

平成 27 年度スポーツ庁委託事業

トップアスリートの強化・研究活動拠点の在り方に関する調査研究
報告書

平成28年5月

独立行政法人日本スポーツ振興センター

目 次

<用語集>

I 本調査研究の概要	1
1. 背景・目的	1
2. 内容及び方法	1
3. 実施体制	4
II 調査結果	8
1. 国内調査	8
1) 概要	8
2) 調査結果（サマリー）	9
（1）基本情報	9
（2）マネジメント項目	10
3) 現状における主な論点	13
2. 国外調査	15
1) 概要	15
2) 調査結果（サマリー）	16
3) 特徴的な論点（示唆）	22
III 課題解決に向けた対応方策（方向性）	29
1. 総論	29
2. 強化・研究活動拠点の分類に関する考え方	29
3. 各分類における対応方策（好事例と方向性）	30
1) 集約が困難な競技拠点	30
2) 集約が可能な競技拠点	32
3) 高地トレーニング拠点	34
4) 海外拠点	35
5) 冬季競技等拠点の在り方からみた中核拠点及び全体システム	37
IV 総括	39

<用語集>

アスリート育成パスウェイ

アスリートが、スポーツ開始からトップアスリートへと成長するまでの一連のパフォーマンス段階の道筋（pathway）をさす。

アスリートライフスタイル

アスリートがパフォーマンスを最大限に高めるための考え方や習慣のこと。

オウン・ザ・ポディウム（Own The Podium, OTP）

カナダにおける国際競技力向上を担い、強化予算を一元化、競技団体への戦略的投資を行う組織を指す。2010年のバンクーバーオリンピックに向け、2004年に結成された。

タレント発掘・育成事業

ある競技での競技経験を有する競技者から、その競技での優れた素質を有する競技者を発掘するだけでなく、競技経験に関係なく優れた素質を有する者を識別し、育成する事業を指す。我が国では、地方公共団体が日本スポーツ振興センターと連携することで実施されている。

デュアルキャリア

生涯の一定期間において、「人としてのキャリア形成」と「アスリートとしてのキャリア形成」の両方を同時に取り組むことをさす。

ハイパフォーマンススポーツ

スポーツの卓越性（Performance Excellence）を目指して行うスポーツ活動のこと。

AIS（Australian Institute of Sport）

オーストラリア・スポーツ・コミッション傘下の国立スポーツ研究所。首都キャンベラに設置され、オーストラリアの国際競技力向上を担う組織。

DOSB（Deutscher Olympischer Sportbund）

ドイツにおけるスポーツ統括団体を指す。英語名は、German Olympic Sports Confederationである。2006年に、ドイツオリンピック委員会とドイツスポーツ連盟が統合した組織。

UK Sport

英国における国際競技力向上を担う政府系組織であり、競技団体への戦略的投資を行う。

I 本調査研究の概要

1. 背景・目的

- 平成 27 年 1 月、トップアスリートにおける強化・研究活動拠点の在り方についての調査研究に関する有識者会議は『『トップアスリートにおける強化・研究活動拠点の在り方について』～オリンピック競技とパラリンピック競技の一体的な拠点構築に向けて～』の最終報告をまとめた。
- この最終報告においては、ナショナルトレーニングセンター（以下「NTC」という。）及び国立スポーツ科学センター（以下「JISS」という。）の機能強化方策について、「ハイパフォーマンススポーツの中核的機関での機能・事業の一体性」、「統合的・包括的アプローチ」、「パフォーマンス強化の取組に関する全体的な戦略の不足」等の課題が指摘され、「国が責任を持って、NTC 及び JISS にあるスポーツ医・科学研究、スポーツ医・科学・情報サポート、トレーニング場等の機能をオリンピック競技とパラリンピック競技を一体的に捉えた「ハイパフォーマンスセンター」として構築し、機能強化を図る」といった具体的な対応策に関する提言がなされた。
- また、冬季競技、海洋・水辺系競技、屋外系競技及び高地トレーニングの拠点（以下「冬季競技等の拠点」という。）の在り方については、「単独競技のみで拠点が形成されているため、競技横断的なコミュニケーションや連携等が困難」等の課題が指摘され、「諸外国の状況等も参考にしながら、設置形態に応じた役割や必要となる機能、具体的な連携方策など、様々な観点から更に効果的・効率的な拠点の在り方について引き続き検討していく必要がある」と提言された。
- この在り方を明らかにすることは、ハイパフォーマンスセンター及びハイパフォーマンススポーツエリアの在り方、諸外国のハイパフォーマンス機関等との連携・協力を促進するための国内外のネットワーク形成の在り方等を具現化していくことにも繋がるため、その点においても極めて重要な調査研究である。
- このような現状を踏まえた上で、本調査研究では、我が国における冬季競技等の拠点の在り方等について、トップアスリートの強化・研究活動拠点の在り方等に関する課題点や諸外国の状況を調査し、我が国における在り方を明確にすることを目的とする。

2. 内容及び方法

1) 本調査研究における調査内容及び実施方法の構造

本調査研究では、「Ⅰ 先行調査」・「Ⅱ 本調査」・「Ⅲ 研究・資料作成」の三段階のフェーズを通じて、スポーツ庁から示された仕様書（以下「仕様書」という。）に基づき四つの調査・研究内容を実施した。

トップアスリートの強化・研究活動拠点の在り方に関する調査研究
本調査研究における調査内容及び実施方法の構造(工程を含む)

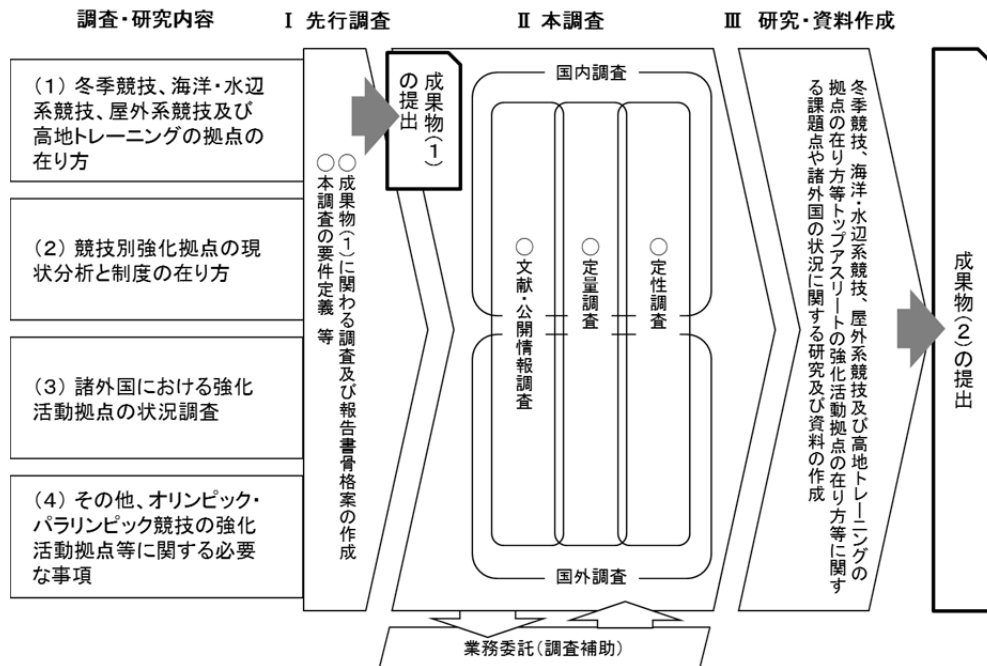


図1：調査・研究内容及び実施方法の構造

図1に示された「成果物(1)」については、平成27年7月「トップアスリートの強化・研究活動拠点の在り方に関する調査研究『冬季競技、海洋・水辺系競技、屋外系競技及び高地トレーニングの拠点の在り方』に関する報告書<骨格案>」として、文部科学省(当時)に提出した。そして本報告書は、図1の「成果物(2)」に該当する。

2) 調査・研究内容

本調査研究では、以下の内容について調査・研究を実施した。

- (1) 冬季競技等の拠点の在り方
- (2) ナショナルトレーニングセンター競技別強化拠点(以下「NTC 競技別強化拠点」という。)の現状分析と制度の在り方
- (3) 諸外国における強化活動拠点の状況調査
- (4) その他オリンピック・パラリンピック競技の強化・研究活動拠点等に関する必要な事項

3) 実施方法

本調査研究では、以下の方法で調査・研究を実施した。

(1) 先行調査

本調査研究における「冬季競技等の拠点の在り方」に関する報告書骨格案の作成及び後述する本調査に関する要件定義及び国外調査対象先の検討を行うため、本調査研究の第一段階として先行調査を実施した。

先行調査は、仕様書に定められた「調査・研究内容」の各項目について、当該法人の有するスポーツ政策情報データベースや競技リザルトデータベース、公刊資料、関連調査研究の結果等を活用して実施した。また、本調査の内容・項目を精査・立案するための関係者への事前のインタビュー調査も実施した。

(2) 本調査

本調査は、「国内調査」及び「国外調査」に分類し、仕様書に定められた「調査・研究内容」の検討に必要な情報を収集した。

また、国内外の調査結果の比較検討が行えるよう、先行調査を通じて、以下の「国内及び国外（定量・定性）調査の枠組みと大項目」を作成し、それに基づき国内外調査を計画実施した。ここでは調査内容を「マネジメント」と「イノベーション」の大きな二つの枠組みに分けて整理した。

なお、調査の実施に当たっては、オリンピック競技、パラリンピック競技それぞれでの利用のみならず、オリ・パラ共同利用に関する観点にも留意した。

表1：本調査研究における「マネジメント」と「イノベーション」の定義

用語	定義
マネジメント	拠点施設の管理・運営に関わる基本的事項
イノベーション	拠点施設の継続的な目的達成に資する機能高度化のための創造的な考え方や企図された方策

表2：国内及び国外（定量・定性）調査の枠組みと大項目

枠組み		大項目	調査内容
I マネジメント	1 基本情報	1) 名称	名称、通称等
		2) 所在地	住所、連絡先等
		3) 設置年	設置年、改修・拡充年、強化活動拠点として指定/認定された年月等
		4) 設置形態分類	中核、集約・分散、競技別・機能別等
		5) 設置主体	所有者
		6) 設置根拠(制度的位置づけ)	国策、地域施策、競技団体施策等
		7) ハード機能	屋内外施設・付帯設備・備品等(トレーニング、食事、宿泊等)
		8) 運営主体	管理者
		9) 運営管理形態	独自、一部委託、全部委託等
		10) 運営財源	収入内訳
		11) 運営収支	予算計画(予算構造)、支出計画(支出構造)等
		12) 運営実績	利用者属性ごとの利用実績、稼働率、費用対効果等
		13) 国際競技力への貢献度	利用者の実績(国際大会での競技成績)
	2 マネジメント項目	1) 理念・ビジョン・ミッション・ヴァリュー	理念・ビジョン・ミッション・ヴァリュー
		2) 顧客	利用者属性(対象者、対象競技・夏冬競技・オリパラ競技、対象レベル等)
		3) 計画	現状把握、設定目標、施策枠組み、役割と責任の所在等
		4) 評価	品質管理、事業評価(評価計画、評価指標、評価活動等)
		5) 強化活動支援コンテンツ(サービス、プログラム等)	トレーニング、合宿、競技会の実施、スポーツ情報支援、スポーツ医・科学支援、デュアルキャリア支援等
		6) 人事・組織	従業員数、人員体制、分野等
		7) 連携・ネットワーク	外部連携(地方公共団体、大学、医療機関、民間企業等)、拠点間ネットワーク、国際連携、関係強化のための機会・ツール等
		8) ロジスティクス	アクセシビリティ等
		9) 研究開発	拠点を活用した研究及び／または研究開発機能等
		10) コミュニケーション	利用者ニーズの把握、課題解決支援(コンサルティング)方策、ステークホルダー関係構築等

		11)営業・マーケティング	利用促進方策等
		12)広報・PR	広報・PR 方策等
		13)危機管理・リスクマネジメント	内部統制方策等
Ⅱイノベーション	1)マネジメントの戦略性	強み・特徴・競争優位性、課題・チャレンジ領域(短期・中長期)、制度変更の検討等	
	2)エレメントの統合性・一貫性	拠点におけるハード・ソフト各機能、事業の一体性や包括的な戦略の有無等	
	3)価値連鎖の戦略性	研究と強化の融合・統合、競技間での合理的競争関係や相互利益の創出、拠点間や関係機関、異分野との高度な連携性等	
	4)知識・技術の移転	外部機関との連携・協働を通じた最先端ソリューション(知識・技術)の調達、最先端テクノロジーの活用等	
	5)人材育成・人材登用戦略	ビジネス化・プロフェッショナル化を促進するための人材の革新方策(グローバル人材の育成・登用、国際的な人事交流)等	
	6)共通の価値観・カルチャーの醸成	「継続性」を高めるためのハイパフォーマンス文化や価値観の醸成に対するアプローチ	
	7)グローバル戦略	国際的な競争優位性や卓越性を維持・向上するための、国外関係機関との連携・パートナーシップの構築や共同プログラムの開発等	

表3：本調査における調査対象分類と実施方法

分類	方法	
国内調査	文献・公開情報等の検討	当該法人の有するスポーツ政策情報データベースや文献データベース、公刊資料等を活用した基礎調査を実施し、アンケート調査の準備を行った
	アンケート調査(定量及び定性的観点に基づく)	調査対象先に対して、質問紙調査(Eメールと郵送法の併用)を実施した。実施に当たっては、回収率向上のため調査対象先に対する連絡や問い合わせへの対応を行った
国外調査	文献・公開情報等の検討	当該法人の有するスポーツ政策情報データベースや文献データベース、公刊資料、当該法人による過去の独自調査の結果等を活用し、インタビュー調査の準備を行った
	インタビュー調査及び現地視察	国際競技力向上に関する調査研究及び実務に精通した専門職員を中心に、本調査研究の課題検討に関する多面的かつ包括的なインタビュー調査を実施した

3. 実施体制

1) 調査研究推進委員会の設置・開催

本調査研究の推進に当たっては、独立行政法人日本スポーツ振興センター(以下「JSC」という。)の関連部署及び外部有識者、並びにトップアスリートの強化活動拠点の利用者として想定される公益財団法人日本オリンピック委員会(以下「JOC」という。)及び公益財団法人日本障がい者スポーツ協会日本パラリンピック委員会(以下「JPC」という。)から構成する「調査研究推進委員会」(以下「委員会」という。)を設置し、以下のとおり実施した。

表 4：調査研究推進委員会の概要

回	日時・場所	内容
第 1 回	平成 27 年 7 月 28 日（火） 15：00～16：00 JISS 2 階研修室 B	○ 事業概要の説明（スケジュールを含む） ○ 報告書骨格案に関する説明 ○ 本事業に関する意見交換
第 2 回	平成 27 年 10 月 7 日（水） 15：00～16：15 味の素ナショナルトレーニングセンター 研修室 2	○ 本調査の実施状況説明 ○ 最終報告書作成に向けた意見交換
第 3 回	平成 28 年 3 月 18 日（金） 13：00～15：00 JISS 4 階会議室	○ 国内調査・国外調査の実施報告 ○ 最終報告書（案）の確認と意見交換

表 5：調査研究推進委員会委員一覧（平成 28 年 3 月）

勝田 隆（JSC／スポーツ開発事業推進部長、JISS 副センター長）
平野裕一（JSC／JISS 副センター長、スポーツ科学研究部長）
和久貴洋（JSC／情報・国際部長）
河村弘之（JSC／西が丘管理部長）
奥脇 透（JSC／JISS メディカルセンター副センター長、主任研究員）
石毛勇介（JSC／JISS スポーツ科学研究部主任研究員、スポーツ開発事業推進部主幹）
河合純一（JSC／スポーツ開発事業推進部契約研究員）
久木留毅（JSC／JISS スポーツ科学研究部主任研究員、スポーツ開発事業推進部主幹）
河合季信（JSC／スポーツ開発事業推進部アドバイザー、筑波大学体育系准教授）
星野一朗（JOC／ナショナルトレーニングセンター委員会委員長）
櫻井誠一（JPC／運営委員会副委員長、一般社団法人日本身体障がい者水泳連盟常務理事、技術委員長）
（敬称略、順不同）

2）調査ワーキンググループ（WG）の設置・開催

本調査研究の実務については、以下の三つのワーキンググループ（以下「WG」という。）を設置し、JSC の専門職員が専門的な見地から調査・研究を実施した。

表 6：調査ワーキンググループの種類及び対応内容

ワーキンググループ	内容
文献・公開 情報調査 WG	当該法人の有するスポーツ政策情報データベースや文献データベース等を活用し、国際競技力向上に関する調査研究及び実務に精通した専門職員が高度専門的な見地から文献・公開情報調査を実施した
定量調査 WG	当該法人の有するスポーツ政策情報データベースや競技リザルトデータベース、文献データベース、国内スポーツ関係団体や地方公共団体とのネットワーク、主要各国のスポーツ機関との連携覚書（以下「MOU」という。）等を活用し、国際競技力向上に関する調査研究及び実務に精通した専門職員が高度専門的な見地から定量調査を実施した
定性調査 WG	当該法人の有する国内スポーツ関係団体とのネットワークや主要各国のスポーツ機関との MOU 等を活用し、国際競技力向上に関する調査研究及び実務に精通した専門職員が高度専門的な見地から定性調査を実施した

3) 検討コアミーティングの設置・開催

各 WG 代表者及び構成メンバーの中から選定したメンバーから構成する検討コアミーティング（以下「コアミーティング」という。）を設置し、適宜ミーティングを開催しながら本調査研究を推進した。

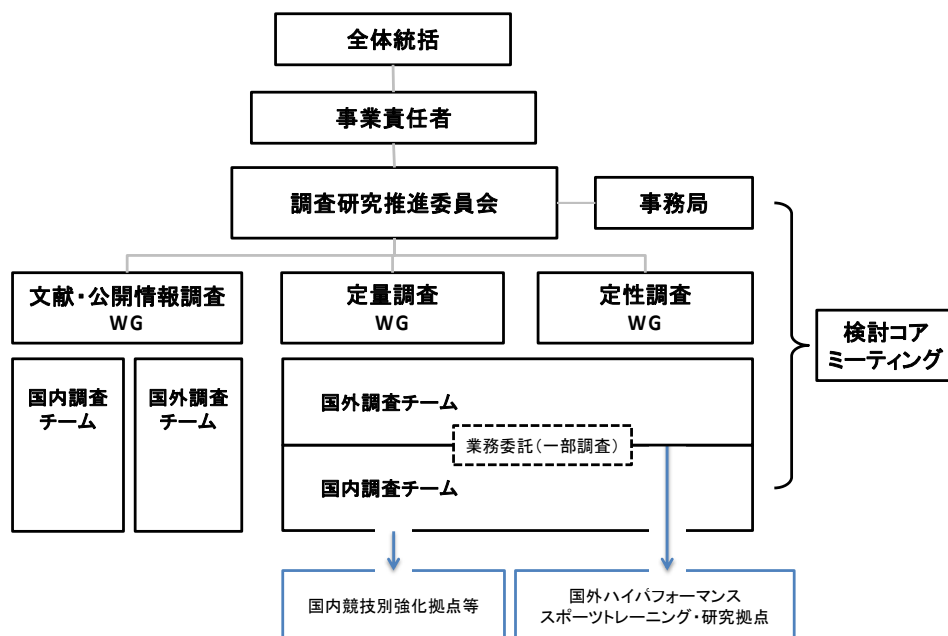


図 2：実施体制

表 7：調査ワーキンググループ（WG）メンバー一覧（平成 28 年 3 月）※敬称略

【事業推進】	
<国内調査チーム>	
阿部 篤志	スポーツ開発事業推進部企画・推進課先任研究員 ※定性調査 WG リーダー及び国外調査チーム兼務
山下 修平	スポーツ開発事業推進部企画・推進課研究員
永尾 雄一	スポーツ開発事業推進部企画・推進課研究員
井上 規之	スポーツ開発事業推進部企画・推進課地域連携ディレクター
永田 到	スポーツ開発事業推進部企画・推進課契約職員
中村真理子	国立スポーツ科学センタースポーツ科学研究部研究員
熊川 大介	国立スポーツ科学センタースポーツ科学研究部研究員
袴田 智子	国立スポーツ科学センタースポーツ科学研究部研究員
清水 和弘	国立スポーツ科学センタースポーツ科学研究部研究員
清水 潤	国立スポーツ科学センタースポーツ科学研究部研究員
<国外調査チーム>	
衣笠 泰介	スポーツ開発事業推進部企画・推進課先任研究員
白井 克佳	情報・国際部情報戦略課長 ※文献・公開情報調査 WG リーダー
久保田 潤	情報・国際部情報戦略課係長 ※定量調査 WG リーダー及び国内調査チーム兼務
野口 順子	情報・国際部国際戦略課係長
佐野総一郎	情報・国際部ロンドン事務所専門職
中村 宏美	情報・国際部情報戦略課研究員
高橋 良輔	情報・国際部情報戦略課契約研究員
川部 亮子	情報・国際部情報戦略課契約職員
山口 佳世	情報・国際部ロンドン事務所契約職員（事務）
【事務局】	
永井 勉	スポーツ開発事業推進部管理課長
松木知恵子	スポーツ開発事業推進部主幹
真下 智子	スポーツ開発事業推進部管理課統括係長
中西 優子	情報・国際部企画運営課運営係長
田中 靖比古	情報・国際部企画運営課主任
●ワーキングは、それぞれのリーダーが各チームから適宜メンバーを招集し、開催した。	

Ⅱ 調査結果

1. 国内調査

1) 概要

(1) 目的

日本の NTC 競技別強化拠点の現状を調査し、我が国における冬季競技等の拠点の在り方等を検討するための基礎資料として活用することを目的とした。

(2) 方法

郵送調査法による質問紙調査を実施。一部施設には、E メールにより質問紙の電子ファイルを送付した。回答内容に応じ、E メール及び電話による内容確認を行った。

(3) 期間

平成 27 年 11 月～平成 28 年 1 月

(4) 対象

NTC 競技別強化拠点の指定施設 27 か所

No.	競技名	施設名	通称
1	スキー（ジャンプ）	札幌市ジャンプ場（大倉山・宮の森）	大倉山ジャンプ競技場、宮の森ジャンプ競技場
2	スキー（ノルディック複合）	白馬ジャンプ競技場、白馬クロスカントリー競技場	ジャンプ台、スノーハープ
3	スケート（スピードスケート）	長野市オリンピック記念アリーナ	エムウェーブ
4	スケート（スピードスケート）	明治北海道十勝オーバル（帯広の森屋内スピードスケート場）	帯広の森屋内スピードスケート場
5	スケート（フィギュア）	中京大学アイスアリーナ「オーロラリンク」	オーロラリンク
6	スケート（ショートトラック）	帝産アイススケートトレーニングセンター	※回答なし
7	バイアスロン	西岡バイアスロン競技場	西岡バイアスロン競技場
8	ボブスレー・リュージュ	長野市ボブスレー・リュージュパーク（スパイラル）	スパイラル
9	カーリング	風越公園カーリングホール（軽井沢アイスパーク）	軽井沢アイスパーク
10	アイスホッケー	苫小牧市白鳥アリーナ	白鳥王子アイスアリーナ
11	セーリング	和歌山セーリングセンター（和歌山マリーナ・ディンギーマリーナ）	和歌山セーリングセンター
12	ボート	戸田漕艇場及び国立戸田艇庫	国艇、戸田艇庫、戸田 NTC
13	カヌー（スプリント）	木場潟カヌー競技場	木場潟カヌー競技場
14	カヌー（スラローム）	富山市室牧公民館高熊分館	カヌー（スラローム）ナショナルトレーニングセンター
15	サッカー	堺市立サッカー・ナショナルトレーニングセンター	J-GREEN 堺
16	ホッケー	岐阜県グリーンスタジアム	グリーンスタジアム
17	自転車	日本サイクルスポーツセンター	日本サイクルスポーツセンター
18	馬術	御殿場市馬術・スポーツセンター	御殿場市馬術・スポーツセンター
19	ライフル射撃	埼玉県長瀬射撃場	※回答なし
20	クレ射撃	神奈川県立伊勢原射撃場	※回答なし
21	近代五種	自衛隊体育学校	※回答なし

No.	競技名	施設名	通称
22	アーチェリー	㈱ヤマハリゾート つま恋	つま恋
23	7人制ラグビー	熊谷スポーツ文化公園	熊谷ラグビー
24	ゴルフ	フェニックス・シーガイア・リゾート	フェニックス・シーガイア・リゾート
25	高地トレーニング (高山市)	高地トレーニングエリア	※回答なし
26	高地トレーニング (下呂市)	飛騨御嶽高原高地トレーニングエリア	高トレエリア (濁河エリア) 濁河スポレクセンタ ー
27	高地トレーニング (上山市)	蔵王坊平アスリートヴィレッジ内トレーニング施設	蔵王坊平アスリートヴィレッジ



(5) 回答数

27 施設中 27 施設 (100%)

2) 調査結果（サマリー）

国内調査結果（サマリー）の概要は以下の通りである。（詳細は別冊の参考資料「国内調査結果」を参照。）

（1）基本情報

- **設置者** 「市町村」が47%（13施設）と最も多く、次いで「都道府県」が25%（7施設）であった。その他（21%）には学校法人や株式会社、一般財団法人等が含まれる。
- **現所有者** 「市町村」が46%（13施設）と最も多く、次いで「都道府県」が25%（7施設）であった。その他（25%）には学校法人や株式会社、独立行政法人、一般財団法人等が含まれる。
- **現運営者** 「市町村」が26%（7施設）であった。その他（70%）には株式会社、一般財団法人、公益財団法人、市体育協会、NPO法人等が含まれる。
- **運営形態** 「指定管理者」が52%（14施設）と最も多く、次いで「所有者」が18%（5施設）であった。
- **従業員数及び雇用形態** 従業員数は「10名以下」が81%（22施設）、次いで「11～30名」が11%（3施設）であった。雇用形態は正職員が43%、派遣等が57%であった。
- **改修・拡充の実績・計画の状況** 「計画のみ」・「なし」がそれぞれ30%（8施設）、次いで「実績のみ」が22%（6施設）であった。改修・拡充の実績や計画には、国際競技大会開催のためのものが含まれる。
- **ネーミングライツの導入状況** 「検討予定なし」が70%（19施設）と最も多く、次いで「今後検討予定」が15%（4施設）、「導入済み」が7%（2施設）であった。
- **ユニバーサルデザインへの対応状況** 「既対応」が52%（14施設）、「未対応」が48%（13施設）であった。ユニバーサルデザインへの対応には、車椅子対応エレベーターやスロープの設置、点字ブロック、障がい者用トイレの設置等が含まれる。
- **平成26年度利用実績**
 - **①利用者カテゴリー別の利用日数の割合** 「実業団、大学、高校強豪チーム等」が33%と最も多く、次いで「オリンピック・パラリンピック・世界選手権大会等出場レベル」(26%)、「アスリート以外の一般利用者」(23%)であった。「年代別世界選手権等出場レベル」及び「その他アスリート（タレント発掘・育成事業ジュニアアスリート等）」はいずれも9%であった。
 - **②利用者カテゴリー別の延べ人数の割合** 「実業団、大学、高校強豪チーム等」が65%と最も多く、次いで「オリンピック・パラリンピック・世界選手権大会等出場レベル」(17%)、「その他アスリート（タレント発掘・育成事業ジュニアアスリート等）」(14%)であった。「年代別世界選手権大会等出場レベル」は4%であった。
- **国際競技力向上に関する各機能の実施状況** 実施割合が「高」と回答された機能は、「競技トレーニング」が85%（23施設）と最も多く、次いで「競技会」(59%、16施設)、「ストレーニング&コンディショニング」、「ミーティング」、「スタッフ間のコミュニケーション」、「器具・用具のメンテナンス」（いずれも41%、11施設）であった。

(2) マネジメント項目

- **理念・ビジョン・ミッションの設定及びその公開状況** いずれかを「あり」と答えたのが85% (23 施設)、「なし」は15% (4 施設)であった。一方で、それを施設掲示やウェブサイト掲載等で公開しているのは26% (7 施設)であった。
- **SWOT (NTC 競技別強化拠点としての役割・機能の発揮における現在の「強み(Strengths)」、「弱み(Weaknesses)」、「機会(Opportunity)」、「脅威(Threat)」に対する認識状況** 「強み(S)」については「国際基準を満たした施設」(13 施設)、「国内随一の施設設備」(5 施設)など、「弱み(W)」については「医科学スタッフの不足・非常駐」(11 施設)、「施設の老朽化・機器不足」(7 施設)などが多く挙げられた。一方で「機会(O)」については「NFによる活用」(9 施設)が最も多く、「脅威(T)」については「他施設の台頭による使用減」(6 施設)が比較的多かった。
- **ハード・ソフト機能・事業の一体性や包括的な取組み** 85% (23 施設)が「実施」と回答した。主な内容としては、「国内ハードとして唯一オープンする時期に全ての強化選手が集まる機会を利用して、飛行練習だけではなく医科学サポートも同時に実施することで効果的な強化を行っている」、「設置者、NF、サポートスタッフで行う拠点活用推進委員会での協議を前に『成果分析シートに基づく進捗状況・評価』の提出を受け、それをまとめた上で会議に臨むことで、事業の一体性を担保できるように努めている」といったことが挙げられた。(※ただし、本設問に対する解釈にはバラツキあり)
- **NTC 競技別強化拠点の価値の維持・向上を目的とした規程・制度の新設・変更の実績** 59% (16 施設)が「未回答」であったが、41% (11 施設)が「実施」と回答した。「実施」の主な内容としては、「施設の使用可能期間を延長できるようにした」、「専任スタッフを『委嘱』から『雇用』に変更しフレキシブルな勤務状況に対応できるようにした」、「条例で定められている範囲内で利用者の負担減となるよう施設利用料の運用規程を変更した」、「ピストル射撃での利用ができるよう、県や県警と調整をして申請の準備を進めている」といったことが挙げられた。
- **拠点運営に関する目標設定** 「未実施-予定無」が41% (11 施設)と最も多く、次いで「未実施-予定不明」の19% (5 施設)であった。「未実施」は計70% (19 施設)、「実施」は計22% (6 施設)であった。
- **拠点運営に関する自己評価** 「未実施-予定無」が45% (12 施設)と最も多く、次いで「未実施-予定不明」の22% (6 施設)であった。「未実施」は計78% (21 施設)、「実施」は計22% (6 施設)であった。
- **職員の役割と責任(業務分掌)の明文化** 「文書にて明示」と答えたのが48% (13 施設)、「不明確」が37% (10 施設)であった。
- **拠点運営の品質管理に関する取組み(施設・設備の改修・拡充を除く)** 「指定管理者制度を導入している」、「発生した事象や対応については、設置者、NF、サポートスタッフで行う拠点活用推進委員会で公表し合い共有を図っている」、「毎月1回専任スタッフとの定例ミーティングを実施している」などが挙げられた。
- **拠点で実施された強化・育成支援プログラムの事業主体** 「国事業」が30% (8 施設)、「その他事業」が50% (14 施設)であった。「その他」の事業主体には、NF、JOC、JISS、公益財団法人日本アンチ・ドーピング機構(以下「JADA」という。)などが含まれる。

○ 連携・ネットワーク

- ①NF 「事務局」と答えたのが 16 施設で最も多く、次いで「ナショナルコーチ・専任コーチ」、「代表チーム監督・ヘッドコーチ」の各 14 施設であった。
- ②都道府県内 「あり」と答えたのが 63% (17 施設)、「なし」は 37% (10 施設)であった。「あり」の主な連携先は、「地方公共団体（スポーツ、観光等）」、「都道府県競技団体」、「地域スポーツ医科学センター」、「医療機関」、「大学」、「宿泊施設」などが挙げられた。
- ③国内 「あり」と答えたのが 52% (14 施設)、「なし」は 48% (13 施設)であった。「あり」の主な連携先は、「JISS」、「他の高所トレーニング施設」、「都道府県外の大学」などが挙げられた。
- ④国外 「あり」と答えたのが 7% (2 施設)、「なし」は 93% (25 施設)であった。ただし、「あり」のうち 1 件は「他国との NF 間の強化指導に関する契約の締結」であったため、実質的には自転車競技拠点施設における「国際競技団体（以下「IF」という。）のアジア地域トレーニングセンターとしての指定による連携」のみであった。

○ 広報・PR

- ①主な利用対象者（アスリート）の利用促進 「実施」、「未実施」とともに 48% (13 施設)であった。「実施」の主な方法としては、「ニュースレターの発行」、「NF ウェブサイトへの情報掲載」、「施設内での情報掲示による利用者への周知」、「拠点施設での大会開催時における情報発信」などが挙げられた。一方で「未実施」の主な理由としては、「NF の主催事業がほぼ全てであるため」、「利用対象者への連絡システムができていない」などが挙げられた。
- ②一般利用者等の利用促進 「実施」と答えたのが 63% (17 施設)、「なし」は 37% (10 施設)であった。「実施」の主な方法としては、「地元広報誌への情報掲載」、「無料開放・イベントの実施」、「近隣宿泊施設への案内送付」などが挙げられた。一方で「未実施」の主な理由としては、「大学施設であり一般への貸出を行っていないため」、「利用対象者が限定的」などが挙げられた。

- リスクマネジメント（意思決定・情報伝達システムの構築、セキュリティ対策、事故・災害対策、緊急対応マニュアル整備、避難訓練実施など）に関する取組み 「指定管理者制度や市役所の基準を運用している」、「津波を中心とした避難マニュアルの整備と津波避難訓練の実施」、「近隣の消防署の指導による消防訓練の実施」など、事故や自然災害に対応するための対策が多く挙げられた。一方で、意思決定や情報伝達システムの構築に関する取組みはほとんど挙げられなかった。

3) 現状における主な論点

論点	内容
(1) タレント発掘・ジュニア育成への活用	○ 総じてみると、利用日数及び利用延べ人数ともに「実業団、大学、高校強豪チーム等」の利用が最も多い。これは競技スポーツのすそ野、すなわち「基盤的な育成」に対する利用機会が開かれていることを意味している。一方で「年代別世界選手権等出場レベル」及び「その他アスリート（タレント発掘・育成事業ジュニアアスリート等）」の利用が比較的少なく、競技団体の育成・強化戦略プランに基づく「戦略的な育成」のための利用の想定が十分ではない可能性がある。 ○ 今回調査対象となった当該拠点が戦略的な育成拠点であるべきか、という議論は別として、有望アスリートの育成を効果的・効率的に実施していく上では、トップアスリートと同じ拠点を有効に活用することは重要と言える。
(2) 「理念・ビジョン・ミッション」の明示	○ 8割強の拠点施設が「理念・ビジョン・ミッション」を持っていることは評価できる。一方で、3割弱の施設しかそれを利用者が外部者の目に触れるように公開していない。また、拠点運営に関する目標設定については7割、自己評価については8割弱の施設が行っていない。 ○ 国の政策の一環として拠点指定を受けていること、国の事業費が投下されていること、また国費により強化・育成されているアスリートが利用する指定施設であることから、その取組みが広く国民に対して開示されることは重要であると考えられる。
(3) 「強み」をより生かす経営	○ SWOT分析では、約半数（13）の施設が「国際基準を満たした施設」であることが自拠点の「強み」として回答している。一方で、国外との連携を行っているとは回答した拠点は2施設のみであった。 ○ 国際基準を満たしているということは、当該拠点を活用した国際的な競技大会やトレーニングキャンプなどを実施することができるポテンシャル（潜在力）を有していると言い換えることができる。自転車競技拠点のIF指定のように、「強み」をより生かす経営が求められる。
(4) 拠点高度化に向けたネットワークの在り方	○ 27施設のNTC競技別強化拠点のうち、63%の施設が同一都道府県内の関係施設・機関等との連携・ネットワークを有している。また、52%の施設が国内の関係施設・機関等との連携・ネットワークを有している。 ○ 一方で、その多くの連携・ネットワークは単一施設・機関との単線型のネットワークであるとみられ、ハブセンターとして複数の関連資源を繋ぎ合わせる等の「ビジネス・コオペレーション（事業協力関係の構築）」を図るための推進力にはなりづらい構造にあると考えられる。

(5) ハード、ソフト・ヒューマン機能の連携	○ 競技トレーニングは 85%の施設で「実施状況が高い」と認識され、競技会についても 59%の施設で「実施状況が高い」と認識されている。しかしながら、例えばリカバリーの実施については 26%の施設が「実施なし」という状況である。 ○ その背景として、約 4 割にあたる 11 の施設が医・科学スタッフの不足、2 施設がマネジメントスタッフの不足を弱みとして認識していることがあげられる。ハード機能を最大限に生かすためのソフト・ヒューマン機能の整備方策やその連携に課題があると考えられるとともに、その在り方に対する文化的視点も重要と言える。
(6) 高地トレーニングの活用・促進の在り方	○ 全国 2 カ所に設置されている高地トレーニング施設のオリンピック・パラリンピック・世界選手権出場レベルの競技者による利用状況は、年間延べ 6 日間、延べ 114 人の利用実績という状況であり、実業団、大学、高校の利用が大半を占めている状況である。また、利用期間についても、7 月、8 月の夏季休暇期間に集中している。 ○ 高地トレーニングについては、パフォーマンス向上への有用性が明らかになっていることを踏まえ、利用者の属性、利用時期に大きな偏りがある我が国の高地トレーニング施設について、競技団体等への調査を通じて、この状況の背景や理由を正しく理解した上で、施設の充実や「日本版高地トレーニングガイドラインの策定」などの標準マニュアルの整備も視野に入れた、新たな方策を検討する必要があるため、継続的な調査・検討が求められる。
(7) 国内拠点を活用できない時期のトレーニング環境の確保	○ 冬季競技施設のうち、年間を通じて利用されているのが 2 施設であることは、当該施設の物理的・環境的制約によるものと考えられるが、ハイパフォーマンス・アスリートは年間を通じて高頻度かつ高強度なトレーニングが必要であるため、本来的には年間を通じた NTC 競技別強化拠点の在り方の検討が必要と言える。 ○ その検討には、競技団体への調査も踏まえたより詳細な実態の把握が不可欠であるが、その中で国内に限らず海外拠点の活用も含めた適切な拠点活用の方策を検討する必要があると考えられる。

2. 国外調査

1) 概要

(1) 目的

諸外国におけるトップアスリートの強化・研究活動拠点の取組みについて調査を行い、我が国における冬季競技等の拠点の在り方に対する知見を得ることを目的とした。

(2) 方法

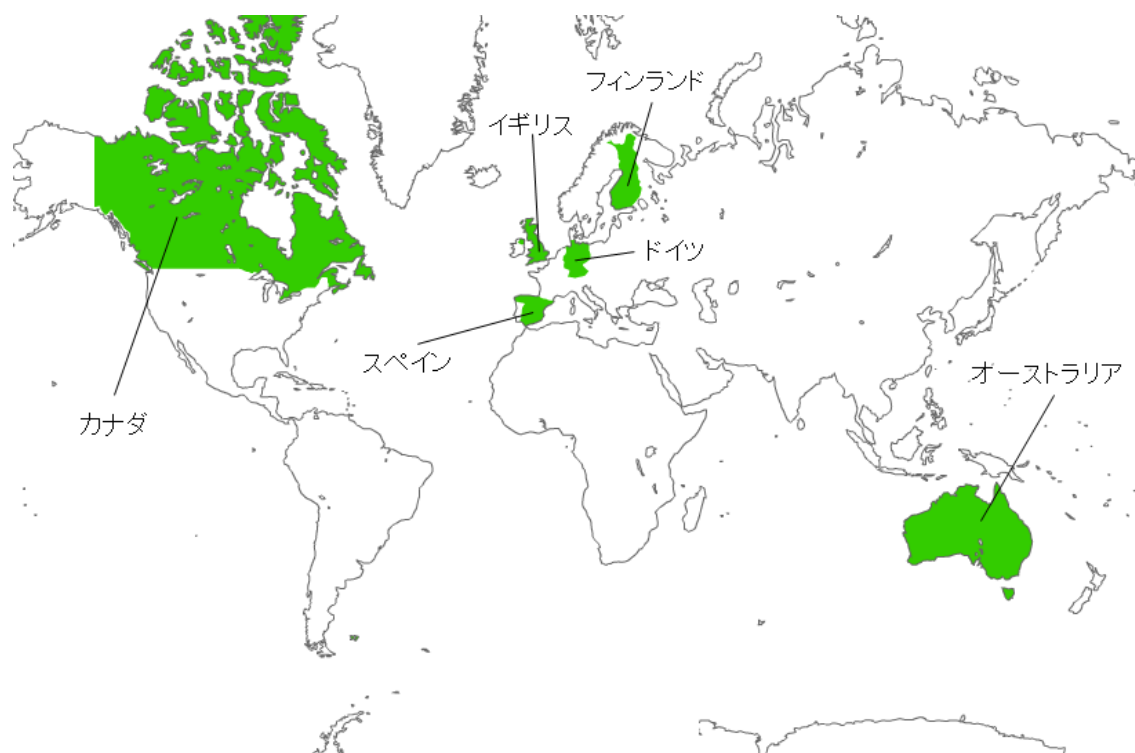
共通の調査項目に基づくインタビュー調査を行った。

(3) 調査期間

平成 28 年 1 月～3 月

(4) 調査対象

国外調査では、まず、オリンピック・パラリンピックのメダル獲得上位国を中心に、先行調査を通して我が国のスポーツシステムに対する知見の活用可能性等を精査した。その上で、特に革新的なトップアスリートの強化・研究活動拠点システムの構築に取り組んでいる 11 カ国の政府関係機関に打診し調整を図った結果、受け入れに承諾のあった 6 カ国（カナダ、スペイン、ドイツ、フィンランド、オーストラリア、イギリス）28 拠点を調査対象国及び調査対象先として選定した。特に、競技別強化拠点を中心に調査を実施した。



2) 調査結果（サマリー）

国外調査結果（サマリー）の概要は以下の通りである。（詳細は別冊の参考資料「国外調査結果」を参照。）

（1）カナダ ～集約型拠点による全国ネットワーク構築～

< 拠点システムの概略 >

- カナダ・スポーツ・インスティテュート(CSI)のネットワークである COPSIN(Canadian Olympic and Paralympic Sports Institute Network) は、4つのインスティテュート（「Canadian Sport Institute Pacific」「Canadian Sport Institute Calgary」「Institute national du sport Québec」「Canadian Sport Institute Ontario」）と3つのセンター（「Canadian Sport Centre Saskatchewan」「Canadian Sport Centre Manitoba」「Canadian Sport Centre Atlantic」）によって構成され、ネットワークを活用した取り組みを行っている。これらはそれぞれが独立した法人である。
- インスティテュートにはアスリート 100 名以上が所属し、ターゲットトレーニンググループも存在している。
- ネットワークの目的として GPS (generating performance solution) を掲げ、5つの成功要因（イノベーション、一貫性、フォーカス、専門性、統一性）のもと、いかにソリューションを提供するのかということがテーマとなっている。

< 調査した拠点の位置関係 >

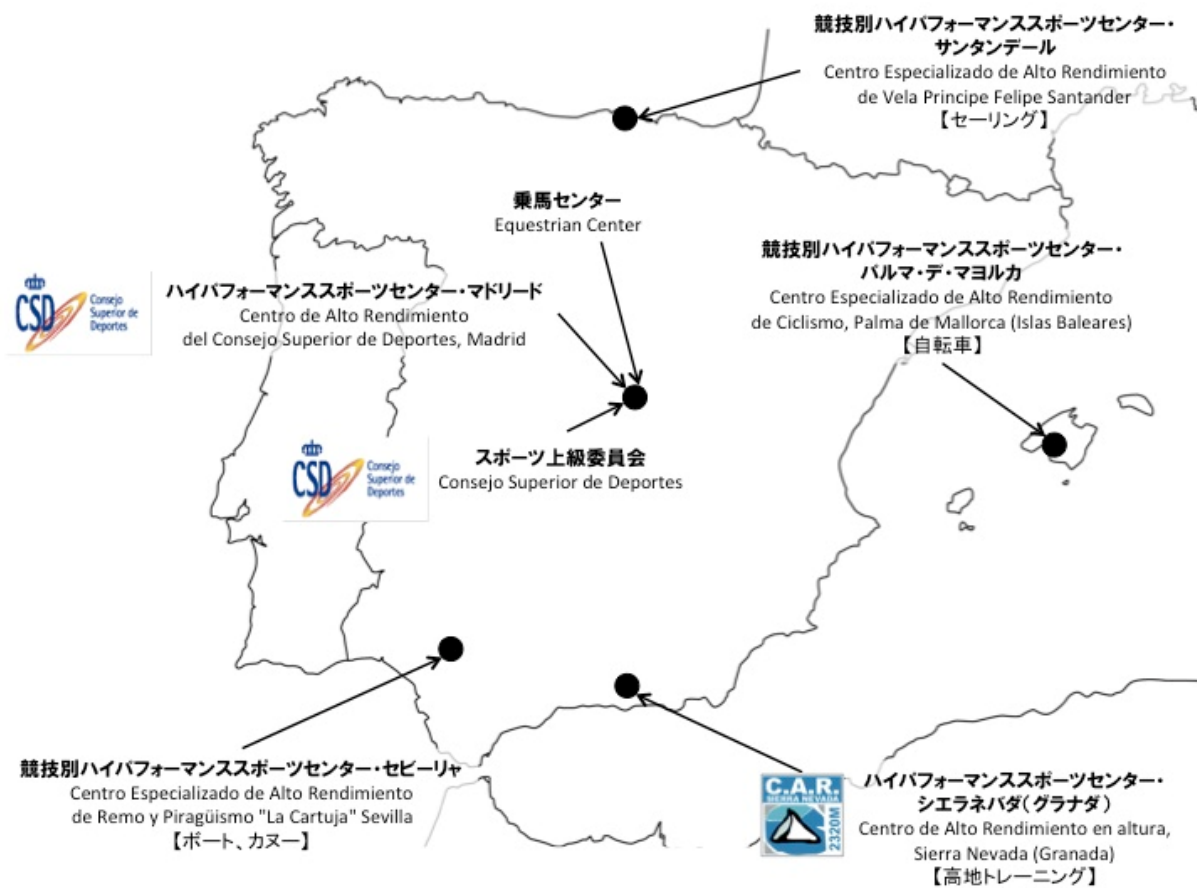


(2) スペイン ～各拠点の自立的経営による最善の施設環境の提供～

<拠点システムの概略>

- 中核拠点となる「ハイパフォーマンス・トレーニングセンター」は4か所（マドリード、バルセロナ、シエラネバダ、レオン）にあり、うちバルセロナはカタルーニャ州政府により運営されている。
- 「CEAR」と呼ばれる競技別強化拠点は6か所あり、ヨット、カヌー、射撃等スペインの重点競技が対象となっている。これらは競技団体運営を担当する。
- その他、「STD (Sports Technification Centres)」(14か所)や「CETD (Specialized Sports Technification Centres)」(29か所)は自治州が所有・運営しており、アフリカにあるスペインの自治都市以外の全ての自治州が独自のトレーニングセンターを所有している。これらは主にジュニア選手の育成が目的となっている。

<調査した拠点の位置関係>



(3) ドイツ ～統括団体と競技団体の協定に基づく拠点の運用～

<拠点システムの概略>

- NF の活動支援のためナショナルトレーニングセンター (NTC) に資源やサポートサービスを集約している。NTC は 3 種類に分類できる。
- 一つは、様々な競技が使用する中核拠点としての NTC (Multi Sports Training Center) で、国内に 4 か所ある。宿泊施設や寮、会議室を備え、NF による合宿、コーチ向けセミナー等に使用されている。長期滞在にも対応している。最大の施設はベルリン近郊にある「Sports Center Kienbaum」で、陸上、体操、カヌー、バレーボール等様々な競技に対応。パラ競技用施設もある。
- 二つ目は、競技別強化拠点としての NTC であり、ハイパフォーマンス選手向け施設は 121 か所、ジュニア向け施設は 84 か所ある。一つの NF が複数施設を使用することもある。NF がトップ選手の日々のトレーニングのために使用する施設で、各 NF の方針に沿った運営がなされる。競技ごとにトップ選手が特定の NTC に集められる。NTC の施設や NTC に所属するコーチを雇用する補助金が NF から出る場合もある。
- 最後は、オリンピックサポートセンターであり、全国に 19 か所ある。理学療法士、心理学者、栄養士、バイオメカニスト、調理師等が所属し、アスリートの医科学支援や、学業・デュアルキャリアの支援等を行う。これらの施設は、基本的にはオリンピック選手や国際大会出場レベルのトップアスリートが利用できるが、ジュニア選手も認定されれば利用可能となる。

<調査した拠点の位置関係>



(4) オーストラリア ～戦略立案を担う中核拠点と戦略実行を担う地域拠点～

<拠点システムの概略>

- オーストラリアスポーツ研究所 (AIS) は競技団体や州のスポーツ・インスティテュートや州のスポーツ・アカデミーと連携を図りながら、国際競技向上のための役割を果たしている。
- 2012 年に発表された 10 年間の国家スポーツ戦略「Winning Edge」に基づき、AIS は大きくその役割を変えた。以前、AIS は他のインスティテュートと同じようにプログラムを実施していたが、競技トレーニング拠点が成熟しつつあったため、他のインスティテュートを資金助成することに役割を変更した。この 4 年間は、国にとって重要な競技とは何か、その競技にとって重要なアスリートが誰か、国のアスリート人材の活用、競技毎の人材の効率的な育成など、ターゲットを各インスティテュートで検討し、方向性を定め、資源配分し、サポートする形に変更した。現在、AIS では競技に資金提供しているが、インスティテュートには資金提供していない。

<調査した拠点の位置関係>

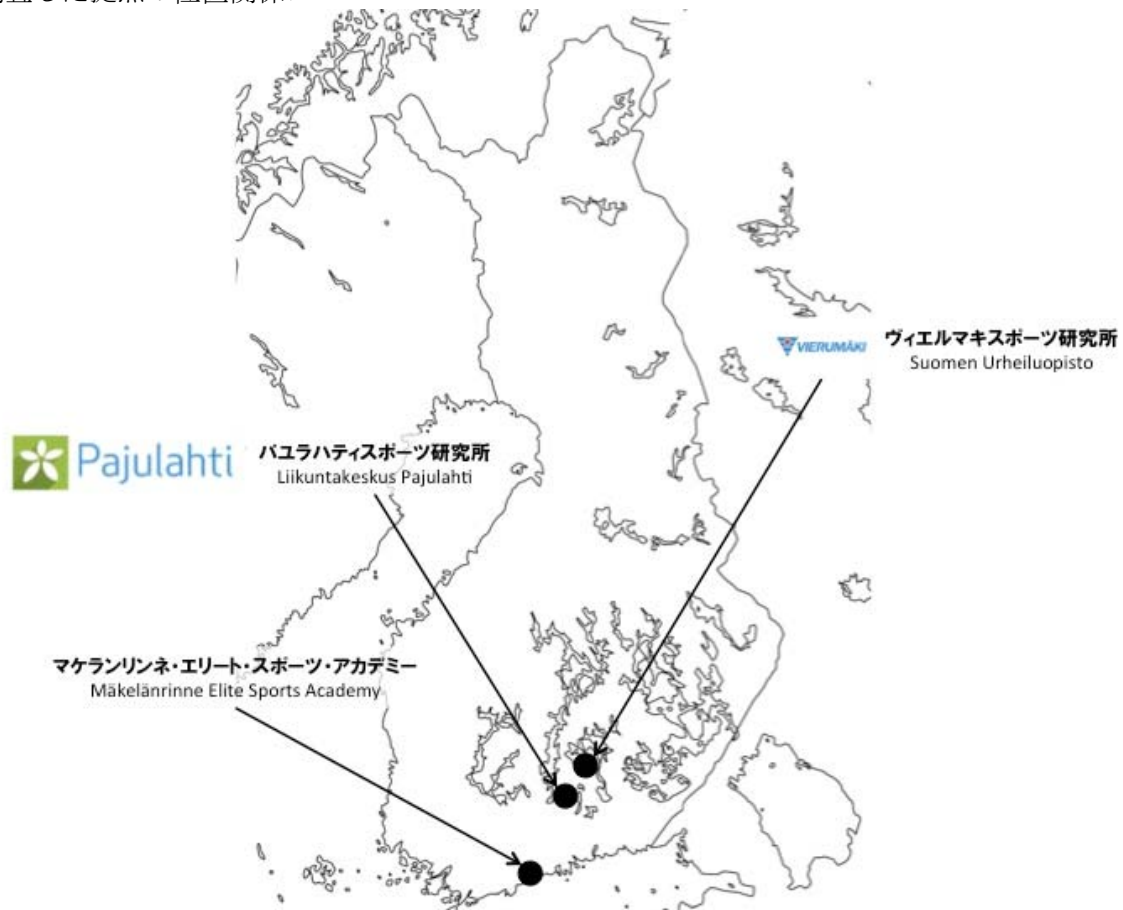


(5) フィンランド ～重点施策の拠点分散化による包括的なエレメントの高度化～

<拠点システムの概略>

- スポーツ・アカデミー (21 か所)、スポーツ・インスティテュート(11 か所)、ナショナルトレーニングセンター (6 か所)、スポーツ医学研究所が全国に点在している。
- 国土及び人口の割には機関が分散しているため、全国 3 か所の主要な施設に医・科学サポート機能やコーチを集結させている。
- フィンランドオリンピック委員会ハイパフォーマンスユニットの戦略的プログラムの中で、各拠点のプログラムが運営されている。
- その一つが「Competence Program」であり、スポーツ科学研究所の KIHU (Research Institute for Olympic Sports) と協同で実施している。ユヴァスキュラ大学に拠点を置き、ハイパフォーマンススポーツに関する R&D、コーチ技術やトレーニング技術の開発を行っている。NTC や各競技のトレーニングに専門家を派遣。ヘルシンキスポーツアカデミー/OC にも 1 名派遣している。
- 二つ目が「Sports Academy Program」であり、全国 21 か所のスポーツ・アカデミー全体を支援している。アカデミーは従来、都市部から離れた場所に設置されていたが、現在では選手が自宅から通えるよう、多くの施設が多数設置されている。トレーニングセンターの近くに設置されている場合も、独立している場合もある。
- 三つ目が「Peak-Phase Program」であり、NF と協力しながらハイパフォーマンススポーツの成功に貢献している。ロンドン大会後に開始された新たなプログラム。種目マネージャー制度 (下記) の他、異競技間の知識共有、夏季・冬季競技のネットワーク化を進めている。

<調査した拠点の位置関係>



(6) イギリス ～各種資源をハブ拠点で繋ぐネットワーク型システム～

<拠点システムの概略>

- 英国スポーツ界では 2004 年以降に、選手を特定の拠点に集める動きが強まった。拠点を選択するにあたっては、主にトレーニング施設の質と、その土地が併せ持っている付随要素（医学的知見や用具開発技術、他の競技団体との交流可能性等）が重視されていた。
- この動きを受け、英国スポーツ研究所（EIS）内でも重要視する拠点やその位置付けを整理することになり、ハブ拠点とパートナー（当時はサテライト）拠点の指定作業を行った。
- EIS は、強化拠点として EIS 施設（もしくはその近隣施設等）を提案することはできるが、実際にその地を拠点とするかどうかは競技団体が決断する。
- EIS は施設の管理運営は行っていないので、全ての建物にテナントとして入居している。規模や活用度から「ハブ拠点（Hub Sites）」と呼ばれるハイパフォーマンス拠点（High Performance Centres）と、その近辺に所在する「パートナー拠点（Partner Sites）」に分類される。
- イングランド内にハブ拠点が 9 箇所（マンチェスター、シェフィールド、ラフバラ、ビシャム・アビー、バース、バーミンガム、リー・バレー、リリーシャル、ミルトンキーンズ）、さらにパートナー拠点が 8 箇所ある。なお、パートナー拠点は、当初サテライトと呼ばれていたが名を改めた。

<調査した拠点の位置関係>



3) 特徴的な論点 (示唆)

本調査研究における国外調査で得られた知見を総括すると、トップアスリートの強化・研究活動拠点の在り方の検討を行う際の重要な論点は以下のように整理できる。

- 競技団体による拠点選定基準
- 一貫性と統一性の担保～強化拠点としての基準や役割・責任の明確化～
- パートナースhip～資源供給及び活用の効率化～
- アスリート育成～アスリートのデュアルキャリア支援～
- 人材育成～スタッフ育成～
- 国際競技大会・合宿の誘致・開催を通じた相乗効果の創出
- オリンピック・パラリンピック競技の共同利用
- エリートスポーツの拠点と地域・コミュニティへの還元
- 空間の創造
- 持続的財源確保に向けた工夫

(1) 競技団体による拠点選定基準

- 強化・育成の主体は競技団体にあり、競技団体の強化戦略に基づく拠点の選定が行われている。
- 強化拠点の考え方には、各競技に一つの競技別強化拠点を指定するというだけでなく、アスリート育成パスウェイにおける発掘から育成・強化の段階ごとに拠点を指定するという方策もある (カナダ、オーストラリア、ドイツ)。
- 競技団体の拠点選定の要件には、「アスリートの居住区」、「コーチの居住区」、「国際規格のコース (大会と同等のもの)」、「気候条件」、「主拠点から副拠点までの距離」などが挙げられる。どの要件が優先されるかは競技団体によるが、重要なことは、それが競技団体の強化戦略策定の一環として拠点選定要件の優先順位の検討が図られ、要件が整理された上で拠点が指定されることにある。

(2) 一貫性と統一性の担保～強化拠点としての基準や役割・責任の明確化～

- 競技団体の強化・育成に対して、拠点がどのような役割を担うのか、何に対する責任を分担するのかを明確にすることが、強化に対する拠点の一貫性や統一性を担保する上では重要である。
- ドイツの OTC (オリンピックトレーニングセンター) では、以下の項目について責任を持つことを明示する。
 - ① ナショナルレベルアスリートのサポートを行うこと、② スポーツ医・科学・情報サポート及びライフスタイルサポートを提供すること、③ 基礎的なサポートと競技に特化したサポートを実施すること、④ エリートスポーツのサポートについて開発すること。以上の役割に基づき、DOSB～NF～強化拠点間で「Cooperation Agreement」(協定)を締結している。
- 強化拠点の基準の明示：イギリス・スポーツ研究所 (EIS) はそれぞれの拠点においてあくまでも建物のテナントとして入居しており、建物の大家や施設管理団体は大学や公共団体、一般企業等様々である。このため EIS として統一性のあるオペレーションの実施やサポートのための柔軟な施設利用の実現に当たっては苦慮する部分も多い。これを解決するため、現在 UK Sport と連携しながら『エリートトレーニングセンター基本理念 (Elite Training Centres Guiding Principles)』の策定に取り組んでいる。将来的に各 EIS 拠点の施設管理側からの同意署名をもらうことを視野に、ワークショップ等を実施し、施設管理担当者や大家と基本理念の内容について協議する場を設けている。

- 競技団体によっては、強化拠点の選定にあたって金銭面も重要な要素なりうる。交通の便やトレーニング環境などが選手にとって理想の場所ではなくても、中央競技団体（NF）の経済的な理由に左右されて選ばれた強化拠点もある（英国柔道、車椅子バスケットボール等）。EIS の観点から言えば、当然ハブ拠点やパートナー拠点、もしくはその近郊で活動してもらえれば、高いクオリティのサポートを提供でき理想である。遠隔地を拠点としている競技をEIS 拠点に移転できる可能性を探りつつ、基本理念の制定に向けて UK Sport を交えながら大家らと調整を行っている。
- アメリカオリンピック委員会（USOC）は、強化拠点となる施設や設備、オペレーション、サービス提供等で満たすべき要件や基準をガイドラインとして明確に示しており、EIS にも同様の動きがある。国内に複数箇所ある強化拠点間で、トップアスリートの競技力向上のためのトレーニング環境の質を担保している。
- フィンランドのように、各競技別強化拠点に異なる重点施策を与え、それに対して予算を付与するアプローチは、各拠点の独自性を高めながら国全体として効率的に強化資源の開発を推進することができる特徴的な方策である。例えば、パユラハティ（Pajulahti）はフィンランドオリンピック委員会から指定された6つのNTCの一つであるが、文化教育省より本NTCの重点施策（Special Task）として「パラリンピックスポーツ支援」と「エンデュランススポーツ支援」が定められている。同様にヴィエルマキ（Vierumäki）には「コーチング開発」と「教育」の重点施策（Special task）が定められている。それぞれ NTC をハブとして連携可能な資源の「素地としての強み」を活かしながら発展可能なタスクが定められているため、政策側と各アクターのウィンウィンが成立する。
- 統一的ビジョン、ミッション、フィロソフィーの明確化とその周知徹底：カナダのような拠点分散型の場合、それぞれの州が持つ資源と環境は個別性が高いため、戦略と計画の策定は各拠点に委ねられている。そのような状況の中で、各州にある7つの拠点それぞれがバラバラにならないために、カナダでは COPSIN（Canadian Olympic and Paralympic Sports Institute Network）と呼ばれるネットワークを7拠点間で形成し、その上で同一のビジョン・ミッション・フィロソフィーと5つの成功要因（Innovation（革新性）、Consistency（一貫性）、Focus（重点化）、Expertise（専門性）、Integration（統一性））を合意のもとに掲げ、いかにソリューションを提供するのかということに取り組んでいる。重要なことは、各州拠点は独自都合によりそれを策定するのではなく、ステークホルダーである政府（SportCanada）、戦略を牽引するOWN・ザ・ポディウム（OTP）、利用者である競技団体の合意を図るためのプロセスがあるということである。また、そこでの意思決定は単に上層部だけが共有しているのではなく、その役割を担う各拠点のスタッフにまで浸透し周知徹底がなされていなければならないという考え方のもと、ワンペーパーでビジョン・ミッション・フィロソフィー、それを果たすための役割、スタッフが持つべき姿勢が合意の上まとめられている。各スタッフは、これを実行するために強化拠点に雇われているということを理解している。
- 拠点間の統一的な検証・評価システムの活用：カナダでは、拠点を運用する責任者と CSI のサービスを利用する競技団体の責任者が同一のオンライン調査票により評価を回答するシステムが構築されている。設問は5項目で、双方の検証・評価（定量的な評価）はOTPに提出される。評価項目が統一されているため、同じ項目に対して両方の立場からの評価が積み上げられるようになっている。

（3）パートナーシップ～資源供給及び活用の効率化～

- 拠点の機能の強化や高度化に対して、パートナーシップの構築は諸外国に共通する重要な施策の一つになっている。
- パートナーシップには「ハード面」に関わるものと「ソフト・ヒューマン面」に関わるもの

がある。またパートナーシップの相手方は、以下の表に整理されるように、強化拠点間で行われるものと、拠点とは異なる目的を有する外部のカウンターパート（地域や大学等）に分類できる。

- これらの連携は、競技団体のターゲットグループ毎に連携先が持ち寄る資源を明記した年度毎更新の協定覚書（MOU）を締結する方法と、拠点毎のネットワーク化を図った中で同一の仕組みを用いる方法、信頼関係のもと非公式かつ個別に協力関係を結ぶ方法等様々である。

	拠点間	外部のカウンターパート（地域・大学等）
ハード面	- 研究開発機器を各強化拠点へ設置・導入【ドイツ（IAT→OTCs）】 - 高地環境における分析機器等の設置【スペイン】	- オフィス、トレーニング施設、スポーツ医・科学施設の相互利用【カナダ、フィンランド】 - 拠点のオフィスやスポーツ科学センターを大学内に設置【ドイツ、カナダ、オーストラリア、ドイツ】
ソフト・ヒューマン面	オンライン情報管理／ネットワークシステムの構築・運用【オーストラリア（Athlete Management System）、イギリス（PDMS: Performance Data Management System）、カナダ、ニュージーランド】	- 人が近隣拠点を移動して医・科学サービスを相互利用【カナダ、ドイツ、ニュージーランド】 - 近隣大学との共同研究・サービス提供【スペイン、オーストラリア、イギリス】 - 拠点での研究活動を大学の修士・博士課程の学生が担当【オーストラリア、カナダ、イギリス】 - 国際競技大会開催時にオフィスやボランティア協力を近隣大学に要請【スペイン】

（４）アスリート育成～アスリートのデュアルキャリア支援～

- 学業期にあるハイパフォーマンス・アスリートに対するデュアルキャリア支援は、スポーツが社会的責任を果たすために不可欠な拠点施策として認識されている。
- スポーツスクール制度のあるカナダや欧州では、強化拠点にスポーツスクールが併設されており、学業期にある若いアスリートが、将来への重要な準備である学業機会を逸することなく十分にトレーニングを積めるよう、独自に開発されたカリキュラムにより支援が行われている。【スペイン、フィンランド、ドイツ、カナダ】
- 各国はアスリートの国際競技力向上を支えるための機能として、デュアルキャリアに関わる部門やプログラムを有している。これらはいずれも単にキャリア支援を行うものではなく、デュアルキャリアに関わる多様な領域をカバーするために存在している。
- 各拠点では、トレーニングとそれ以外の生活のバランスが取れなくなるくらいに状況にある強化のトップエンドのアスリートがトレーニングを行っている。彼らのスポーツとそれ以外の生活のバランスをどうするか、また、パフォーマンスライフスタイル、パフォーマンス向上のために24時間をどう使うかという、両方の視点から対応される。
- 拠点ではハイパフォーマンス・アスリートを対象とした「アスリートライフスタイル」に関わる支援領域が、その他のスポーツ医・科学領域と同様に確立されており、それを専門に扱う部門や担当スタッフも配置されている（オーストラリア「Personal Excellence」、英国

「Performance Lifestyle」、ニュージーランド「Athlete Lifestyle」、カナダ「Game Plan/Life Service」など)。

(5) 人材育成～スタッフ育成～

- Graduate Scholar の導入【オーストラリア、カナダ、イギリス】
 - 強化活動拠点の継続的な運営を実現するためには、拠点で展開されるサービスやプログラムの品質維持・向上、高度化に対して専門的に対応可能な人材の育成を行う必要がある。
 - AIS は 2001 年より「Graduate Scholar プログラム」を実施し、次世代研究者の育成に貢献している。それと共に AIS としてエビデンスベースでの支援を行うために大学院生のマンパワーを活用している。
 - カナダの CSI Pacific も同様のプログラムを導入している。大学連携の項目に「Graduate Scholar」や「インターンシップの導入」を明記している。あるアスリートの測定では、コーチが見守る中、測定を担当するフィジオロジストを上記プログラムに参加する PhD 学生がサポートし、また補佐的な業務を学部インターン生が担当していた。
- スタッフのキャリアパスウェイに応じた育成プログラムの導入【カナダ】
 - カナダでは「Bottom-up コンセプト」に基づく人材育成のパスウェイ（「キャリアパスウェイ」）を体系化している。キャリアパスウェイは、キャリアパスを踏まえた人材開発ツールであり、リーダーシップ&コミュニケーション (EQ) を縦軸に、テクニカル専門性&ナレッジ (IQ) を横軸に置き、20 年間におけるそれぞれの職種（スポーツ機関でのリーダー、コーチ、オリンピック・パラリンピックサービス、Next Gen サービス、リサーチ&イノベーション）で求められるスキルと経験を示した上で、その実践に必要なプログラム提供や定期面談等を行っている。
 - 3ヶ月毎に行われる人材育成のためのフォーカスセッションでは、内部にない専門性が必要な場合には、外部委託による人材育成専門知識・方法の導入も行っている。
 - また、2年ごとに「360 コンポーネント」(360 度評価／多面評価)を行い、内外の方々からスタッフについてコメントをもらっている。これにはプロフェッショナルデベロッププランがあり、スタッフの職種に応じた研修プランにカスタマイズする。
- スタッフの自己研鑽予算 (Personal Development Program)【カナダ】
 - 強化活動拠点で業務に従事するスタッフが、ワークショップや学会等に参加するための研鑽用の予算が計上されているケースもある。予算額は、各部門に一括で展開し部門長の裁量で決定するスキームとなっている。
- スポーツスクールプログラムと連携した人材育成【フィンランド】
 - フィンランドの重点施策 (Special Task) のうち、「人材育成プログラム開発」をタスクとしている拠点（ヴィエルマキ）では、ハーガヘリア大学と連携して「スポーツスクールプログラム」を展開している。プログラムには施設維持管理専門スタッフ育成や、クラブマネジメントなども含まれており、隣接する拠点の現場を活用しながら高度専門職人材の育成を行っている。施設管理を学ぶ学生が実際の施設の維持管理にも携わっている。同拠点には同大学の 10 名ほどの教員が在席しており、拠点を活用した実践的かつ継続的な教育・研究が推進されている。

(6) 国際競技大会・合宿の誘致・開催を通じた相乗効果の創出

- 国際競技大会や合宿を誘致することを前提として、「その機会を活かしていかに相乗効果を創出するか」ということに対する認識や取組みが重要となる。例えば、国際競技大会や合宿

はボランティア育成や地域・コミュニティとの結節点になるばかりではなく、国際的に卓越したパフォーマンスを持つアスリートや優秀なコーチ、スタッフが一堂に会す機会であり、多くの「知」と「経験」が共有される場でもある。そこにハイパフォーマンス・カルチャーが醸成されるという利点もある。また、国際的な拠点として国内外での認知度の向上にもつながる。その他、以下のような相乗効果が期待される

- 競技力向上：国際競技大会や合宿が「ホーム」で行われることで、自国アスリート、拠点利用のアスリート・コーチが自国にいながらにして国際経験を積む機会を創出することができる。
- インフラ整備（施設改築・建設の契機）：国際競技大会の誘致は、当該施設の改築や新たな建設の契機となる。パラリンピック競技の国際競技大会を誘致することで、当該施設のパラリンピック競技への対応を促進することにもつながる。諸外国では以下の事例のように、戦略性をもった国際競技大会誘致による相乗効果を想定して取り組んでいる。

（７）オリンピック・パラリンピック競技の共同利用

- イギリスやカナダでは、基本的にはオリンピック競技とパラリンピック競技のアスリートを分けず、同じ「アスリート」として捉えて対応している。このため、拠点施設については、当初から障がい者が使用できれば健常者も使用できるとの考えに立って設計されているケースが多い。
- 以下のような施設のアクセシビリティを高める工夫がある。

- 倉庫とトレーニング場の隣接
- 車椅子に併せた高さ（水道、ランドリー、更衣室のドライヤー）
- シャワー室に椅子を設置、シャワーノズルの設置
- 健常者の更衣室やトイレ等に障がい者スペースを一緒に設ける
- 室内温度の設定（暖かい設定にする→障害予防等含む） など

- パラリンピックアスリートの特性に特化した専門性を有するスタッフの雇用・配置が行われるケースもある。医・科学分野では「アスリートの個別性」の中に障害も含むため、パラリンピックアスリートを特別視する概念は基本的に存在しないが、身体反応などが異なる場合は専門的に対応できるスタッフを 1～2 名配置する。専任が不在の場合は、専門家に相談できるネットワークを確保しておくなどの措置が行われている。
- スペインやドイツでは現在、オリンピック競技とパラリンピック競技の統合（インテグレーション）が進められている。例えば、マドリード（スペイン）の「ハイパフォーマンスセンター」では、陸上競技と水泳のコーチの共有などが試みられている。また、ベルリン（ドイツ）の「オリンピックトレーニングセンター（OTC）」では、パラリンピックアスリートも使用可能な測定機器を導入している。
- 既存の施設を活かしたパラリンピック競技の国際大会誘致・開催も行われている。「スポーツ・インスティテュート・パユラハティ（フィンランド）」では、文化教育省よりナショナルトレーニングセンター個別に課せられる重点施策(Special task)として「パラリンピックスポーツ支援」が定められたことを受けて、2015 年には「Wheelchair European Championship」を開催した。それにより、車椅子選手を始めとするパラリンピックアスリートのアクセス向上のための施設改修が促進された。
- カナダ（TPASC）では、大学との連携による車椅子バスケットボールの次世代アスリート育成のためのアカデミーを併設している。

(8) エリートスポーツの拠点と地域・コミュニティへの還元

- CSI カルガリー（カナダ）では、エリートアスリートのみアクセスできる施設の範囲が決められており、施設の動線も管理しやすい設えにすることで、公共利用とエリートアスリートの利用の共存が図られている。また、施設の一部がガラス張りになっており、練習風景を見学できるようになっている。これにより、子供達等がアスリートを身近に感じ、また、アスリートを志す触発の場にもなっている。
- 地元スポーツクラブと連携を図ることで、一般利用やプロスポーツへの施設利用貸出し、宿泊施設の整備・運営などを効率的に行っている。
- 民間企業主催のスポーツイベントや、School Games 等地域のスポーツイベントへの貸出し、プロスポーツへの施設利用貸出しなども行われている。
- 拠点施設を競技団体本部や民間企業の事務所など、オフィスとして貸出すケースも多く見受けられる。
- 学校の社会科見学のルートとして、拠点施設の見学とともに、スポーツに触れる教育的なゲームやスポーツ博物館の見学を行うなど、パッケージでの教育機会の提供を行うケースもある。
- その他、スポーツ以外の活用事例としては、屋内外のオーケストラ（コンサート）、宴会場（ウェディング、卒業パーティ、その他）などに活用しているケースがある。

(9) 空間の創造

- スポーツ医・科学・情報サポート機能とトレーニング環境のアクセシビリティの確保への工夫がある。例えば、スポーツ医・科学サポート機能を集約して設置することで利用を容易にしたり、スポーツ医・科学サポート機能と各トレーニング施設を隣接させて設置することで、効果的・効率的なアスリート支援を実現できる。
- オフィスを共有したり、オープンスペースにミーティングスペースを設置することで、競技団体間の「知」と「経験」の共有を促進させる空間を創造している。また、共有スペースやカフェの設置もコーチと拠点スタッフのコミュニケーションを促進させる空間となっている。
- 拠点施設内のアクセスエリアを区分けする（アクセス制限をかける）ことで、エリートアスリートのための特別な強化拠点であるという意識づけのための空間を創造している。
- 次のオリンピック・パラリンピックのシンボル、残り日数などの表示、部屋の名称にオリンピック・パラリンピックの名称を利用、「Fuel for Gold」、「Gold Medal Factory」などのネーミングを行うことで、オリンピックやパラリンピックを常に意識させる空間を創造している。
- 一般市民がガラス越しにエリートアスリートのトレーニング風景を見学できるようにすることで、エリートアスリートは観られているという意識づけが可能な空間を演出している。
- カナダ（CSI カルガリー・オンタリオ）やオーストラリア（AIS ピゼイパーク、VIS）では、アスリートラウンジを利用するアスリートの目に留まるようなアスリートライフスタイル教育に関わる掲示物が意図的に掲示されていたり、ラウンジにあるキッチンを使用して栄養士がアスリート向けの食事の調理講習を行うなど、ラウンジの主目的である「リラックス」や「コミュニケーション」と複合的に合わせることで、相乗的な効果が期待できるアプローチの工夫が行われている。

(10) 持続的財源確保に向けた工夫

- CSI カルガリーの Dale Henwood は、「強化拠点の在り方としては、パフォーマンス向上が主

目的であることから、視点がずれないことが前提となる。4 年間・8 年間期間を通して戦略を遂行するための公的財源（国・州の資金）を確保することは、拠点の安定性（Stability）、一貫性や統一性（Consistency）、責任と覚悟（Commitment）を担保する上で必要不可欠である。自己財源を増やす工夫は、二次的な措置であることを忘れてはならない。」と言っている。

- 調査先では、自主的に活用できる（強化に活用できる、あるいは制約を受けない）予算を確保するため、全体予算の 10～20%程度を自主財源で確保する混合経済アプローチ（国費+国営くじ収益+自己収入の獲得）が主流であった。以下に自主財源の確保のための方法を示す。

- 民間への施設開放（イベント、ジム、体育館等）
- 宿泊施設の運用
- オフィス・事務所の間貸し
- 民間の施設見学による収益（例えば、AIS は 90 分の見学料は、\$12／人。年間 10 万人以上。）
- プロチームのプログラム及び施設利用（オーストラリア等）
- 国際競技大会と合宿の実施（オーストラリア、フランス、オランダ等）
- 富裕層の個人からの寄付金
- スポンサーの獲得
- 大学などへの店舗出店のための間貸し

- カナダでは、1988 年カルガリー冬季オリンピックの際に設置された基金（Endorsement Fund）を運用するスキームを創設し、その基金を使って冬季の強化拠点の施設のメンテナンスを行う「WINSPOORT」を設立し、「WINSPOORT」は基金を使って施設を運営している。カナディアンスポーツカルガリーは、その施設の一部を借りて選手強化のサポートを行ってきた。また、「Pan American Games 2015 大会」誘致に伴い設置された基金（Legacy Fund）の使途についても、ハイパフォーマンスに特化した予算に充当する旨明記されており、指定した強化拠点の維持管理にその運用益を使用することができるようになっている。

Ⅲ 課題解決に向けた対応方策（方向性）

1. 総論

- ここでは、拠点活用における国際動向の特徴及び国内の状況を踏まえ、我が国における冬季競技等の拠点の課題解決に向けた対応方策（方向性）について検討する。
- 本報告書は冬季競技等の拠点の在り方について検討することが主な目的であるが、冒頭でも言及のとおり、各拠点の位置づけや役割は、中核となる拠点やそれ以外の拠点等、強化・研究活動拠点全体における相対的な関係の中で個々に具現化されると考えられることから、以下に強化・研究活動拠点の分類に関する考え方を示し、各分類における対応方策（方向性）について述べることとする。
- なお、今後の在り方は、既出の有識者会議の最終報告（平成 27 年 1 月）を踏まえ、オリンピック競技とパラリンピック競技のトップレベルを同じ「ハイパフォーマンススポーツ」として捉えた上で、一体的な強化・研究活動拠点の構築の前提に立脚して構想されるべきものである。

2. 強化・研究活動拠点の分類に関する考え方

- 平成 27 年 7 月 17 日に開催された、文部科学省『「トップアスリートの強化活動拠点の在り方についての調査研究」に関する有識者会議（第 1 回）』において、「トップアスリートにおける強化活動拠点の在り方に関する論点項目（案）」が示された。その中では、我が国の NTC 競技別強化拠点等を含む NTC 全体のイメージを検討する際の考え方の区分が、①屋内系競技拠点（中核拠点）、②集約が可能な屋外系競技拠点（屋外系競技拠点）、③集約が困難な屋外系競技拠点、④海外拠点の 4 区分に分類され、例示された。
- 夏季競技は冬季競技に比べて屋内系競技の割合が多く¹、特に夏季の屋内系競技の場合は一競技当たりのトレーニング場専有面積も比較的小さいため、一ヶ所に集約が容易である。ゆえに多くの夏季競技はナショナルトレーニングセンター中核拠点に集約を行うことで、スポーツ医・科学支援・研究機能や宿泊機能、事業開発機能等、競技団体が必要とするサポートやプログラム等への効率的なアクセスを実現した。また、複数競技が同一拠点を利用することにより醸成される「チームジャパン」としてのハイパフォーマンス文化の創出も企図された。その成果として、競技を超えたアスリートやコーチ同士の交流が生まれたことは周知のことである。
- 一方で、冬季競技や夏季競技における屋外系競技等は、一ヶ所への集約が難しく、現在指定を受けている NTC 競技別強化拠点施設のようにその多くは競技単体で存立している。しかしながら、現在の中核拠点のメリットや成果を踏まえつつ、諸外国の拠点の現状をみると、様々な制約を受ける冬季競技や屋外系競技であっても、それぞれに「イノベーション（拠点施設の継続的な目的達成に資する機能高度化のための創造的な考え方や企図された方策）」が生まれ推進されるアプローチがなされている。
- 設置形態の制約を受ける拠点は、立地条件に大きく左右される屋外系競技と、屋外系競技ではあるものの一定の条件が整えば集約が可能なものに分類でき、諸外国の調査からはそれぞれの事例が確認されている。つまり、集約が可能な場合はできる限り集約することでそのメ

¹ リオオリンピック実施 28 競技のうち、屋内系競技は 14 競技（50%、※自転車競技は屋外に分類）、ソチ冬季オリンピック実施 15 競技・種別のうち、屋内系競技は 5 競技（約 33%）である。

リットを享受することができ、集約が困難な場合はその状況においても拠点機能の高度化が図られるための施策を講じることで対処することができると言える。よって、「①集約が困難な拠点」と「②集約が可能な拠点」の知見を総合的に検討することで、我が国の拠点の高度化に資する方向性を導き出すことが可能と言える。

- また、気候や維持管理の経済性等の理由により、国内拠点の年間を通じた利用に限界がある競技やワールドカップで常時転戦が余儀なくされる競技など、国内でのトレーニングに限界がある競技については、利便性や実効性を考慮せず形式的に国内拠点を指定するのではなく、強化・育成スケジュールの実態に即して「海外に拠点を持つ」という考え方に一定の合理性があると考えられる。よって、「③海外拠点」の知見も有効である。
- ①～③の設置形態の他、特徴的な設置形態に「④高地トレーニング拠点」がある。高地トレーニングは高地の環境条件への適応を目的としたトレーニングであり、呼吸循環の機能が鍛えられることで酸素運搬能力の改善が図られたり、筋肉内の効率的な酸素利用能力の改善や疲労延長能力の改善などにも効果があると言われている。一般的には陸上競技（長距離）や自転車のような持久系種目で注目されるが、短距離種目や球技等の瞬発系種目でもトレーニング効果が期待できるとされる。日本では現在、2か所の高地トレーニング拠点が指定されているが、スペインの事例等を踏まえると、より多くの競技団体においてさらなる活用が図られることで、日本の国際競技力向上に広く寄与する可能性も考えられる。よって、これも一つの設置形態として知見を検討することが望ましいと考えられる。
- 以上のことから、本調査研究では、平成27年7月の「論点項目（案）」の枠組みを採用し、それに基づき考察を行うとともに、併せて、中核拠点を含めた全体システムの在り方についても考察する。

3. 各分類における対応方策（好事例と方向性）

1) 集約が困難な競技拠点

- 集約が困難な拠点において重要と思われるポイントとしては、国際競技大会が開催できる規格の競技場であることが挙げられる。調査対象となった拠点到共通する観点でもあるが、集約が困難な拠点においては国際競技大会を開催することが、海外も含めた様々なアスリートや関係者の集まる場所となる重要な要素となっている。

調査対象国の拠点と開催した国際競技大会

国名	拠点名	競技	国際競技大会名	開催年
カナダ	Canadian Sports Institutes Calgary	冬季競技	カルガリーオリンピック	1988
カナダ	Canadian Sports Institutes Pacific	冬季競技	バンクーバーオリンピック	2010
カナダ	Toronto Pan American Sports Centers	夏季競技	Pan American Games	2015
オーストラリア	AIS Pizzey Park Velodrome	自転車	Commonwealth Games	2018
スペイン	CEAR (Rowing)	ボート	Rowing World Championships	2013

スペイン	CEAR (Sailing)	セーリング	Sailing World Championships	2014
ドイツ	Olympic Training Center in Berlin	スピードスケート	World Allround Speed Skating Championships	2016
フィンランド	Sport Institute Helsinki	水泳	European Swimming Championships	2000
フィンランド	Sport Institute Pajulahti	車椅子ラグビー	European Wheelchair Championships	2015

○ 集約が困難な拠点においては、強化活動が孤立しないような仕掛けが重要である。その取り組みについて特徴的なものを挙げる。

➤ 医・科学・情報サポートのモバイル提供事例

◇ ドイツは各競技団体が各地のセンターをそれぞれのスポーツの強化拠点として選定し、統括団体である DOSB と競技団体とトレーニングセンター間で「Cooperation Agreement（協定）」を締結した後に利用している。そのため、トレーニングセンターを複数競技で集約することが難しい背景がある。ドイツのスポーツ医・科学・情報サポート機関である Institute for Applied Training（以下「IAT」という。）は、上述の協定が締結された後、競技団体のコーチ、医・科学スタッフを通じてスポーツ医・科学・情報サポートを実施する。実施の際には IAT から物理的に離れたセンターにスタッフが出張する形でサポートを実施する。提供するサポートには、競技用具やトレーニング機器の開発から、現場におけるサポート活動までが含まれる。複数の競技にサポートを提供するため、IAT スタッフの車による年間移動延べ距離は 25 万キロ以上にも及ぶ。

➤ 測定方法、開発機器の利用などのスポーツ医・科学・情報サポートプログラムの統一

◇ ドイツの事例：ドイツの IAT では、スポーツ機器等の開発機関である Institute for Research and Development of Sports Equipment（以下「FES」という。）が開発した機器を IAT 内に配置し、機器を活用した測定方法やトレーニング方法の開発を実施している。開発された機器やプロトコルについてはドイツ内の拠点に複数配置し、日常的なトレーニングに活用されている。

◇ フィットネスチェック項目等の統一事例：イギリス、オーストラリアなどでは中央研究機関で統一したフィットネスチェック方法と、そのデータベースシステムを開発し運用している。離れた複数の拠点においても同一のフィットネスチェックプログラムを実施しており、統一した測定を実施しデータについても一元的に管理している。これらの測定は、拠点を利用する海外選手なども利用が可能であり、自国の選手と海外選手のデータ比較等にも活用されている。

➤ スポーツスクールの開催による拠点の有効活用事例

◇ 視察を行ったスペイン、ドイツ、フィンランド、カナダ、オーストラリアのいずれの拠点においても地元のクラブ等と連携しながらスポーツスクールプログラムが展開されている。フィンランドにおいては、スポーツスクールプログラムと競技団体が出資し、コーチを雇用している。単なる場所の有効活用というだけでなく、その運用のための人員についても有効活用している。

➤ 海外の選手・コーチ・スタッフを集める取り組み（スポーツに適した気候を生かし、海外の合宿の誘致）

- ◇ CEAR (Rowing), Sevilla ESP の事例：ヨーロッパでは冬季期間、気候などの条件からボート競技の練習が満足に出来ない地域もある。スペインのボート競技の拠点である CEAR (Rowing)は温暖な気候、近隣に多くの宿泊施設を有するなどの好条件が揃った拠点であり、各国が温暖な気候を求めて合宿を実施している。そのため、海外チームが合宿のために集まることになり競技に関する情報だけでなく、国際的な人材交流等の場にもなっている。気候などの土地柄を生かし、海外チームのトレーニングを誘致することが拠点の活性化につながる好事例である。

<集約が困難な競技拠点の方向性への示唆>

- 集約が困難な競技拠点については、既存施設の高機能化を考える際、単にハード機能（施設改修等）を独立して捉えるのではなく、スポーツ医・科学機能やスポーツ情報機能の強化、パフォーマンス向上やアスリートライフスタイルの構築の促進等、ソフト・ヒューマン機能（各種プログラムの展開）をセットで考えることが重要である。
- それを実現するアプローチやアイデアが鍵になる。諸外国の事例から明らかになった集約が困難な競技拠点共通の特徴は、『Center of Excellence (COE)』として、いかに人を集めることで活性化が図られるかという視点での戦略性』であった。
- 地理的な気候や交通の便などを活かして国際競技大会や国際合宿の誘致をすることで、その拠点が国際的なネットワークのハブとなり、人と情報が継続的に集まるようになる。フィンランドのアイスホッケーの事例のように、国際連盟（IF）のCOEとして指定を受けることで、IF主催のユースエリートキャンプの開催地となったり、ソフトウェアの共同開発プロジェクトが動いているのはその好事例と言える。
- また、地元のスポーツクラブや関係機関・施設と連携し、必要な各種資源を相互補完する関係を総合的に構築することで、拠点施設の充実化や活性化を図る方法も有効である。
- 中核拠点には、アスリート育成パスウェイ構築やアスリートライフスタイルなど、競技別強化拠点をハブとして展開可能なプログラム（ソフト・ヒューマン機能）も多く存在している。集約が困難な競技拠点は特に、中核拠点とのプログラム面での連携を図りながら、そのような「ソフト・ヒューマン機能」も自拠点の拡張的な資源の一つと捉えて効果的に取り込み活用していくことも重要である。

2) 集約が可能な競技拠点

- 歴史のある地域のスポーツクラブが発展し、複数競技を集約した拠点となっている事例
 - Olympic Training Center in Berlin, GER：旧東ドイツのベルリンに位置する Olympic Training Center in Berlin は、用地の大部分を州が所有し、州の公金及び連邦政府内務省の予算により運営されているスポーツコンプレックスである。州のスポーツクラブ施設として発展し、DOSB が強化拠点として認定した拠点である。多様な競技のトレーニング施設、学校、宿泊施設、スポーツ医・科学サポートセンター、事務棟を含む巨大なスポーツコンプレックスである。施設は様々な団体が使用しており、オリンピックトレーニングセンターの施設及びオフィスも本スポーツコンプレックス内にある。多数の利害関係者が関与しているため、運営の調整が複雑である課題を有するが、一ヶ所に集中した複合施設であるため、近郊に住むアスリートが支援を受けに集まる。ハンドボールなどのドイツ国内のプロリーグに所属するチームの拠点として共有している施設もあり、地元と連携し活用されている拠点である。
 - Sport Institute Helsinki, FIN：当初は女性のためのスポーツ施設として 1929 年に設

立された施設である。現在は、複数のスポーツ施設、宿泊・飲食・レジャー施設、スポーツ学校を含む複合施設となっている。一般利用者にも開放されており、Sport School も併設されている。そのため、大規模な拠点となっている。

- Sport Institute Pajulahti, FIN：複数のスポーツ施設、宿泊・飲食・レジャー施設、教育施設（スポーツスクール、ハーガヘリア大学のヴィエルマキキャンパス）を併せ持つ複合施設である。敷地面積は、300 ヘクタールでフィンランド最大のスポーツ施設となっている。約 90 年の歴史をもち、1980 年代から拡大した。レジャービジネス部門は、Vierumäki Country Club Ltd 社という形で法人化され経営されている。年間約 4 万人が利用しており、施設は年間を通じて利用される。ビジネス、レジャー、スポーツを統合して提供することで利用率を高めており、アジアを含む海外からの一般利用者も多い。これらの得られた収入の一部がスポーツ施設を維持する費用にも賄われている。

○ スポーツ医・科学・情報サポートセンターをハブとした拠点の構成事例

- Canadian Sports Institutes Calgary (Calgary Winter OG 1988)：1994 年に設立され、カナダオリンピックパークに隣接し、2011 年から段階的に新設・拡充した施設には、冬季スポーツ施設、教育施設（スポーツスクール）、医・科学・トレーニング施設、宴会場、カフェ等を有する複合施設である。施設は一般エリアとエリートエリアが分かれているが、境界線は、ガラス張りにし、お互いの状況を伺うことが出来る設えとなっている。またキッチン併設したアスリートラウンジもある。
- Canadian Sports Institutes Ontario (Ontario/Pan American Games 2015)：2015 年 Pan American Games の会場となった複合スポーツ施設で、一般に開放されているスポーツレジャー施設でもある。Canadian Sports Institutes Ontario は、その一角に配置され、スポーツ医・科学サポートの設備が充実している。また、パラリンピックに対応した設計となっており、特に障がい者専用の通路や部屋を設けることなく、全ての動線が健常者と同様の造りの施設である。
- AIS Pizze Park：AIS Pizze Park：水辺系トレーニング施設、ストレンクス&トレーニング施設、栄養ラウンジ、カヌーや自転車の補完倉庫が敷地内にコンパクトに整備された拠点である。1991 年からカヌースプリントの拠点となったが、2012 年からトライアスロンと BMX の拠点となった。2018 年のコモンウェルスゲームズの開催地にゴールドコーストが選ばれたことから施設の拡大・整備の可能性を模索している。

<集約が可能な競技拠点の方向性への示唆>

- 複数競技の強化拠点を集約することで、ヒューマン機能の安定性や、革新性を生み出す文化を醸成するマネジメント・システムを構築することが可能になる。重要なことは、それが単なる拠点施設の複合体ではなく、競技を中継する機能を存在させることである。
- 例えば、カナダでは、関連団体間でパートナーシップを形成し、資金・施設・人材等を集約し、経済的負担を軽減しながらトレーニンググループの運営を行っている。また、イギリスでは、大学が複数競技に対するハブ機能を担っている。
- ハブ機能を有する拠点施設を複数競技がそれぞれに最善の活用ができるよう、施設管理や各競技団体との連携調整などを中立的な立場で担当する「Mediator」と呼ばれるスタッフを配置するケースもあった。
- また、その拠点で行われる強化プログラムの計画や実施について、ロジスティクスから Mediator との連携調整に至るまでを担当するスタッフ（「Performance Manager」）を各競技団体 1 名ずつ配置するのも諸外国では一般的であった。

- 競技の集約形態については、例えば、ボートやカヌーの水辺系競技（スペイン「CEAR Sevilla」等）や冬季（雪系）競技（カナダ「CSI Calgary」等）のように、類似競技で集約する形が多く見受けられる。
- 一方、「オーストラリア・オリンピック冬季研究所（OWIA）」のように事務局機能を統合・集約したり、カナダの「CSI Ontario」や「CSI Pacific」、オーストラリアの「AIS Pizzey Park」のようにスポーツ医・科学・情報機能を統合・集約することで、当該施設情報・リソースのハブとなり、結果として強化（支援）機能の高度化を図るアプローチもある。
- 先行調査で明らかとなったニュージーランドの事例²も含め、ハイパフォーマンスサービスへの効率的なアクセシビリティやハイパフォーマンス文化の醸成等の観点から、集約化して拠点構築することは望ましいと考えられる。
- なお、拠点の集約可能性については、ハイパフォーマンススポーツエリアを構成しているカルガリー大学におけるスピードスケートと自転車競技の拠点活用の事例等、夏季・冬季競技等のくくりを超えた拠点構築のアイディアもあることから、屋外系競技にのみならず、現在単独で設置されている屋内系の競技別強化拠点も含めて、従来の拠点設置の考え方に留まることなく、あらゆる可能性の中で検討する必要がある。

3) 海外拠点

- A ‘Home away from home’ for Australian Sport
 - AIS-ETC はバレーゼ(イタリア)にある AIS のブランチ施設であり、スポーツ医・科学支援センターである。そのコンセプト「A ‘Home away from home’ for Australian Sport」の通り、オーストラリアのナショナルチームが、国外(イタリア)にいても、オーストラリア国内と同様のサービスを海外においても受けることが出来る。
 - AIS-ETC では、このような体制を整えるために、以下の施設において AIS (Canberra, Australia) と同様の設備をそろえている。
 - ✧ Training Facilities
 - Strength and Conditioning Gymnasium
 - Rehabilitation Area
 - ✧ Sports Science and Sports Medicine
 - Physical Therapies
 - Sports Medicine
 - Recovery Centre
 - Performance Analysis
 - Sport Science Laboratory
 - また、これらのトレーニング、スポーツ医・科学関連施設以外の設えとして、以下のような工夫もある。
 - ✧ 電話(オーストラリア国内にかけるのと同じ料金でかけることが出来る)
 - ✧ テレビ(英語のテレビ放送(英国)を視聴することが出来る)
 - ✧ 新聞(オーストラリアの新聞を読むことが出来る)

² ニュージーランドのカヌー連盟は、複数の屋外系競技が同一地区の中で活動を展開する「ハイパフォーマンスハブ」に加わる形でハイパフォーマンストレーニングセンターを設置。同地区で展開されるハイパフォーマンスサービスにアクセスできるようになるとともに、各競技間のアスリートやコーチが交流する接点が増え、ハイパフォーマンス文化の醸成に繋がることが第三者委員会からも評価されている。

◇ ガーデンバーベキュー

- トレーニング施設
 - 1(バレーゼ湖):AIS-ETC が隣接するバレーゼ湖は、ボート、カヌーの国際競技大会が毎年開催されており、国際競技大会に即したトレーニングを常々実施することが出来る。
 - 2(自転車):AIS-ETC の周囲は丘陵地帯であり、自転車ロードのトレーニング拠点として最適である。オーストラリアが母体の自転車ロードのプロチーム「Winning Edge」がトレーニングのベースにしている。オーストラリアナショナルチームの選手の中には、このチームに所属しているものもいる。
 - 3(バレーゼ市との連携):AIS-ETC は体育館などを有さないため、バレーゼ市との連携の中で、市の施設を優先利用できる。様々な競技において、トレーニングのための施設を割り合っている。
- 障がい者スポーツ対応:障がい者競技のエリートアスリートに対応するため、宿泊施設は障がい者に対応したものになっている。
- スポーツ医・科学サポート:オーストラリアと同様の品質のサポートを提供するため、繁忙期には AIS のスタッフが AIS-ETC に派遣される。
- 競技団体事務局の設置:自転車は選手の利用が多いため、AIS-ETC 内に自転車連盟の事務局が設置されており、現地での活動及び AIS-ETC を利用する上での各種調整にあたっている。
- 現地自治体とのパートナーシップ契約:AIS は Varese 市とパートナーシップ契約を結んでおり、AIS-ETC の建物及び敷地は Varese 市が所有し、これを AIS が賃借している。契約は10年間(5年での見直しあり)。この手法により、国外に不動産を有するという課題を解決している。
- 施設の活用
 - Varese 湖はヨーロッパ有数のボート、カヌーのトレーニング拠点であり、World Cup など国際競技大会の会場となっている。
 - また、AIS と連携しているオーストラリアの自転車ロードチーム (Green Edge) も Varese 市を拠点として活動していた。したがって、AIS-ETC が設立される以前からオーストラリアのボート、カヌー、自転車といった重点強化競技にとってなじみが深いという土地柄であった。
 - したがって、競技団体の活用＝稼働率がある程度見込まれたため、AIS-ETC の設置に踏み切ったのではないかと考えられる。
- 現地でのヒューマンネットワーク : AIS-ETC のスタッフはイタリア語が堪能である。これは現地で活動する上でイタリア語でのコミュニケーションが求められるためである。その上で、閑散期のメディカルサポートに現地イタリア人のスタッフを活用するなど業務の効率化を図っていた。

<海外拠点の方向性への示唆>

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">○ 海外拠点をどの競技が利用するのかということに対しては、<u>ターゲットスポーツであることに加え、海外での活動（遠征・合宿）が半年以上に及ぶことなどを要件として、海外拠点を中心的に活用する競技を特定し選定</u>するという考え方がある。○ オーストラリアの「European Training Center (ETC)」のように、<u>自国の強化拠点のレプリカ版を海外に設置し利用</u>することで、自国のアスリートが「第二のホーム」として海外拠点を違和感なくスムーズに利用することができる。○ 独自に拠点を設置する以外にも、<u>他国の大学あるいは強化研究拠点と協定 (MOU) を締結</u>したり、オーストラリアのトライアスロンがスペインやフランス等と行っているように、<u>競技団体ごとに他国のネットワークを駆使して相互利用するアプローチ</u>もある。 |
|--|

- 海外拠点設置のメリットは、直接的にはアスリートのパフォーマンス発揮におけるコンディショニングやリカバリーへの寄与であるが、例えば、諸外国との既存の国際連携の枠組みを有効に活用した拠点の利活用が包括的に促進されれば、現地でのロジスティクス面での効率化はもとより、旅費や滞在費等を含めた財政面の削減も、長期的視野の中では現実性を帯びてくると考えられる。
- その上で、海外拠点の設置において重要な要素は以下の通りである。

- ターゲットスポーツのコアな利用競技・利用者への広報と利用促進
 - ネットワークの構築（個人及び組織ベースでの強固なパートナーシップが不可欠）
 - 年間通しではなく、シーズンで人員配置等を変化させる
 - 競技団体が必要としている設備の整備
 - ローカルルール・法律（その国・都市）の影響を把握し対処（免許証、経済、外国為替レート、対政府等）
- これらの要素を踏まえながら、国際競技大会直前におけるハイパフォーマンスサポートを実現するため、欧州を中心とした海外転戦に対応できる、複数競技が利用可能な我が国の海外拠点を構築し、高レベルのトレーニングが実現できるような環境整備が求められる。
- 特に、各国の関係機関との MOU も戦略的に活用しながら、国外の既存施設の活用等も視野に入れつつ、国内拠点と同等のスポーツ医・科学機能やスポーツ情報機能の設置、ネットワーク機能の構築について検討する必要がある。

4) 高地トレーニング拠点（シエラネバダ（スペイン）の事例を中心に）

- エリートアスリートの利用に特化した施設
 - エリートアスリートのみ利用可能で、一般人は受け入れない。
- 夏季・冬季競技の共同利用のマルチ競技に対応
 - 多様な競技団体・チームが利用（最も利用が多い競技は競泳、その他自転車競技、スキー、フットサル（インドアフットボール）、ラグビー等）。
 - 国立公園内に位置するため、環境へのインパクトが過大にならないよう管理。
- パラリンピック競技の利用を想定した設計
 - 当初から障がい者が利用できれば健常者も利用できるとの考えに立って設計し、利用者の10%がパラリンピック競技の選手。
 - パラリンピック競技選手用宿泊施設を8室備える等アクセシビリティの向上、施設の改善等に努める。
- 隣接したスポーツ医・科学サポート機能の設置
 - メカニクトレーニングセンター（2名のバイオメカニクススタッフが常駐し、利用するアスリートやコーチにスポーツ医・科学サポートを提供している。競泳への支援が中心だが、その他、スキーや陸上競技、自転車等幅広い競技に対応。競泳の場合、主にプールに設置された測定機器による測定と水中撮影ビデオを使用した測定の結果の両方を分析し、結果をフィードバックする。様々な機器で測定したデータをデータベース化したため、測定後に素早いフィードバックが可能。）
 - メディカルセンター（医師1名、理学療法士1名、看護師2名が所属。センターにはリハビリテーション室、理学療法室、ラボ（研究室）、リカバリー施設（バス、サウナ）を備える。リハビリテーション室は、主に理学療法士が利用。理学療法室では、主に徒手による治療を施す。ラボでは、血液分析（血中ヘモグロビン濃度の測定等）や尿分析を

実施。通常、検査は利用の開始時と終了時に実施し、比較分析する。高山病の件数は少ない。)

- コーチと拠点スタッフのコミュニケーションを促進させる空間の設置
 - コモンスペースとして、ビリヤード台を備えたカフェテリアや食堂を設置。
- 利用者別の料金設定
 - 料金は、利用者のプライオリティ別に4階層で、1. スペインナショナルチーム、2. 地域のスポーツ団体やチーム（しばしばジュニアの利用）、3. EU加盟国チーム及びスペインの民間人、4. EU外、で設定。
- カスタマーファーストの考え方
 - 日々のコーチや選手からの要望に応える（例：食事内容・回数・時間の変更、施設利用時間の変更、施設への送迎、レジャーのニーズへの対応等）。
 - 滞在終了時に顧客満足度調査（アンケート）を実施。
- PR・ブランディング
 - 様々な国が参加する会議には毎年参加し、情報交換を通してセンターの紹介や連携を模索。
 - 国際的なハイパフォーマンス TC に関する団体(ASPC: Association of Sport Performance Centres)に所属。
- 大学との共同研究
 - スタッフ数が少ないため、高地トレーニングの研究グループの一員として協力する程度。現在、低酸素環境における競泳選手の筋力への影響に関する研究をバルセロナ大学と行なっている。

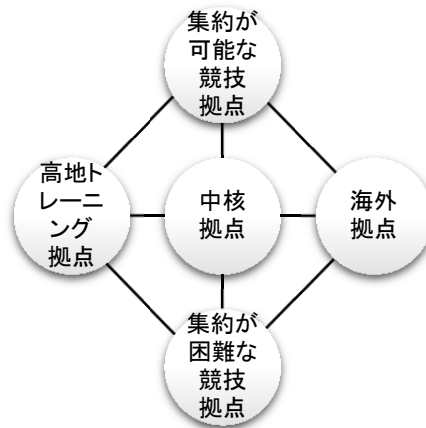
<高地トレーニング拠点の方向性への示唆>

- 陸上競技や競泳等、従来から高地トレーニング拠点の活用に取り組んでいる競技団体以外にも利用を促進するためには、オーストラリアの調査でも指摘されているように、高地トレーニングの有効性や導入方法等に関わる研究知見を現場に繋いで「リーダーやコーチを変える（＝選択肢を増やす）ためのコミュニケーション」が重要になる。
- そのためにも、中核拠点や大学等との連携を図りながら各競技団体に対して積極的な働きかけを図っていく必要がある。

5) 冬季競技等拠点の在り方からみた中核拠点及び全体システム

ここまでの検討結果を踏まえ、冬季競技等拠点の在り方からみた中核拠点に求められるものは以下の通りである。

- 強化・研究活動拠点における「ソフト・ヒューマン機能」は、拠点個別の企画・運営のみに捉われることなく、中核拠点、集約が可能な競技拠点、集約が困難な競技拠点、海外拠点、高地トレーニング拠点の各拠点を「一体のネットワーク」として捉えた新たな「NTC システム」(下図) の上でデザインすることが重要である。



一体のネットワークとしての NTC システム

- 各拠点の効果的かつ効率的な運営を実現するためには、拠点間相互のネットワーキングや各拠点をハブとした各種資源の適切なコーディネートなど、「ビジネス・コオペレーション（事業協力関係の構築）」を図ることができるプロフェッショナルな人材の育成・登用・配置が肝要であり、継続的専門能力開発（CPD）やグローバルな人材確保、そのための財源や制度等を含めた、「NTC システム」の中での人材マネジメントの在り方について検討することが求められる。
- また、我が国の中核拠点（Center of Center）である西が丘地区のハイパフォーマンスセンターにおいては、「Mediator」となるコミュニケーションチームが中心となり、オリンピック及びパラリンピック競技団体全体の課題やニーズを掌握するとともに、新たな拠点機能の在り方に関する情報とアイデアを相互に共有しながら、我が国の強化・育成プラットフォームとしての NTC システムが有機的に成長・発展するように方向付けることが重要である。
- さらに、オーストラリア・AIS の「アスリートモニタリングシステム」のように、新たな NTC システムを全く新しい次元で実現するためのテクノロジーの導入も不可欠と言える。
- この NTC システムは、タレントからポディウムまでのハイパフォーマンス・アスリートの競技力向上に大きく貢献する重要因子の一つであり、各競技のアスリート育成パスウェイにおいて拠点の活用を発掘・育成・強化のどこのポジショニングに位置付けるかにより、その競技の最終的な国際競技力向上の成否に大きく関わってくると言える。

IV 総括

本調査研究では、国内における冬季競技等強化拠点の現状分析と諸外国における強化拠点の状況調査を通して、今後の冬季競技等拠点の在り方等トップアスリートの強化活動拠点の在り方について検討を行った。

国内調査では、NTC 競技別強化拠点 27 か所にアンケート調査を実施した。国外調査では、6 か国（カナダ、スペイン、ドイツ、フィンランド、オーストラリア、イギリス）28 拠点到インタビュー調査・視察を実施した。

その結果、国内調査からは以下の論点（課題点）が整理された。

- タレント発掘、ジュニア育成への活用
- 「理念・ビジョン・ミッション」の明示
- 「強み」をより生かす経営
- 拠点高度化に向けたネットワークの在り方
- ハード、ソフト・ヒューマン機能の連携
- 高地トレーニングの活用・促進の在り方
- 国内拠点を活用できない時期のトレーニング環境の確保

それに対して国外調査からは、日本の課題解決に資するであろう多くのヒントが得られた。共通項を簡潔に言い表せば、

- 多様な情報・資源・価値を集約・統合・連結できる高度なビジネスマネジメント人材の配置
- 持続可能性を生み出す戦略的な連携パートナーシップ・システムの構築
- 拠点を核とした人材の発掘・育成・登用システムの確立

に集約される。それらが拠点の「マネジメント」の高度化はもとより、新たな「イノベーション」を生み出すための鍵と言える。

その上で、拠点の設置形態に応じた対応方策を示した。

- 「集約が困難な拠点」においては、「人」と「情報」が必然的に拠点到集まるように設えることが肝要である。
- 「集約が可能な拠点」においては、競技間を「中継」する機能（相乗効果や効率化）をいかに確立するかが鍵になる。
- 「高地トレーニング拠点」においては、年間を通じて競技横断的な利用が促進されるための施設の充実や標準的なガイドラインの策定なども求められる。
- 「海外拠点」においては、主な利用競技を明確にするとともに、各国の関係機関との MOU も戦略的に活用しながら、国外の既存施設の活用等も視野に入れつつ検討を進める必要がある。
- 「相対的にみた中核拠点及び全体システム」においては、各拠点を「一体のネットワーク」として捉えた新たな「NTC システム」の上で、「ハード、ソフト・ヒューマン」各機能のデザインを行うこと、また「ビジネス・コオペレーション（事業協力関係の構築）」を担うプロフェッショナル人材の発掘・育成・登用・配置が肝要である。その運用においては、情報テクノロジーの活用が不可欠と言える。

- 課題解決に向けた対応方策の推進にあたっては、昨今の厳しい財政状況を踏まえ、既存の各強化拠点の成果についてしっかりと分析・検証する必要があるとともに、財政規模や2020年以降の利用見込み等の投資効果に関して十分分析を行った上で、2020年東京大会での成績等も含めて中長期的に検討する必要があると考えられる。
- また、国内拠点については、2020年東京大会の競技会場（既存・新規を含む恒久施設）の利活用の可能性についても視野に入れる必要がある。
- この他、拠点施設の詳細な運営コストや、各競技団体側から見た強化活動拠点の活用実態、冬季競技等拠点のパラリンピック競技の利用等について、今後も引き続き調査・検討を行う必要がある。

以上

トップアスリートの強化・研究活動拠点の在り方に関する調査研究 報告書（改訂版）

平成 28 年 5 月

独立行政法人日本スポーツ振興センター スポーツ開発事業推進部

〒115-0056

東京都北区西が丘3-15-1 味の素ナショナルトレーニングセンター

TEL : 03-5963-0255 FAX : 03-5963-0256