

特定非営利活動法人

日本障害者スキー連盟

中長期計画(2020)

V1.1

V1.2

2020 年 9 月 30 日

2021 年 5 月 22 日

日本障害者スキー連盟

目次

1	はじめに	3
2	当連盟の目的および事業	4
3	これまでの経緯	5
4	当連盟の課題(2014)	8
4.1	企業と選手との雇用マッチング	9
4.2	企業とのコラボレーションの活性化	9
4.3	次世代選手の育成	10
5	現時点での当連盟の課題(2020)	11
5.1	競技力の一層の強化	11
5.2	普及活動の促進	12
5.3	途上中の組織構造改革	12
6	中長期目標(2020)	15
6.1	競技力向上	15
	● 国内ポイントレースの増加、国際大会の誘致・開催	15
	● “技術立国・日本”が持つ先端的なテクノロジーの供給	16
	● 指導体制の強化	16
	● ブラインドクラス、ID クラスの強化	17
6.2	普及の促進・次世代選手育成	17
	● 優れた選手を発掘し育成する仕組みの構築	17
	● 普及活動を担当する地域団体の設立(任命)	18
	● 会員数の増加	19
6.3	組織改革 2.0	20
	● 財政基盤のさらなる強化(協賛金、助成金、その他事業)	20
	● IT、DX の推進による事務機能の高度化	22
	● コンプライアンス強化	23
	● 人材採用と育成計画	23
	● 公益財団法人化	23
	● 地域別組織の設立(認定)	24
6.4	「2030 札幌オリンピック・パラリンピックに向けて」	26
	● 2030 年札幌冬季五輪招致活動	26
	● 自国開催で最大のパフォーマンスを出すために	27
7	おわりに	28

1 はじめに

1998 年開催の長野パラリンピック冬季競技大会を契機に日本パラリンピック委員会（JPC）が設立され、JPC を中心とした障害者競技スポーツ体制づくりが進められてきました。同時に、日本を代表する障害者スノースポーツの統一組織を早急に設立する必要性も高まりました。

その流れを受けて日本障害者スキー連盟は、ソルトレイク・パラリンピック冬季競技大会（2002）を目前に控えた 2001 年 11 月 10 日に、日本身体障害者スキー協会、日本チェアスキー協会、日本障害者クロスカントリースキー協会の 3 団体を正会員として設立されました。設立から約 20 年がたち、組織も大きく成長してきている中、長期のビジョンを設定し、中期、短期の目標に向かって運営していく必要があると考え、今回の中長期計画を作成するに至りました。

中長期計画ですが、ここでは長期を 10 年と捉えています。今から 10 年後、もしかしたら自国開催の可能性をもつ札幌冬季オリンピック・パラリンピックに向けての長期計画を考え、また 2026 年のミラノ・コルチナの冬季オリンピック・パラリンピックを中間地点とし中期目標の期間として考えたいと思います。

当連盟は、関係する一人一人が障害者スノースポーツを支えていこうというボランティア精神のもとに成り立っています。当連盟を支えて下さる方々に夢と未来の感じられるビジョンを示すことができたらと思います。

2 当連盟の目的および事業

確認のため、当連盟の目的および事業をここに改めて記載します。

日本障害者スキーの目的と事業



目的

この法人は、障害者のスノースポーツを統括し、日本を代表する**唯一の団体**として普及・振興及び競技力の向上を図り、以って障害者の社会参加を促進し、活力のある**共生社会の創造**および**世界平和の発展**に寄与することを目的とする。

事業

- (1) 障害者のスノースポーツの普及振興
- (2) 障害者のスノースポーツ選手の強化育成
- (3) 障害者のスノースポーツに関する調査研究及び情報収集
- (4) 障害者のスノースポーツに関する広報・啓発
- (5) 障害者スポーツ関連団体やスノースポーツ関連団体との連絡調整及び連携
- (6) 国内外における障害者のスノースポーツ大会及び会議等の開催や他団体への協力
- (7) 国内外における障害者のスノースポーツ大会及び会議等への選手及び役員等の派遣
- (8) その他、目的達成のために必要な事業

※日本障害者スキー連盟定款より抜粋

これは当連盟の定款に記載されています。当連盟の目的は「活力のある共生社会の創造および世界平和の発展」となっています。スノースポーツを通して障害者の社会参加を促進する、そしてその結果として、究極的には世界平和に寄与していこう、というものです。

壮大すぎる目的に見えるかもしれませんが、我々はこの当連盟の根幹の目的をいつも忘れずに運営していきたいと思っています。

3 これまでの経緯

当連盟は 2014 年の新体制発足から大きく状況や組織構造が変わってきています。2014 年当時は、団体正会員にほぼすべての事業を丸投げする体制で、ガバナンス力も弱く、とてもうまく運営できているとは言い難い状況でした。それぞれの団体正会員が独立して運営しており、当連盟はその団体正会員の活動を取り纏めているにすぎず、その結果、各団体それぞれ独自の運営方針で活動しており、お金の使い方含め当連盟のガバナンスが効かない状態に陥っていました。

一例を上げれば、事業（例えば海外遠征等）の申請は当連盟が国等に行いますが、その事業は運営実行は団体正会員、最終的な請求についても団体正会員で作成した請求書が直接そのまま国等に送られるため、当連盟としてのチェック機能は一切働かない状態でした。

双方に当事者意識が薄くなっていたため、請求ミス等が時々発生しており、結果的に過大請求という大きな問題も発生し、過去に遡って状況を精査した上、国に返済をしたという事件を起こした経緯があります。

この反省から、団体正会員制度を廃止し、当連盟が申請した事業は当連盟で管理し、請求行為も当連盟が責任を持って行う体制としました。それまで団体正会員として活動していた方々は当連盟の個人正会員等になって頂き、当連盟の一員として活動を行うことを基本とした体制にしました。それまで団体正会員であった、

- 日本知的障害者スキー協会
- 日本身体障害者スキー協会
- 日本チェアスキー協会
- 日本障害者クロスカントリースキー協会

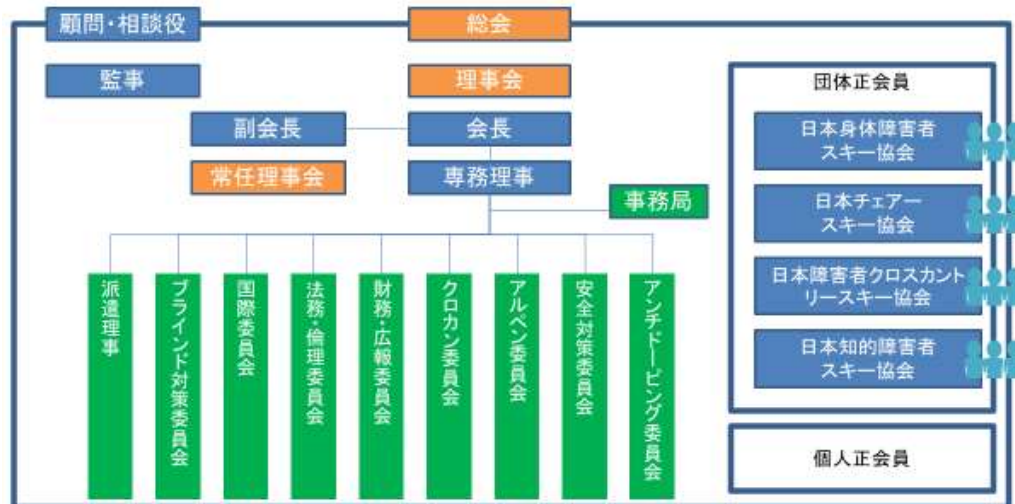
の 4 団体のうち、日本身体障害者スキー協会、日本チェアスキー協会の 2 団体は当連盟とは独立した団体となり、また日本知的障害者スキー協会、日本障害者クロスカントリースキー協会の 2 団体は、団体を解散して完全に当連盟に統合することになりました。

現在は当連盟で責任を持って事業を推進する体制となり、煩雑な請求業務等も集約することにより効率的になり、新組織になって以来事故は発生しておりません。

日本障害者スキー連盟組織図(2016以前)



9



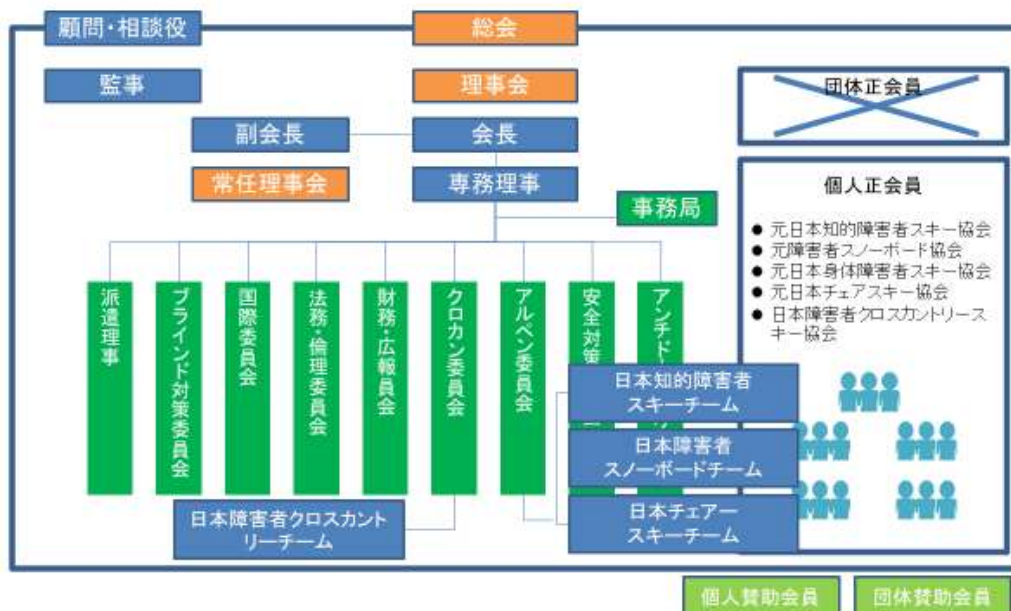
個人賛助会員

団体賛助会員

日本障害者スキー連盟組織図(2016)



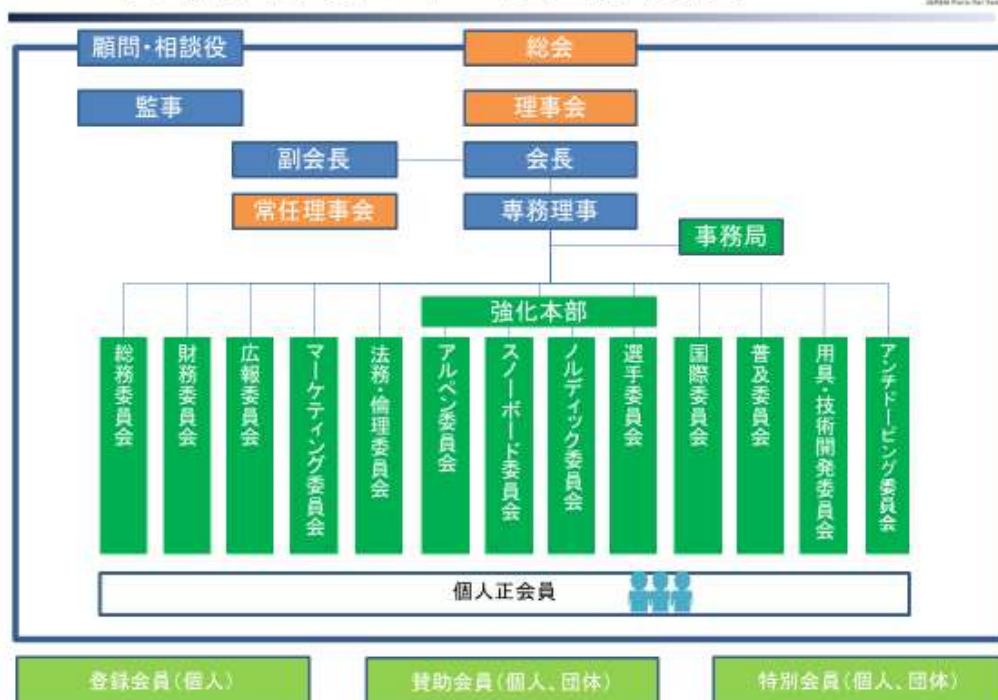
11



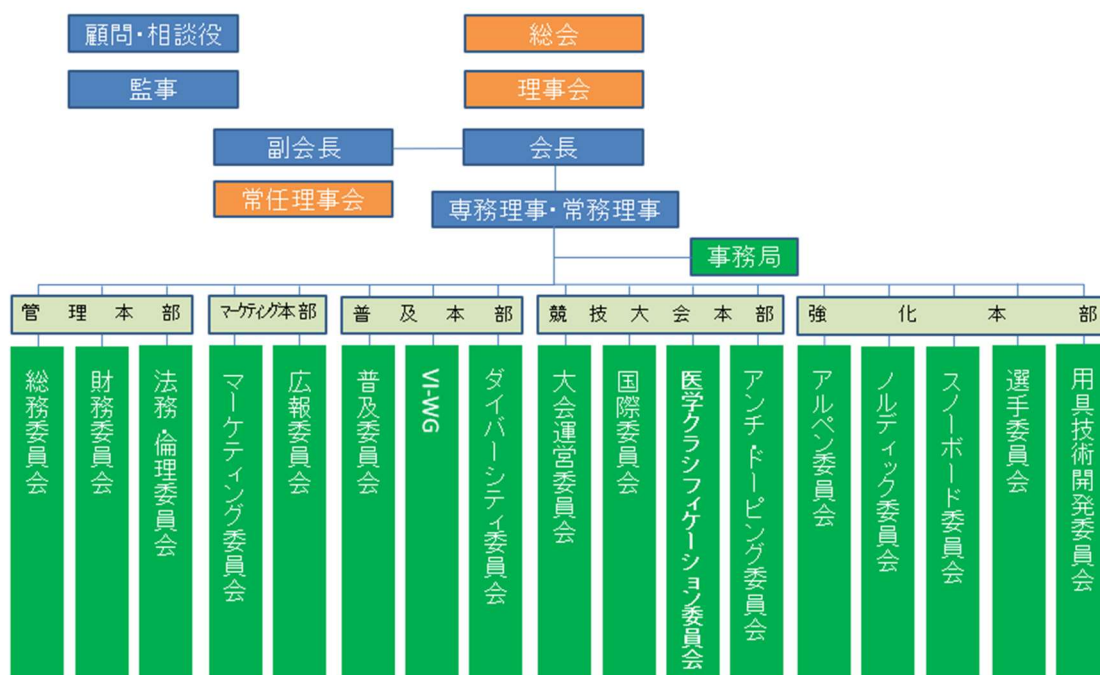
個人賛助会員

団体賛助会員

日本障害者スキー連盟組織図 (2019)



日本障害者スキー連盟組織図 (2020)



4 当連盟の課題(2014)

2014年の猪谷会長の元、当連盟をどのように運営していくのかについて当時の理事メンバーで考えました。当時の当連盟は数多くの課題を抱えており、組織的なガバナンスの問題だけでなく、財政的にも逼迫しており、早急な立て直しを必要としていました。

連盟の課題(2014)



連盟の喫緊の課題

- 財政基盤の確立
- 規律と統治確立を含む組織の強化
- 2018年平昌冬季パラリンピック大会に向けた競技力の強化

新しい体制のコンセプト

- 社会に広く開かれた存在であるべき
- 「企画力」「マネジメント」「ガバナンスの確立」を重視した執行部を編成
- 各界から一流の専門家を結集

猪谷会長就任時のコメントより(2014年10月3日)

その後、数多くの新規のスポンサーの獲得、前述したような組織体制の大改革を行ったことにより、財政基盤は大幅に安定し、また組織運営も効率的かつミスのないガバナンス力の効いた組織へと成長してきたと感じています。

さらに平昌パラリンピックでは当連盟所属選手は金3個、銀4個、銅3個、合計10個のメダルを獲得するという大活躍をみせてくれました。

よって「財政基盤の確立」に関しては、ほぼ解消、「規律と統治確立を含む組織の強化」もかなり実現され、また「競技力の強化」も平昌での大活躍で成果を出せたと言えます。

また 2014 年当時、活動の目標として下記の 3 つを掲げました。

連盟の3つの目標(2014)



企業と選手との雇用のマッチング

- 選手が競技に集中できる環境の整備
- セカンドキャリアの形成促進
- 障害者アスリートの雇用

企業とのコラボレーションの活性化

- “技術立国・日本”が持つ先端的なテクノロジーの供給
- 資金的な支援

次世代選手の育成

- 2018年 冬季パラリンピック平昌大会(メダルの増産)
- 競技人口の拡大(体験・経験する機会創出)
- 優れた選手を発掘し育成する仕組みの構築

猪谷会長就任時のコメントより(2014年10月3日)

これらの目標に関して、現時点ではどのようなになっているのか、一つ一つその状況を見ていきます。

4.1 企業と選手との雇用マッチング

これは概ね達成できたと思います。ほぼ全てのナショナルチームの選手が企業に雇用され、競技に集中できる環境になっています。選手引退後も多くの選手はそのまま雇用関係を継続しており、セカンドキャリアとしても安定した環境となっています。しかし ID 系の選手に関してはなかなか理解を得られず、大会や合宿の参加により職場の欠席すら快く認められないケースがあり、まだまだ改善していく余地があります。

4.2 企業とのコラボレーションの活性化

テクノロジーの供給という点では、用具開発委員会が結成され、企業グループの方々が最新テクノロジーを駆使した最新ツールの開発を行ってくれています。しかし、まだまだ目覚ましい結果が出るところまでには至らず、開発途上と言えます。

一方で資金的な支援ということでは、スポンサー企業様が大幅に増加し、また新規にゴールドスポンサー枠を設けたことで、大口のスポンサーが 4 社も確定し、スポンサー企業様

からの支援はとても手厚いものとなってきており、大きな支えとなっています。スポンサー企業様の皆様には感謝の言葉しかありません。

4.3 次世代選手の育成

3つの目標の中では、この目標が一番苦戦しています。確かに2018年平昌パラリンピックではメダルの増産（合計10個）を達成しました。しかし選手層を見てみると、まだまだベテラン選手が頑張っているのが現状です。世界を見ると20歳くらいの選手の成長も著しく脅威になりつつあります。

現時点の日本チームの現状は、若手選手の発掘がままならず競技種目を体験する機会の創出さえもうまくいっていません。そして、金の卵である若手選手を育成する仕組みもまだまだ未成熟と言えます。

5 現時点での当連盟の課題(2020)

かなり状況は良くなってきているとはいえ、まだまだ課題は山積しています。2020 年時点で考えられる当連盟の主な課題を列挙します。

現状の主な課題(2020)



競技力の一層の強化が必要

- 次世代選手の強化・ジュニア育成に十分なパワーが投入できていない(弱体化)
 - ・ 選手発掘の機会の創出
 - ・ 若手の育成の体制強化
- ポイントレースの開催が少ない
 - ・ ポイントが取れる国内大会が少ない
 - ・ WC等、国際大会の誘致、開催、そのための運営体制の不備

普及活動の促進が必要

- 会員数が減少傾向、会員数増加に向けての対策が必要
- 魅力的な普及活動イベントが少ない
- スキースクールとのコラボができていない、指導者も少ない

途上中の組織構造改革

- 財政基盤がまだ不安定
 - ・ スポンサー企業様との関係の安定化、新規スポンサー企業様の増加が必要
 - ・ その他収益基盤の構築ができていない。
- 組織構造の改革の継続
 - ・ 組織改革により業務プロセスは整理・効率化されたが、IT化は遅れている。経理システムの導入によりやく着手したところ。
 - ・ 連盟自身の公益財団法人化の推進が難航中。
 - ・ 地方組織の設立(or連携)が未着手。
- 事務所移転が未対応
 - ・ 2021もしくは2022年には事務所移転が控えているが、まだ未準備

5.1 競技力の一層の強化

平昌パラリンピックでは大きな成果を残すことができましたが、新人、若手選手を次々と排出している世界各国のチームは、その実力も相当上がってきています。次世代選手がまだあまり育っていない日本チームとしては脅威でしかありません。より一層の強化を行わなければ、今後の WC やパラリンピックでのメダル獲得はかなり厳しい状況にあると言えます。その理由として考えられるのが以下の2点でしょう。

● 次世代選手、ジュニア選手の育成不足

世界レベルでみると選手の世代交代は目まぐるしく、ほぼ選手が固定化してきている日本チームとは大きく事情が異なるようです。日本でもジュニア選手の発掘機会を増やし、また育成していく基盤を早急につけていく必要があります。

● ポイントレースが少ない

日本では選手発掘につながるようなポイント大会が少なく、見る機会、体験する機会も乏しいのが現状です。さらに WC 等の国際大会もノルディックは2年に1回という頻度で実

施できてきていますが、アルペンやスノーボードではなかなか実施できていません。実施するためには資金的な面だけではなく、大会を運営する側のノウハウや人材が不足している（準備も含めると1年間の作業）ことも起因します。

5.2 普及活動の促進

障害者スノースポーツを世の中に広く普及できている状態とは言い切れません。当連盟の普及活動もまだまだ実現できていないことが多く、課題も多い状況です。

● 減少傾向にある会員数

当連盟は会員組織であり、会員こそが当連盟の母体とも言えますが、その会員が近年減少傾向にあります。当連盟の主旨に賛同する方々に会員になって頂き、より多くの方々からの支援応援を受けることで組織も選手も成長すると思います。会員を増加させる施策を考え、実施していくことが重要です。

● 普及活動イベントが少ない

障害者スキーとはどういうものなのか、体験会等を通して普及していくのですが、この普及活動の実施数自体が少ない状況です。また実施はしても参加者が思うように集まっていなかったり、いつも同じようなイベントで魅力に欠けたり等の課題もあります。今後開催する普及活動イベントは、集客にもっと注力したり、新しい方式で魅力を打ち出したり等、いろいろ工夫の余地があると考えています。

● 他団体との連携が不足

開催数の増加や魅力的なイベント運営をしていくためには、当連盟独自で運営するだけでなく、地元のスキースクールとのコラボレーションが重要です。現状では、そのような連携や信頼関係が構築できているところは数少ない状況です。また、どこのスキースクールにバイスキー等の器具があり、指導者がいるのか、その情報の一元化と発信が重要ですが、その情報整理も未整備のままです。指導者不足の状況でもあることから、地元スキースクールと連携しながら指導者の育成強化も必要となるでしょう。

5.3 途上中の組織構造改革

当連盟の組織はかなり改善し、組織構造も変更され、財務基盤も安定し、運営もスムーズになってきています。第一段階の構造改革は成功したと言えると思いますが、まだまだ未解決、未実施のものも多く、課題も山積しています。今後も組織構造改革は継続していかなければなりません。

● 財政基盤の確立

多くの関係者のご尽力により、スポンサー企業様も増加し、協賛金は大幅に増加してきています。以前より格段に当連盟の財務体質は向上しています。実際に、2014年度と2020年度のスポンサー企業様を比較するとその差は歴然です。

スポンサー(2014年9月)



■パラアルペンスキーチーム・スポンサー



■パラノルディックスキーチーム・スポンサー



■パラアルペンスキーチーム・サプライヤー



■パラスノーボードチーム・スポンサー



スポンサー(2020年9月)



■JPSゴールド・スポンサー



■パラアルペンスキーチーム・スポンサー



■パラノルディックスキーチーム・スポンサー



■パラIDアルペンスキーチーム・スポンサー



■パラスノーボードチーム・スポンサー



■パラアルペンスキーチーム・サプライヤー



■ウェアサプライヤー



しかしスポンサー企業様とのコミュニケーション、当連盟の活動による広告コンテンツ

としての魅力度を維持向上させていかなければ、スポンサー企業様が離れていってしまう可能性もあり、まだまだ安定感は不足しています。現実に残念ながら年に1、2社のスポンサー企業様から支援打ち切りのご連絡をいただいています。より、魅力的な団体であるよう引き続き努力が必要であるとともに、新規のスポンサー企業様開拓の活動も継続していく必要があります。

一方で、助成金や協賛金といった他社からの支援金だけでなく、自らで収益を上げていく工夫が必要と考えています。ブラインドサッカー協会等は、クラブチーム選手権の開催、チームの認定、教育研修等さまざまな事業を実施していくことで、助成金や協賛金に頼らない経営が実現していると伺っています。当連盟でもアイデアを創出し、新規事業を作っていくことが必要と考えます。

● 組織構造改革の継続

第一段階の組織構造改革により、団体正会員は廃止され、今までのような二重構造が無くなりました。これにより当連盟における業務プロセスは大きく整理され、効率化され、しっかりした組織になったと思います。その結果、近年では大きなトラブルも発生していません。しかし IT 化は非常に遅れており、経理システムの IT 化に最近ようやく着手したところです。

女性役員割合が2020年度は約30%でガバナンスコードで定められている目標割合40%に近づける必要があります。女性の活躍のみならず、多様な人材の活用を推進するために、今まで女性委員会と呼んでいた委員会を2020年にダイバシティ委員会と名称を変更しました。

数年前より連盟の公益財団法人化の作業を進めていますが、今まで公益法人化支援事務所から誤った情報を得ていたり、ドキュメント整備が全く進んでいなかったりと難航しています。正確な情報に基づき、現状を把握した上でスケジュールを再度確認していく必要があります。

普及活動を考えると、当連盟だけで全国に障害者スノースポーツを普及させていくのは現実的に不可能です。実現していくためには、地方に当連盟と連携する地域組織を設立（もしくは任命）することにより、全国に団体正会員組織を再結成する必要があると想定していますが、現時点ではまったく未着手の状況です。

6 中長期目標(2020)

これらの課題を踏まえた上で、10年後(2030年)を見据えた当連盟の中長期目標を以下のように設定しました。

連盟の中長期目標(2020)



競技力向上

- 国内大会の実施、国際大会の誘致、開催
- “技術立国・日本”が持つ先端的なテクノロジーの供給
- 指導体制の強化

普及の促進・次世代選手育成

- 優れた選手を発掘し育成する仕組みの構築
- 競技人口の拡大(体験・経験する機会創出)
- 普及活動支援団体との連携
- 会員数の増加

組織改革2.0

- 財政基盤のさらなる強化(協賛金、助成金、その他事業)
- IT、DXの推進による連盟事務機能の高度化
- 公益法人化
- 地域別普及組織、種目別組織の設立(認定)
- 事務所移転対応

2030札幌オリパラに向けて

- 2030札幌オリパラ招致活動への協力
- 自国開催時での最多のメダル数獲得

6.1 競技力向上

前述したように前回の平昌パラリンピックでは我が日本選手チームは合計10個のメダル獲得という大活躍をしました。しかし新人、若手選手を次々と排出している世界各国のチームの実力は急速に上がってきています。アルペンではオランダチーム、ノルディックでは前回出場できなかったロシアチームが間違いなく台頭してくるでしょう。またスノーボードでは主力の成田緑夢選手を欠いた日本チームはより一層の選手育成をしなければ相当厳しいかもしれません。

● 国内ポイントレースの増加、国際大会の誘致・開催

国内ポイントレースがまだまだ少ないのが現状で、選手発掘につながるような大会を数多く開催し、裾野を広げていくことが重要です。そのためには、必要に応じてJPSポイントの計算式等も変更しつつ、国内ポイントレースを増やしていくことが求められます。

またアジアカップやWC等の国際大会においては、日本国内にてノルディックは2年に

1 回という頻度で WC を実施できていますが、アルペンやスノーボードではなかなか実施できていません。これは資金面だけではなく、大会運営する側のノウハウや人材が不足している（準備も含めると 1 年間の作業）ことも起因します。この大会の運営型の体制をどのように強化していくか、そのような人材の育成、場合によっては関係各所からの人材派遣のスキームを構築しなければ、定期的な開催にもつながりません。どのようにして人材確保すべきか、今一度、関係者一同で知恵を絞っていく必要があります。

● “技術立国・日本”が持つ先端的なテクノロジーの供給

現在、パラスキー、とくにチェアスキーに関する技術の進歩は目覚ましいものがあります。少し前まではわが日本チームのチェアスキーは他国を圧倒する性能を有していましたが、今までは性能に差が無くなってきただけなく、一定領域では日本より一歩進んでいる印象もあります。平昌では、ついに 2 本スキーのチェアスキーまで登場しました。世界各国が持てる技術を結集して新型のチェアスキーを開発している状況です。

当連盟においても、用具開発委員会を設立し、有志企業を募り当連盟メンバーと共同で新しい用具の開発を続けています。現段階では、チェアスキーフレーム、ショック、座面の 3 つにフォーカスしています。引き続き、技術立国である日本企業の技術を終結した新しいチェアスキーが一刻も早く完成することを望んでいます。

さらに今後フッ素系ワックスが禁止となる情報が入りました。これにより、フッ素系ワックスに代わる新しいワックスの開発は最重要課題になりますし、ワックス担当者はより一層重要な役割を担うことになります。

● 指導体制の強化

障害者スキーの技術は日々進歩しています。また障害の程度は個人によって異なり、使っている用具も一つ一つが違ってきます。またチェアスキー等の特殊な用具を使うため、ライン取りや特性も違うため、健常者の滑りはそのままでは生かせません。つまり指導者は常に最新の技術情報を入手し、チェアスキー技術などを熟知した上で、さらに個人個人の特性を理解しながら指導しなければなりません。さらに世界を転戦することを考えるとコーチ（もしくは常駐するスタッフの一人）は英語が堪能であることが望まれます。つまり非常に高度なスキルを求められることになり、稀有な人材となります。

そのような指導者はなかなか見つからず、また一度出会い体制を組んでしまうと次の人材が見つからないため、その体制が長期化してしまう傾向にあります。プロのスポーツの世界では、コーチを定期的に変えていくのは当たり前の世界で、選手は変革を求めるときには必ずと言っていいほどコーチを変え、新しい指導方法のもとで自分を飛躍させようとします。しかし、障害者スノースポーツの世界ではその代替オプションがないばかりか、一つの体制ですらなかなか満足に整えられていません。

今後、日本チームがさらに強くなっていくためには、まずは指導体制の強化が必要と考え

ています。常に複数のコーチ陣が控えていて、選手が必要に応じてスポットでも指導を受けられるようにコーチ陣層を厚くしていくこと、そしてトレーナーやワックス担当者の拡充を図ることも必要となります。

そのための施策は以下のようなものがあります。

- ✓ SAJ 等との連携を強化、コーチやスタッフを派遣してもらう。
- ✓ 海外からコーチやスタッフを招聘する。
- ✓ 他国との共同合宿等を行うことで技術交流する。
- ✓ 陸上トレーニング等は他の競技と合同で実施し変化を与える

海外から人材を招聘するためには、予算をもっと確保する必要があります。そもそもそのような人材にアプローチできるだけのチャンネルの確保もできていません。陸上トレーニングの合同開催などは比較的簡単にできそうですが、それですら多大な調整が必要です。いずれにせよ、そういった地道な作業から始めていく必要があります。

● ブラインドクラス、ID クラスの強化

WC やパラリンピックでは、世界各国からは Invisible-Class（ブラインドクラス）の選手も大勢参加しています。しかし現在の日本はメダルどころか参加選手もゼロの状態です。この状況を打破するためには、まずは各地に点在するブラインドスキー団体との連携から始めなければなりません。連携を強化し、その上で当連盟の内部に日本を代表するブラインドスキーの部門を作る、そして世界で活躍できる選手を育成していく、そのための仕組み作りが必要です。

ID のクラスにおいてはもっと日本全国に普及していきたいと考えています。現状では、まだまだ ID クラスのスキー競技があること自体すら浸透していない状況です。スキーを体験していただく機会を増やし、楽しんでもらい、まずはスキーのことを好きになってもらうことから始めたいと思います。

6.2 普及の促進・次世代選手育成

競技力を強化するためには、

1. ポテンシャルの高い選手を発掘する
2. 新人、若手選手（ジュニア含む）を合宿等に参加させ鍛えていく
3. 一定レベルの次世代選手を国際大会にも参加させ経験を積ませる

といったステップがあると思います。

● 優れた選手を発掘し育成する仕組みの構築

まずは入り口である、ステップ1の「ポテンシャルの高い選手を発掘する」場を増やす必要があります。ポテンシャルの高い選手というのは、一般的には、身体能力が高く、かつ、スノースポーツ経験者、あるいはやってみたくて強く考える若手のことを指します。そのよ

うな人材の情報を収集できるネットワークが重要となります。そして適した人材がいたときに当連盟に情報がすぐに入るようなネットワーク網の構築や、情報が入った時に選考ができる体制の確保も重要となるでしょう。また次でも述べますが、体験会を全国でも増やし子供たちに障害者スノースポーツを知ってもらい裾野を広げていく活動は、地道ですが根雪となるため非常に重要と考えます。

ジュニアの選手はジュニアなりの育成方法があります。いきなりナショナルチームの合宿に参加することが良いというものではありません。ジュニア選手間でお互いライバル関係を構築し、相手を意識しながら己の技術を磨いていく、そのような環境が重要です。またジュニア向けの指導方法の確立も必要でしょう。ジュニア向けの合宿や大会も必要かもしれません。しかしまだまだ未整備状態ですので、これから整備していく必要があります。

また将来有望な若手選手を国際大会や合宿に参加させるためには、ナショナルチームの選手か次世代選手枠の選手として認定されなければなりません。しかし、規定に則るだけではなく将来有望な選手には経験のため海外遠征に参加させていくことも検討していく必要があると思われる、そのスキームの整備が必要でしょう。

● 普及活動を担当する地域団体の設立(任命)

当連盟だけで、日本全国に障害者スノースポーツを普及させていくことは不可能です。それぞれの地域ごとに当連盟の普及活動を支援するような仕組みが必要不可欠であり、早急に整備していくことが重要です。方式としては以下の3つが考えられます。

地方の障害者スノースポーツ団体との連携

日本全国には地域別の障害者スキーの団体があります。福島県障害者スキー協会、兵庫県チェアスキー協会、新潟県チェアスキー協会、秋田県身体障害者スキー協会、青森県チェアスキー協会、岩手県チェアスキークラブ等、全国には数多く点在しています。しかし、それぞれの団体と当連盟が密接な関係はまだ構築できておりません。まずは地方の障害者スノースポーツ団体とのコミュニケーションを開始し、連携を強化していくことから開始したいと思います。

スキースクールや他団体との連携

正式な障害者スノースポーツの団体だけでなく、スキースクールとの連携も密にしていく必要があります。チェアスキーの体験の申し込み等は直接スキースクールに連絡が行くことが多く、もしその設備や指導体制がない場合は他を紹介するか、もしくは情報が無いことを理由にそこで連絡が途切れてしまっていました。それらの情報連携ができるスキームや情報整備が重要です。

一方、アイスティーカップなど独自のチェアスキーの大会を運営している民間団体（ボランティア団体含む）も存在します。（実際には当連盟はアイスティーカップを後援していま

す)。このような団体との連携を行うことで、新たな選手発掘、普及活動の共同開催を含めて連携を強化していく必要があります。

SAJ、SIA との連携も不可欠です。立位の選手の指導だけでなく、アルペンチェアの指導においても新しい滑りの技術や最新のスキー器具、ワックスの知識の共有、またコーチやトレーナー、ワックス担当者等のスタッフの派遣、大会運営ノウハウの供出や運営側の人材派遣などもあり得ると考えています。情報共有しながら信頼関係をより深めていき、お互いの協力関係を築ければと考えています。

地域別組織の設立(認定)

日本全国に普及活動を推進していくためには、将来的には地域別の組織を作り、団体正会員として認定していく必要があると考えています。また種目別組織（アルペン、ノルディック、スノボ、ID、ブラインド等）をさらに加えるのかについても検討が必要です。これらについての詳細は組織改革 2.0 の章で述べることにします。

● 会員数の増加

当連盟は会員組織であり、正会員の皆様で成り立っている組織です。しかしその会員数が近年減少傾向にあります。より多くの方々に、当連盟の活動主旨に賛同して頂き、会員になって頂く。そして、より多くの方々からの応援支援を受けることで組織も選手も成長すると考えています。会員を増加させる施策を考え、実施していくことが重要です。

✓ 正会員数増加マーケティング

まだ正会員獲得に向けてのマーケティング活動は一切行っていません。会員獲得キャンペーン等を行い、ぜひ一人でも多くの正会員を獲得するよういろいろな施策を考え実施していく予定です。

✓ ナショナルチーム選手の正会員化

今まではナショナルチームに所属する選手も登録会員としていましたが、当連盟の正式事業に参加している観点から、ナショナルチーム（次世代枠含む）選手は正会員であるべきと考えます。今後、規定類やガイドラインの変更を行い、明文化していく予定です。

✓ 会費納入のシステム改修

ようやく、会費の Web による支払いが可能となりましたが、一度会員になった方々であっても毎年、新たに入会手続きをしなくてはならないプロセスになっており、使い辛く、かつここで退会していく人も多いと考えます。このあたりのシステムの改修を行う予定です。

6.3 組織改革 2.0

前述したように、当連盟の組織は大幅に改善され、組織構造も大きく変更され、財務基盤も安定し、運営もスムーズになってきています。第一段階の構造改革は成功したと言えます。しかし手を休める暇はありません。今後は、組織構造をさらに推し進める第二段階として、「組織改革 2.0」に移りたいと思います。

● 財政基盤のさらなる強化(協賛金、助成金、その他事業)

スポンサー企業様からの協賛金が大幅に増加してきたこと、日本チームの戦績が上がっていることより助成金が増額されていること等により、過去と比較すると財務体質は飛躍的に向上しています。しかし経済状況が不安定な中においては、スポンサー企業様からの協賛金はいつ打ち切りとなるかわからないこと、東京オリンピック・パラリンピックが終わった後も助成金額が現状をキープしてもらえるかどうか不透明なことを考えると、引き続き財務基盤強化は継続していく必要があります。財務基盤強化は大きく 3 つの施策があると考えています。

- 1) スポンサー企業様からの協賛金の強化
- 2) 助成金のタイムリーな申請
- 3) 新規事業の創出

以下では、これら 3 つの施策について述べていきたいと思います。

1) スポンサー企業様との連携強化

スポンサー企業様からの協賛金は、過去と比較してかなり増加してきており、当連盟の財務基盤を支える大きな柱になっているのは事実です。しかし既存スポンサー企業様とは、下記の課題があります。

- ・スポンサー企業様と必ずしも密なコミュニケーションが取れているわけではない。
- ・タイムリーな情報提供ができておらず、後手になることがある。

当連盟の活動の広告コンテンツとしての魅力度を向上させていかなければ、スポンサー企業様が離れてしまう可能性もあり、まだまだ安定感は不足しています。現実に残念ながらスポンサー企業様から支援継続の打ち切りのご連絡をいただくことがあります。より密なコミュニケーションを取っていくために下記のような施策を検討していきたいと思います。

- ✓ スポンサー企業様を選手とともに個別訪問

現状では、当連盟の役員がご挨拶に伺いコミュニケーションを取ることが精一杯でしたが、やはり企業の方々は選手と触れ合いたいもの。できれば年に 1 回は選手と共にスポンサー企業様を訪問し、可能であれば、選手から活動報告、もしくはスピーチを実

施しコミュニケーションを図っていきたいと思います。

✓ スポンサーカップ、感謝の夕べの拡充

現在、スポンサー企業様が選手と直接触れ合う機会として、4月初頭の「スポンサーカップ」と6月前後の「感謝の夕べ」があります。その内容をより拡充し、またできるだけ多くの参加者を募っていけるようにしたいと考えています。

✓ タイムリーな情報公開

試合のリザルト、選手の合宿情報等、ニュースサイトの頻繁な更新や、メルマガ等の配信によりかなりタイムリーに情報をお届けできるようになってきていますが、引き続き改善していきたいと思います。また記者会見等は、記者だけではなくスポンサー企業様の広報部の方々も積極的にご招待することで、より一層の連携を図りたいと思います。

✓ 新規開拓&体制強化

スポンサー企業様の数が増えてきたとはいえ、ID やスノーボード、サプライヤースポンサーなどは、まだ空席がある状態です。既存スポンサー企業様とのコミュニケーションの深化、および新規のスポンサー企業様を開拓していくために、スポンサー企業様専門の理事を創設することにしました。既存スポンサー企業様とのコミュニケーションを密に取ってもらいつつ、新しいスポンサー企業様の開拓を専門に担当してもらう予定です。

✓ スポンサー制度の見直し

スポンサー企業様の数もかなり増えてきており、今後はスポンサー種別の見直しを行い、金額やウェア等への掲出の方法等も整理していくことが必要と思われます。ID や普及に対するスポンサー制度、WC 等の大会の冠スポンサーの在り方、ウェアや用具等のサプライヤースポンサー制度の在り方、小口のサポーター的なスポンサーなど、まだまだ工夫の余地はあるものと思われます。

2) 助成金のタイムリーで適切な申請

助成金を獲得するために申請書を提出することは当たり前のことですが、この申請書の書き方によって大きく助成金額が変わってくるのが実情です。どのように記載すれば承認されやすいのか、国全体としての予算規模はどのようなものなのか、どのような事業が承認されやすい傾向にあるのか、といった最新の情報を加味しながら申請書を作成していく必要があります。これまでは各チームがそれぞれ個別に記載して提出していましたが、強化本部を設けることで、当連盟内での情報が共有され、最終的に強化本部長が確認することにより、

申請書の精度はかなり向上してきています。今後もこの方針を継続していきたいと思います。

3) 新規事業の創出

助成金や協賛金といった他者からの支援金だけでなく、自らで収益を上げていく工夫が必要と考えています。ブラインドサッカー協会等は、クラブチーム選手権の開催、チームの認定、審判の認定、教育研修等さまざまな事業を実施していくことで、助成金や協賛金に頼らない経営がかなりできていると伺っています。実際に正社員としてかなりの人数を採用しており営業体制も手厚くなっているとのこと。当連盟でもいろいろなビジネスアイデアを創出し、新規事業を作っていくことが必要と考えます。

● IT、DX の推進による事務機能の高度化

組織改革や業務の見直しを行ってきた結果、当連盟の業務プロセスは過去と比較して、かなり整流化され効率化されてきています。しかし、IT 化、DX 化（Digital Transformation）はまだまだ遅れている状況といっていよいでしょう。実際に経理システムの導入にようやく着手したところです。今後、IT 化が望まれる箇所としては以下があります。

- ✓ バックオフィス系
 - ◆ 経理システム（現在進行中）
 - ◆ ドキュメント管理（契約書管理、規定類管理等）
- ✓ 広報・マーケティング系
 - ◆ 会員管理システム（会員登録を簡素化、督促機能、自動更新機能、住所変更等）
 - ◆ 情報発信（リザルトの自動配信、動画管理、メルマガ、SNS 対応）
- ✓ 競技データ系
 - ◆ 海外選手含むリザルトデータの分析
 - ◆ 動画分析システム等

また当連盟をより魅力的にして世の中の多くの方々に活動を知ってもらい、さらに働きやすい職場環境にしていくために、DX の活用も検討していきたいと思います。DX とはデジタルトランスフォーメーションのことで、デジタルテクノロジーを活用して大きな変革を生み出す活動のことを言います。当連盟にとっての DX はどのようなものがあるのか、まずはそこから検討を開始しなければなりません。まず体制の構築として、当連盟の CIO、CDO を任命していきたいと考えています。

● コンプライアンス強化

当連盟の社会的信用度を高めるため、また当連盟に関わる皆様により良い環境の中で活動していただくために、競技団体に求められているガバナンスコードに沿った体制の整備を以下の通り実施いたします。

- ✓ 通報窓口の設置と調査・運営体制の確立
- ✓ 違反行為に対する懲罰制度や処分体制の整備
- ✓ 利益相反行為に関する規程と運用体制の整備
- ✓ コンプライアンス研修の定期的な実施
- ✓ 法務倫理委員会の定期的な実施

● 人材採用と育成計画

当連盟を運営している役員の採用方針は、ジェンダーに拘らず、また障害者関係者だけに片寄らないよう幅広い分野から人材を確保することを目標にします。

特に理事会の機能に合致した能力を持つ人材のリクルートに力を入れます。ガバナンス強化のためのマネージメント経験者、情報発信や広報マーケティングのための経験者、業務推進のためのシステム開発やIT系企業の経験者、その他専門的知識を有する弁護士・会計士・学識経験者等からリクルートし、名前だけの理事ではなく自ら活動する理事を採用していきます。

ガバナンスコード目標である女性役員割合を高めることが出来るように、女性役員候補を通年リクルートすることを役員全員で心掛けていきます。40%の目標に対しては4年後に達成出来るようにいたします。

1期で4分の1程度の新しい理事を採用し入れ替えを行い、再任理事と新任理事との間での業務引継ぎを行いながら育成を行うと同時に、新任理事の持っているノウハウを理事会や連盟運営に生かし更なる連盟の発展に繋げるようにします。

● 公益財団法人化

現在、当連盟は一般的に言うNPO法人（認定ではない）という法人格です。この法人格には以下の問題があります。

- ✓ 現在のNPO法人ではスポンサー企業様が寄付金の税金控除が受けられない。
- ✓ あくまでも東京都の認定団体である（国レベルではない）
- ✓ 認定NPO法人とするためにはハードルが高い

当連盟は「障害者スノースポーツを統括し、日本を代表する唯一の団体」であるため、その目的にふさわしい組織として公益財団法人となることを目指しています。この公益財団法人化を目指して活動を推進していくことに関しては、2017年10月の総会で承認されてい

ます。

公益法人化へのステップですが、(Step1)として一般社団法人を設立し、(Step2)として、その法人を公益財団法人化するとともに、(Step3)として現 NPO 法人を解散し公益財団法人へ統合する、という流れになります。

これまでのところ、一般社団法人の設立は完了していて、現在は公益財団法人への変更手続き中の段階 (Step2) です。

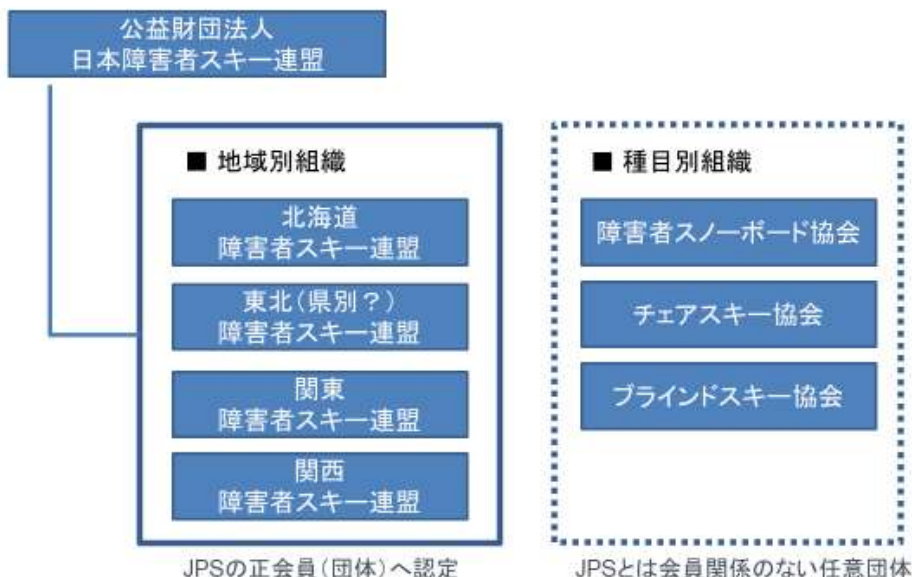
なお公益財団法人にしていくためには組織も大きく変更していく必要があります。会員制度の在り方、理事、評議員の構成の考え方、また団体会員制度をどのように設置すべきか、など根本的なことを整備しなければなりません。また、公益認定を受ける団体にふさわしい体制作りを行っていかねばなりません。

● 地域別組織の設立(認定)

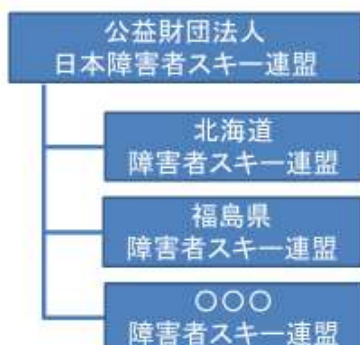
当連盟は 2016 年に団体会員制度を廃止しました。しかし日本全国に普及活動を推進していくためには、将来的には地域別の組織を作り、団体会員として認定していく必要がありますと考えています。地域別といっても県単位なのか地方単位なのかを検討しなければなりません。県単位であれば、今までの団体をそのまま団体会員として任命していくことも考えられます。

また種目別組織 (チェア、ノルディック、スノボ、ID、ブラインド等) をさらに加えるのかについても検討が必要です。いずれにせよ団体会員制度を復活させ、地域別組織を設立するわけですので、当連盟の組織構造を大きく変革させる話となり、慎重に議論を重ねていく必要があります。

全国組織(2030)



都道府県別の普及組織の場合(2030)



普及活動を推進するために、JPSの地域への普及活動を行う団体として、新規設置した各地域組織、もしくは既存の組織を、団体の正会員として認定していく。

- 種目に関わらず全障害者スノースポーツの問い合わせ窓口
- 地域における障害者スノースポーツの情報共有
- 地域で実施する大会を運営
- 地域のスキースクールとの関係



6.4 「2030 札幌オリンピック・パラリンピックに向けて」

今後のオリンピック・パラリンピックについては、2022 年北京、2026 年ミラノ・コルチナでの開催が確定していますが、2030 年の開催地は、これから選定されます。

通常 7 年前に開催地が決定されるのが原則でしたが、IOC は相次ぐ立候補都市の撤退を受けて選定手続きを変更。7 年前とする五輪憲章の規定を削除し、現在は時期にとらわれずに開催地を決定できる規定としています。これにより、2030 年大会の開催地については、従来の 2023 年より前に決まる可能性が出てきており、早ければ 2021 年に決定とも言われています。

オリンピック・パラリンピック対策



1) 全体スケジュール

- 2018年 平昌 冬季オリンピック・パラリンピック開催
- 2021年 東京 夏季オリンピック・パラリンピック開催
- 2022年 北京 冬季オリンピック・パラリンピック開催
- 2021～23年 2030冬季オリンピック・パラリンピック開催地決定
- 2026年 ミラノ・コルティナ 冬季オリンピック・パラリンピック開催
- 2030年 札幌？ 冬季オリンピック・パラリンピック開催

2) 2030年札幌オリパラ招致に向けて

- 決定時期の情報確認
- 2021東京オリパラでの動き方の確認
- 札幌市との連携、WCの開催等の調整

3) 2030年札幌オリンピックで最大パフォーマンスを出すために

- 2030までの長期の日本チーム強化ビジョンの設定
- 2026ミラノ・コルチナを中間目標とした中期の強化計画の策定

● 2030 年札幌冬季五輪招致活動

日本オリンピック委員会（JOC）は 2020 年 1 月 29 日、東京都内で理事会を開き、2030 年冬季五輪・パラリンピックの国内候補地を札幌市に決定しました。今後は国際オリンピック委員会（IOC）の助言を得ながら開催計画を練ることになります。札幌市は 1972 年に冬季五輪開催の実績はありますが、パラリンピックの開催実績がありません。またパラノルディックの WC の開催実績はありますが、パラアルペンの WC の開催実績がありません。近年ではパラリンピックの重要性は特に注目されてパラリンピック競技の実績が大きな鍵になるとも言えます。そのためにはパラアルペンの WC の開催を早急に実現したいと考えています。コロナ感染症（COVIT-19）の影響や大会スケジュールの調整難航もあり、2021 年のパラアルペン WC の札幌開催は断念しましたが、2022 年もしくは 2023 年開催に向けて

準備を進めたいと考えています。

また今後 2, 3 年は 2030 年札幌冬季五輪招致のための活動でかなりの工数を割いていく必要があるでしょう。自国開催はなかなか巡ってくるものではありません。当連盟もその当事者の一人として可能な限り協力していきたいと思います。

● 自国開催で最大のパフォーマンスを出すために

もし 2030 年の札幌冬季五輪開催が決まったら、32 年ぶりの自国での冬季五輪開催です。そのときに選手・スタッフ共に最大のパフォーマンスを発揮できるようにするにはどうすれば良いのでしょうか？すべては地道な積み上げ作業となります。2030 年札幌開催にて最大のパフォーマンスを狙うためには、まず 2030 年までの 10 年間の日本チームの強化ビジョンを作成する必要があるでしょう。10 年後ですので現在まだ発掘すらできていないジュニア選手の育成も含めて、育成プラン、指導体制、練習環境含めた環境整備、用具の開発等、さまざま観点を包含した計画を練ることが重要かつ早急に求められます。

そしてそのためにもまず 2026 年のミラノ・コルチナで結果を出す必要があります。10 年後の目標を達成するための中間地点として、2026 年ミラノ・コルチナで開催されるパラリンピックを中間目標とし、そこに向けて全力で取り組むことになります。まずは 2026 年に向けたより具体的なプランを作成し、実行していく必要があります。

7 おわりに

2020 年を機に今後 10 年間を見据えた中長期計画を作成してみました。当連盟で中長期計画を策定するのは初の試みであり、まだ不足している部分や、深掘りできていない部分も多々あると思われます。そのような箇所も含め、今後も継続的に検討し続けていく予定です。このような中長期計画を策定するのがゴールではなく、スタートラインです。今後、この中長期計画をベースに PDCA を回していくことになると思います。PDCA を回しながら、進捗状況や、世の中の環境の変化に対応しながら計画を見直していく、そして出来ることから着実に実行していくことが重要となります。この中長期計画が当連盟の将来の道標になっていくことを願います。そして 2030 年に札幌冬季オリンピック・パラリンピックが開催され、我が日本チームとして結果を残していく、そしてまた次の 10 年間の中長期計画を策定していくことを楽しみにしています。