

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会における 組織運営，人材について

— 大規模国際競技大会における組織・運営に関する報告 —

The organizational operations and structures of the Tokyo 2020 Olympic Paralympic games: The report of the organizing structure, human resource management and the operation for international mass sports events

大嶋 康弘¹⁾

Yasuhiro Oshima¹⁾

Key words: Tokyo2020 Olympic Paralympic games, sports organization, sports human resource management, legacy of the sports events, sports event operations management
東京2020オリンピック・パラリンピック，スポーツ組織構成，スポーツ組織人材，スポーツレガシー，
スポーツ競技大会の管理運営

1. 東京2020オリンピック・パラリンピック競技 大会

2021年7月23日（金）に様々な難題を乗り越えて第32回オリンピック競技大会が，8月24日（火）に第16回パラリンピック競技大会（以下，両大会をオリパラ大会と表記）が東京で開催した。

今回のオリンピック競技大会は，33競技¹⁾が17日間で実施され，205の国と地域及びオリンピック難民選手団を加えた206のチーム，男子5,985名，女子5,498名，計11,483名の選手の参加者があった。

東京を中心とした競技会場は地方会場も含めると43か所におよび，日本選手団の過去最多のメダル獲得の活躍をはじめ，各会場で熱戦が繰り広げられた。今大会においては，コロナ禍による前例のない措置として本来の開催スケジュールから1年間の延期があり，そして殆どの会場が無観客開催となる異例のオリパラ大会であった。

世論ではオリンピック開会式の直前まで開催の是非が問われたが，結果的にはオリンピック自体に対する人々の関心は高く，株式会社ビデオリサーチによると，関東地区のオリンピック関連番組平均視聴率については，開会式が56.4%であり，閉会式が46.7%であった。各競技においても高視聴率を獲得しており，上位は男子野球決勝で37.0%，男子マラソンで31.4%，サッカー男子準決勝で30.8%，女子卓球団体決勝で26.3%など，日本選手団の活躍した競技を中心に非常に高い視聴率を示した（ビデオリサーチ，2021）。これは，開催前に示されていた各メディアの世論調査の結果であった，国民の半数以上がオリンピック開催に否定的な意見であった事実と反して，多くの国民がオリンピックの競技自体には関心が高かったことを示したといえる。

また，オリパラ大会開催期間中では，メディアでも報道されていたような感染症対策とアスリートファーストの観点とのアンバランス，暑さ対策，食品廃棄に関する問題などの課題はあったものの，開催の中断につながるようなクリティカルな問題は発生せず，無事

1) 開会式前競技は7月22日から開催。

1) 日本大学スポーツ科学部
College of Sports Sciences, Nihon University

に全日程を終えることができた。

筆者は契約職員として東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会スポーツ局競技運営部陸上競技チーム副スポーツマネージャーとして今大会の準備運営に従事した。その経験から、今回のオリパラ大会のような大規模スポーツ競技大会における組織体制や運営に関し自らの考えをまとめ報告する。尚、本報告は筆者個人の考えを示すものであり、所属する組織を代表するものではなく、利益相反はない。

2. オリパラ組織委員会の組織構成

オリパラ大会に限らず、国際競技連盟 (International Federations 以下、IF と表記) 主催の各競技の世界選手権等において、過去大会から積み重ねられた実績を基に組織構成や業務運営の基本的な雛形が示される。

今回のオリパラ大会の組織構成も、過去大会の組織編成を参考にしながら国際オリンピック委員会 (International Olympic Committee 以下、IOC と表記) から示されたホストシティコントラクトに記載されている組織構成案 (IOC, 2016) を基に編成されたと思われる。今大会の場合、組織委員会内に業務内容ごとに総務局、企画財務局、広報局、マーケティング局、国際局、スポーツ局、大会運営局、警備局、テクノロジーサービス局、会場整備局、輸送局の11局が編成され、そして更に図1に示す様に52か所の Functional Area (以下、FA と表記) に分けられて準備が進められてきた。

オリパラ大会のように、スポーツイベントとしては最大規模を誇る競技会では、様々なステークホルダーが存在し、一見するとスポーツイベントとは無縁と感じてしまう様な内容のFAも存在する。

例えば、競技会場においては近年、大量の電子機器を活用した競技運営がなされ、大型映像装置、各種モニター、テレビ中継のためのカメラやマイク等の機材、夜間競技であれば照明装置、今回は無観客での競技会となったが、VIP用のホスピタリティールームや観客用売店での飲食物保管用の冷蔵冷凍庫など多大な電力消費があり、それは既存施設の設備として想定されていた消費電力の容量をはるかに上回り、仮設での発電装置の設置が必須であった。またそのような仮設も含めた電源設備が、自然災害など不測の事態に備

え、機能不全に陥らないように予備電源の確保も必要であった。このように舞台裏では、イベント運営に欠くことの出来ない大変重要なエネルギー対策に対応するチームも存在した。

筆者はスポーツ局、競技運営部FA (以下、SPT と表記) に所属し、オリンピックスタジアム (国立競技場) で開催された陸上競技に関する準備、運営に従事した。SPTは競技単位、あるいは種目別にそれぞれのグループが存在し、陸上競技の場合は2019年11月に路上競技であるマラソン、競歩が札幌市での開催に変更されたため、オリンピックスタジアム会場 (以下、OLS と表記) グループと札幌大通公園会場 (以下、SOP と表記) グループの2グループに分かれての準備、運営を行ってゆくことになった。SPTは具体的にそれぞれの担当競技の計画、準備、実行を遂行してゆくため、オリパラ大会成功の鍵となる重要なFAであると認識されていた。そのことは、開催都市契約大会運営要件 (IOC, 2016) にも明記されており、役割の重要性が強調されていた。

このように総合スポーツ競技大会の場合は、様々なFAが複合的に機能しあいながら準備を進めてゆくことになる。各FA単位で、大会成功のために熟慮された方針に従い、各競技間でのサービスレベルにばらつきが生じないように画一的に計画を進めてゆくこともあれば、それぞれの競技特性や会場別の事情 (既存設備等) などを鑑み、競技別、会場別に担当FAが主導しながら計画、準備を実践してゆくこともあった。

例えば物品調達の観点では、すべての競技会場で共有できるような物品 (例としては感染症防止対策の消毒液や手袋など) であれば、担当FAが競技会場や競技種目の境を超えて横断的に調達をする。それによりその規模の経済活動を活かしたコスト削減や大量物品の一括納品などロジスティクスの合理化、優位性を図ることが可能であった。

しかし、競技会開催期日が近づくにつれ、それぞれの競技や会場の特性に適応した準備を進めてゆく方式に変化してゆく必要があった。例えば前出のエネルギーの内容でいえば、OLSで開催された陸上競技では7月30日から8月8日まで9日間の開催であり、その間必要になる電力をそれぞれの競技エリアである Field of Play (以下、FOP と表記) 内のどこにどのよう

各FA一覧

スポーツ局	総務局	マーケティング局	警備局
・ SPT スポーツ	・ LGL 法務	・ BIL 大会のブランド・アイデンティティ・ルック	・ SEC 警備
・ INS IFサービス	・ RSK リスクマネジメント	・ BRP ブランド保護	輸送局
	・ PEM 人材管理	・ BUS ビジネス開発	・ TRA 輸送
	・ SUS 持続可能性	・ TKT チケットティング	・ ACM 宿泊
		・ LIC ライセンシング	・ AND 出入国
大会運営局	企画財務局	・ MPS マーケティングパートナーサービス	・ LOG ロジスティクス
・ VEM 会場マネジメント	・ CUL 文化		テクノロジサービス局
・ EVS イベントサービス	・ EDU 教育		・ TEC テクノロジー
・ TEM テストイベントマネジメント	・ LGY レガシー		
・ PNC 計画調整	・ FIN 財政	広報局	
・ OPR 運営実践準備管理	・ PRC 調達	・ PRS プレスオペレーション	
・ BRS 放送サービス		・ COM コミュニケーション	
・ ACR アクレディテーション		・ SPX 観客経験	
・ VII 選手村マネジメント		・ LIV 都市活動・ライブサイト	
・ MED メディカルサービス			
・ CTY 都市運営調整			
・ CCC コミュニケーション・コマンド・コントロール	国際局		
・ SIG 道案内標識	・ NCS NOC・NPCサービス		
・ FNB 飲食	・ OFS オリピックファミリーサービス		
・ DOP ドーピングコントロール	・ LAN 言語サービス		
・ GOV 国・自治体調整	・ IKM 情報・知識マネジメント		
・ CNW 清掃			
会場整備局			
・ VNI 会場インフラ			
・ NRG エネルギー			
	パラリンピック統括室	セレモニー室	聖火リレー室
	・ PGI パラリンピックインテグレーション	・ CER セレモニー	・ OTR 聖火リレー

図1 TOCOG各部門とFA
(総務省, 2015および東京オリンピック・パラリンピック組織委員会, 2019を参照し筆者作成)

図2 開催準備における各FAと会場および競技の関係（筆者作成）



に出力させてゆくかということを経上競技の競技運営やテレビ中継上の計画により準備を進められなければならなかった。また、結果的には横浜総合国際競技場（日産スタジアム）に変更になったが、OLSで女子サッカー決勝の実施が予定されていたことにより、電源の出力に関係するケーブルの配置計画は陸上競技とも当然異なっており、互いに干渉をしないような調整も必要であった。つまり、同じOLSで行われる競技でありながら、準備においては陸上競技と女子サッカー決勝をそれぞれの特性を踏まえ、別の仕様にする必要があった。更に女子サッカー決勝の会場移動が決定したあとは、当初予定されていた期日の電源ケーブルリング計画を、陸上競技のみ実施の場合の計画、準備へと短期間で変更させる必要が生じた。そこでは一切妥協を許さず、競技運営、テレビ中継（カメラ位置等）、FOPの見映え（FOP上には競技には無用の物体やケーブルを視認させない）を優先し、完璧な陸上競技の会場を作り上げることを目指した。

このように準備のある一定期間までは、全体的な最適解を優先し各FAを中心とし合理的に準備が進められ、概ね開催日の1年ほど前からはよりその競技の特性や規模、社会やテレビ等のメディアを通じた注目度

などを優先して各競技会場と競技が中心となる準備に移行された。イメージで表すと今回のオリパラ大会では、図2のように各FAから競技会場別へと準備主体のトランジションが概ね1年前に行われた。

3. オリパラ人材・スキルについて

オリパラ大会の規模になると、関連するステークホルダーの範囲は通常の国際スポーツイベントよりも広く、それに伴い、計画や準備、計画を実行する上での実務内容がより複雑化し、また労力も相当量必要となる。

主なステークホルダーは政府、東京都、IOC、IF、参加チームである各国オリンピック委員会（National Olympic Committee以下、NOCと表記）、IOCパートナー企業、ボランティア等であり、オリパラ大会に対する目的や要望が各ステークホルダーで異なることから、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会（The Tokyo Organising Committee of the Olympic and Paralympic Games以下、TOCOGと表記）としてはそれぞれへの対応が必要であった。また同じステークホルダーにおいても、組織構造上のレイヤーにより目的が異なっていた。そのため、上層部のレイ

ヤーに対しては国際イベントとしてグローバルな対応とそのマネジメントが必要であり、実務レベルのレイヤーに対しては全ステークホルダーが初めての経験となる感染症対策を含め、オペレーション計画の細部まで把握し実行してゆく必要があった。そのため、求められた人材とそのスキルは、グローバルな環境でステークホルダーを統治し、マネジメントできる人材でかつ専門分野の知識と経験を豊富に有し、着実に実務を実行できる人材が求められた。

前述したように、今大会は前例のない新型コロナウイルス感染症対策を講じながらのオペレーションであり、緊急時対策計画（コンテンジェンシープラン）を実践しなければならない場合もあった。その場合、状況を的確に把握し、どのレベルでの緊急時対策計画を発動するかということを決断しなければならなかった。それは、関係者の安全面を最優先にし、政府や自治体の方針、あるいは警察、消防からの警備上の観点、パートナー企業が有するマーケティング権利への影響、そして競技への影響などを考慮し、決定してゆくことが重要であった。そのためそれぞれの分野での豊富な実務経験を有し、各分野での専門家としての判断とエクスキューションができる人材が必要であった。

このような背景を踏まえると、人員計画を実践した結果、TOCOGの職員規模が最終的に約7,000人という大所帯となった要因であったとも考えられる。ただし、緊急事態宣言下で殆どの会場が無観客で実施したこともあり、2021年6月ごろまで検討されていた有観客での開催を前提とした最終の人員計画よりは小規模となり、結果的には概ね当初計画通りの人員であった。

人材リクルートメントとしては、実務レベルでのレイヤーではそれぞれの分野における専門的な背景を持つ適正な人材が各FAには集まった。しかし大規模総合競技大会であるオリパラ大会の準備、計画、運営の担当者はそれぞれの競技スポーツを理解し、競技特性、競技知識を持ちあわせていた人材は少なかった。

TOCOGにとって競技知識に長けているSPT人材と各専門性を持つその他FAの適性人材のリクルートメントを確実に実現し、機能させられるかという人材マネジメントが大変重要であった。OLSの場合、これを担うのは競技においては競技責任者であるスポーツ

マネージャー（Sports Manager以下、SPMと表記）の役割であり、会場においては会場副責任者（OLSの場合、会場責任者Venue General Managerがヘリテージゾーンの会場全ての責任者であったため）であったディピティヴェニューゼネラルマネージャー（Deputy Venue General Manager以下、DVGGMと表記）の役割であった。

SPMとDVGGMは競技や競技会場のエキスパートであるとともに、プロジェクトマネジメント力が重要であった。それに加えチーム内は殆どが日本人であったが、ステークホルダーの中には外国人も多く存在し、特にマネジメント上のスキルにおいて、彼らと調整するには英語力はもちろんのこと、文化的な理解も含め、グローバルな環境の中でプロジェクトマネジメント、リスクマネジメントの対応力が問われた。

また、グローバル対応の面において、各々の実務レベルのレイヤーでは参加選手、コーチスタッフが多くを占める各国NOCおよびIF、IOCである競技会に直接関係するグループや個人とのコミュニケーションスキルが重要であった。

パーソナルスキルとして英語力を有していることが非常に重要であり、そのような人材が大変不足していた。特に陸上競技においては、IFからもSPT陸上競技チーム発足時より英語力人材の不足が指摘されており、競技期間が終了するまで常に存在した課題でもあった。他の競技や会場においても同様に英語でのコミュニケーションには課題があった。

このような大規模国際競技会では、大会組織委員会（Organizing Committee以下、OCと表記）の人事マネジメントの重要性を改めて認識させられたが、それを支える就業規則等のルールや就業シフトの方針が、競技会イベント運営の実態に伴った内容で整備される必要がある。特に開催期間中は語学力に長けた人員や競技知識の豊富な人員に業務が偏ってしまうことが考えられたことから、陸上競技のチームではそれを踏まえた事前計画とチームメンバーの就業状況に応じて柔軟に対応した。

例えば就業シフトのマネジメントであるが、陸上競技では競技開始直前の期間や競技期間中では早朝から深夜まで勤務する必要が生じ、陸上競技の専門知識、語学力を有するスタッフは3交代制を取るなど特別な

シフト計画を実行し、偏りのない勤務時間と円滑な競技運営の両立を実現した。

4. ボランティアについて

大規模イベントはスポーツに限らず、より緻密な運営計画とともに実務する人材の確保が重要である。特にオリパラ大会はボランティアの協力が大会の成功に大きく影響する。先述したようにオリパラ大会の場合、運営計画の雛形が過去の大会実績に基づいたものとなるため、ボランティア人材の活躍の依存度が高い。

しかし、今回はコロナ禍という特殊な事情もあったが、日本人の一般的なボランティア活動の認識の違いが表れたと感じた。海外ではボランティア活動はまさに無償で奉仕活動を行うことであり、筆者も過去のオリパラ大会を訪れた際は、ボランティアスタッフ達が、自国開催のオリパラ大会を誇りに思い、その都市を訪れる国内外からのゲストを心からもてなしているのを目の当たりにしている。彼ら、彼女らはボランティアとしての活動を、プライドを持って行なっていたように感じられた。

今回陸上競技の会場でボランティアとして職務を担われたスタッフも、大半がそのように誇りを持って積極的に活動されていたが、そうではないボランティアスタッフもいたのは事実であった。コロナ禍によりボランティアの辞退も相次ぎ、絶対数の確保は苦慮していた。事前にメディアなどでも報道されていたように、処遇や条件が労働内容とは合致しないことにより辞退をされたボランティアも一定数いたように見られた。今後スポーツ界横断でボランティア活動のあり方、人員確保の手法を議論する機会は必要であると思えた。

ボランティアとして参加する側にも認識を改めるべき必要があると感じたが、やはり今回TOCOGとしては各ボランティアに安心して参加できる更なる工夫、広報は必要であったとも思われる。それに加え、前述した様に日本では他国と比較するとそもそもボランティア活動に関するリテラシーが低いと感じ、それを改善することも必要である。参考までにホームページに記載されているTOCOGが募集したフィールドキャストと呼ばれたボランティアの処遇は以下の通りである。

- ・オリジナルデザインのユニフォーム一式（トップス、ジャケット、パンツ、ハット、シューズ、バッグ、ソックス、アイテムによっては、複数枚を予定）

- ・活動中の飲食

- ・ボランティア活動向けの保険

- ・活動期間中における滞在先から会場までの交通費相当（1,000円/日）

※オリエンテーション、研修及び活動期間中における滞在先までの交通費及び宿泊は、自己負担・自己手配

（東京オリンピック・パラリンピック組織委員会a）

5. スポーツ人事、組織運営のレガシーについて

オリパラ大会開催が決定後、レガシーという言葉とともにこの東京大会の経験、成果を成熟都市東京として、あるいは日本として後世にどう継承してゆくかということが問われてきた。新しい競技場などの施設など、いわゆる箱物のレガシーではない。必要なのは日本国民のスポーツの位置づけの向上、スポーツ文化の確立といった、日常生活の中でのスポーツへの関わり、関心を高めるソフト面でのレガシーであると認識する。具体的には日本国民のスポーツ参加率向上、健康意識の向上、健康寿命の延伸などである。スポーツ庁では「オリパラでスポーツの力を実感したあなたへ!!」（スポーツ庁、2021）といったメッセージで国民へのスポーツ参加を呼びかけている。これは文科省がスポーツ基本法を策定する際に同時に掲げられ、先に策定されたスポーツ立国戦略に明記されており、ライフステージに応じたスポーツ機会の創造の中で挙げられている目標である、「国民の誰もが、それぞれの体力や年齢、技術、興味・目的に応じて、いつでも、どこでも、いつまでもスポーツに親しむことができる生涯スポーツ社会を実現する。」、「できるかぎり早期に、成人の週1回以上のスポーツ実施率が3人に2人（65パーセント程度）、成人の週3回以上のスポーツ実施率が3人に1人（30パーセント程度）となることを目指す。」（文部科学省、2010）とも合致し、日本開催のオリパラ大会のレガシーとして重要な点であると考えられる。

更に、世界で競い合うトップアスリートの育成・強

化の項目では「国際競技大会等を積極的に招致・開催し、競技力向上を含めたスポーツの振興、地域の活性化等を図る。」(文部科学省, 2010)とも記載されている。今回のオリパラ大会を通じて経験した国際競技会を運営するための組織編成方法、およびそこに関わったオリパラ大会を経験したスポーツのグローバル人材が将来活躍できるようなシステムを構築し、レガシーとすることが必要であろう。そしてオリパラ大会を通じて明白になったスポーツの組織運営上の課題を改善すべく、スポーツ界全体で横断的に取り組んでゆく必要がある。それにより、将来多くの国際競技会を日本へ誘致し、国際競技力を向上させ、スポーツ立国として国際的に認知されることが可能となる。

6. まとめ

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会は多事多難な大会であった。だからこそ関わった全ての関係者が平常に開催されたオリパラ以上の貴重な経験を有することができたことは財産である。コロナ禍による緊急事態宣言が発令された状態でオリパラ開催は日本だからこそ実現できたという声も聞く。

オリパラ終了後では開催前に聞こえていたネガティブな世論も記憶から薄れてしまうが、そのような反開催の意見の内容も認識しておかなければならないと感じる。

国際的なスポーツ競技大会は今回のオリパラ大会を契機に更に将来的にも本邦へ誘致される機会が増加するだろう。オリパラの延期に伴い開催が決定していた国際競技会が2022年以降に延期される競技もある。陸上競技においては世界陸上の誘致の機会についてオリンピック期間中に文科大臣が言及したこともあり、メディアもその可能性について報道している。(月刊陸上競技編集部, 2021) つまり2022年以降も継続して国際スポーツ競技会が日本国内で開催される機会があるといえよう。単一競技大会と総合競技大会と規模の違いはあるものの、より効率的な組織編成、大会運営を実現するためには今回のオリパラの経験を有した人材をそのような場面で再登用することが重要であると考えられる。

大手広告代理店で今回のオリパラ大会を含めW杯サッカー、W杯ラグビーなど日本国内で開催された大規模スポーツイベントに運営の立場で携わった鶴田

友晴氏も、日本国内で直近に開催されたラグビーワールドカップなどを振り返り、著書の中で、国際競技会での日本人のスポーツにおけるグローバル人材の不足は課題であると指摘している。(鶴田友晴, 2020)

オリパラ大会に関わった人材は多くが国や自治体、大会パートナー企業を中心とした民間企業からの出向という雇用形態であった。国家行事ともいえるオリパラ大会だからこそ出向元の組織も貴重な人材をTOCOGへ送り出すことが出来たといえよう。

前章でも述べたが、今後有為な人材の登録化など、グローバルスポーツ人材のリクルートメントを補助する制度を策定し、国内競技団体(National Federations以下NFと表記)が中心となり、関係組織との連携を図りながら国際競技会運営の人材の確保が可能となるシステムの構築を働きかけてみたいと考える。そして同時に国際舞台で活躍できるスポーツ人材の育成をこのオリパラ大会から得た経験を活かし各NFが積極的に取り組んでゆくことが望まれる。今回のオリンピックでレガシーとして後世に残してゆくものはグローバルスポーツ人材、またはその育成の必要性であると考えられる。

将来国民に望まれながらも一度本邦でオリンピック・パラリンピック競技大会を開催するという機運が醸成されることを願う。

参考文献

-
- 朝日新聞 (2021) 東京オリンピック2020会場施設一覧. 朝日新聞デジタル. <https://www.asahi.com/olympics/2020/venue/> (2021年8月19日閲覧)
- 月刊陸上競技編集部 (2021) 国立競技場のトラック存続の可能性 萩生田文科相「現状のほうを理解得られる」. 月刊陸上競技オンライン. <https://www.rikujyokogyo.co.jp/archives/43720> (2021年9月28日閲覧)
- IOC (2016) 開催都市契約 東京都オリンピック・パラリンピック準備局ホームページ. <https://www.2020games.metro.tokyo.lg.jp/hostcitycontract-EN.pdf> (2021年8月19日閲覧)
- IOC (2021) Tokyo 2020 Facts and Figures. IOCホームページ <https://olympics.com/ioc/tokyo-2020-facts-and-figures> (2021年8月19日閲覧)

- 文部科学省 (2010) スポーツ立国戦略 ―スポーツコミュニティ・ニッポン―. 文部科学省ホームページ. https://www.mext.go.jp/a_menu/sports/rikkoku/1297182.html (2021年8月19日閲覧)
- 総務省 (2015) 大会開催基本計画 (Games Foundation Plan) (案) の概要について. 総務省ホームページ. https://www.soumu.go.jp/main_content/000342026.pdf (2021年8月19日閲覧)
- スポーツ庁 (2021) オリパラでスポーツの力を実感したあなたへ!! . スポーツ庁ホームページ. https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop05/list/1371920_00001.htm (2021年9月28日閲覧)
- 東京オリンピック・パラリンピック組織委員会 (2019) 2020年のICT化プログラムの推進～史上最もイノベティブな東京2020大会を目指して～. 一般財団法人情報通信技術委員会ホームページ【2019年度情報通信月刊参行事】2020年以降を目指すICT標準化同行セミナー～2020年東京オリンピック・パラリンピックに向けて～開催報告資料. https://www.ttc.or.jp/application/files/5715/5978/6306/02_seminar20190603_2020.pdf (2021年12月23日閲覧)
- 東京オリンピック・パラリンピック組織委員会 (2021) 東京2020結果. 東京オリンピック・パラリンピック組織委員会ホームページ. <https://olympics.com/tokyo-2020/olympic-games/ja/results/all-sports/nocs-list.htm> (2021年8月18日閲覧)
- 東京オリンピック・パラリンピック組織委員会 a. フィールドキャスト. 東京オリンピック・パラリンピック組織委員会ホームページ. <https://olympics.com/tokyo-2020/ja/games/volunteer-support/> (2021年8月18日閲覧)
- 東京オリンピック・パラリンピック組織委員会 b. Structure. 東京オリンピック・パラリンピック組織委員会ホームページ. <https://olympics.com/tokyo-2020/ja/organising-committee/structure/> (2021年8月18日閲覧)
- 鶴田友晴 (2020) 国際スポーツイベント成功の舞台裏. ぴあ株式会社:東京. Pp.48-55.
- ビデオリサーチ (2021) オリンピック関連番組視聴率・視聴人数, 番組平均視聴率【関東地区】. ビデオリサーチホームページ. https://www.videor.co.jp/tvrating/past_tvrating/sport/olympic-summer/tokyo2020/01.html (2021年8月18日閲覧)