないかと考えています。(セレスポ)
運動不足解消	・ITは運動不足というのはよく出ます。(運動会屋)
関係者への還元	・周年行事などで関係者に還元、社員や家族に日頃の感謝を込めて運動会をやりたいということです。(運動会屋) ・周年記念で行ったり。(セレスポ)

資料 1 運動会に関する意思決定の特徴

運動会屋 A 氏 口述

A 氏：この 3 つ（コミュニケーション不足の解消、組織の一体感醸成、関係者・社員・家族への還元）を解決する方法はいろいろあると思うのですが、結果的に運動会が企業さんにとって都合が良くて、まず一つは費用面です。例えばパーティーをやろうとしたらそれこそ 1 人何万円という費用がかかります。社員旅行へ行くとしてもそれなりに、何日間もかかるし休みにしなければいけないのでその期間仕事は進まないというのもあると思うのです。だから費用面です。それからもう一つは、人数が 100 人や 1,000 人いたら社員旅行に行くのもパーティーも結構大変だと思うのです。1,000 人いたらそれぞれ性別も違う、年齢も違う、体力も違う、ばらばらな中でコミュニケーションを取るのには何かあるのかということで、運動会だったら日本人ならみんなできるし、簡単に体を動かすことでできるし、チームワークが重要だしというので、企業にとっては都合がいいのです。

（中略）あともう一個は、参加型のイベントであることです。モチベーションを上げる方法で結構表彰式などがあるのですが、一方通行のやり方なので、これが全員参加できるのです。われわれもアンケートなどを取ると、ただ見ているだけでは面白くないし、1 日通して 1 種目しか出ないのは面白くないのです。ですのでこの辺は稼働率を上げて自分が参加することで「自分のこと化」していくというのが一つ都合のいい点だと思います。

セレスポ B 氏・C 氏 口述

B 氏：運動会というのは結構決裁権を持っている人が社長だったり、経営層の方だったりするので、やれといったらやるみたいな感じではあると思うので、そういう役員も参加するようなイベントで、そこで満足感が得られれば「また来年もやろうよ」ということにもなりますし、つながっていったりします。

C 氏：本当にツールなので、運動会をすることを目的にしている会社は減ってきています。だから主催者さんのインタビューに行くと、運動会にこだわっているわけではないのですが、目的を達成しようとしたときに、運動会が一番多く網に引っ掛かるという話はよくされます。例えばスポーツでも野球やサッカーなどの単一競技になると経験の優劣が出てしまいますが、運動会は日本人ならだいたいの人が想像できます。遠投ができるから玉入れがうまいというわけではなさそうですし、何が得意だったら勝つかというのもよく分からないではないですか。

B 氏：あとは誰しもやったことがあるというか、説明しなくてもできるので分かりやすい競技なので、そこが取っ付きやすいところでもあるかもしれません。

C 氏：そうですね。だから結果として一番参加率が高まるのが運動会だけで、もっと人が集められるのだったら別に運動会でなくてもいいという、きつい言葉も出たりします。

B 氏：（社員旅行のように）2 日間拘束されてしまうと、社員にも負担がかかってしまったりするので、それなら短時間でぎゅっと集まってやって、その後に別で飲み会をしたりとか、場合によっては午前中運動会、午後はバーベキューという形で楽しむということもあります。運動会プラス何か、食事をするというのがあります。

例えば、人材派遣業における所属意識の向上や、情報通信業における運動不足解消といったように、特定の業種で重要度が高い目的があることが指摘された（表 2）。

次に運動会に関する意思決定上の特徴を述べる（資料 1 を参照）。企業が運動会を選択する理由は、社内旅行などの社内行事に比べて、コスト（経費、休業期間など）が低廉であることが第一に挙げられた。また、他の社内行事に比べて大規模な動員が可能なこと、他の単一種目のスポーツ行事より

も参加率が高いこと、社内カンファレンスや表彰制度とは異なり参加者一人ひとりの当事者性が高いことも、選択する理由として挙げられた。また、運動会開催の最終決裁は、担当部署内で行われず、企業のトップマネジメントが下すことが多いと指摘された。

2 組織化の機能

新規に運動会を実施しようとする企業は、企画・運営のノウハウが乏しい。また、過去に福利

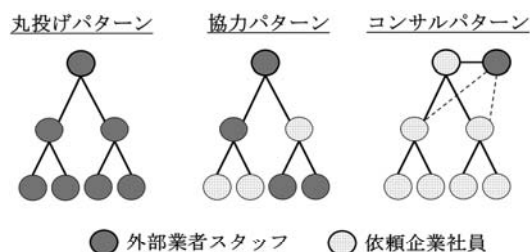


図1 運動会運営組織（P.S.C.）の組織図例

厚生などの部署が内生的に企業運動会を企画・運営してきた企業においても、不況などの影響により企業運動会が実施されなかった期間でノウハウが失われている。そのため外部業者へのアウトソーシングにより運動会を実施する状況が生まれている。

外部業者が関わる運動会運営組織（P.S.C.）の組織体制は、プロジェクト組織であり、その形態は「丸投げパターン」「協力パターン」「コンサルパターン」（図1を参照）に大別された。また、福利厚生や人事（研修）、秘書室、健康保険組合など、運動会運営組織を管理する企業側の部署の違いによって、開催目的やプログラム内容が企業側の担当部署の有する個別計画と関係づけられることが明らかになった。

一般的には、応援や競技の事前練習を運動会運営組織が用意するケースは少ないが、社員独自で個別に練習を行うケースは見受けられる。また、運動会に参加する社員一人一人の主体性を高めるために、企業の特徴を反映させた独自のプログラムの策定などの工夫が行われる。その際に、社員からのアイデア募集などを通じて、参画的な場の設定が行われている（資料2を参照）。

3 評価・統制の機能

企業運動会における成果の評価方法は、参加者アンケートや観察によるものであった。参加者アンケートについては、多くの場合に満足度が指標として用いられている。開催目的に対する成果は自由記述の方式と観察で評価されている。評価を行う主体は、依頼企業が独自に実施する場合と、外部業者と依頼企業が共同で実施する場合があっ

た。評価の課題として、成果を測定する基準と尺度が開発されていないために、成果の数値化をおこなうことができないという課題が示された。また、開催目的に対する成果を運動会単独の成果として抽出することの難しさも指摘された。一方で、運動会で起こった個別具体的なエピソードを成果として語ることによって、依頼企業の好意的な評価につなげている。また、運動会の開催決定から実施までの過程が他の社内行事に比べて長く、当事者性が高いことから、より社員間の関係性を深めるものであることが経験的に把握されていた（資料3を参照）。

統制については、成果を数値的に評価できていないため、次年度の運動会や依頼企業に対する具体的なフィードバックを十分に行うことが難しい状況である。

IV 提言と今後の研究課題

依頼企業が求める成果は多様に存在するが、その成果に対する量的評価が曖昧であり、マネジメント・サイクルが機能しづらい実態が明らかになった。一方で、個別具体的なエピソードが成果として多くの関係者に実感されるものであることも明らかになった。そのため、まずは成果を測定する尺度の開発が必要である。また、開催の決裁権者であるトップマネジメントを運動会に主体的に参画させることにより、成果の認識を促すことで、継続的な開催につなげることが可能となるであろう。

また、運動会に対して14の目的があることが明らかとなった。それらの目的を達成するためには、目的に対応した内容や過程の工夫が必要である。例えば、同僚性の醸成、組織への一体感、企画力や営業力の向上などの目的を達成するためには、準備期間が長いという運動会の特徴を生かし、企画・運営や事前練習などに参画的に関わる機会を設けることが必要であろう。また、健康経営の目的を達成するためには、単発的なプログラム・サービスである運動会のみでは不十分である。社員の運動生活を支えるクラブ・サービス（社内サークル）やエリア・サービス（フィットネスクラブなど）の法人契約）を支援する取り組みが必要

資料2 運動会運営組織の特徴

運動会屋 A氏 口述

A氏：（企業側は、どういう部署が依頼をかけてくるのですか？）一番多いのは総務です。次は人事です。次は経営企画室か秘書や役員が多いです。あと労働組合です。

（中略）それは企業さんによりで、全部やってくれと言われれば社内調整だけしてもらってあとはこちらでやります。こちらでやる内容は、まず会場を探す、どのような運動会をやるか企画する、運動会の準備に向けて社内告知をするに当たってポスターを作ったりウェブを作ったり映像を作ったり制作もこちらでやる、チーム分けも面倒だからやってと言われたら、うちもPマークを持っているので個人情報扱わせてもらってチーム分けもやります。企業の担当者は日程を調整したりチームリーダーを立てたりその辺はやりすけれども、本番までは結構こちら側がやることばかりという感じになることがあります。あと本番は設営です。進行と運営をして、終わったら片付けをして、中身によっては懇親会の手配や仕切りまでやります。終わってからのアンケートもこちらでやることもあるし、丸投げされるとこのような感じです。あとは運動会をやりながら縁日や屋台もやるのですけれども、そういうのも全部こちらでやるというのが丸投げパターンです。次が協力パターン、一緒にやるパターンです。今の業務の中で、例えばチーム分けはうちでやるより社内の人がやったほうが早いし、個人情報の問題も絡むのでやってもらうですとか、企業さんによっては実行委員で何十人も手伝いがいますみたいなことになるのです。そうしたら例えば競技運営の中で、誘導係はやってくださいなど役割分担をして一緒に運営をします。こちらは打ち合わせに行って企業の担当の人にオリエンテーションをして、一緒に運営をやるというやり方です。あとは先ほどの何とかコーナーみたいなものは、じゃあお客さんがやりましょうと分担をしてやるパターンです。もう一個は、お客さんがほぼ企画はやりす、主導でやりす、手作りでやりす、ただ失敗したくないからコンサルしてくれみたいなリクエストがあるのです。そうしたら打ち合わせに毎回出席して、お客さんの考えたプログラムや競技のルールなどがきちんと成り立つかどうかですとか、あともちろんこちらも提案もするのですけれども、実際本番は手作り感を出したいので司会進行はお客さんです。こちらは必要なポジションに立って指示出しをしたり黒子としてやるというパターンもあります。

A氏：運動会決まってやりましょうとなった時に、社内の出し物などをやったらどうですかと言います。そうしたらバンドがあるですとか、野球部が紹介したいと言っているですとか、中には会社として何とかチームを支援しているので、バレーボールやバスケットボールや、あとはアスリートを支援しているのと呼びたいですとか、太鼓をやっている人がいるなどいろいろあります。それは運動会のどこかのプログラムで演出で組み込んだりなどのアレンジはします。（中略）担当者と話をして、僕らが持っているのは普通の競技案ですけれども、何かならではの色を出したらどういいうのができますかなどと言って、思い付いたことをできるかどうか担当部署に聞いて回ったりしています。

セレスポ B氏・C氏 口述

B氏：人事総務部とか総務関係の部署、福利厚生を担当されている方からが多く、コーポレート系部門の方からも、お問い合わせを頂くことはあります。

B氏：研修とか1年目、2年目でやっていく部分であればサポートとして入って、例えば当日のスケジュールはどうしようか、競技は何を選ぼうか、安全な競技はこういうものですか、そういった部分のお手伝いをすることもありますし、「社員に負担をかけたくないのだからばっちり企画してよ」という、丸ごとお任せしますというのもあります。やはり運動会をするのに自分たちが役を作る場合もあるのですが、費用を抑えるために自分たちが駐車場係をやるとか、いろいろな係をやるということもありますが、やはりどうしても「何で社員はみんな楽しんでいるのに俺は一日駐車場係かよ」という不満の課題もあるので、そういった部分では丸ごと業者さんにお願ひしますというところもあれば、そういった部分も自分たちでやりたいというところもばらばらですね。

C氏：営業が個々のお客さんの目的を確認して、ここは本当に会社の一体感を出したいとか、会社の色を出したいとか、いろいろな声を聞いていく中で、その目的でしたらこれは皆さんでやられたほうがいいですよ、それ以外は別に誰がやっても変わらないから、ここはうちで手伝いましょう、という線引きはしていきます。例えば競技を1つ決めるにも、会社の色を出したいというときに、玉入れをどうするかというのは誰が考えても一緒なので、では1個だけ会社らしい種目を考えましょうと、それはぜひ皆さんで考えてください。実際のアイデアをうちの社員が苦労して競技にするには、突拍子もないことがあったりするの、それを限られた時間の中でゲームとしてどう成立させるかとか、参加者の人数決めなどはこちらが仕切りますとか、先ほどの映像の、ニシオカさんが言ったことでしたか、家具の組み立てや梱包（こんぱう）、家具屋さんがやる運動会はそうなる。

資料3 企業運動会の評価の特徴

運動会屋 A氏 口述

A氏：きちんとできていなくて、結果的に年間で見ると、売り上げが上がったのは運動会のおかげだと思う、ありがとうと言われても、エビデンスを出せというのは無理なのです。よく言われるのですが、運動会で数字をつくるというのは今のところできていないです。でも例えば離職率に効果があったですとか、新卒の採用の人气が高まるというのも聞いたことがあります、それも実際数字を出してどうなのという、これは運動会の効果ですとはやはりまだまだ言えないので、うちでは持っていないです。その都度アンケートを取ってこのような感想でしてみたいもののしかヒアリングできていないです。

セレスポ B氏・C氏 口述

B氏：全部のイベントではありませんが、一応終わった後にアンケートをとることもなくはありません。そういった効果を図るのも主管部署や総務部の役割だと思いますので、それで満足度を測ってまた来年につなげていくという意味では、振り返って確認をする機会を設けたりはしています。(中略) 実際に具体的な数値化というのは今のところ行っていませんが、少し考えてはいます。

A氏：(集計されたものは)なかなか出していただけないですね。よほど中に入っている案件であれば、次のために一緒に反省会に出たりという形で共有することはありますが、自由記述は特に内部のコメントが入ったりするので、抜粋した状態で頂くことはあります。効果測定の部分はそろそろきちんと考えなければいけないという時期には来ている。(中略) そういう効果測定をやっていない会社さんも意外と多いと思います。

であろう。

本研究は、企業運動会のアウトソーシング先である外部業者に対する調査のみであり、依頼企業を対象とした調査が必要である。さらには、外部業者を活用せずに実施された企業運動会の実態は明らかでない。そのような企業運動会のマネジメント機能や成果についての把握も必要であろう。

注

1) 産労総合研究所(2010, 2014)によると、余暇・レク行事を実施していると回答した企業のうち、スポーツ関連の行事の実施割合は、2009年と2014年において、ソフトボール・野球大会が32.0%から23.0%，ゴルフコンペが37.5%から30.0%，ボウリング大会が39.8%から35.0%，サッカー・フットサルが13.3%から7.0%と減少しているのに対して、社内運動会・スポーツ大会については16.4%から16.0%とほぼ横ばいである。

主な参考・引用文献

1) 笹生心太(2011)1960年代における職場スポーツの社会的意義—企業社会論の視座から—。仙台大学紀要。42(2)。pp57-67

- 2) 澤野雅彦(2005)企業スポーツの栄光と挫折。青弓社
- 3) スポーツ庁(2017)スポーツ基本計画
- 4) 柳沢和雄, 木村和彦, 清水紀宏編著(2017)テキスト体育・スポーツ経営学。大修館書店
- 5) 八代 勉, 中村 平編著(2002)体育・スポーツ経営学講義。大修館書店。pp30-31
- 6) 宇土正彦(1970)体育管理学。大修館書店。pp283-303
- 7) 宇土正彦, 八代 勉, 柳沢和雄, 木村和彦, 黄 江敏(1987)職場スポーツの経営に関する研究：特に経営組織とスポーツ事業をめぐって。日本体育学会大会号。38A。p232
- 8) 宇土正彦, 八代 勉, 柳沢和雄, 木村和彦(1988)職場スポーツの経営に関する研究：特に地域スポーツ経営との関連について。日本体育学会大会号。39B。p463
- 9) 宇土正彦, 八代 勉, 赤木 茂(1989)職場スポーツの経営に関する研究：特に組織間関係を考慮したスポーツ経営モデルの構築を求めて。日本体育学会大会号。40A。p423
- 10) 産労総合研究所(2010)福利厚生/社内行事ハンドブック：各種福祉施策の実態, 福利厚生・社内行事を活用した社内コミュニケーションの

- 活性化に向けて，産労総合研究所出版部経営書
院，pp162-179
- 11) 産労総合研究所（2014）復権！ 社内イベン
ト— 2014 年社内イベント・社員旅行等に関する
調査 I．人事実務，1140． pp7-37
- 12) 前掲書 5)． pp85-86
- 13) 株式会社セレスポ（2016）セレスポ コーポレ
ートレポート 2016
- 14) 運動会屋 website： <http://www.udkya.com/>
2017 年 8 月 23 日参照