

オールラウンドセッション — フルペーパー

PPPによる持続可能なスポーツイベント運営組織への変革

株式会社電通

安達 知希

要約

自治体主導のスポーツイベント運営組織が直面する多様な課題に対処し、PPP (Public Private Partnership) を活用した持続可能なスポーツイベント運営体制への変革を検討した。マラソンイベント運営組織へのサーベイを実施した結果、PPP導入のプロセスにおける意識変化から行動発揮の重要性が明らかになったが、マラソンイベント運営組織においては、公民連携の重要性認識が低く、職員間に改革への意識変化は認められるものの、これが実際の行動発揮に結びついていない状況が見受けられることが判明した。そこでスポーツ版PPPエージェント方式の導入を提言した。この施策により、官民それぞれの役割の効率化と最大化、複数競技・複数事業の統括的かつ俯瞰的なプロデュースの実現、積極的な民間提案と市民参画の仕組みの構築が可能となる。

キーワード

自治体, 官民連携, PPP (Public Private Partnership), スポーツイベント

I. 問題意識

日本ではマラソン大会など多くのスポーツイベントが自治体中心の組織で実施されている。基本的に単年度ごとに組成される実行委員会が中心となり、その事務局には自治体や競技団体からの出向職員が中心となっている。収入は税金など行政負担金と参加費、協賛金によって調達される。また、ノウハウを持つ民間事業者（広告代理店やプロダクションなど）は多くの場合、単年ごとに企画競争入札によって選ばれる。しかしながら、このような自治体主体の運営組織によるスポーツイベントの持続的発展は困難である。まず、多くの地方自治体は財政難の状態であり、また、自治体職員の異動によりスポーツイベント担当者が定期的に配置転換されてノウハウが蓄積されない。また、総花的な施策運用になりがちであることや、さまざまな規制や先例に縛られて柔軟な運用が難しいこと、各部署での縦割りで対応となり総合的視点に欠ける実施方針が挙げられる。そして、基本的に地方自治体の予算は単年度主義であり中長期視点での事業実施が難しいが、一方で、イベントなどソフト事業における公共サービスの代替を民間で行う仕組みや規制緩和が不十分な点なども課題である。

本研究では、マラソン大会を例に取り上げて、自治体主体のスポーツイベント運営組織を公民連携による持続可能な

スポーツイベント運営組織に変革することについて検討する。日本のマラソン大会は、従来はびわ湖毎日マラソンや福岡国際マラソンなどのような新聞社が中心となって主催するエリート競技大会が主流であった。一方で近年の自治体を中心となった実行委員会が主催する市民マラソン大会では、コロナ下において中止が相次ぎ、さらに資材費・人件費の高騰、地方自治体の財源不足もありマラソン大会は持続可能性が問われている状況になっている。そこで、スポーツイベント運営組織におけるPPPモデルの適用可能性を示唆し、官と民の相互協力による持続可能な発展の可能性を示す。

II. 先行研究

1. PPPにおける官の決定権問題

PPPとは、公共サービスの提供に民間が参画する手法を幅広く捉えた概念である（国土交通省,2023）。幅広い分野においてPPPの活用が望まれている一方で、大半の公共団体等で官民連携が実施されていないのが実情である。PPPでは官と市民の間に民が介在し、民の方が、より多くの情報を保有し、適切に判断できるにもかかわらず、プロジェクト開始にあたっては、官がイニシアティブを握っている。根本（2012）は、PPPにおいて事業自体の意思決定

プロセスで民の意向が反映されずに、VFM (Value For Money) を発揮するという意味で「劣っている」官の知識のみで決定されるという問題を「官の決定権問題」と名付けた。官の決定権問題を回避するためには、「民」の積極的な関与が求められる。

2. 官民連携を促進するトランスフォーメーション・リーダーシップ

町田 (2022) は、PPP が定着していくためには、組織の形態のみならず戦略、文化といった組織の変化に関わる側面をすべて網羅した大幅な構成要素の変更、すなわちラディカルな変革が創発的に起こることが必要不可欠と考えられるとした。このプロセスには、変革を方向付けるリーダーシップの存在が必要と考えられる。また、公的組織において組織内のチームが外部環境のグループとのつながりを創設し相互作用を管理する行動、すなわち「バウンダリースパナー機能 (以下、BS 機能)」を発揮すれば、官と民の橋渡しがなされて、両者の相互作用が起こると考えられる。このような条件を充足するリーダーシップスタイルとして、トランスフォーメーション・リーダーシップ (以下、TFL) を挙げている。Bass (1985, pp.35-118) は、TFL について、「カリスマ的リーダーシップ」、「個別配慮」、「知的刺激」の3因子を導出している。

3. 組織コミットメント

Mowday et al. (1979, p.226) は、組織コミットメントを「ある特定の組織に対する個人の同一化および関与の相対的強さ」と定義し、①個人が組織の目標や価値に対して強い信頼を持ち、受容すること、②組織のために進んで努力しようという意欲を持つこと、そして③組織のメンバーシップを維持したいという強い願望を持つこと、という3つの側面を指摘した。服部 (2020) は、この組織コミットメント概念の中核をなす情緒的コミットメントと TFL の関係性について、情緒

的コミットメントが TFL にプラスの影響を与えているとしている。

III. 実証分析

1. 実施方法

スポーツイベント運営組織における職員の変革への意志や、組織へのコミットメント等が、TFL や BS 機能の発揮および PPP の促進に向けた組織変革の創発プロセス起動に、影響を及ぼすことを検証した。調査期間は2023年8月18日～9月15日であり、調査対象は RUNTES 登録の大会主催者 1,066 大会に対し Google Form による Web アンケートを行った。211 名から回答を得られ、データの欠損が無いことを確認したうえで、211 名分すべてを分析対象とした。分析ソフトは IBM SPSS Statistics 29 および Amos 29 を使用した。

2. 測定項目と仮説モデル

組織変革の創発プロセス起動モデルと、先行研究より (町田, 2022), (Porter et al., 1974) を参照して、仮説構造モデルの構築を行った。

まず、「組織変革への意識変化」の段階において、「現状の官主導組織への限界意識」「改革への TFL への期待」「民間の外部価値導入の兆し」に着目し、表1のような仮説を設定した。

次に、「組織変革への行動発揮」段階では、(Porter et al., 1974) を参照し、「組織へのコミットメント」と「イベントへのロイヤリティ」が職員の「組織変革へのコミットメント」を高めるとの仮説を表2のように設定した。

同じく「組織変革の行動発揮」段階において、(町田, 2022) を参照し、「TFL の発揮」と「BS 機能の発揮」に関する仮説を表3に設定した。

続いて、「組織変革への意識変化」段階から「組織変革への行動発揮」段階への因果関係の仮説を表4に設定した。

表1 「組織変革への意識変化」の仮説

番号	仮説
H1	官主導組織の限界意識が、現状不満度に影響を与えている。
H2	官主導組織の限界意識が、将来への危機感に影響を与えている。
H3	外部価値導入の兆しが、外部価値との関係性に影響を与えている。
H4	外部価値導入の兆しが、公民連携への期待に影響を与えている。
H5	官主導組織の限界意識と、改革の TFL への期待度には正の相関がある。
H6	外部価値導入の兆しと、改革の TFL への期待度には正の相関がある。
H7	官主導組織の限界意識と、外部価値導入の兆しは正の相関がある。

最後に、(町田, 2022)を参照し、「TFLの発揮」が「BS機能の発揮」を通じて「創発プロセスの起動」に影響を与える仮説を表5に設定した。併せて、(服部, 2020)を参照し、「TFLの発揮」が「組織変革へのコミットメント」に影響を与えることを確認する。

上記5つの仮説モデルを統合して、図1「PPPを促進する組織変革の創発プロセス起動」仮説構造モデルを作成し、Amosを使用して共分散構造分析にて実証分析を行った。

3. 分析結果

Amosにおけるモデルの適合度指標にはGFI, AGFI, CFI, RMSEA, AICを用いた。

図1の仮説モデルをAmosで分析した結果、 χ^2 値: 166.303, 自由度 (df): 58, $p=0.000$, GFI: 0.892, AGFI: 0.830, CFI: 0.870, RMSEA: 0.094, AIC: 232.303, Hoelter (0.01) = 109 (<211s)であった。GFIおよび

AGFIはやや基準を下回るが、すべてのパス係数は有意であった。(図2)

GFIおよびAGFIについてやや基準を下回ったため、さらに適合度を向上させることを検討することとした。「官主導組織の限界」「TFLへの期待」「外部価値導入の兆し」という「組織変革への意識変化」の段階から、「組織変革へのコミットメント醸成」「TFLの発揮」「BS機能の発揮」という「組織変革の行動発揮」段階へ、複数の変数間の因果関係があると仮定し、Amosを利用して探索的モデル特定化のための分析を行ったところ、

図3「PPPを促進する組織変革の創発プロセス起動」採択モデルを特定した。 χ^2 値: 141.036, 自由度 (df): 54, $p=0.000$, GFI: 0.910, AGFI: 0.848, CFI: 0.895, RMSEA: 0.088, AIC: 215.036, Hoelter (0.01) = 121 (<211s)であった。GFIが0.9を超える値となり、AGFI, CFI, RMSEAも仮説モデルより改善した値を得られたので、本モデルにて解釈を行う。

表2 「組織変革への行動発揮」における「組織変革へのコミットメント」の仮説

番号	仮説
H8	組織変革へのコミットメントは、イベント運営へのロイヤリティに影響を与えている。
H9	組織変革へのコミットメントは、組織へのコミットメントに影響を与えている。

表3 「TFLの発揮」「BS機能の発揮」に関する仮説

番号	仮説
H10	TFLの発揮は、メンバーへの知的刺激に影響を与えている。
H11	TFLの発揮は、メンバーへの個別配慮に影響を与えている。
H12	TFLの発揮は、カリスマ的リーダーシップに影響を与えている。
H13	BS機能の発揮は、BSとしての自己認識に影響を与えている。
H14	BS機能の発揮は、外部価値の重要性の認識に影響を与えている。

表4 「組織変革への意識変化」から「組織変革への行動発揮」への仮説

番号	仮説
H15	官主導組織の限界意識が高まれば、組織変革へのコミットメントも高まる。
H16	TFLへの期待度が高まれば、TFLの発揮に正の影響を与える。
H17	外部価値導入の兆しが高まれば、BS機能の発揮に正の影響を与える。

表5 「組織変革への行動発揮」から「創発プロセスの起動」への仮説

番号	仮説
H18	TFLが発揮されるほど、組織変革へのコミットメントも高まる。
H19	TFLが発揮されるほど、BS機能の発揮に正の影響を与える。
H20	BS機能が発揮されるほど、創発プロセスの起動に正の影響を与える。

図1 「PPPを促進する組織変革の創発プロセス起動」仮説構造モデル

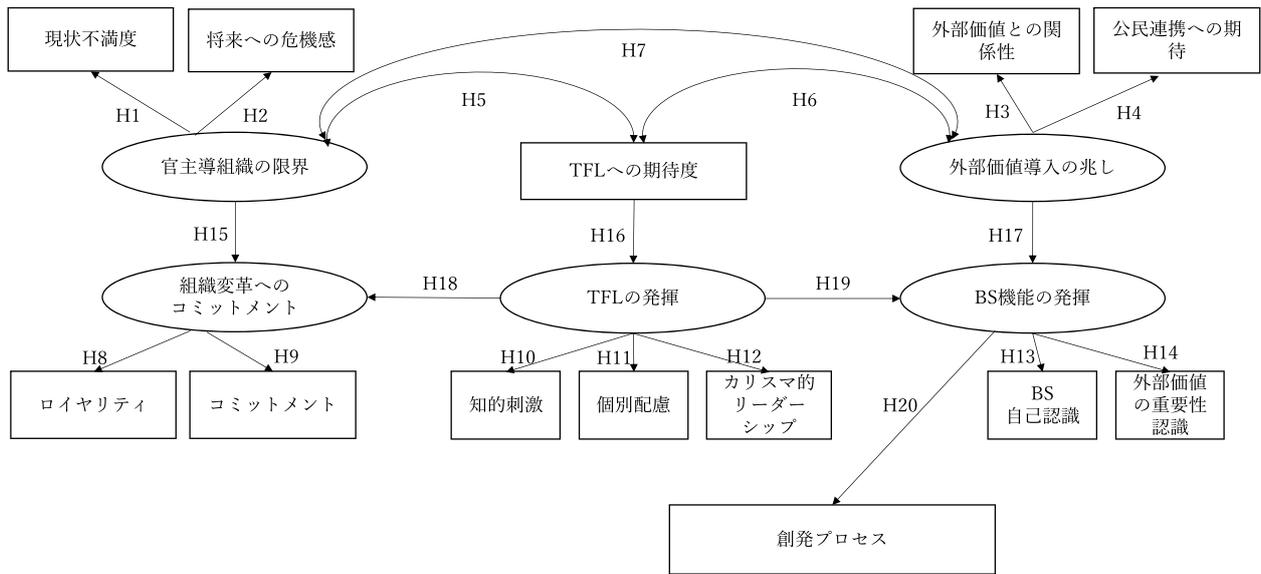
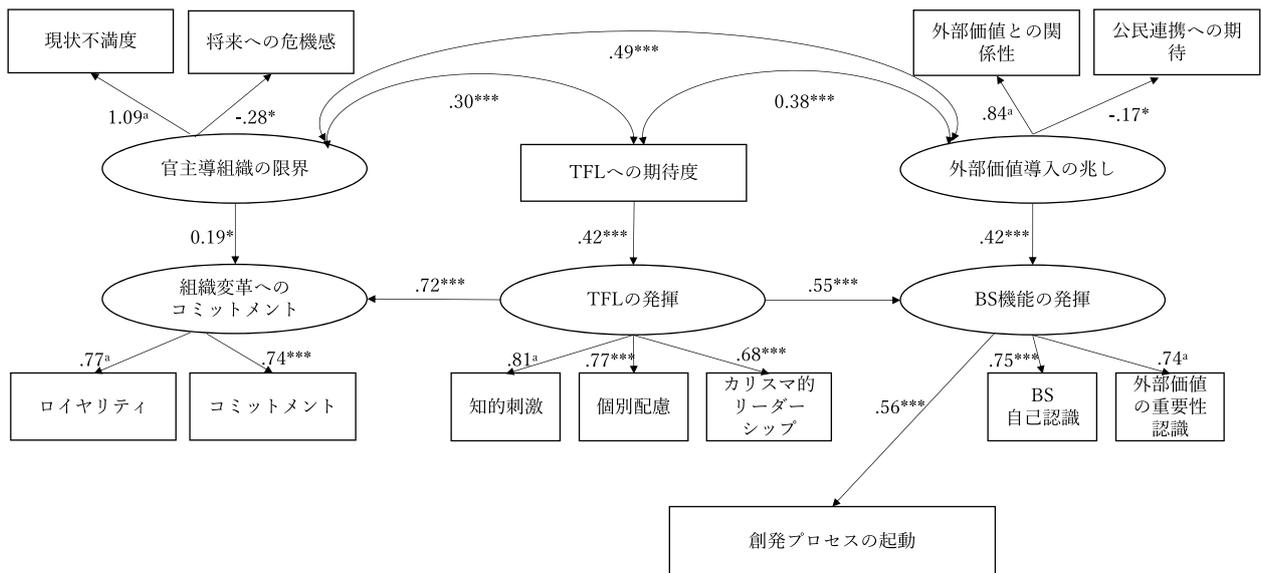


図2 仮説構造モデルの検証結果



n=211s, $\chi^2=166.303^{***}$, 自由度 (df) = 58, $p=.000$
 GFI=.892, AGFI=.830, CFI=.870, RMSEA=.094, AIC=232.303
 Hoelter (.01) = 109 (<211s)
 *** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$, † $p<.1$ 水準で有意, n.s. 有意差なし, a 固定母数

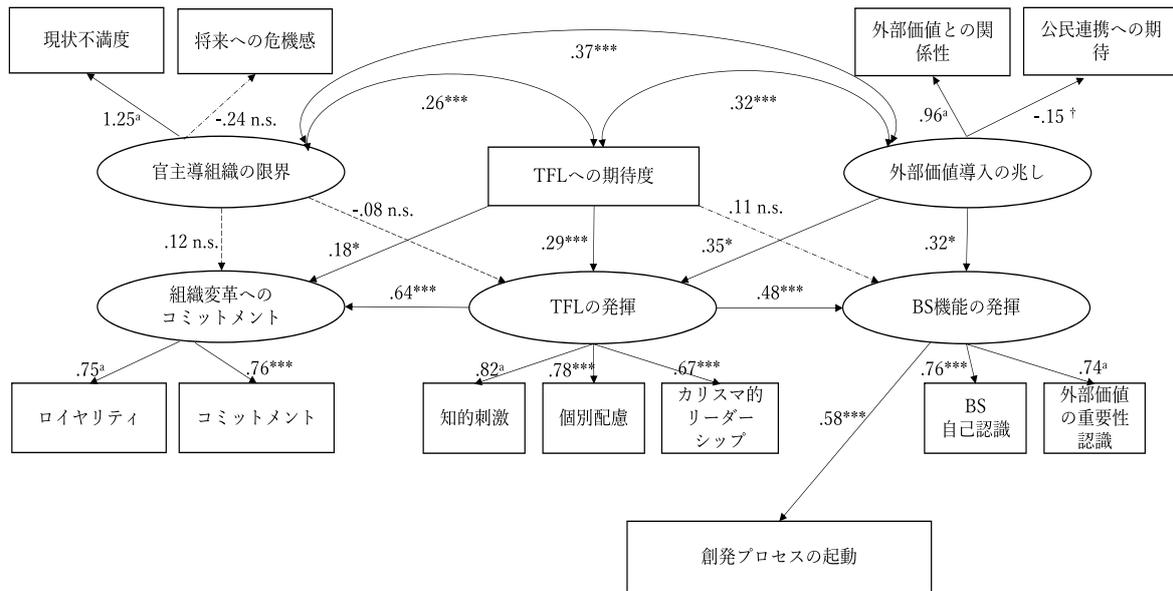
表6に、仮説モデルと採択モデルのパラメーター推定値の比較表をまとめている。

採択モデルのパラメーター推定値を確認すると、ほとんどのパラメーター推定値は0.1%もしくは5%水準で有意であった。しかし、4つの項目でパス係数が有意でなかった。また、「官主導組織の限界」から「将来への危機感」、「官主導組織の限界」から「TFLの発揮」、「外部価値導入

の兆し」から「公民連携への期待」へのパスの標準化係数は負であり、その関係は有意では無い、または10%水準で有意な傾向がある程度に留まる。

上記、個別のパスの解釈については慎重にすべきであるが、モデル全体の適合度が高いことから、図3のモデル図を採用することは妥当と判断する。

図3 「PPPを促進する組織変革の創発プロセス起動」採択モデル



n=211s, $\chi^2=141.036^{***}$, 自由度 (df) =54, p=.000
 GFI=.910, AGFI=.848, CFI=.895, RMSEA=.088, AIC=215.036
 Hoelter (.01) =121 (<211s)
 ***p<.001, **p<.01, *p<.05, † p<.1水準で有意, n.s. 有意差なし, a 固定母数

表6 仮説モデルと採択モデルのパラメーター推定値 比較表

パラメーター	仮説モデル	採択モデル	
		標準化係数	確率
TFLの発揮	<--- TFLへの期待度	0.42	***
TFLの発揮	<--- 官主導組織の限界	-0.08	n.s.
TFLの発揮	<--- 外部価値導入の兆し	0.35	*
BS機能の発揮	<--- 外部価値導入の兆し	0.42	***
BS機能の発揮	<--- TFLの発揮	0.55	***
組織変革へのコミットメント	<--- TFLの発揮	0.72	***
BS機能の発揮	<--- TFLへの期待度	0.11	n.s.
組織変革へのコミットメント	<--- 官主導組織の限界	0.19	*
組織変革へのコミットメント	<--- TFLへの期待度	0.18	*
現状不満度	<--- 官主導組織の限界	1.09	a
外部価値との関係性	<--- 外部価値導入の兆し	0.84	a
公民連携への期待	<--- 外部価値導入の兆し	-0.17	*
イベントへのロイヤリティ	<--- 組織変革へのコミットメント	0.77	a
組織へのコミットメント	<--- 組織変革へのコミットメント	0.74	***
BSとしての自己認識	<--- BS機能の発揮	0.75	***
外部価値の重要性認識	<--- BS機能の発揮	0.74	a
個別配慮	<--- TFLの発揮	0.77	***
カリスマ的リーダーシップ	<--- TFLの発揮	0.68	***
知的刺激	<--- TFLの発揮	0.81	a
創発プロセス	<--- BS機能の発揮	0.56	***
将来への危機感	<--- 官主導組織の限界	-0.28	*
官主導組織の限界	<--> TFLへの期待度	0.30	***
外部価値導入の兆し	<--> TFLへの期待度	0.38	***
官主導組織の限界	<--> 外部価値導入の兆し	0.49	***

***p <.001, **p <.01, *p <.05, † p <.1水準で有意, n.s. 有意差なし, a 固定母数

IV. 考察

定量調査の分析結果より、マラソンイベント運営組織に属する職員の間には現状への不満による官主導組織の限界意識や、協賛社や民間事業者との良好な関係を礎にした外部価値導入の兆しなどの「組織改革への意識変化」は見受けられるものの、慣性の強い組織であるため、「組織変革の行動発揮」につながりにくいことが示唆された。また、6つの特徴が確認できた。第1に、PPP導入促進の過程は「組織変革への意識変化」→「組織変革への行動発揮」→「創発プロセスの実践」という三段階で進展することである。第2に、外部価値との関係性構築や、外部価値の重要性認識が顕在化しており、公民連携の重要性が認識された。第3に、組織改革への意志と行動発揮の間のギャップの存在である。第4に、マラソンイベント運営組織における「組織変革への意識変化」から「行動発揮」への移行において、有意ではなかった、もしくは標準化係数が比較的小さいことが示された。これは、改革への意識が実際の行動に移る過程において因果関係が弱いことを示唆している。職員間に改革への意識変化は認められるものの、これが実際の行動発揮に結びついていない状況が見受けられる。第5に、PPPに対する優先度についてマラソンイベント運営組織は「改革の必要性」意識を持つものの、その改革の方向性は、「官主導組織の限界」意識に直結していないことが示されている。また、「公民連携への期待」も慣性が強い組織であるために、民間企業の参画を望む声は半数を下回り、「外部価値導入の兆し」や「BS機能の発揮」へのつながりが弱くなっている。第6に、ステークホルダーの協力と参画意識について、協賛社や民間事業者といった既存の「外部価値との関係性」は構築されているものの、官民の垣根を超えた協力には至らないため、「外部価値導入の兆し」から「BS機能の発揮」へのつながりが比較的弱くなっている。また、組織内部においても、「官主導組織の限界」意識が、「組織変革へのコミットメント」につながっていない。

以上の分析より、マラソンイベント運営組織においては、「組織変革への意識変化」と「行動発揮」の間に明確な分断が見られ、強い因果関係が成立していないことが明らかになった。これは、組織の慣性が強く、外部の価値導入を図るべきであるにも関わらず、PPPへの期待が限定的であるからであると推察される。公民連携には積極的な協力関係の構築が組織変革に不可欠であるため、マラソンイベント運営組織の事例は、外部環境の変化に対する適応力の欠

如が組織変革の障害となる可能性を浮き彫りにしている。

自治体主体のスポーツイベント運営組織におけるPPPの促進による組織変革のためには、個々人の改革への意識だけでなく、組織全体としてのリーダーシップの発揮とステークホルダー間の積極的な協力が必要である。すなわち、官側では、組織の慣性を乗り越え、改革を具体的な行動に移すための組織文化の変革やTFLの強化によるBS機能の発揮が重要となる。一方、民側の積極的な協力、特に民間提案と参画意識も同時に求められる。改革の必要性を誰もが感じているが、既存の外部価値である協賛社や民間業者との関係性が良好であっても、公民連携への期待が高まっているわけではない。官と民が課題意識を共有し、民間からも積極的な提案を行い、官民が対等な立場で議論することで、新たなPPPによる持続可能なスポーツイベント運営組織への変革がなされていくであろう。

V. 提言

スポーツイベント運営組織における公民連携の強化と持続的な発展のために、「スポーツ版PPPエージェント（Sports Public-Private Partnership Agent）方式」の導入を提言する。スポーツ版PPPエージェントの機能として次の4つが挙げられる。

1点目は、行政の代理機能である。行政の代理人として、スポーツ関連分野における行政機能の代行を行う。この機能は行政からの出資と権限移譲を受け、官の要望に応じた公益に資する多様なサービスを、民ならではの効率的かつ高品質に提供することが可能になる。

2点目は、スポーツ事業のプロデューサー／プレイヤーとしての役割である。スポーツイベントの実施運営主体として機能する。都市型マラソン大会などの大規模イベントにおいてはSPCを組成し、連携して効果的なマーケティングやイベント運営、デジタルサービス展開などを提供する。また、リスクを抑えた形で自主事業も手掛けることは可能である。

3点目は、スポーツ関連分野における公共サービス受託事業者の役割である。公共運動施設の指定管理事業や、フィットネスプログラムや健康教育セミナーなど市民向け健康増進サービス事業のような公益性の高いスポーツ関連サービスを提供する。

4点目は、複数のスポーツイベントや競技団体などのコーディネイト役である。ノウハウ共有や一括したマーケティング活動を通じて、人的・物的・財的資源の有効活用を図る。

このアプローチにより、自治体管轄のスポーツイベントや事業の統合的な施策の実施によって収入の最大化と運営効率の向上を目指すことが可能となり、地域スポーツの持続可能性を高める。図4に、イメージ図を示している。

スポーツ版PPPエージェント方式を導入することで、以下の3つのメリットが期待される。第1に、官民それぞれの役割の効率化と最大化を図ることが可能になる。スポーツ版PPPエージェントを通じて調整し、自治体と民間企業が役割分担し、それぞれの強みを生かす体制の構築を行う。自治体は規制にまつわる調整や、周辺基盤整備および公益サービス提供部分に関する資金提供などの役割を担う。民間企業は革新的なアイデアと、専門知識に基づいた顧客価値体験の向上や、効率的で洗練された運営ノウハウを提供する。これにより、VFM評価において、コスト効率化のみならず、より高い価値提供が実現されることが期待される。第2に、複数競技・複数事業の統括的かつ俯瞰的なプロデュースを実現することができる。スポーツ版PPPエージェントは、複数のスポーツ競技大会や事業を一元的に管理し、全体の戦略的な計画と実行プランの立案を行う。これにより、各競技や事業間の相乗効果を生み出し、統合されたアプローチでスポーツ文化の振興と地域経済の発展を促進することが可能となる。第3に、積極的な民間提案と市民参画の仕組みが構築できる。スポーツ版PPPエージェントは、地域住民や参加者をスポーツイベントの企画や運営に積極的に参加させる仕組みづくりにより、公民連携を実現させる。例えば、市民株主としてのソシオ制度の活用が検討できる。ソシオ制度とは、主にサッカークラブで見られる会員制度で、クラブの支持者が「ソシオ」としてクラブに参加し、年会費を支払うことでクラブの運営を支援する制度である。この制度の

特徴は、会員にクラブの運営に関与する権利を与えることが特徴である。地域スポーツイベントにおいて導入することで、市民参画によるイベント企画・運営を実現すると同時に、年会費は行政負担金、協賛金、参加費に続く財源とすることができる。これらの施策により、住民自身がスポーツイベントを通じて、自分たちの街の魅力を創り出し、自ら支えることで、地域コミュニティの結束を強化し、地域に根差したスポーツ文化を育成することができるであろう。

今後、スポーツイベント運営組織のみならず、地域スポーツ全体の多様な解決すべき課題に対して、個々の「対処療法的対策」に依拠するのではなく、より総合的かつ戦略的な、謂わば「連立方程式的対策」が必要であり、制度改革提案も含めた中長期視野での研究が不可欠である。スポーツイベントや地域スポーツの持続的発展のために、PPPによる理想的な組織形態を摸索する研究を続けていきたい。

引用文献

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.

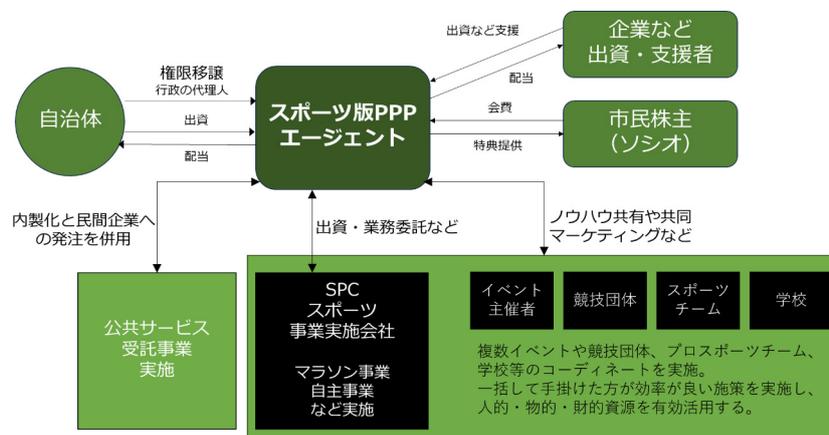
服部泰宏. (2020). 組織行動論の考え方・使い方: 良質のエビデンスを手にするために. 有斐閣.

国土交通省「PPP/PFI手法の整理とコンセッション方式の積極的導入のための展開について」<https://www.mlit.go.jp/common/001003171.pdf> (2023/8/26 アクセス)

町田裕彦. (2022). 連続的な創発プロセスにより実現するラディカルな変革とトランスフォーメーション・リーダーシップ: 官民連携を促進する連続的創発プロセス起動のメカニズム. *組織科学*, 55(4), 55-66. 10.11207/soshikikagaku.20210801-1

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of*

図4 「スポーツ版PPPエージェント」イメージ図



Vocational Behavior, 14(2), 224-247.

根本祐二. (2012). PPP研究の枠組みについての考察 (2). 東洋大学 PPP 研究センター紀要 = *Collected Papers of the Research Center for PPP in Toyo University*, (2), 4-20.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. 10.1037/h0037335