

2016年度 修士論文

ハイパフォーマンススポーツにおける
種目評価投資政策の検討
～オーストラリア・イギリスの事例～

Targeted Investments in High Performance Sport Funding:
The Cases of Australia and United Kingdom

早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科
スポーツ科学専攻 スポーツクラブマネジメントコース

5016A313-1

松井 陽子

MATSUI, Yoko

研究指導教員： 間野 義之 教授

目 次

1.	緒言	1
1. 1	スポーツ界の国際的動向	1
1. 2	日本国内におけるスポーツ界の動向	2
2.	先行研究及び文献の検討	4
2. 1	ハイパフォーマンススポーツ政策に関する研究	4
2. 2	種目評価投資政策 (Targeted Investments) に関する研究	6
2. 3	先行研究のまとめ	7
3.	研究の目的	7
4.	方法	8
4. 1	対象国とその選定理由	8
4. 2	分析の視点	8
4. 3	資料収集方法と手続き	9
5.	結果と考察	11
5. 1	オーストラリアおよびイギリスにおけるスポーツ組織体制	11
5. 2	ハイパフォーマンススポーツ戦略と投資原則	16
5. 3	ハイパフォーマンス投資プロセス	20
5. 4	競技団体への予算配分とメダル獲得数の推移	22
5. 5	各競技団体に配分したハイパフォーマンス予算総額とメダル獲得数の推移	29
5. 6	結果および考察のまとめ	32
6.	結論	33
7.	本研究の限界と実践への提言	34
7. 1	本研究の限界	34
7. 2	実践への提言	35
8.	注釈	36
	引用・参考文献一覧	37

1. 緒言

1. 1 スポーツ界の国際的動向

1896 年、近代オリンピックがギリシャのアテネで開催されてから、二度の世界大戦を挟みながらも今日まで大会は続き、2020 年には東京で第 32 回オリンピック競技大会が開催される。オリンピック憲章¹⁾には「オリンピック競技大会は、個人種目または団体種目での選手間の競争であり、国家間の競争ではない」と明記されているものの、表彰式では国旗が掲揚され、各国の国民は自国選手のパフォーマンスに一喜一憂しており、オリンピックが国としての一体感を感じる数少ない機会となっている。特に、東西冷戦が終了した 1990 年頃からは、エリートスポーツ強化戦略を立てる国が増加し²⁾、オリンピックにおけるメダル獲得レースは徐々に激化してきた。原田 (2005)³⁾ は「今やオリンピックにおいてメダルを取ることは、国の威信やアスリートの商業的価値云々だけではなく、一国の経済をも左右する大仕事になった」と述べている。

そんな中、1993 年にオーストラリアがシドニーオリンピック招致を成功させた。オーストラリアは 1976 年に開催されたモントリオールオリンピックにおいてメダル獲得数五つという無残な結果を契機に、国民の自国への誇りとスポーツへの関心向上を目的として主要なスポーツ種目のアスリートへの奨励制度を始めた⁴⁾。その後、1981 年に Australian Institute of Sport (AIS) を設立し、1985 年には Australian Sports Commission (ASC) を立ち上げた。さらに 1989 年には、新たに法律を制定し、ASC が AIS を吸収する形で両者を統合、現在の ASC 中心のスポーツ行政組織を構築し⁵⁾、2000 年のシドニーオリンピックに向けて着々と強化を進めていった。

これに続き、2003 年、イギリスもオリンピック招致に乗り出し、2012 年ロンドンオリンピックの開催が決定した（注 1）。イギリスは、Green(2007)⁶⁾が指摘するように、オリンピックや主要国際大会での活躍を目指す、いわゆるハイパフォーマンススポーツ（スポーツの卓越性《Performance Excellence》を目指すスポーツ活動）⁷⁾ 政策について、オーストラリアと類似した手法をとっている。その中でも特に予算配分に関する政策として、すべての競技に一律ではなく、成功する、つまり国際的な大会でメダルを獲得する可能性の高い競技から優先順位を決めて重点投資をする方法は、1990 年代前半からオーストラリアや旧共産主義国で取り入れられ、今やイギリスをはじめ多くの国で採用されるようになった⁸⁾。この要因としては、前述のようにメダル獲得レースが激化し、それに伴い、多額の国家予算を投入する国が増えてきたことにより、この多額の予算を効率的に使用し、成果を出すことが求められるようになったことが影響していると考えられる。

1. 2 日本国内におけるスポーツ界の動向

一方、時を前後して、日本でも国によるスポーツ政策が転換期を迎える。日本では1964 年の東京オリンピックを控えた 1961 年に、初めてスポーツ振興法が制定されたが、そこに定められたスポーツ振興基本計画は約 40 年経って、ようやく 2000 年に策定された。スポーツ振興基本計画⁹⁾には、「具体的には、1996 年（平成 8 年）のオリンピック競技大会での我が国のメダル獲得率が 1.7%まで低下していることを踏まえ、我が国のトップレベルの競技者の育成・強化のための諸施策を総合的・計画的に推進し、早期にメダル獲得率が倍増し、3.5% となることを目指す」と記載されており、1988 年ソウルオリッピッ

ク以降低迷していた日本の国際競技力を、1976 年モントリオールオリンピック時と同等のメダル獲得率 3.5%にまで回復させる国策をとることが明記されている（注 2）。その後、2011 年にはスポーツ振興法を全面的に改正したスポーツ基本法（注 3）が制定され、それに基づき 2012 年にスポーツ基本計画¹⁰⁾ が策定された。その中には夏季オリンピックにおける金メダルランキング 5 位以上、過去最多を超えるメダル数の獲得を目標とする旨が記載されている。

そして 2013 年、2020 年オリンピック・パラリンピック大会が東京で開催されることが決定した（注 4）。自国で開催されるオリンピック・パラリンピックに対して国民の関心は高まり、スポーツ行政予算の概算要求額は倍増した¹¹⁾。これに伴い、これらの国家予算を効率的かつ効果的に使用し、スポーツ基本計画に定める目標を達成するためには、戦略的な予算配分方策が必須のものとなっている。

2. 先行研究及び文献の検討

2. 1 ハイパフォーマンススポーツ政策に関する研究

このような状況に対して、各国のハイパフォーマンススポーツ政策に言及する研究および調査報告書は散見されるものの、戦略的な予算配分方策について述べている文献は数少ない。舟橋・間野（2011）¹²⁾ は、国際競技力に関する研究の動向について調査し、スポーツ政策や戦略と国際総合競技力の関係性を見出すメゾレベルの研究を推進する必要性は高いとしながらも、その研究の少なさを指摘している。

日本国内で多くみられる文献は、スポーツ政策に関する説明的、記述的文献と諸外国の政策に関する報告書である。森（2002）⁵⁾ はオーストラリアのスポーツ政策の特徴として、オリンピックに合わせて4年ごとに予算を伴う政策プランを実施している点をあげており、ASC を通じて各団体に予算が分配されることを報告しているが、どのように配分しているのかという点については触れられていない。荒井（2008）¹³⁾ も同様にオーストラリアの北京オリンピック大会の競技力向上戦略について、また、2010 年、11 年にはバンクーバーオリンピックに向けたカナダのメダル獲得戦略について^{14) 15)}、2013 年にはロンドンオリンピックにイギリスのメダル獲得に関する評価¹⁶⁾ についての文献を発表しており、各国にそれぞれ「Strategic Plan for the participation of the 2006 Australia Olympic Team」「Own The Podium」「Mission2012」といった戦略プランがあったことを報告しているが、やはりその中で「どのように」予算を配分していったかという点には触れられていない。

一方で、文部科学省は 2010 年度委託事業として「スポーツ政策調査研究」¹⁷⁾ に関する

報告書を作成しており、諸外国におけるスポーツ組織体制やスポーツ振興施策の状況などを調査している。この調査研究では、イギリス、ドイツ、フランス、イタリア、スウェーデン、デンマーク、アメリカ、カナダ、オーストラリア、ニュージーランド、韓国、中国の12か国について取り上げており、非常に貴重な資料となっているが、それぞれ当時のスポーツ政策現状を述べるにとどまっており、詳細については言及されていない。

このような国内の状況に対し、諸外国に目を向けると、戦略的予算配分を伴ったスポーツ政策に関する研究は進められており、Green ら¹⁸⁾ や De Bosscher ら(2008)¹⁹⁾ は優先順位をつけて資金配分を行う Prioritization 政策が徐々にハイパフォーマンススポーツに対する政府の予算配分方法として広まりつつあることを指摘している。だが、De Bosscher ら(2012)⁸⁾ はまた、「この政策が持つ意図しなかった副作用の可能性についてはまだそれほど明らかになっていない」とも述べている。

一方、Sam (2012)²⁰⁾ はニュージーランド政府スポーツ組織の立場から、自国の予算配分に関する政策を「Targeted Investments」と表しており、つまり、各競技種目とそれを統括する競技団体を様々な観点から評価し、ターゲットを決めて投資をするという「種目評価投資」を行う政策であると表現している。この種目評価投資政策は、ただ優先順位をつけるだけでなく、ニュー・パブリック・マネジメント(注5)に則って情報公開と説明責任を伴う手法であり、各競技団体の「パフォーマンス」の評価に基づいて資金配分が決定されている。Sam (2012)²⁰⁾ はさらに、この方法はオーストラリア、イギリスも同様であると述べつつ、種目評価投資政策が持つ「背景特有の障害と潜在的副作用」について警鐘をならしている。

2. 2 種目評価投資政策 (Targeted Investments) に関する研究

ここに Sam(2012)²⁰⁾ の研究概要をまとめる。

種目評価投資政策は、公的資金を投入する際にその資金投入が投資効果をもたらし、効果的に使われているという説明責任を果たす目的で導入されてきた。そこにはマネジメントの概念が取り入れられるようになり、競技団体の側から見れば、包括的な補助金システムからパフォーマンス目標とアウトプットへのコミットメントが求められ、厳しく管理される形態へと変貌した。この政策は情報公開を行うことで、資金配分における透明性を確保し、競技団体に経営努力を促す方策として、一定の成果を現した。

しかし、そこには下記に示すような「背景特有の障害と潜在的副作用」といった課題も生じていると考えられる。一つは、一度投資をした競技団体が結果を出せなかった場合、投資を行った中央組織も責任を取らなければならないため、投資をやめることができず、目標を先延ばしにしながら投資を続けてしまうという惰性的な投資状態である。もう一つは余りに管理され、他団体によるベストプラクティスの模倣を強いられるため、競技団体側に革新性や新規性がなくなり、新たなベストプラクティスが生まれることを妨げる可能性があるということだ。つまり、競技団体の思考停止状態を生んでしまうのである。

Sam(2012)²⁰⁾ は最後にまとめとして、種目評価投資政策そのものに対しては否定しないが、その政策実施の前提として、競技団体自体にその結果を生む能力がなければならないことと、これらの2つの事象が起こり得るということを認識しながら進めることが重要だと述べている。

この研究において、Sam(2012)²⁰⁾ はニュージーランドの事例を取り上げて論じているが、

その前提となる種目評価投資政策が定着している国として、オーストラリア、イギリスを挙げており、指摘している課題がこの政策に共通のものであることを示唆している。この両国は予算配分に関する情報開示を公式ホームページで実施しており、比較検討することが可能だが、この両国の種目評価投資政策について内容を具体的に調査研究した文献は見当たらなかった。

2. 3 先行研究のまとめ

種目評価投資政策が、ハイパフォーマンスポーツにおいて、効率的予算配分のための原則になりつつある現状だが、その実行上の課題についてはニュージーランドの一例から示唆されたのみである。ニュージーランドの事例からは中央政府機関による惰性的投資や、競技団体の思考停止状態をまねき、メダル獲得数の増加を目標とした効率的な予算配分が機能しない危険があると述べられているが、同様の政策をとっているといわれるオーストラリアやイギリスにおいてどのような状態であるかについては明らかになっていない。そこで、この両国の種目評価投資の政策実施（policy implementation）の違いを検討することは有益であると思われる。

3. 研究の目的

本研究は、オーストラリアおよびイギリスのハイパフォーマンスポーツに対する種目評価投資政策において共通点または相違点と結果の差異を調査検討し、種目評価投資政策実施の際の課題を明らかにすることを目的とする。

4. 方法

4. 1 対象国とその選定理由

本研究では先行研究の検討と現状の問題をふまえ、種目評価投資政策について研究を進めるにあたり、オーストラリアおよびイギリスの事例について調査し、比較検討する。対象国をオーストラリアおよびイギリスとした理由としては、以下の通りである。

①近年夏季オリンピックを自国で開催

本研究を日本で実施するにあたり、2020 年東京オリンピックを控えた現状で、より、参考事例として有用な情報を得るため、種目評価投資政策を実施している国のうち、近年夏季オリンピックを実施した国を選択した。比較にあたり、競技数や条件等が異なるため、冬季オリンピックについては除外した。

②情報収集が可能

研究を進めるにあたり、情報が一般に公開されており、収集が可能なこと、また、筆者が判読可能なことが条件となり、オフィシャルサイトで情報公開を行っており、日本語または英語で記載されている国を対象とした。

4. 2 分析の視点

検討にあたっては入手可能だった資料を鑑み、以下の視点から分析を試みた

①組織体制

②ハイパフォーマンススポーツ戦略と投資原則

③投資プロセス

④競技団体への予算配分とメダル獲得数の推移

⑤予算総額とメダル獲得数の推移

まず、種目評価投資政策を実施している環境や背景について把握する必要があることから、オーストラリアおよびイギリスの組織体制について調査し、続いてハイパフォーマンススポーツに対する投資原則、投資プロセスについて調べ、比較検討した。次に、これらの投資政策による予算配分と、その結果であるオリンピックでのメダル獲得数がどのように推移していったかを明らかにするため、2000 年に開催されたシドニーオリンピックから 2004 年アテネオリンピック、2008 年北京オリンピック、2012 年ロンドンオリンピック、2016 年リオデジャネイロオリンピックまでの 5 大会におけるハイパフォーマンススポーツに対する各競技団体への投資と、メダル獲得種目について検討を行った。分析の過程ではスポーツ政策を専門とする国内外の研究者 3 名と協力し、データの読み取りや分析の妥当性並びに信用性を確保した中で進め、分析の精度を高めた。

4. 3 資料収集方法と手続き

調査にあたっては、各国政府およびスポーツ統括団体のオフィシャルサイトにて 2016 年 9 月～2017 年 1 月に公開されていた資料、記述から情報を収集した。参照した Web ページは以下の通りである。

- ・ASC <http://www.ausport.gov.au/>
- ・Clearinghouse for Sport <https://www.clearinghouseforsport.gov.au>
- ・UK Sport <http://www.uksport.gov.uk/>

また、一部これらのサイトに掲載されている以外の情報を参照した際には、参照先を各箇所に示した。

なお、各国の予算額について、UK スポーツは各競技団体への投資額をオリンピックに向けた4年周期（サイクル）単位で発表しているのに対し、オーストラリアは各年度の予算額が年報（annual report）に記載されている。加えて、オーストラリアの場合はハイパフォーマンス予算に限らず、大会開催費や参加促進といった項目も併せて掲載されているため、こうした項目を除き、ハイパフォーマンスに関連していると思われる予算のみを合計している。

配分先の競技の表し方については両国の表記に従い、同一競技内でも種別で分けて表記されているものについては分けて表記した。また、時期によって分類方法が異なる場合については、合算されている部分について詳細を把握することが困難なため、合算されている方法に合わせて表記した。（例：クレール射撃、ライフル射撃→射撃と合算して記載されている年があるため、射撃に統一）

5. 結果と考察

5. 1 オーストラリアおよびイギリスにおけるスポーツ組織体制

オーストラリアのスポーツ行政の変遷については森（1999）²¹⁾の研究に詳しく述べられている。それによると、オーストラリアの連邦政府がスポーツに積極的に関与するようになったのは 1970 年代以降であり、1972 年当初、観光・レクリエーション省（Department of Tourism and Recreation）の管轄であったが、その後、環境・住宅・地域関係省（Department of Environment Housing and Community Development）の管轄となり、以降も頻繁に所管省庁が変更されている（表 1）。

[表 1. オーストラリアにおけるスポーツ所管省の変遷]

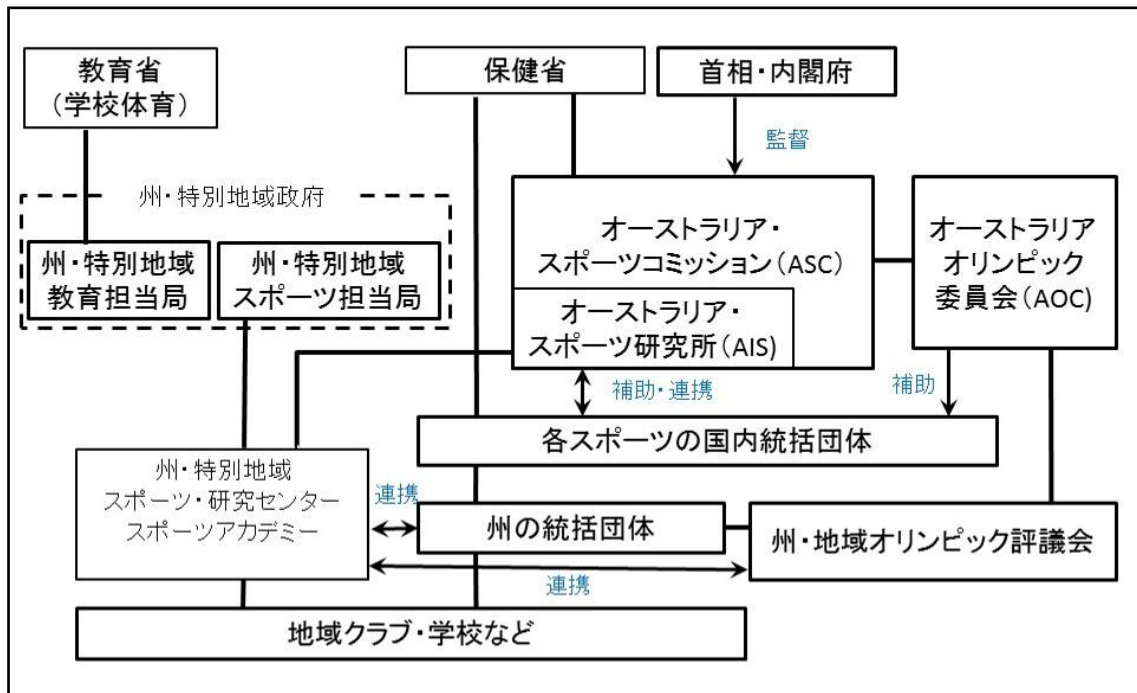
期間	スポーツ所管省
1972～	観光・レクリエーション省 (Department of Tourism and Recreation)
1975～	環境・住宅・地域開発省 (Department of Environment Housing and Community Development)
1979～	内務省 (Department of Home Affairs)
1980 年 11 月～	内務・環境省 (Department of Home Affairs and Environment)
1983 年 3 月～	スポーツ・レクリエーション・観光省 (Department of Sport, Recreation and Tourism)
1987 年 7 月～	芸術・スポーツ・環境・観光・特別地域省 (Department of the Arts, Sport, the Environment, Tourism and Territories)
1991 年 12 月～	芸術・スポーツ・環境・特別地域省 (Department of the Arts, Sport, the Environment and Territories)
1993 年 3 月～	環境・スポーツ・特別地域省 (Department of the Environment, Sport and Territories)
1998 年 10 月～	産業・科学・資源省 (Department of Industry, Science and Resources)
2001 年 11 月～	通信・情報・技術・芸術省 (Department of Communications, Information Technology and the Arts)
2007 年 12～	保健・高齢化省 (Department of Health and Ageing)
2010 年 9 月～	責任監督が首相・内閣府 (Department of Prime Minister and Cabinet) に移管
2011 年 12 月～	地域開発地方自治体芸術スポーツ省 (Department of Regional Australia, Local Government, art and sport)
2013 年 9 月～	保健省 (Department of Health)

※森 (1999) ²¹⁾, 文部科学省資料 ^{18) 22)} をもとに筆者作表

こうした事態が起こるのは、オーストラリアでは憲法に中央省庁の設置に関する定めがないため、内閣改造や政権交代のたびに、省庁の再編が頻繁におこなわれているからである ¹⁸⁾。このような組織構造の中、1985 年に設立された ASC は、特別法を設置根拠とする非公務員型、独立型の執行機関という性質を持つ、オーストラリア政府独立行政機関 (Australian Government Statutory Authority) でありながら、オーストラリア政府機

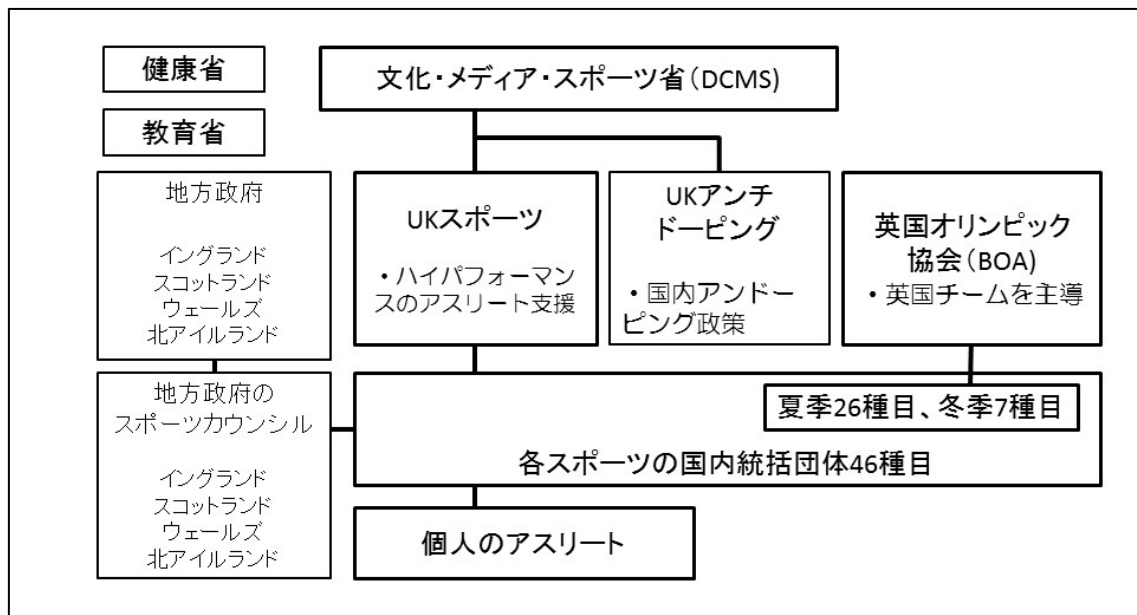
関にしか使用が許されない「ausport.gov.au」というドメインの使用や ASC が公表する各種文書への国章入りロゴの使用を許可されているなど、政府機関としての性格をより強く有していると捉えられる²²⁾。これは、管轄省庁が頻繁に変わる政治システムの中、スポーツ行政を安定的に行うため、実質 ASC がスポーツ担当省として機能していると考えることができる。

一方で、イギリスのスポーツは 1965 年、教育科学省の所管に始まり、変遷を経てきたが、1997 年文化・メディア・スポーツ省 (Department for Culture, Media and Sport) の管轄として UK スポーツが設立されてからは変わらず現在に至っている¹⁸⁾。現状ではそれぞれのスポーツ組織体制は図 1, 2 に示す通りとなっている。



[図 1. オーストラリアのスポーツ組織体制図]

※文部科学省資料¹⁸⁾を基に筆者が作図



[図 2. イギリスのスポーツ組織体制図]

※文部科学省資料¹⁸⁾を基に筆者が作図

オーストラリアとイギリスの共通点はどちらも政府機関である ASC と UK スポーツがハイパフォーマスポーツの統括を行っており、独立した民間団体であるオリンピック委員会（AOC, BOA）がオリンピックムーブメントの推進とオリンピックに向けた選手団の編成を行っている点である。相違点として特徴的なのは、ASC が草の根コミュニティスポーツを含めた、すべてのレベルのスポーツを統括しているのに対して、イギリスは各地方政府のスポーツカウンスルが別に存在し、UK スポーツがハイパフォーマンススポーツに特化している点だ。このことがオーストラリアにおける種目評価投資政策を難しくしていると考えられる。つまり、イギリスでは UK スポーツが、ある競技団体のハイパフォーマンス予算をすべてカットしたとしても、草の根コミュニティスポーツに関する部分については引き続き各地方政府のスポーツカウンスルから予算を獲得することができるのに対して、オーストラリアではどちらも ASC から資金が投入されるため、そこに交渉や妥協の余地が生まれてしまう可能性があるからである。実際、2009 年に作成された「The Future of Sport in Australia」²³⁾（通称クロフォードレポート）では ASC の予算配分はオリンピック競技に偏重しており、世界で「トップ 3」にランキングされるオーストラリアのチームは 19 あるにも関わらず、その半分以上はオリンピック競技ではないと報告されているほか、スポーツへの参加促進などともバランスをとる必要があるといった提言がなされており、種目評価を絶対的なものとして投資を行う政策そのものが実施困難であることが伺える。

5. 2 ハイパフォーマンススポーツ戦略と投資原則

次に、実際の予算配分に関する原則について比較してみる。ハイパフォーマンススポーツ戦略については両国ともおおむねオリンピックサイクルごとに更新され、それに伴い投資原則についても発表している。ロンドンオリンピック終了後の2012年11月にはASCが「Australia's Winning Edge (AWE)」²⁴⁾を発表し、UK スポーツは続いて「Mission 2016/18」²⁵⁾を発表した。それぞれの投資原則について表2、および3に表した。

[表 2. ASC ハイパフォーマンス投資原則]

1	ASC の投資目標は、AWE がターゲットとする国際競技大会において、オーストラリアチームがメダルを獲得するレベルの結果を出すことである。投資は各競技団体が AWE の目標達成にどの程度寄与できるかというエビデンスの提示力に応じて配分される。
2	ASC の投資は、アンチドーピングを含んだ高度なインテグリティを備えており、オーストラリアの名声を国際的に高め、オーストラリア人の代表としての好事例を表すことができる競技、選手、コーチとサポートスタッフに対して実施される。
3	競技団体は ASC が自信をもって公費の効果的使用が可能と判断できる、高品質なガバナンス、事務処理と会計処理を実施しなければならない。ASC は個々の競技団体がおかれた状況を考慮しつつ、ベストプラクティスを実施することを期待している。
4	ASC は規定レベル以上の、明確に合意された重要業績評価指標（KPI）を備えた最適な強化計画を持つ競技団体にのみ投資する。一度合意形成された後は、競技団体はマイルストーン達成の責任を持つ。
5	競技団体は強化に共同投資し、コマーシャルや慈善団体、スポンサーのような他の財源からの投資を徐々に増加させることが求められる。ASC はこの推進を支援するために競技団体と密に連携する。
6	投資の決定において、ASC は放送収益や投資効率を含む競技団体の資金状況を総合的に考慮する。
7	競技団体の強化計画に対する投資の決定において、ASC は試合機会やメダル獲得の難度の違い、団体競技と個人競技のニーズの違い、競技人口やアスリートパスウェイの違いを含む競技団体の国際的競争環境を考慮する。
8	ASC の投資は AWE に沿った持続的成功を模索している。ASC は強固なタレント発掘制度を持ち、アスリート育成サポートシステムを持つ競技に長期的に投資する。

※ASC ウェブサイト ²⁶⁾ より筆者和訳

[表 3. UK スポーツ投資原則]

1	我々のパフォーマンス任務はオリンピックおよびパラリンピックスポーツにおける持続的な成功である。
2	我々は国際競技連盟（IF）に加盟する主要国際競技団体への参加が許可されたイギリスの中央競技団体によるワールドクラスのプログラムにのみ投資する。
3	我々はリーダーシップ、ガバナンス、会計管理及び事務処理の基準を満たす競技団体にのみ投資する。
4	我々はオリンピック／パラリンピックサイクルを包括する 4 年間の投資を行うが、それは 8 年計画のハイパフォーマンス育成モデルに基づいたものでなければならない。
5	UK スポーツワールドクラスプログラムは特典であり、権利ではない。
6	我々の投資は、アスリートの順位に直結するリソースにリンクしたアプローチを活用し、将来的なメダル獲得の可能性を反映し決定する。
7	ワールドクラスプログラムに投資する我々の目的は、夏季及び冬季、また、オリンピック・パラリンピック共通である。必要に応じて、これらの目的を達成するために採用されるアプローチは異なる領域を反映する。
8	競技団体はコマーシャル活動やスポンサー、会員からの寄付等の収入源から、それぞれのワールドクラスプログラムにおける競技特有の予算へ共同出資することが要求される。
9	我々はワールドクラスのスポーツ科学およびスポーツ医学の実践者及びサービスの長期的開発を確実にするため、UK スポーツがサポートするアスリートが拠点とする地域のスポーツインスティテュートに基盤資金を供給する。
10	我々はオリンピックおよびパラリンピックスポーツ全体でパフォーマンスを向上させることができたというエビデンスがあるときには、一般的な必要性もしくは専門的な技術に特化したサービスやサポートプログラムに中心的に資金を提供する。

※UK スポーツウェブサイト²⁷⁾ より筆者和訳

オーストラリア、イギリスに共通する項目としては競技団体のガバナンスについて言及している点（両国項目 3）、公的資金のみではなく、コマーシャル活動等自己資金の獲得について求められている点（オーストラリア項目 5、イギリス項目 8）などが挙げられる

が、相違点として特徴的なものに以下の2点が挙げられる。

[表 4. オーストラリアとイギリスの投資原則の主な相違点]

	オーストラリア	イギリス
① 対 象 と する大会	AWE がターゲットとする国際競技大会	オリンピックおよび パラリンピック
② 投 資 額 決 定 の 要 因	・ 放送収益や投資効率を含む競技団体の資金状況を 総合的に考慮 ・ 試合機会やメダル獲得の難度の違い、団体競技と 個人競技のニーズの違い、競技人口やアスリートパ スウェイの違いを含む競技団体の国際的競争環境を 考慮	エビデンスに基づい た将来的なメダル獲 得の可能性

※表 2、表 3 を基に筆者作表

①に関しては先に述べたように、オーストラリアがオリンピック、パラリンピックで実施される競技以外のスポーツについても資金配分をしなければならない状況が垣間見える。このため、大胆な重点投資ができず、資金が拡散し、十分な投資効果が得られない可能性がある。UK スポーツは資金配分に対する表明²⁸⁾の中で、「あまりにも多くのアスリートにサポートをすると資金提供の影響は弱まる」と述べており、資金を集中することが成功の要因であることを示している。

②については種目評価投資政策の根幹に関わる項目と言って過言ではない。つまり、「投資原則」と謳っているのにも関わらず、その原則はそれぞれの競技がおかれている状況によって変化する可能性を示唆している。この点においても UK スポーツは同表明の中

で「No Compromise approach（妥協なき戦略）」をとると公言しており、基準に見合わない競技団体への投資は躊躇なく停止している。

5. 3 ハイパフォーマンス投資プロセス

続いて、予算配分が決定される過程について、両国の「ハイパフォーマンス投資プロセスを比較したが（表 5）、これについては一見差はない。しかし、最も重要な冒頭の現状分析の部分で「何を確認するか」に大きな差があると思われる。つまり、オーストラリアでは年間成果レビューでハイパフォーマンスだけでなく参加促進の成果を問われているのに対し、イギリスでは現状と将来の可能性について評価検証を行う点である。イギリスはその投資原則²⁷⁾でも「特典であって権利ではない」と述べているように、過去の大会において良い成果がえられたとしても、次の大会でメダルを獲得できる見込みがなければ投資をしない方針のため、将来の可能性について確認しあうことが非常に重要であることが伺える。

[表 5. AIS および UK スポーツハイパフォーマンス投資プロセス]^{29), 30)}

	オーストラリア	イギリス
1	競技団体年間成果レビュー (ハイパフォーマンスから参加促進 までの成果およびガバナンス, ファイ ナンスを含む)	パフォーマンスアセスメント (現状と将来の可能性)
2	ウイニングエッジ原則に照らしたア セスメント	ガバナンスアセスメント
3	ASC スポーツ投資委員会による検討	UK スポーツ内部投資委員会による検討
4	–	Award Recommendations の決定
5	–	UK スポーツディレクターチームによる検 討
6	ASC 理事会による承認	UK スポーツ理事会による検討
7	通達および資金提供協定の締結	競技団体とのコミュニケーション後決定, 契約

※資料より筆者和訳の上, 作表

5. 4 競技団体への予算配分とメダル獲得数の推移

では、実際に両国におけるオリンピックサイクルごとの予算配分について比較してみる
(表 6、表 7)。記述の順番については直近のリオサイクルの予算額の多い順から並べた。

[表 6. オーストラリアの予算配分額とオリンピックにおけるメダル獲得数]

オリンピック競技大会	シドニー2000		アテネ2004		北京2008		ロンドン2012		リオ2016	
競技種別	予算額	計	予算額	計	予算額	計	予算額	計	予算額	計
競泳	\$8,543,900	18	\$17,071,752	15	\$21,777,980	20	\$32,927,218	10	\$33,892,722	10
自転車	\$11,387,900	6	\$13,861,993	11	\$20,098,900	1	\$28,711,325	6	\$30,315,973	2
ボート	\$11,389,300	5	\$15,903,824	4	\$6,512,800	3	\$27,120,193	5	\$29,830,075	3
セーリング	\$4,603,000	4	\$9,963,280		\$3,626,500	3	\$20,762,065	4	\$28,146,425	4
陸上	\$10,247,300	2	\$14,194,147	3	\$20,089,662	4	\$26,485,907	3	\$27,075,452	2
ホッケー	\$11,398,500	2	\$16,192,967	1	\$11,558,667	1	\$24,201,524	1	\$24,168,476	
バスケ	\$9,105,400	1	\$13,215,122	1	\$16,116,284	1	\$19,709,283	1	\$19,976,944	
カヌー	\$5,402,300	2	\$7,202,337	2	\$8,256,600	5	\$13,540,673	2	\$18,013,858	2
水球	\$4,714,400	1	\$8,749,965		\$9,074,900	1	\$9,966,826	1	\$12,992,175	
バレー	\$6,163,400	1	\$7,638,321		\$9,528,650		\$11,265,208		\$10,107,160	
体操	\$6,684,300	1	\$7,174,047		\$17,958,067		\$9,334,136		\$9,502,308	
サッカー	\$8,502,100		\$11,747,005		\$9,652,650		\$26,587,680		\$8,820,675	
馬術	\$3,674,800	2	\$4,608,950		\$6,603,800	1	\$8,077,300		\$8,709,000	1
トライアスロン	\$3,066,100	1	\$4,290,248	1	\$5,607,044	2	\$8,011,572	1	\$8,490,228	
飛び込み	\$2,303,000	2	\$3,164,798	6	\$5,143,600	2	\$7,892,600	1	\$8,410,540	1
射撃	\$5,079,300	3	\$4,443,021	2	\$12,083,587	1	\$7,137,200		\$7,739,800	1
ラグビー	\$1,387,200		\$2,156,612		\$16,620,300		\$2,611,006		\$4,666,185	1
ゴルフ									\$4,238,400	
ボクシング	\$901,400		\$1,511,893		\$2,477,500		\$4,468,966		\$3,816,000	
柔道	\$962,400	1	\$1,505,547		\$410,000		\$2,751,200		\$2,680,200	
アーチェリー	\$1,708,400	2	\$3,018,654	1	\$3,947,300		\$3,145,118		\$2,403,200	1
バドミントン	\$815,400		\$699,500		\$1,416,000		\$1,700,000		\$2,000,000	
重量挙げ	\$1,008,700		\$1,136,405		\$1,406,600		\$1,450,400		\$1,450,400	
テニス	\$2,874,300	1	\$3,189,866	1	\$2,526,600		\$2,273,082		\$934,311	
テコンドー	\$1,869,500	2	\$2,289,000		\$2,325,800		\$173,270		\$765,000	
卓球	\$1,212,400		\$454,900		\$480,600		\$430,200		\$460,800	
近代五種	\$125,700		\$136,000		\$15,243,584				\$100,000	1
レスリング	\$1,444,600		\$140,200		\$140,000		\$205,000		\$100,000	
フェンシング	\$247,400		\$159,800		\$131,800		\$141,600		\$70,800	
野球	\$3,847,700		\$4,909,800	1	\$5,294,500					
ハンド	\$470,200		\$180,200		\$2,496,000					
ソフト	\$6,374,400	1	\$7,074,991	1	\$7,660,750	1				
シンクロ	\$607,000		\$233,700		\$89,825					
アスリートへの 直接支援									\$12,000,000	
合計	\$138,121,700	58	\$188,218,845	50	\$246,356,850	46	\$301,080,552	35	\$321,877,107	29
メダル獲得競技数		20		14		14		11		12

※ASC ホームページ³¹⁾ およびオーストラリア政府情報公開サイト³²⁾ より筆者作表

[表 7. イギリスの予算配分額とオリンピックにおけるメダル獲得数]

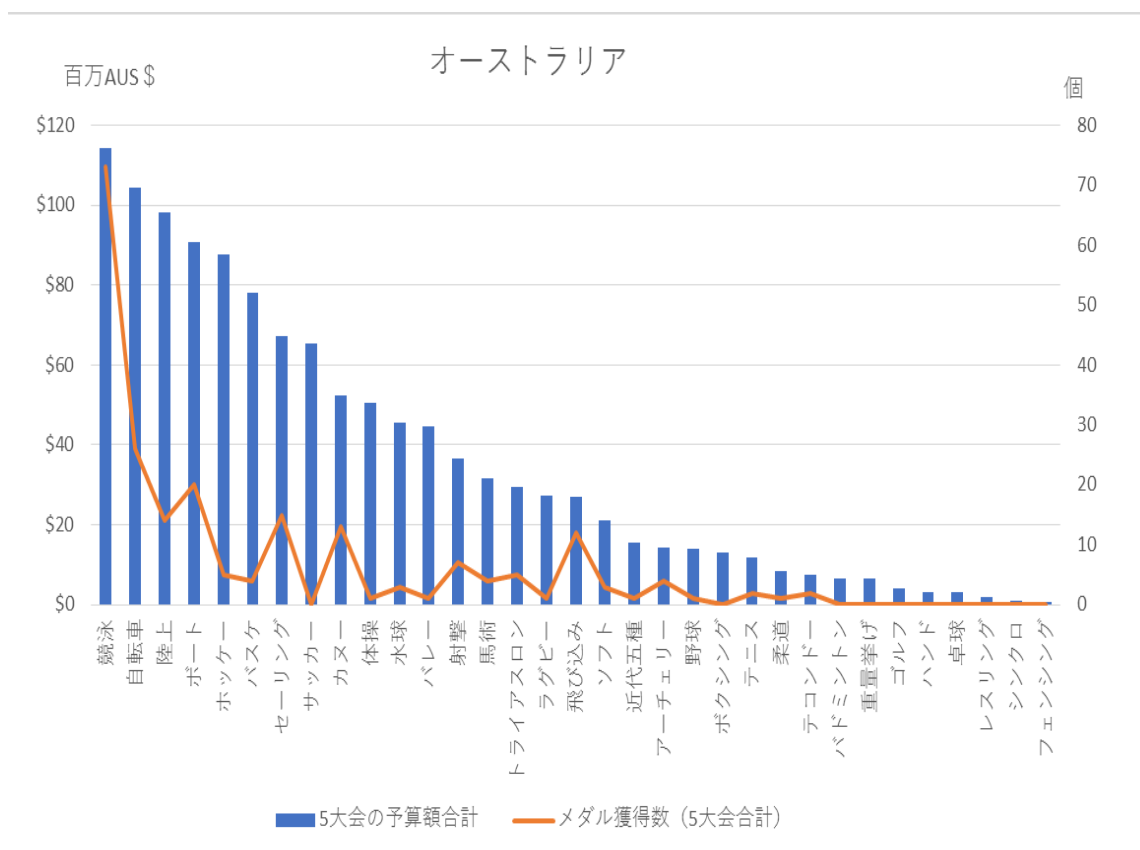
オリンピック競技大会	シドニー2000		アテネ2004		北京2008		ロンドン2012		リオ2016	
競技種別	予算額	計	予算額	計	予算額	計	予算額	計	予算額	計
ボート	£9,600,000	3	£10,600,000	4	£26,042,000	6	£27,287,600	9	£32,622,862	5
自転車	£5,400,000	4	£8,600,000	5	£22,151,000	14	£26,032,000	12	£30,267,816	12
陸上	£10,600,000	6	£11,400,000	4	£26,513,000	4	£25,148,000	6	£26,824,206	7
セーリング	£5,100,000	5	£7,600,000	4	£22,292,000	6	£22,942,700	5	£25,504,055	3
競泳	£6,900,000		£6,400,000	2	£20,659,000	6	£25,144,600	3	£20,795,828	6
カヌー	£4,500,000	2	£4,700,000	3	£13,622,000	3	£16,176,700	4	£20,043,618	4
馬術	£3,000,000	1	£4,400,000	3	£11,727,000	2	£13,395,100	5	£17,992,600	3
ホッケー	※2		※2		£9,882,000		£15,013,200	1	£16,141,393	1
体操	£5,900,000		£4,100,000		£9,036,000	1	£10,770,600	4	£14,615,428	7
ボクシング	※2	1	※2	1	£5,005,000	3	£9,551,400	5	£13,764,437	3
テコンドー	£600,000		£600,000		£2,667,000	1	£4,833,600	2	£8,053,837	3
飛び込み	£900,000		£1,400,000	1	£5,873,000		£6,535,700	1	£7,467,860	3
トライアスロン	£1,400,000		£2,600,000		£5,113,000		£5,291,300	2	£7,457,977	3
柔道	£3,900,000	1	£4,100,000		£6,947,000		£7,498,000	2	£7,366,200	1
近代五種	£1,100,000	2	£2,000,000	1	£5,920,000	1	£6,288,800	1	£6,972,174	
バドミントン		1		1	£8,759,000		£7,434,900		£5,737,524	1
フェンシング					£3,074,000		£2,529,335		£4,225,261	
射撃		2	£1,400,000		£5,056,000		£2,461,866	1	£3,950,888	2
アーチェリー			£800,000	1	£2,834,000		£4,408,000		£2,952,237	
重量挙げ			£300,000		£1,686,000		£1,365,157		£1,709,340	
バスケット					£3,694,000		£8,599,000			
ハンド					£2,986,000		£2,924,721			
シンクロ					£1,648,000		£3,398,300			
卓球	※2		※2		£2,533,000		£1,213,848			
バレー					£4,112,000		£3,536,077			
水球					£3,147,000		£2,928,039			
レスリング					£2,125,000		£1,435,210			
テニス ※3								2		1
ゴルフ ※3										1
ラグビー ※3										1
合計	£58,900,000	28	£71,000,000	30	£235,103,000	47	£264,143,753	65	£274,465,541	67
メダル獲得競技数		11		12		11		17		19

※1. UK スポーツホームページ³³⁾より筆者作表

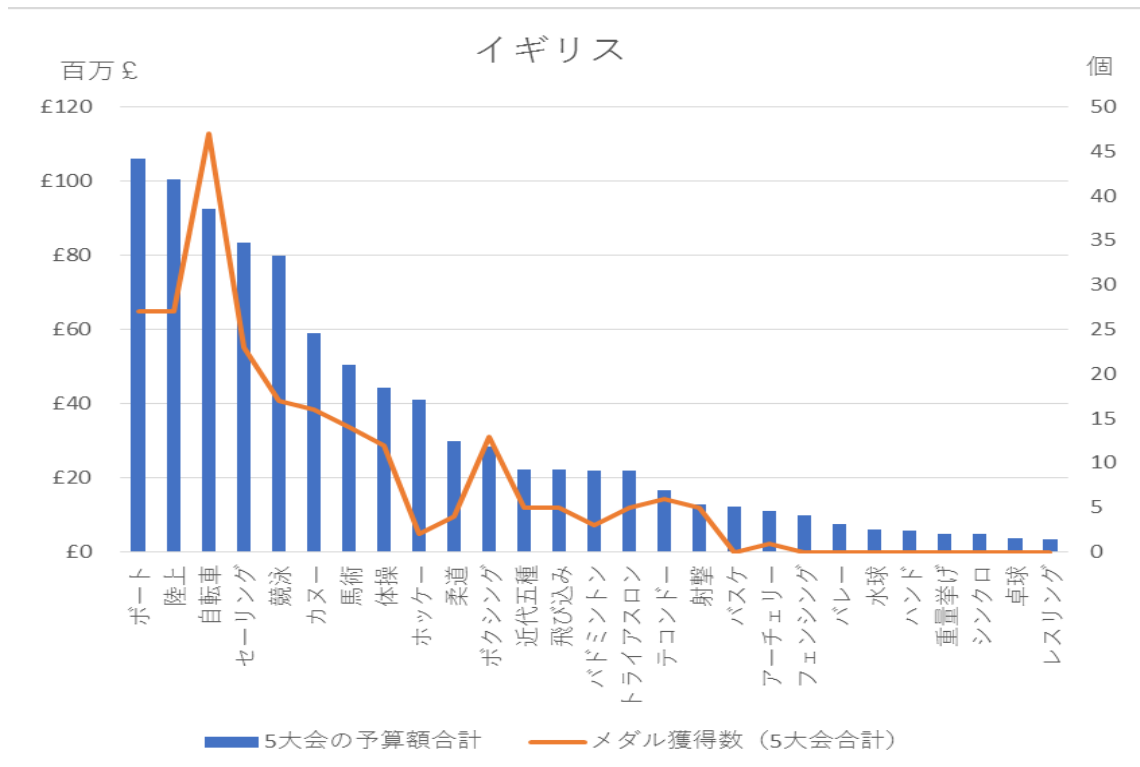
※2. 2006 年 4 月 1 日以前はイギリス連合王国に属する各国（ウェールズ、スコットランド等）に拠点を持つスポーツはそれぞれのスポーツカウンシルから資金提供を受けていた。

※3 テニス、ゴルフ、ラグビーに関しては自己資金で強化費を賄えるため、出資していない。

一見して、イギリスは予算配分額が多い競技団体がメダルを多数獲得しているが、オーストラリアにおいては必ずしも配分額が多い競技団体がメダルを獲得しているわけではない。この予算配分とメダル獲得数の関係を視覚的に表すため、それぞれの5大会合計予算配分額とメダル獲得数を図3.4に表した。



[図 3. オーストラリアの予算配分額とメダル獲得数の関係]



[図 4. イギリスの予算配分額とメダル獲得数の関係]

イギリスは予算配分額の傾斜とメダル獲得数の傾斜が類似しているが、オーストラリアは特にそのような関係は見られない。

これらの結果から、いくつかの点に着目した。

① 予算配分競技数

イギリスはオーストラリアに比べて予算を配分している競技種別数が少ない。自国開催となるロンドンオリンピックと、それを控えた北京オリンピックに向けては多少競技数が増加しているものの、リオデジャネイロオリンピックに向けては再び減少した。また、特徴として、金メダルを獲得しているテニス、ゴルフ、ラグビーに予算を配分していないことが挙げられる。これらのスポーツはプロスポーツとして自己資金獲得が可能なため、公的資金を投入することなく金メダルを獲得することができた。イギリスでは、2020年東京オリンピックに向けてはさらに予算配分される競技数が絞られることがすでに発表されており、予算をカットされる5競技団体にはリオデジャネイロオリンピックで銅メダルを獲得したバドミントンも含まれている。この発表に対し、UKスポーツCEOのLiz Nichollはオフィシャルホームページで次のようにコメントしている。

私たちはすべての競技に投資したいと思っていますが、現実には、システムの中でメダル獲得可能性を保持し、より強化するために、与えられた資源の範囲内で優先順位をつけなければなりません。もし、幅広く投資し、投資が不十分になってしまったら、イギリスチームは最終的にオリンピックでパフォーマンスを発揮できず、メダル獲得は危うくなるでしょう³⁴⁾。 ※筆者和訳

つまり、5.2でも述べたように、UK スポーツは投資を集中することでより多くの成果が得られると確信しており、これまでの結果を見る限り、この政策は功を奏しているように見える。一方で、オーストラリアは予算配分を絞り込むことができていない。これは同じく5.2で指摘したように、種目評価の際、「考慮する」点が多すぎて、種目評価が適切にできておらず、メダル獲得可能性の低い競技への投資を打ち切ることができないでいるか、もしくは、Sam(2012)⁸⁾が指摘するように、すでに投資した種目が成果を得られなかったことに対して、失敗を認められず、将来への先行投資という名目で投資し続けていることが考えられる。

②重点投資競技の選択

次に、両国で多く予算を配分している競技種別に着目した。イギリスは一つの競技種別で複数のメダルを獲得できる競技に予算を多く投下しており、1競技団体で男女1つずつしかメダルが獲得できない団体球技についてはあまり予算が配分されていない。リオデジャネイロオリンピックに向けて予算が配分された団体球技はホッケーのみであるが、このホッケーではイギリスが金メダルを獲得している。一方、オーストラリアはホッケー、バスケットボール、水球、バレーボール等、団体球技への予算配分が比較的多い。表3.にも表した通り、UK スポーツの投資原則には個人競技か団体競技かといったことによって評価基準を考慮するというような記載はなく、個人団体に関わらず一律の評価がなされているとみられる。表8はその評価基準の一覧である。

[表 8. UK スポーツにおける優先投資クラス分け（2014 年 1 月 31 日発表）]³⁵⁾

クラス	オリンピックにおける見込
1	リオで複数のメダル獲得の可能性が非常に高い
2	リオで複数メダル獲得の可能性が高い
3	リオでメダル獲得の可能性が高い
4	リオでメダル獲得の可能性はある
5	該当なし（パラリンピックのみ）
6	リオで 4－8 位に入る可能性が高く、2020 年東京でメダル獲得の可能性はある
7	リオで 4－8 位に入る可能性があり、2020 年東京でメダル獲得の可能性はある
8	リオでトップ 8 の期待は薄く、2020 年東京でのメダル獲得可能性は低い
未指定	リオ及び 2020 年東京でのメダル獲得可能性はほぼない／ない

※UK スポーツ資料より筆者和訳および作表

一方オーストラリアは表 9 のような評価項目で、それぞれの競技団体のおかれている立場、目標により、前年度と比較して評価を実施している。

[表 9. AUS/AWE における評価表（2015 年度用）]³⁶⁾

評価	状態
underperforming	著しく期待を下回る、解決策が不明瞭
progressing	改善がみられる、解決策が実施されつつある
on track	重要なエリアにおいて上手くいっている；目標達成
performing	すべてのエリアにおいて良いパフォーマンス；目標以上
excelling	優れたパフォーマンス；他の模範となる基準を作っている

※ASC ホームページ記載事項より筆者和訳および作表

つまり、評価の基準は一律ではなく、それぞれの目標が達成できたか、前年度より改善されたかという相対評価により評価され、投資配分が決定されている。

5. 5 各競技団体に配分したハイパフォーマンス予算総額とメダル獲得数の推移

最後に競技団体へ配分した予算総額とメダル獲得数の関係と比較するため図 5, 6 を作成した。

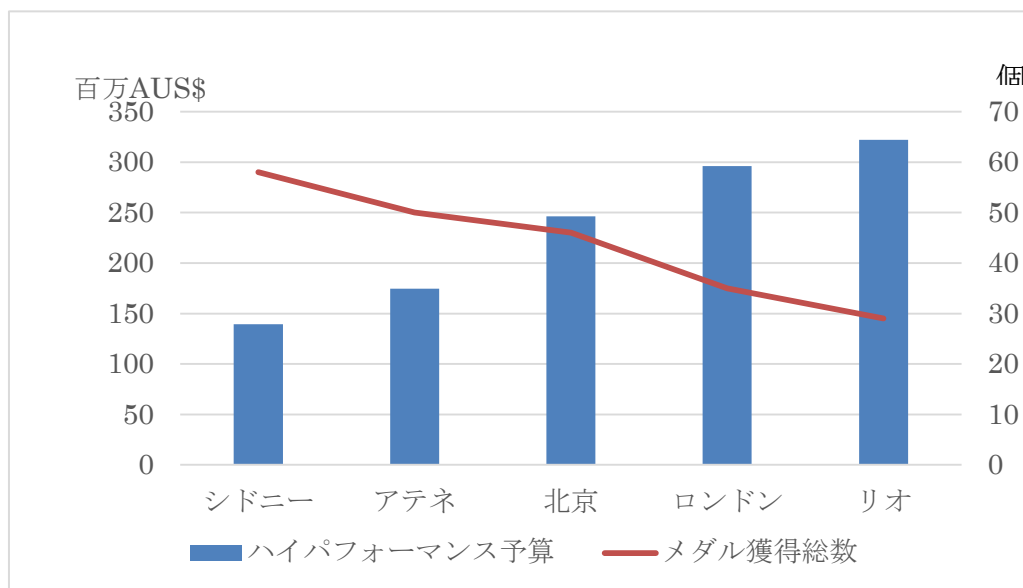
オーストラリアでは自国開催のシドニーオリンピックから毎大会ごとに競技団体に配分するハイパフォーマンス予算は増えているにも関わらず、メダル獲得総数は減少し続けている。一方、イギリスは、まだ自国開催のロンドンオリンピックからは1大会のみしか実施していないが、予算、メダル獲得数とも増加した。

この結果に対して、ASC 会長の John Wylie は次のようなコメントを発表している³⁷⁾。

結果は一晚では作り出せない。オーストラリアのリオにおけるメダルの結果は予想よりも少なかったが、将来に向けた明るい兆しもあった。オーストラリア人による8位入賞者のうち24歳以下の選手の割合が過去最高を記録した。(中略)ASC はリオで期待に沿えなかった理由が資金の問題だとは捉えていない。結果には多くの要因が影響しているため、改善に向けてASC およびAIS のスタッフが詳細な分析を行う。

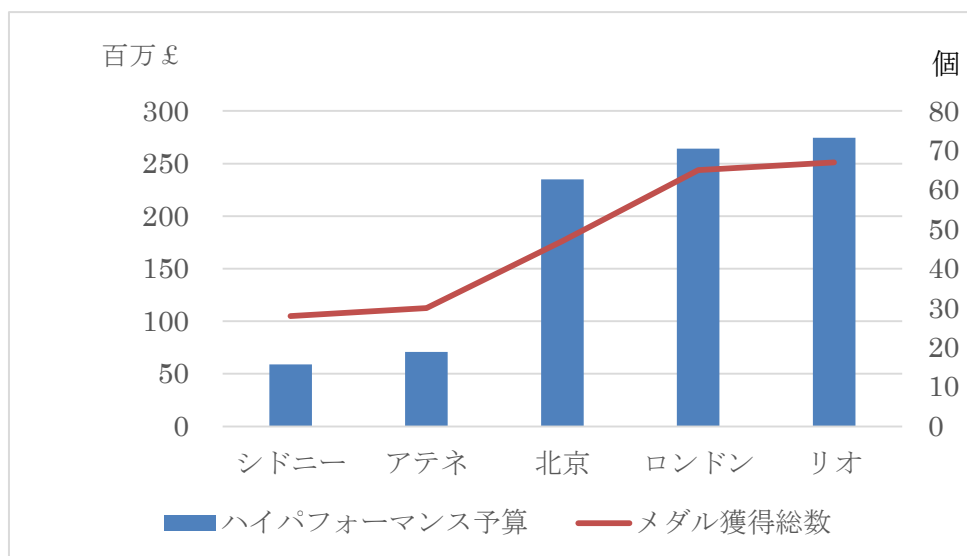
確かに、競技成績というものは一朝一夕に伸びるものではなく、このコメントと併載されている競技団体からのコメントはおおむね同様の内容で、むしろ自己評価は高い団体が多かった。これに対し、オーストラリア国内の反応は冷ややかであり、ABC (The

Australian Broadcasting Commission) の 2016 年 8 月 23 日の Web 記事³⁸⁾のタイトルは、
「Winning Edge fails to deliver」(ウイニングエッジは失敗した) というものであつた。このような厳しい世論の中で、ASC と競技団体の間で相互に擁護しあう関係が生まれており、客観的で正確な評価をすることが困難な状態にあると推察される。



[図 5. オーストラリアのオリンピックに向けた予算の推移とメダル獲得総数]

※ASC 資料³¹⁾ ³²⁾ より筆者が作成



[図 6. イギリスのオリンピックに向けた予算の推移とメダル獲得総数]

※UKSport 資料³³⁾ より筆者が作成

5. 6 結果および考察のまとめ

結果考察を通じて、以下の点が明らかになった。

まず、オリンピックにおけるメダル獲得数を最大化するための手法としてメダル獲得可能性を基準とした種目評価による予算投資方法を用いる際、評価基準を一定にし、各競技特有の事情を考慮しない方が効果は高く、イギリスではそれを実践している。

一方のオーストラリアでは、この方法を実施できていない。その理由として、①組織体制の問題、②評価基準の問題、③中央競技団体との依存関係の3点が挙げられる。

①については、予算配分を実施する ASC がハイパフォーマンススポーツと草の根コミュニティスポーツの両方を統括しており、オリンピックにおけるメダル獲得数を絶対的な目標として定められていないことが考えられる。つまり、イギリスのような「妥協なき」予算配分を行った場合に予算を獲得できない競技団体からの政治的圧力が大きいことが推察される。イギリスでは草の根コミュニティスポーツは地域のスポーツカウンシルの管轄、ハイパフォーマンスは UK スポーツの管轄と分かれているために、UK スポーツのゴール設定が明確で、むしろ妥協する余地がない。しかし、ASC では「オリンピックでのメダル獲得数」と「国民のスポーツ参加率」は横並びの目標であり、どちらにも成果が求められるため、大胆な政策を実行することができないのである。

また、②についてオーストラリア、イギリスそれぞれの投資原則を比較した。上段で述べた通り、イギリスでは評価基準を一律に設定しているのに対し、オーストラリアでは評価基準を「前年との比較」という相対的なものにすることにより、成果指標を下げ、国際競技レベルが低くても「成果があった」と言えるように工夫している。これは莫大な予算

を獲得した結果、予想を上回れなかったときのセイフティネットとなっており、政府当局や国民からの避難をかわす目的があるとみられる。この点において、中央統括団体と競技団体は相互に擁護する関係にあるため、③の依存関係が生まれる。その結果、お互いのガバナンスや評価指標に問題があったとしても改善させるだけの影響力を持つことができないと推察される。

この状況を考察していくと、いわゆる「負のスパイラル」となっており、一度はまってしまうとなかなか抜け出せない構造が浮き彫りになる。今回の結果から、Sam (2012)²⁰⁾ が指摘する、競技団体の思考停止状態は確認できなかったが、少なくとも、競技団体との相互依存による、惰性的投資の可能性が示唆された。

このように、オーストラリアとイギリスは一口に種目評価投資政策と言っても、その実施方法には相違点があり、結果にも大きな差がでている。この差を明確に認識し、種目評価投資政策を導入する場合には細心の注意を払う必要がある。

6. 結論

オーストラリアおよびイギリスのハイパフォーマンススポーツに対する種目評価投資政策において共通点または相違点と結果の差異を調査検討し、種目評価投資政策実施の際の課題を明らかにすることができた。

7. 本研究の限界と実践への提言

7. 1 本研究の限界

本研究ではオーストラリアおよびイギリスの2か国のみの調査にとどまっており、この結論がすべてを網羅しているわけではなく、公開されている情報のみで得られた結果であるため、未知の情報が結果を覆す可能性は否定できない。特に、1996年アトランタオリンピックに向けたオーストラリアの予算資料は完全な形で集めることができず、自国開催であったシドニー大会以前の情報と比較できなかった点は課題として挙げられる。今後、これら2か国および他国の動向についてはさらに研究を続けていく必要がある。

また、メダル獲得のための要因は非常に複雑であり、資金のみを取り上げても、地方公共団体や企業等からの資金の流れも大きく影響する。現にイギリスは自己予算の調達に成功しているテニス、ゴルフ、ラグビーには投資配分をせずにメダルを獲得しているが、それらの資金の実態を調査することは困難であったため、本研究では国の施策としてどのように予算配分をするべきかに焦点を当て、論じている。

さらに、効率的予算配分について Sam (2012)²⁰⁾ が指摘しているように、競技団体の予算執行能力が不可欠であるという点は、妥当性が容易に想像できるが、これを示す具体的な事例は本研究においては確認できなかった。

7. 2 実践への提言

本研究のテーマであるハイパフォーマンススポーツに対する公的資金の予算配分については、多額の国家予算を投入する重要な政策であるにも関わらず、これに特化した研究はこれまで国内ではほとんど発表されていなかった。本研究で着目した「種目評価投資政策」は、現在、効率的予算配分方策として世界的に原則化しつつあり、優れた政策であるとおおむね評価されている。しかし、本研究において、一口に「種目評価投資政策」と言っても実際の実施方法によって結果に差異が出る可能性があることが明らかになった。政策の立案にあたっては、本研究で示した事例や現状等を踏まえ、慎重に検討していかなければならない。

また、本研究においては、「オリンピックにおけるメダル獲得数を目標とし、成果とした場合」と限定し、種目評価投資政策の効果や課題について論じたが、スポーツの意義や価値を考える上で、この目標および成果設定そのものが妥当かどうかについては言及していない。この点については、様々な立場から議論があつてしかるべきと考える。スポーツの価値を損なわず、国民の投資にこたえられるかどうか、ハイパフォーマンススポーツは真価を示さなければならない。

8. 注釈

(注 1) 2005 年 7 月 5 日, シンガポールで開かれた第 117 次 IOC 総会で 2012 年オリンピック・パラリンピックのロンドン開催が決定した。

(注 2) スポーツ振興基本計画の注によると, 「我が国のメダル獲得率は, 1976 年(昭和 51 年)のモントリオール夏季及びインスブルック冬季オリンピック競技大会では合わせて 3.5 パーセントであったが, その後諸外国において競技者の育成・強化のための施策が組織的・計画的に推進される中, 長期的に低下する傾向にあった」とある。(文部科学省ホームページ: http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/plan/06031014/006.htm)

(注 3) 2011 年 6 月 24 日公布, 同 8 月 24 日施行。「スポーツを通じて幸福で豊かな生活を営むことは, 全ての人々の権利」と日本で初めていわゆるスポーツ権を定めた。

(注 4) 2013 年 9 月 7 日(日本時間 8 日未明), ブエノスアイレスで開かれた第 125 次 IOC 総会で 2020 年オリンピック・パラリンピックの東京開催が決定した。

(注 5) New Public Management (NPM) とは, 民間企業における経営理念, 手法, 成功事例などを公共部門に適用し, そのマネジメント能力を高め, 効率的で質の高い行政サービスの提供を目指すという考え方である。(HITACHI 電子行政用語集)

引用・参考文献一覧

- 1) 公益財団法人日本オリンピック委員会; オリンピック憲章, p18, 2016.
- 2) OAKLEY, Ben., GREEN, Michael.; The production of Olympic champions: International perspectives on elite sport development systems, European Journal for Sports Management, pp. 83-105, 2001.
- 3) 原田宗彦; 日本のメダル獲得数と投資効果, スポーツ産業学研究 Vol. 15, No. 1, pp. 11-15, 2005.
- 4) 畠直輝, 吉田憲吾, 李微; 動き出したスポーツへの国家支援, 電気学会誌 Vol. 125, No12, pp. 748-751, 2005.
- 5) 森浩寿; オーストラリアにおける競技力向上システムの成功要因, 日本体育学会大会号 Vol. 53, p. 114, 2002.
- 6) GREEN, Mick; Olympic glory or grassroots development?: Sport policy priorities in Australia, Canada and the United Kingdom, 1960-2006, The international journal of the history of sport Vol. 24, No7, pp. 921-953, 2007.
- 7) 文部科学省; 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むけて～【最終報告】, 2015.
- 8) De Bosscher, Veerle, et al., Prioritization of elite sport: consequence of a global sporting arms race. Workshop: London 2012 success and failure of national elite sport policies, 2012.
- 9) 文部省; スポーツ振興基本計画, 2000.

- 10) 文部科学省; スポーツ基本計画, 2012.
- 11) 中村祐司; スポーツガバナンスの新展開, 宇都宮大学国際学部研究論集 Vol. 40, pp. 49-57, 2015.
- 12) 舟橋弘晃, 間野義之; 国際競技力に関する研究の動向—マクロレベルのオリンピック研究に着目して, Japanese Journal of Elite Sports Support, Vol. 5, pp. 1-17, 2012.
- 13) 荒井宏和; オーストラリアにおける北京オリンピック大会の競技力向上戦略について, 流通経済大学スポーツ健康科学部紀要, Vol. 2, pp. 47-54, 2009.
- 14) 荒井宏和; バンクーバー冬季オリンピックに向けたカナダチームのメダル獲得計画: 「Own the podium 2010 Final Report」 より, 流通経済大学スポーツ健康科学部紀要, Vol. 3, pp. 59-67, 2010.
- 15) 荒井宏和; インテリジェンスに基づくカナダのメダル獲得戦略計画の成果と評価, 流通経済大学スポーツ健康科学部紀要, Vol. 4, pp. 3-12, 2011.
- 16) 荒井宏和; ロンドンオリンピックにおけるイギリスのメダル獲得に関する評価, 流通経済大学スポーツ健康科学部紀要, Vol. 6, pp. 35-42, 2013.
- 17) 文部科学省; スポーツ政策調査研究, 2011.
- 18) De Bosscher, Veerle., et. al.; The global sporting arms race: An international comparative study on sports policy factors leading to international sporting success, Meyer & Meyer Verlag, 2008.
- 19) GREEN, Mick., HOULIHAN, Barrie.; Elite sport development: Policy learning and political priorities, Psychology Press, 2005.

- 20) SAM, Michael.; Targeted investments in elite sport funding: wiser, more innovative and strategic?, Managing leisure Vol.17, No2-3, pp. 207-220, 2012.
- 21) 森浩寿; オーストラリアにおけるスポーツ行政の変遷--National Fitness Act から Australian Sports Commission Act へ (日本スポーツ法学会第六回大会)--(自由研究), 日本スポーツ法学会年報 Vol.6, pp. 152-162, 1999.
- 22) 文部科学省; スポーツ庁の在り方に関する調査研究, 2014.
- 23) Independent Sport Panel; The Future of Australian Sport, Commonwealth of Australia, p66, 2009.
- 24) AUSTRALIAN SPORT COMMISSION, et al.; Australia's Winning Edge 2012-2022, Australian Government, 2012.
- 25) <https://www.uksport.gov.uk/our-work/mission-2016-18>, 2016 年 12 月 15 日アクセス
- 26) http://www.ausport.gov.au/__data/assets/pdf_file/0010/508465/High_performance_investment_principles.pdf, 2016 年 10 月 16 日アクセス
- 27) <http://www.uksport.gov.uk/our-work/investing-in-sport/investment-principles>, 2016 年 10 月 16 日アクセス
- 28) <http://www.uksport.gov.uk/news/2004/11/25/uk-sport-statement-on-funding>, 2016 年 10 月 16 日アクセス
- 29) http://www.ausport.gov.au/__data/assets/pdf_file/0003/594273/Investment_approach_process.pdf, 2016 年 12 月 27 日アクセス

30) UK Sport ; Performance Investment Guide, 2010.

31) <http://www.ausport.gov.au/>, 2016 年 9 月 25 日アクセス

32) https://www.clearinghouseforsport.gov.au/Library/archive/digital_archive/asc_publications/australian_sports_commission_corporate_publications, 2016 年 12 月 6 日アクセス

33) <http://www.uksport.gov.uk/>, 2016 年 9 月 25 日アクセス

34) <http://www.uksport.gov.uk/news/2016/12/08/goal-set-for-tokyo-2020-as-investment-figures-are-announced>, 2017 年 1 月 8 日アクセス

35) UKSport, Minutes of the UK Sport Board Meeting held on 31 January 2014, https://www.uksport.gov.uk/~media/files/board-documents/board-minutes/2014/2013_001_board_mins.pdf?la=en, 2017 年 1 月 9 日アクセス

36) http://www.ausport.gov.au/ais/australias_winning_edge/sports_tally/2015/the_tally, 2017 年 1 月 9 日アクセス

37) http://www.ausport.gov.au/news/asc_news/story_651798_asc_commits_to_winning_edge_principles_and_further_reforms, 2017 年 1 月 11 日アクセス

38) <http://www.abc.net.au/news/2016-08-23/rio-2016-winning-edge-fails-to-deliver-for-gold-medal-hopes/7775954>, 2017 年 1 月 11 日アクセス

謝辞

本稿の執筆にあたり、指導教官である間野義之先生より様々なご指導、ご指摘を賜り心より感謝申し上げます。副査をお引き受けいただいた、木村和彦先生、日比野幹生先生、澤井和彦先生、執筆にあたり、ご助言いただきました舟橋先生はじめ間野研究室の先輩方、博士課程、修士課程の皆様におかれましては、お忙しい中、親身にご協力くださり、大変助けていただきました。また、入学に際しご推薦を賜りました杉田正明先生、在学中講義を受け持っていたいただいた教員の皆様、私事にも関わらずご指導いただいた勝田隆先生、久木留毅先生、Jason Galbin 先生には本当にお世話になりました、多大なるご迷惑をおかけしたにも関わらず、快く送りだしてくれた職場の皆様には本当に頭の下がる思いです、そして、何よりこの1年間を共に学び、励ましていただいた、同期の皆様に出会うことができ、かけがえのない時間を過ごすことができました。

皆様のおかげなくして本稿の執筆はかなわなかったと思います。

本当にありがとうございました、

