

# 深圳テクノセンターの大運動会

——会社文化遺産の海外波及——

高 木 裕 宜

## 1. はじめに一運動会という近代化の装置

本稿は、中国・深圳で開催された社内運動会という文化現象について、社会の近代化という文脈を考慮しつつ、探求するものである。社内運動会は、日本本社では開催されなくなりつつある一方で、近代化途上にあるアジア諸国において、日系子会社では開催されていることがしばしばみられる。日本近代化における学校教育での運動会の創造については、吉見（1999）にみられるように、文化社会学領域において社会的なアプローチから解明が進められている。この論点は、Foucault（1966）のいう近代社会における、自律的な主体や内面形成を行う規律・訓練システムの生成を起点としている。規律・訓練システムの生成の場としては、学校、軍隊、工場があげられ、運動会のように近代国民社会での教育の場で儀礼性や象徴性を持つ文化装置が国民の身体に作動する過程についての分析が進められている。しかしながら、企業での規律・訓練システムと運動会をはじめとする企業内の儀礼・儀式という文化的な現象については分析されたものが少ないのが現状である。

社内運動会については、利益団体である企業がわざわざ費用と時間を使い運動会を実施することに何らかの意味があることはいままでのないが、近代化を遂げたと考えられる日本ではなく、アジアという近代化途上にある国で運動会が熱心に行われている事実注目すると、一般的にいわれる社内運動会の効用である「企業としての一体感」や「コミュニケーションの向上」といったこと以上のことに気づかざるをえない。

中心的なケースとなる運動会は、一昨年度（2008年）に中国において4000人以上の規模で開催されたものである。これは、衰退しつつあり、一種の文化遺産といえる日本の社内運動会に対して、海外に波及した貴重な事例である<sup>(1)</sup>。そこで、ここでは先行する研究、特に運動会等の日本の近代化のなかでの文化諸現象の創出という歴史経験への研究を手掛かりにしつつ、社内運動会についての意味や意義を抽出していくことにする<sup>(2)</sup>。

## 2. 運動会事情と対象企業について

ここでは、日本での社内運動会の現状を検討することで、対象となっている運動会の特色を浮かび上がらせ、またその運動会を開催している企業と運動会実施における準備状況等につい

での検討を行う。

### （1）社内運動会事情

日本国内での社内運動会は、減少傾向にあるといえる。企業の福利厚生について、一昨年度集計された調査では、回答のあった211社（うち製造業は104社）において、「運動会およびレクリエーション・イベント」の実施状況をみると、「過去から実施している」が43.1%、「過去には実施していたが廃止した」が20.6%である<sup>(3)</sup>。特に、ここで対象としている製造業に限ってみると、「過去から実施」は48.3%、「過去から実施していない」が25.2%、「廃止」が20.4%である<sup>(4)</sup>。ただし、製造業でみて、これらのイベントのなかで、実施している内容を確認してみると、ソフトボール大会等のレクリエーションのためのスポーツ大会を除いて、運動会自体を実施する企業は数社しかないのが現状である<sup>(5)</sup>。社内運動会について、かつての1980年代における他の調査をみると、社内運動会の実施の有無は、製造業で、54社のうち20社であり、運動会を開催可能という、ある程度の人員の規模を想定して、従業員500名以上のメーカー30社をみると、そのうち19社が開催していた<sup>(6)</sup>。また、全産業と官民をあわせた256事業所への調査でも、運動会の実施状況は、34%となっており、提供されるレクリエーションのトップにランクされていたのである<sup>(7)</sup>。

企業内の福利厚生一般について、社内運動会といった行事のみならず、職場の慰安旅行等も、1990年代初頭のバブル経済崩壊以降、減少傾向にあるといえる。企業の福利厚生全般の中身をみると、90年以降、年金等の社会保障関連の法定福利は増加しているが、従業員へのレクリエーションといった法定外福利厚生は縮小、廃止の傾向にあるといえるであろう<sup>(8)</sup>。これらの企業において、従業員へ提供するレクリエーションの廃止の理由は、直接には1990年初頭以降の不況、企業の業績不振であり、さらに背景には従業員の意識の変化がある。さきほどの調査から、業績不振等を理由に、「運動会およびレクリエーション・イベント」を廃止した時期をみてみると、「90～94年」が38.7%で最も多く、「95～95年」が29%、「2000年以降」が19.4%となっており<sup>(9)</sup>、90年代以降の長期の不況が影響を与えていることがうかがえる。

一方で、最近では、わずかではあるが、社内コミュニケーションの向上策として、社内運動会の復活傾向もみられる。同じく前述の調査では、「運動会およびレクリエーション・イベント」を、「過去に廃止したが、近年復活させた」ところは、3.3%あり、これを特に製造業でみると、5.8%となっている<sup>(10)</sup>。社内運動会の復活は、珍しい傾向としてTV番組等マスコミでも取り上げられている<sup>(11)</sup>。社内運動会の復活の理由は、一昨年のリーマンショック以前には業績が回復していたこと、また近年導入された成果主義や、リストラ、派遣社員の増加等、雇用環境の変化によって従業員同士のつながりが希薄化していることに危機感をもち、会社としての一体感や従業員同士の連帯感を取り戻そうという狙いがあるといわれている<sup>(12)</sup>。また、最近の若い従業員の、休日までも会社の行事につきあいたくないと、といった意識から、安定志向や終身雇用への希求が高まっていることから、わずかではあるが、「上司や先輩が考える以上に、新入

社員は社員旅行や運動会が上司や先輩との人間関係構築において有効だと考えており、就職した会社の雰囲気（風土）に早く溶け込みたい<sup>(13)</sup>』といった意識をもっていることも背景にあることは考えられる<sup>(14)</sup>。

## (2) テクノセンターについて

ここで取り上げる運動会を開催しているテクノセンター（日技城製造蔽廠）は、本社を香港に置き、工場棟を深圳市宝安区におく企業である。工場の所在地は、香港から深圳に入るイミグレーションのある羅湖から車で一時間ほどの観爛（ガンラン）というところにある。同社は、会社組織として設立されており、利益団体であるが、中国に進出する中小企業をサポートすることを目的としており、「中小企業の駆け込み寺」といわれるユニークさゆえマスコミや研究においてもしばしば取り上げられている<sup>(15)</sup>。同社は1991年に香港での日系企業の企業家達の異業種交流会から構想され、工場を借り受けていた第1、第2センターから、中国ビジネスの拡大を受けて、自社工場である現在の観爛にある第3テクノセンターと、順次整備されてきている。同社の事業は、ビジネス環境の変化が激しく、リスクが高いといわれる中国に進出する日系中小・零細企業向けに、土地、建物他のインフラと、従業員の募集、訓練、労務管理等も行うことにあり、「賃貸工場兼トレーニングセンター<sup>(16)</sup>」ともいわれている。同センターに入居している企業はテナントと呼ばれているが、各社は、中国の工場に生産を委託し、輸出を行うという「来料加工」といわれるものを行っており、センター側は生産以外の一切の関連業務を代行していると言ってよいであろう。同センターは、日本の中小企業にとって、現地政府との交渉、材料の輸入、製品の輸出税関手続き業務等々、場合によっては販路まで一切の面倒をみてもらえるので、機械、技術をもってれば、中国でのビジネスの経験、ノウハウがなくても生産を開始できるところといえる<sup>(17)</sup>。

同センターは、一昨年度で工場賃貸面積が約8万㎡、工場が19棟、入居しているテナントが、100人以上11社、50～99人以下16社、50人以上22社の49社<sup>(18)</sup>、従業員数が約4500人で、テナントの事業内容は、家電、事務機器（OA）、電子・電機、自動車関連の部品生産等である。テクノセンターで言うところの「卒業」という、通常、従業員700人をこえると目途が立つといわれている、センターから独立して自前で現地法人の設立をはたす会社が、これまでに40社をこえている。センターが雇用する従業員は、湖南省、四川省、湖北省を筆頭に各省の出身者で構成され、いわゆる出稼ぎ労働者が多く占めており、中国の戸籍制度により、通常これまでは18歳から23歳まで、3年から5年の間勤務することになっているが、中国の例にもれず、離職率は高く、年間20～30%が入れ替わっているという。敷地内には、従業員のための寮、食堂が完備しており、現地採用でも幹部クラスや日本人派遣社員・従業員を除いて、これまではほぼ全寮制であった。

## (3) 大運動会について

テクノセンターで開催される運動会は、設立されたころより始められており、2007年度を除き毎年開催され、一昨年度（2008年11月23日）で14回目を数える<sup>(19)</sup>。今回は、テクノセンター内の多くのテナントが参加し、4000人上の規模での開催である。以前は、近隣の日系企業も参加しており、2006年には約6500人も参加があったとのことである<sup>(20)</sup>。

一昨年度の運動会の総費用は約25万元であり、各社から従業員一人あたり30元の参加費を徴収しているが、他に企業等からの寄付金とセンターからの支出によりまかなっている。他に現地政府や開催場所である中学校等の地元からも支援協力をあおいでいる。費用の内訳は、参加者の昼の弁当代、飲み物、賞金、記念品、競技に必要な物品、ユニフォームとして当日着用する各チーム毎に色を変えたポロシャツ等である。出場するチームは、テナントの従業員数を考慮して、単独でひとチームとするか、テナントを合わせた混成チームを組み、計8チームの編成で出場している。このチーム毎に着用するシャツの費用は15元程度で、夏の制服として使用するときもある。以前は、スポンサーをみつけ、運動会用のユニフォームを作成したこともあり、袖にスポンサー名を縫いつけたこともあり、TV番組で紹介されたときは宣伝効果があったとのことである。賞金は、各競技と、チームとして各競技の合計点を争う総合順位に応じて出されるが、個々の競技については、1位300元、2位200元、3位100元等各競技で8位まで、総合順位には、1位1200元、2位1100元、3位1000元となっている。記念品は、各競技に、1位、2位、3位に、金、銀、銅のメダルが授与され、総合優勝チームにはトロフィーが授与される。

運動会の開催運営についての準備は、最初にチーム分けから始まり、各テナントから10人程の運動会委員を選出して、9月はじめより週一回ペースで会議を開き協議が行われている。開催準備委員は、各チームで日本人（通常テナント工場長クラスがあたる）二人と隊長・副隊長の現地従業員（中国人）二人で構成されている。運動会の準備担当部署は、テクノセンターの職員は、全員何らかのかたちで関わっているが、各テナントでは基本的に各社の総務関連部署が担当している。開催運営に当たっての準備では、競技種目の決定することから、動員人数、競技ルール（含む罰則）の制定、審判員の選定、当日のユニフォームの発注や、会場となる運動場について学校へ使用申請と現地政府、公安への許可申請や、足りない道具の作成や、全従業員を運ぶバスや弁当の中身を決めることと手配、果物、飲料水タンク（現地水道は日本と異なり飲料にはむかないため平常よりテクノセンター内でも飲まれている）の手配等々、多岐わたっている。準備の中で特に大変なのは、数千人に及ぶ従業員を運ぶ配車手続きと弁当等の食事の配布であり、当日はバスで参加者全員をテクノセンターと会場までを順次運ぶことと、弁当等を各チームから各人へ配布することについて運営上の意を用いられている。

競技に用いる綱引きの綱や玉入れのかご等の道具は、現在ではほぼそろっているとのことである。競技のルールは、詳細に各競技についてのルールブックが作成され、審判用のマニュアルも作成されている。審判は各テナントから参加する日本人従業員が多く務めている。かつては、現地従業員がつとめていたが、当日、判定の際にけんかになることがあり、公平性を保つ

ため、現在では日本人派遣社員がつとめていることのことである。競技の判定は、一人一種目を担当し、総計で100名程度が関わることになっている。道具を倉庫から取り出す等の開催直前の準備は3日前から行われる<sup>(21)</sup>。

実際に競技に参加する従業員は、1週間前から解禁日として運動会の練習にはいる。練習時間は、1日2時間のみとされ、それ以上の練習はしないことになっている。これは、かつて勝負にこだわるあまり、半年前から練習を行うチームもあったため、各テナントと協議の上、決定された練習期間の規制が定められたものである。運動会当日は、休日出勤として扱うことがセンター内で統一されているが、この練習時間も勤務として残業代が支払われている。ただし、個人競技の色合いが強いリレー等では、個人の3連覇がかかっているため、1年間みっちり練習している従業員はいるとのことである。各競技への出場する選手の選出は、従業員同士の協議により決められている。一般に、選出の傾向として、各競技への選に漏れた従業員が綱引きへまわることが多いそうである。運動会自体は、競技に参加する従業員にとって、先述したような離職率の高さから、かなりの従業員が初体験となる<sup>(22)</sup>。

現在実施されている各競技内容については、後に詳しく紹介するが、近年では各競技内容についてもほぼ一定の内容となっているが、例えば二人三脚について、初期には6人で行うものであったが、危険なため人数を減らしているように、試行錯誤が繰り返されていたようである。また、日本の運動会についてほぼ経験がなく、初体験の従業員に対して、開催初期には、競技内容自体がわからないので、テクノセンター職員が実演をしたり、写真をみせてイメージをもってもらふことや、ビデオをとりよせて研究したこともあったそうである。現在では、幹部クラスの従業員は、運動会の各競技について経験の蓄積があり、日本人従業員がタッチせずとも教えあうことで成立しているとのことである。

### 3. 大運動会の諸相

この運動会の競技内容は、日本での学校教育を受けた者ならば馴染みのものも多いが、当日スケジュールにそって内容の紹介を行ってみる。また開催された運動会について、会社側、従業員側がどう受けとめているかを検討する。

#### (1) 入場まで

集合 8:00

4000人以上の従業員および関係者を集め、入場させるため、運動会当日朝の



図1 会場見取り図

出所：第十四次日技城大運動会パンフレット



スケジュールは詳細に定められている。競技場での集合は午前8時からであるが、7時にはテクノセンターよりチーム、テナント毎にバスに乗りし、決められた順にしたがってテクノセンターより出発し、開催場所である地元中学校に集合する。中学校に入り、入り口広場で下車後、各チーム毎に整列し、運動場入り口に集合を行う。

### 入場 8:20

各チーム毎に会社の紹介のアナウンスを受けながら入場行進してくる。チームの紹介では、各テナントの事業内容について、日本語、中国語の両方で行われている。入場曲は、以前は日本の演歌でやっていたが、あわないと感じられたため、現在は中国の曲が使われている。ひとつの企業で一チームを構成するところは、会社の横断幕をかがげ、テナント数社で構成するチームは、各テナント名を記載したプラカードを掲げて行進を行っている。行進は、一糸乱

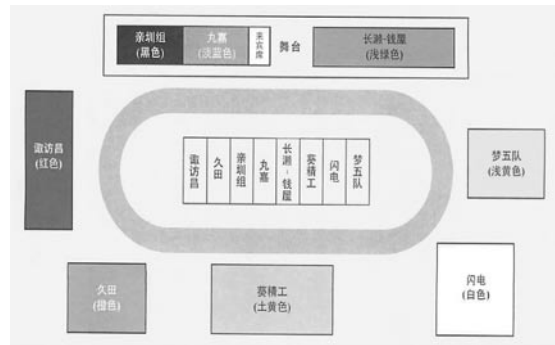


図2 各チーム（組）配置図

出所：同上

れずというものではないが、チームによってはチアリーディングを先頭に、リラックスした様子で、横5人の隊列を組み行われている。各チームは、チームの団結やチャレンジ、チームの優勝を目指すこと、北京オリンピックで有名となった「加油（ガンバレ）・・・チーム」といった掛け声を斉唱するとともに、入り口から会場舞台前を通過した後、400メートルのトラックを半周し、運動場真中の所定の位置に集合する。また、彼らのユニフォームは、青、黄色、緑等8チーム毎の色分けされたポロシャツを身に着けている。下は、会社によって、そろいのジャージをはいているところもあるが、ズボン、短パン、ジーンズ等、各自の私服を着用しているチームもある。

### 開会式 9:00

各チームが所定の位置に集合した後は、テクノセンター総経理による開会宣言やテクノセンター会長の挨拶が行われた。このなかでは、援協賛を受けた企業や団体、地元政府等への謝辞も含まれている。また当日の怪我等に対応するため、ボランティアで医師、看護師を派遣し、救護



図3 入場行進

所を設置している深圳・五洲クリニックに対する謝辞も行われていた。その後、開催場所である中学副校長による来賓の祝辞、従業員2名による選手宣誓が行われる。ここでも、日本語での挨拶は中国語の通訳を付け、日本語、中国語の両方でアナウンスが行われている。以後の各競技の通知等のアナウンスも、ほとんどが両言語によるもので行われていた。

ラジオ体操 9:20～9:25

開会式が終了した後は、各チームがそのままの並んだ場所で、日本と言うラジオ体操が行われる。これは、中国の「第8広（広）播体操」とよばれるものであり、テクノセンターでは、進出当時から実施されている。



図4 広播体操

(2) 各競技

フラフープ 9:40～9:45

フラフープといっても、ひとりで遠心力を利用して回すものではなく、一チーム50人ほどが横一列となり、足をつないで並び、フラフープを端から一人ひとりの体に潜り抜けさせ、最初にもどるまでのタイムを競うものである。



図5 フラフープ

男子1600メートル 10:00～10:07

各チームから選抜された4名がトラックを4周する、中距離走競技である。この場合のたすきは、他のリレー競技でも同様であるが、白色が中国での喪服と同じになるため忌避されており、黄色やピンク等の色合いが使われている。



図6 長縄跳び

長縄跳び 10:22～10:27

20名一チームで、順に二列でま

わる縄跳びに入る競技である。途中誰かが縄に引っ掛かれば、次の順番から入ることをはじめ、全員が入るまでのタイムを競うものである。

女子 800 メートル 10:42 ~ 10:47

男子長距離走の半分の距離を競うものである。

二人三脚リレー 11:02 ~ 11:14

二人一組で走り、次の走者達にバトンを渡す競技である。ひとチームが二組に分かれ、対面で 100 メートル程度で相対し、交代を繰り返し、タイムを競う。



図 7 二人三脚リレー

玉いれ 11:29 ~ 11:32

棒の上にあるかごに制限時間 2 分以内で各チーム毎に色が異なるボールを入れる競技である。かごの半径 1.5 メートル以内からは投球が禁止され、各チーム 44 名参加するうち、4 名は玉広い専門の役割を担い、投球はしない。ちなみに、この競技と後の綱引きには、来賓のチームも参加していた。勝敗はボール多さで決まるが、数え方は、投入時間が終了した後、全チームが一斉に、かごのボールを一つ一つ放送にあわせて数える方式がとられていた。



図 8 玉いれ

昼食 11:47 ~ 12:37

各チーム毎に控えの場所で同じ支給された弁当をとる。ちなみに、日本人従業員や来賓は、別の和食に類する弁当を中学校の食堂で食べていた。弁当と飲料は、二人三脚リレーのあたりから各チームに配布され、無事 4000 人以上の参加者に滞りなくゆきわたっていた。

綱引き 12:47 ~ 13:27

以前には 100 人対 100 人の規模で実施されていたが、綱が切れることがしばしばあり、50 対



50と少なくし、さらに現在の30人対30人のかたちに落ち着いている。トーナメント方式で優勝者から4位までの順位を決定している。今回は、30名と制限された人数でも、一度綱が切れたことがあった。

リレー 13:42～13:52

男女混合でトラック一周を三分の一ずつ走り、バトンをわたし、競争するものである。競技前に、応援が過熱していたためか、トラック内に応援者が入ると応援するチームの競技者が失格となる由が通知されていた。

ごみ拾い 14:07～14:12

単なるごみ拾いだけでなく、各チームの控え場所近辺のごみを拾うことについて、審判者によってチェックが行われ、完了したタイムによって順位がつけられるものである。

表彰式・閉会式 14:17～15:02

チーム毎に最終的に集計され、総合順位と賞金の合計金額が発表される。発表の際には、チーム毎に大きな歓声があがっていた。表彰者・チーム代表者には、各々順位に応じて賞金やメダルが授与されている。総合優勝は、工業部品のねじ等の製造をおこなっており、東京都大田区に本社がある企業のチームであった。

退場

入場の際と同じくアナウンスにしたがって、各チーム毎に中学の入り口広場であるバス乗り場へ移動を行っていた。

### (3) 大運動会の効用

テクノセンターにおける競技内容の特色は、日本の運動会の特色といえるが、個人競技よりも集団競技が中心となっていることである。ここでは、1600メートル、800メートル走の個人



図9 綱引き



図10 リレー

競技の色が強いものを除き、「なるべくたくさんの従業員が参加できるような種目」で、多くの人数が参加し、協同で競技を行う内容となっているといえる。

その他には、日本国内での社内運動会と比較して、家族での参加競技があまりみられないことも特長であろう。もともと第2次対戦後の日本での社内運動会は、家族リクリエーションのひとつとして考えられ、家族向けのプログラムも数多く用意されていたものであるが<sup>(24)</sup>、センターの場合、現地採用従業員のうち、ほとんどが独身者であり、これまでその必要がなかったといえる。

テクノセンター側は、運動会を実施することの効用について、十分認識しているようである。運動会自体を開催することは、ほぼすべての従業員が参加できるよう競技種目が設定されていることからわかるように、都市部ではなく、あまり楽しみのなかった土地に働いているなかで、従業員にとっての余暇・娯楽を提供する機会となるよう考えられている。

また、運動会を実施することは、「製造にも役立つ」からであるとも認識されている。中国人従業員は「競争心が強い」といわれているが、運動会当日、綱引きのロープが切れたことにみられるように、楽しみながら、各競技で非常に熱心に、真剣に取り組む姿が目につくが、事前の練習でも、熱心に練習し、よく研究して本番に望むとのことである。例えば、フラフープでは、タイムをあげるために、「一列に並ぶ者の腰の高さを合わせること」や、「フラフープを潜らせる動作分析を行う」こと等、熱心に研究を重ねているとのことである<sup>(25)</sup>。こういった無駄な動きをなくす、といった研究は、生産現場での改善活動や、QC活動等ともつながると考えられている。また、会場でのごみ拾いという競技は、日本企業の生産現場でよくみられる5S活動（整理・整頓・清潔・清掃・しつけ）につながっていると考えられる。練習自体は、先述のように、仕事が終わってからか、合間をみて行うのが通常であり、業務に支障がでることが心配されるが、練習が始まると逆に生産量が上がることもあるとのことである。

また、大会委員として選出された従業員にとっては、運動会の運営自体に関わることでの効果があると考えられている。運動会の当日運営においては時間管理が重要視されているが、それまでの準備段階において、運動会の種目を決め、ルールを制定し、修正し、審査ポイントを決める等々の緻密な計画が必要であり、「運動会でリーダーになれる人は管理者になれる」といわれるように、関係するスタッフにとって運営する能力を養えるとされている。さらに、テクノセンターでは、先述のように生産活動自体は、各テナントが行っているが、運動会では、同じチームとなった工場長同士が親しくなる等、ひとつの目標の下に各工場が打ち合わせをしながら、協調をはかる機会となっているのである。

他方で、経営者や観覧にきた来賓、特に年配の日本人にとっては、かつてあった日本企業の姿を想いださせるものがあるためか、この大運動会の光景は、一種のノスタルジーを引き起こすようである。センターの日本人スタッフにとっても、運動会での若い現地従業員達の熱心な姿をみて、「皆真剣でパワーをもらおう」とのことである。

一方で参加した現地従業員にも運動会についての感想はおおむね好評である。長年勤めた従

業員（課長・主任等の役職つき）と一般のワーカークラスでは若干の差があるが、「テクノセンターのように外からきたワーカーが多いところで、仕事ばかりでなく、運動できるし、楽しくできる」ことや、「健康のためによい」、「仲間とコミュニケーションがとれる」、「ストレス発散のためによい」等の感想をのべ、なかには「自分の会社（チーム）が一番になると自慢できる感覚が忘れられない」という感想もある。従業員のなかで特に人気が高いのが、個人競技の面が大きくリレーであり、学校等で親しんだ走ることが好きな従業員にとっては好評である。集団競技についての日々の生産現場での効用について聞いても、「生産ラインではひとりでもがんばっても仕方がない」ので、運動会での練習や実践によって「協力しあえるようになる」といった日本人スタッフとほぼ同じような回答をえることができた。勤務歴の浅い従業員のなかには、運動会に参加したことへの本音を聞くと、「仕事が次の日からあるので休みたい」、「忙しいなかで休日には休みたい」、といった感想をもらすこともある。しかしながら、そういった従業員でも運動会の悪い面としては「疲れる」が、「健康にはよい」と感じている。また、スタッフレベルの従業員へ運動会のデメリットを聞くと、「生産が当日はできない」ことをあげ、運動会前から生産の調整しなければならないことをあげている。最終的に、「もし自分が会社の社長になったら運動会を実施するか」という質問をすると、勤務歴、職階を問わず、ほとんどの従業員が「やってみよう」とのことであり、「コミュニケーションをはかる上で総合的にみてよい」と感じており、運動会によって「辞めていく人が減る」効果もあるという回答をする従業員も存在し、そのままの形ではないであろうが、なんらかのことを実施したいとのことであった。

つまり、現地従業員にとっても、この大運動会は、前述のような日本人幹部や来賓にとってのノスタルジーや自己満足というものではなく、現地従業員にとっての楽しみの少ないなかで年に一度のレジャーとして受けとめられ、その効用も十分認識されているといえる。

#### 4. 運動会の歴史的意味と社内運動会

ここまでは現状の中国での社内運動会について具体的な検討をおこなったが、ここからは、学校教育において形成された運動会から、企業に導入され、社内運動会となった歴史的経緯を検討することで、対象となっている中国での社内運動会の意味を抽出してみることとする。

##### (1) 近代社会での運動会の意味—産業的身体の成立

運動会とは、会社内でのイベントとして、一種の儀礼・儀式ともいうことができるが、近代社会における儀礼・儀式の生成については、「伝統の創造」論（Hobsbawn and Ranger, 1983）を嚆矢とする。これは、英国の現存する儀典等について、伝統行事として昔からあるように思われているが、実は、はるか以前から存在したわけではなく、近代に入って創られたもの（invention）であることを明らかにしたものである。つまり、人は近代社会においても、組織の儀礼・儀式を創ってしまう動物であるといえることができる。

ただし、前近代社会での儀礼・儀式と近代社会におけるイベントの違いとは、人類学の取り扱うような儀礼の象徴性と記号のスペクタクルの違いといえる。近代社会におけるイベントの分析を行った吉見（1992）によれば、万国博覧会やオリンピックとは、展示される各国の個々の商品や産業技術、繰り広げられる運動技術が、象徴性を帯びたものではなく、記号として差異性と同一性の格子からなる表（タブロー）として配列され、ディスプレイされており、ひるがえって近代における都市のさまざまなスペクタクルに通底する社会空間の均質化を編成する権力の装置であることを明らかにしている。近代社会において、運動を行う身体自体の均質化については、泣きかた、笑いかた、行進、舞踏等人間の表情や動作の変容を通じて近代特有の身体存在を明らかにする三浦（1994）によれば、運動会の本質とは人々の身体動作の計測にあることが指摘されている。つまり、数値として計測され、比較されるという、人々の身体への関心が、身体の均質化という近代化への起点となっているのである。運動会も工場における日ごろの生産活動を象徴的に顕現させるような一種の会社における祭りではあるが、その底には近代社会における労働者の均質な身体を形成する装置としての役割が潜んでいるといえる。

さらに踏み込んで運動会について考察すれば、均質化された個々の身体が、組織だって同時に一斉行動すること、効率よく合理的な動作を可能にすること、すなわち、前述の三浦（1994）のいう近代社会における産業身体創造にも関わっている。人々の身体動作、所作の近代化については、「ナンバ」という日本人の近代化以前の歩き方と比較を通じて考察するとわかりやすいであろう。ナンバというかつての日本人歩き方とは、現在では芸能での能の運歩や、剣道等の古来からの武術にみられる動きに残っているが、腰を落として、腰から下だけで前進し、上半身の揺れを最小限にとどめ、右足と右手、左足と左手が同時に出るような歩き方のことであり、農耕における作業から生まれたものである（三浦、同上、pp.131-136）。しかしながら、明治に入って、富国強兵の下、西洋式の軍隊や産業がつくられるようになると、日本人の古来の歩き方であるナンバは、西洋の機器を扱うことや、「強兵」のための軍隊での整列行進や戦闘に必要な機敏な動作にも向くものではなかった（三浦、同上、p.132）。そのため、明治政府は、集団で歩調を合わせて行動するために、現在の修学旅行のはじめとされる行軍旅行を行うことや、一斉に同じ行動を行うための西洋から導入した兵式体操を浸透させる等、学校教育の場で「徹底した身体管理」を行っていくことになる（三浦、同上、p.137）のである。

この体操から分かれて、運動会やラジオ体操が生まれてくるが、最初、運動会は、「体操会」と呼ばれており、学校内の運動場が整備されていないため、兵式体操を外で行うために、校外の海辺、河原、神社の境内等で行っており、「遠足」や「徒歩行軍」と区別できないものであった。そして、競技内容も整備されておらず、演習として行っていた兵式体操も、地域の人々の見世物となっていた。江戸期の寺子屋の「お花見」へ出かけて遊戯を行ったのと同じような感覚で受け止められていた。しかし、これらも徐々に競技内容が整備され、軍事演習としての色を濃くしていくとともに、地域の見世物的側面は、国民の祝日等と重ねて行われるようになり、

村々の集合的な日常感覚のなかに深く根づいていた村祭りとは接合されるようになる（吉見，1999）。

ここで取り上げたケースでも、1951年に人民の健康増進と体育活動推進の目的から生まれた第1体操以来の第8广播体操が行われているが、日本においては、産業身体を創り出すために、兵式体操からさらなる発展形態のひとつとして、国内、海外の日系工場においてもよく行われているラジオ体操も創り出されてくる。ラジオ体操の創造過程について、近代日本の国民の身体動作や時間感覚の近代化に関わる問題として詳細に研究した黒田（1997）によれば、ラジオ体操は、1928年に簡易保険事業の一環として、衛生環境の向上をめざして始められたものである。ラジオ体操の創造には、病気予防や健康維持等の近代化にともなう保健衛生思想の普及を背景として、科学的かつ合理的に健康のための身体鍛錬を行うことへ関心の高まりがあり、西洋から導入された体操が、当時発明されたラジオという文明の機器と、日本の農村に存在していた農作業の規範としての「早起き」の奨励と結びついてことにある（黒田，同上，pp.97-100）。また、ラジオ体操には、健康のための身体鍛錬とともに、もともと兵式体操の目的である、号令のもとに集団で一糸乱れず同じ動作を行うという「集団の規律を内面化させる」役割も持っていた（黒田，同上，p.32）。

さらに、ラジオ体操は、「朝起き」のために利用されるだけでなく、その動作内容そのものが、近代的時間という生産様式に必要な制度と身体そのものを同調させる目的をもっている。ラジオ体操は、一定の時間内に細分化された各種運動の連続で構成されており、近代的時間との同調という問題は、ラジオ体操が朝の定刻に行われることだけにあるのではなく、その内容自体が規則正しいリズムによって行われ、近代的生産様式のリズムにあわせること、「近代的時間の同調装置」が含まれていたのである（黒田，同上，114-116）。

## （2）社内運動会の歴史

運動会は明治以降の学校教育の場において創造されており、企業には後から導入されている。企業内の厚生事業について歴史的な経緯を分析した高木（2003）によれば、社内運動会は明治期にも実施されたことがみられるが、1920年代から徐々に導入されながらも、多く開催されるようになったのは日中戦争以降である。

日本のみならず、欧米でも1920年代には重工業化等の産業の発達があった時代であるが、その当時の日米の雇用慣行について比較研究した中馬（1987）によれば、第一次世界大戦後に近代的工業が発展し、それにとともなう技術要請によって、労働者も高度な技術習得が必要となり、労働者の質的变化をもたらし、それまでに多く存在した、転職を繰り返していく「渡り職人」、「流れ職人」といわれた労働者は排除され、企業側は、新規採用者の計画的採用と単能工の企業内育成、その永続勤務の確保といった、子飼い労働者創出が行われるようになっていったとされる。一方で、労働者の確保のために、「経営家族主義」「温情主義（paternalism）」の名の下に、年功賃金、家族手当等の諸手当とともに、企業内に福利施設が創設されており、企業での福利



厚生もこの時機に日本のみならず欧米でも始まっていると考えられる。

アメリカにおいても、Brandes（1976）が明らかにしているように、この当時に大規模生産技術の効率的な維持運用のために新しいタイプの労働者が大量に必要となると、企業内で、病院、社宅、学校を設立することや、スポーツ活動を充実させる等の福利厚生事業が盛んとなっていた。しかしながら、その後、大恐慌の後には、組合側との問題や法律により企業内福利厚生制度・施設の提供を禁じられたこと等から、急速にアメリカでの企業内の福利厚生制度は消滅していくことになる（中馬、同上、pp.317-318）。

福利厚生事業について、アメリカの企業は、日本は異なる道を歩むこととなるが、日本では、さらに、日中戦争始が始まり、国内が戦時体制におかれることで、企業内での事業が大規模に全社的なものとして盛んに行われるようになっていく。従業員への慰安・娯楽が大規模に提供するにいたる時代背景とは、戦需経済の進展により、工業化が一段と進み、労働者の都市移動が一層増加した時期であり、特に急増した若年労働者の不健全な余暇・娯楽が問題視されるようになって、健康で明朗な生活を作り出すための余暇、勤労生活の改善が必要とされたのである（高木、同上）。

その際に、従業員への厚生事業は、企業側が主体的、積極的に導入したというより、国家主導の労働統制を目的とした全国組織である大日本産業報国会の存在が契機<sup>(26)</sup>となっている。国内の厚生事業については、藤野（2000）によれば、1938年の厚生省の誕生を核として、ナチス・ドイツの影響を受けながら、戦争遂行のための国民の健康維持・増進として厚生運動がひろがりを見せていたとされる。産業界では、企業内の厚生事業を、総力戦体制下に生産拡充、労資協調・一体化等のため、国家主導の労働統制団体として設立された産業報国会が推進することになる。産業報国会は、ナチス・ドイツ国家社会主義下において労働統制のために1933年に設立された「労働戦線（Arbeitsfront）」からの影響<sup>(27)</sup>されたもので、特に日本企業内に導入された慰安行事等の厚生事業については、当時日本において大きく喧伝されたとみられる、ドイツ労働戦線の下部組織である「歓喜力行団（Kraft durch Freude -K.d.F.）」の慰安事業からの影響<sup>(28)</sup>がみられる（高木、同上、pp.206-211<sup>(29)</sup>）。産業報国会の事業は多岐にわたるが、厚生関連事業としては、修養、娯楽、保健、生活刷新等があげられ、定期的な事業として、運動会の他に、健康診断、慰安会、ハイキング、家族慰安会等が行われるようになっていく<sup>(30)</sup>。

また、この時期には、運動会の競技内容自体も軍国主義の影響があったとされる。運動会の歴史を分析した平田（1999）によれば、学校での競技内容の変遷を検討すると、大正時代までに多くあったリレー等の個人競技が減少したのに比べ、体操等の全員で行う種目や、大玉送り等の全員で力をあわせて行う種目、綱引きをはじめとする集団競技が増加しており、現在のよう運動会の主流となっている集団競技は、日中戦争以降に多く取り入れられるようになっていたのである。

### (3) 中国における社内運動会

このように個々人の主体形成、規律・訓練から、統一された集団行動が可能なような産業身体を形成するべく創られた運動会とは、日本において歴史的な経緯を経ることによって独自の発達をとげたものであるといえるが、かつての近代化途上にあった日本の会社においては、特に第2次大戦後において、各地方から都市部に集まった従業員をひとつにまとめるべく実施され、浸透していくことになる。しかしながら、前述のように現在の従業員の価値観の多様化等に対応して一部の復活傾向がみられるものの、日本国内では社内運動会は消滅する傾向にある。

他方、これまで近代化、産業化途上にあったかつての日本において各地から集まった従業員のために運動会が必要とされたことと同様に、中国でも各地から集まった従業員をたばねるものとして運動会が用いられてきたと考えられる。事実、同センターで運動会が始まったのは1994年であるが、当時、運動会が構想されたときには、その意味が意識されていたと思われる。同センターの設立者、運動会導入の発案者のひとりである人物によれば、運動会を企画したもとの発想とは、中国の各州から出稼ぎで工場に集まった従業員とは「砂のようなもの」であり、「固めることが必要」と考え、昭和30年代に入社した世代として、会社には必ず運動会等の慰安事業があり、活用することを思い到ったことを述べている。

当時は、テクノセンターを立ち上げた後、急成長をとげる途中であったが、夜12時まで操業することもある等、大変忙しい日々を送っており、離職率も高く、生産でも不良品も多く発生しており、一方で出稼ぎにきた従業員達は、給料を田舎にある実家に送金するなかで、街中に遊びに行くこともない状態であった。そこで、忙しく仕事ばかりだけでなく、楽しみの中で生産へ効果をもたらす運動会が企画されたのである。

運動会をはじめた当初の苦勞については先に述べたが、当時の従業員達の個々の身体（動作）について注目すると、最初は全員で入場のための行進ができず、一ヶ月間、歩く練習だけをしたこともあるそうである。当時運動会を運営したスタッフによれば、一般に「学校をでている人は運動ができる」傾向にあったとされ、最近ではなくなったが、学校教育で体育等の運動を系統だって習った従業員が少なく、本人が「100メートルを何秒で走ることができるか知らない（計ったことがない）」というように、特に「田舎の学校をでた人は運動ができない」傾向にあったようである。各競技を教える際には、男性従業員には教えることが比較的容易であったが、多数を占める当時の女子従業員にとっては「走ることが恥ずかしい」、「バスケットもやったことがない」等、「女子従業員の場合は90%ができない」状態であった。その後、同センターの運動会は、開催が重なるにつれ、経験が蓄積され、競技内容を日本人従業員が教えることもなくなり、運営自体を現地従業員主体でできるようにまでなっており、定着しているということができる。また、実際の日々の生産現場との関連でいえば、競技でのタイム向上のために練習を重ね、改善をはかること等、日常のチームワーク、協調を顕現する場としての運動会は、労務管理上で意義の大きいものとなっているのである。

## 5. おわりにかえて一課題と展望

社内運動会とは、西洋近代化のなかで合理的な身体を形成する規律・訓練を起源として、日本の明治以降の近代化において、新たな儀礼・儀式として創造され、企業内に導入されたものであり、ここでは、さらに中国へ移転されたものについて検討してきた。日本国内で消滅傾向にある社内運動会が、中国で盛大に実施されていることは、一種の文化遺産の移転といえなくもないが、「だれでも楽しめる運動会を、将来田舎にもどったら、ぜひやってみたい<sup>(32)</sup>」と述べる従業員もいたような、将来において本当に日本式の運動会がひろく根付くかは今後の推移を見守るしかないであろう。しかしながら、日本においても運動会が企業内に導入されたのは、福利厚生制度が国家ではなく企業によって担われる環境にあり、且つ総力戦下という歴史的な契機が存在しており、中国との条件の違いを考慮にいれて考えなければならないであろう。

さらに、同センターでの運動会自体についていうと、中国経済の成長により、今現在では「転換点にある」ことが意識され、「運動会について今後は何をねらいとするか？」といった、その意義の変化を問うスタッフもでてきている。つまり、運動会は、かつての従業員にとっては一年一度の楽しみであったが、最近までの日本での若い従業員達の社内運動会への忌避感と同じように、必ずしもレジャーとして受け止められなくなっている面もでてきているのである。

現在の現地従業員意識や環境の変化のひとつには、「80後（80后）」と呼ばれ、中国の「新人類」といえる、1980年代以降に生まれた若い世代が会社勤めをりはじめていることにあらわれている。同センターでの製造現場では、彼らの世代は、一人っ子政策がいきわたり、「田舎の出身でも農作業をしていない」ので、作業現場でも無理をすると「すぐたおれる」というようにみられている。彼らの生活一般についてみても、かつては田舎から出稼ぎにでていた従業員の全員が入っていた寮住まいは、今では約半分の従業員が、現在の建設ブームによって周辺にアパートが多くなり<sup>(33)</sup>、住居についての規制が緩和されたこともあって、不自由な寮で暮らすより、自由になる外で暮らすため、会社外のアパートで友達同士で共同で暮らすことを選ぶようになっている。その他には、今では、ほとんどのワーカーが給料の何倍かする携帯電話を持ち、髪の毛を染め、休日には街中へ繰り出すといった生活を享受しているように見受けられる。彼らが働く目的も、かつての田舎から出てきて貯金するか実家に送金するだけの生活ではなく、例えば、昔の出稼ぎの目的である「田舎に家を建てる」が、今は「街に家をつくり不動産として値上がりを待つ」ことが目標となっているように変化しつつある。さらに、先述したように、かつては3～5年で田舎に帰ることが普通であったが、現在は現地で家を買ひ、家族を持つ従業員も増えてきており、独身の従業員、特に多くの若い女子工員のための年に一度のレジャーであった運動会を支える条件が変化しつつあるといえるのである。

しかしながら、一方で、企業内の一体化や親睦といった面だけではなく、近代化という歴史的な視点から中国での社内運動会を考えると、膨大な人口を擁する中国において、毎年3割の従業員が入れ替わるとはいえ、同センターでの数千人の規模で実施される運動会は点ではある

が、これまでに現地従業員達の身体へ影響を与えてきた点で何らかの刻印を残してきたといえるのではないであろうか。

(注)

\* 本稿は、大学共同利用機関法人・人間文化研究機構国立民族学博物館 2008 年度共同研究「聖空間の経営人類学的研究」をきっかけとし、平成 21 年度文京学院大学共同研究経費助成「日系グローバル企業における知識・文化の構築」の研究・調査の一部をまとめたものである。調査にあたっては、現地訪問のたびに、訪問調査のアレンジ等、現地子会社の責任者の方をはじめ多くの方々に手厚い対応と多大なご協力をいただいた。ここに感謝する次第である。

(1) 調査は、一昨年（2008 年）11 月 23 日に開催された運動会へ現地訪問したものである。また後述するテクノセンターの運動会から分かれて、同センターの運動会の前日に単独で開催されている香港宮川電子でのものも参考にしている。現地従業員や関係者への聞き取り調査は、数回の現地滞在の際に行ったものである。文中での引用については、特に断らない場合、現地聞き取りや撮影によるものである。

(2) 本稿は特定の文化現象を歴史的にも遡行し分析を行うという意味で、Fujitani (1986) のいう「ヒストリカル・エスノグラフィー」研究の面を持っているともいえる。

(3) 『2008 年版 福利厚生事情』 労政時報別冊、p367。

(4) 同上。

(5) 同、pp373-374。

(6) 「社内行事の運営各社の実態（政経研究所調査・60 年 4 月 1 日現在）」『労働実務』 第 821 号 1985 年 6 月 1 日、pp2-20。

(7) 「職場運動会の最近の傾向をみる」『旬刊福利厚生』 第 1110 号 1983 年 8 月 18 日、pp21-30。

(8) 前掲『福利厚生事情』、p13 等。企業の福利厚生の全体傾向のなかで目立ったもののひとつは、食堂、社宅から社員旅行等の手続き等についてのアウトソーシングの動きの広がりである（同『福利厚生事情』、pp33-35、「福利厚生 お任せを」『朝日新聞』 2004 年 11 月 10 日 3 面等）。このなかで、社内運動会開催一切を請け負うアウトソーサーもあらわれている（『日本経済新聞』 2009 年 4 月 24 日朝刊 p13 等）。

(9) 同、pp368-369。

(10) 同、p367。

(11) 例えば、「職場の親睦会、復活！？ギスギス成果主義、会社が危機感」『日経新聞』 2006 年 10 月 19 日 p25、「社内行事の効用 運動会に燃える若手社員—社員旅行 独身寮 高まる伝統復活の機運」『日経ビジネス』 第 1350 号 2006 年 7 月 17 日、pp130-132、「復活した社内運動会ムラリンピック 株式会社村田製作所」「見直される社内運動会が組織のコミュニケーションを復活させる」『健康保険』 第 62 巻 8 号 2008 年 8 月、pp26-33、等がある。

(12) 日本本社での運動会の復活の要因として、ここで取り上げているようなアジアの日系企業において残っている社内運動会での効用があらためて認識され、発展途上国であるアジアでの経験が、かつての源であった日本本国の親会社へフィードバックしている可能性も指摘されている。「社内運動会リバイバル パート・派遣増え連帯感求め」『日本経済新聞』 2005 年 10 月 03 日 p34、における神戸大学発達科学部山口泰雄教授（スポーツ社会学）の談。

(13) 「安定志向が強まる中上司や先輩との“きずな”を求め社員旅行や運動会も歓迎」2008 年度新

入社員『会社や社会に対する意識調査—安定優先・きずな型新入社員（将来不安の高まりで長期雇用志向が強まる）』日本能率協会、2009年4月23日リリース。この調査では、「会社の運動会等の親睦行事はできれば参加したくない」とする人の割合が、1999年の29%から下落傾向にあり、一昨年度が17.3%と過去10年間でもっとも低い水準となっている。

(14) しかしながら、運動会を復活した企業でも、一昨年からの不況による業績不振によって復活した運動会を再度中止するところもあらわれている。『日本経済新聞課』2009年2月23日 p11。

(15) 例えば、同社の設立者の一人である石井次郎氏については、佐藤（2003）がある。研究・調査については、長谷川（2001）等があり、センターの運動会自体については関（2006）等に紹介されている。

(16) 佐藤、同上、p368。

(17) このような社会貢献に対するテクノセンターの色合いは、創立者のひとりである石井氏の情熱と理念によるところが大であると考えられる（佐藤、同上）。このことは、毎年夏に国際ビジネスの現場を学んでもらうべく、日本の大学からのインターンシップとして60名にもおよぶ学生を受け入れていることからもうかがえる。

(18) 一昨年の運動会後、テナントの卒業や年末にかけての世界不況の影響を受け、2009年5月現在では約2500名となっている。テクノセンター・ニュース（<http://www.technocentre.com.hk><2009年5月24日>）。

(19) 2007度は、テクノセンター所在地の地元政府からの立ち退き要求によって問題が起こるという事情により運動会が開催されていない。

(20) テクノセンターからの参加人数は、2002年で3289名、2003年で2812名、2004年で3208名、2005年で3717名、2006年で3360名である（前掲テクノセンター・ニュース）。一昨年度は、前回より規模が縮小しているが、これは、センターの運動会の規模が大きくなりすぎたことや、ある程度の規模を有し、運動会が独自に開催可能なテナントがでてきたことため、分離して開催することになったためである。例えば、注1にあるように、テクノセンター創立の企業のひとつであり、2006年度まで参加していた香港宮川電子の運動会は、テクノセンターの運動会の前日に開催されていた。

(21) 運動会の準備や当日の運営への手伝いには、先述した夏のインターンシップに参加した学生も何人か来ており、各チームのプラカード作りに協力する等、戦力となっている模様である。

(22) ちなみに、中国でも「運動会」という名のイベントが開かれているが、ここでいう運動会は、「中華人民共和国全国運動会（中华人民共和国全国运动会）」といった、陸上等の競技会、スポーツ大会の意味である。

(23) 前掲『旬刊福利厚生』では、朝日新聞東京本社、富士石油、シチズン時計、京王百貨店、川崎市役所のプログラムが掲載されているが、それらの内容のほとんどが集団競技である。

(24) 同上。

(25) 関、前掲論文において同様の報告がある。pp3-4 参照。

(26) 企業内の厚生事業だけではなく、同時並行的に、現在までつながる日本の経済的制度についても特定の時期に形成されていることが明らかになっている。すなわち、労使関係等の独自の諸制度を持つといわれる日本の企業システム、日本の経営について、岡崎・奥野（1993）等において、その歴史的起源が第2次大戦中の統制経済にあり、戦争遂行のための総動員体制との親和的關係にあることが明らかにされている。

(27) 現在の日本の会社においては、運動会をブルーカラー、ホワイトカラーの区別なく同じ職場の



人々が行う等、一種の平等主義が貫かれている。ここで扱っている慰安行事でいえば、工員や職員のため慰安行事を行う慰安会、親睦会は、この時期までは、別々の組織に所属するのが一般的であったものが、この時期から、両者が同じ慰安行事や親睦のための行事に参加するようになり、両者の親睦会や慰安会も同一のものに一本化されるようになっていく。

- (28) ナチス・ドイツ式の慰安事業と日本の違いは、ドイツでは国家（党）が、個人々人に対して労働後の余暇・娯楽を提供していたが、日本では、前傾の岡崎・奥野（1993）で明らかになっているように、国家側、すなわち官僚統制と、資本家側を排除し、経営者の台頭がはかられたことにより、産業報国会下では、事業場単位、すなわち企業単位での余暇・娯楽提供が行われたことである。
- (29) この労働戦線自体は、またムッソリーニ政権下にあるイタリアにおいて、労働者の余暇を統制する組織として1925年に創設された余暇事業団である、ドーボラヴォーロ（Dopolavoro「労働の後」という意味）を原型モデルとしている。
- (30) 衛生や健康に関わる厚生事業の一環としての運動会とは、規律・訓練的なものとしてあるだけでなく、同じくフーコー言う「生かす権力」としてもあるといえる（Foucault 1976）。
- (31) 前述の注15にある石井氏。
- (32) 「特集 中国と世界経済 メイド・イン・チャイナの現在」『週間東洋経済』第6141号 2008年5月3日号、p.65でのテクノセンターの大運動会の紹介記事に同様の発言が載っている。
- (33) そのため、同センターの外壁にはアパート貸し出しの張り紙が多く見られた。

#### 参考文献

- Brandes, S.D. (1976) *American Welfare Capitalism 1880-1940*, University of Chicago Press.
- 中馬宏之 (1987) 「日本の雇用慣行の経済合理性論再検討」『経済研究』第38巻第4号、pp.307-320
- Debord, G. (1992) *La Société du Spectacle*, Gallimard (木下誠訳 (2003) 『スペクタクルの社会』筑摩書房).
- De Grazia, V. (1989) *The Culture of Consent: Mass Organization of Leisure in Fascist Italy*, Cambridge University Press (豊下楯彦・高橋進・後房雄・森川貞夫訳 (1989) 『柔らかいファシズム—イタリア・ファシズムと余暇の組織化』有斐閣).
- Foucault, M. (1966) *Surveiller et Punir*, Gallimard (田村俶訳 (1977) 『監獄の誕生』新潮社).
- (1976) *La Volonté de Savoir*, Gallimard (渡辺守章訳 (1986) 『知への意志—性の歴史 I』新潮社).
- 藤野豊 (2000) 『強制された健康—日本ファシズム下の生命と身体』吉川弘文館.
- Fujitani, T. (1986) *Japan's modern National Ceremonies: A Historical Ethnography, 1868-1912*, UMI Dissertation.
- 長谷川伸 (2001) 「日系中小企業の中国進出とテクノセンター」『関西大学商学論集』第46巻第4号、pp.57-86.
- 平田宗史 (1999) 「わが国の運動会の歴史」吉見俊哉・白幡洋三郎・平田宗史・木村吉次・入江克己・紙透雅子『運動会と日本近代』青弓社、pp.85-128.
- Hobsbawm, E.J. and Ranger, T.O., ed. (1983) *Invention of Tradition*, Cambridge University Press (前川啓治・梶原景昭訳 (1992) 『創られた伝統』紀伊国屋書店).
- 黒田勇 (1999) 『ラジオ体操の誕生』青弓社.
- 三浦雅士 (1994) 『身体の零度—何が近代を成立させたか』講談社.
- 岡崎哲二・奥野正寛編 (1993) 『現代日本経済の源流』日本経済新聞社.
- 佐藤正明 (2003) 『望郷と訣別を—中国で成功した男の物語』文藝春秋.

関満博（2006）「深圳テクノセンターの6500人の大運動会」『経営労働』第41巻2号，p2-4.

高木裕宜（2003）「日本企業内厚生文化の創造—大日本産業報国会と独逸労働戦線」『名古屋短期大学紀要』41号，pp.203-214.

——（2006）「5S活動の生成と展開」『文京学院大学経営論集』第16巻第1号

吉見俊哉（1992）『博覧会の政治学—まなざしの近代』中央公論社.

——（1999）「ネーションの儀礼としての運動会」吉見俊哉・白幡洋三郎・平田宗史・木村吉次・入江克己・紙透雅子『運動会と日本近代』青弓社，pp.7-53.