

政策研究レポート

大会「成功」のカギを再考する

～ オリンピック・パラリンピック東京大会開幕まで残り 1000 日弱～

日本2020戦略室 主任研究員 本橋 直樹
研究員 渡邊 倫

1. はじめに：大会1年後のリオ

2016年に開催されたリオデジャネイロ オリンピック・パラリンピック大会(以下、リオ大会)から1年が経過した。いよいよ次となった東京大会の開幕まで残り1000日を切り、様々な関連イベントが開催されると共に、国内各地でも少しずつ東京大会に向けての機運が高まりつつある。

当社では、2016年9月、東京大会に向けて準備すべきことの参考とすべく、自主調査としてパラリンピック開幕前後のリオを訪問し、大会中の会場及び都市の様子等について調査を行った。

リオ大会では、開幕直前まで各種準備の大幅な遅れや市内の治安問題等が繰り返し報道され、大会の開催について多くの懸念が示されていた。しかしながら、少なくとも私たちが目にしたリオ大会は、特に大きな問題や混乱なく大会が運営され、多くの市民・来訪者が熱狂的に大会を楽しみ、かつリオ市自体も将来に向けて大きな転換点となる期待に満ち、見事に「成功」を収めているように感じられた。事実、主催者側であるIOCの発表では、2016年8月のオリンピック閉幕時には、大会のレガシーに対し大きな賛辞と期待が述べられ¹、次いで11月下旬に行われたリオ大会のデブリーフィング(総括)においても、リオ大会の「成功」が大きく語られていた²。

しかしながら、現在のリオは期待されたような「成功」が持続しているとは言い難い様子であり、治安は再び悪化し、開閉会式が行われた「聖地」マラカナン競技場を筆頭に、既に施設の荒廃が著しく進んでいるとの報道も散見される³。この現状が真実だとすると、当時の熱狂を見た者としては極めて残念であるが、少なくとも、現地訪問時に「成功」を感じた筆者らとしては、そのポイントのいくつかは依然として東京大会に向けて参照すべき価値を有すると考えている。

そこで、本稿では、まず、現地調査の様子とその際にまとめた「成功のエッセンス」について、改めてレビューを行う。その上で、リオ大会の例を参考に、東京大会に向けた「成功のカギ」について考察を試みる。

¹ The International Olympic Committee “A much better Rio de Janeiro after the Olympic Games”. Available at: <https://www.olympic.org/news/-a-much-better-rio-de-janeiro-after-the-olympic-games>

² The International Olympic Committee “Future host cities ready to draw inspiration from ‘marvellous’ Rio Games”. Available

at: <https://www.olympic.org/news/future-host-cities-ready-to-draw-inspiration-from-marvellous-rio-games>

³ 例えば、以下の報道等が挙げられる。The Guardian “Rio Olympic venues already falling into a state of disrepair”, [online] February 10, 2017. Available at:

<https://www.theguardian.com/sport/2017/feb/10/rio-olympic-venues-already-falling-into-a-state-of-disrepair> [Accessed November 6, 2017]

2. リオ大会の様子：2016年9月の当社自主調査から

当社では、東京大会の円滑な運営等に資する情報の収集を目的に、リオデジャネイロ・パラリンピック開幕日を挟む2016年9月5日(月)～10日(日)の6日間に渡り、現地調査を実施した。本節では、その際の現地の様子について紹介する。

(1) 競技会場などの様子

本調査では、マラカナン競技場や五輪スタジアムのある「マラカナン地区」、メイン会場となる五輪公園や選手村をはじめ14施設が集まる「バウハ地区」、そしてデオドロ競技場や射撃センター、ホッケーセンターなどがある「デオドロ地区」の3会場を訪問した。訪問中は、パラリンピック大会の開幕直後であったこともあり、いずれの競技会場にも多くの観戦客が集まり、大いに盛り上がっていた様子が印象的であった。当初、パラリンピック大会のチケットの売上枚数は伸び悩んでいるとの報道もあったが、実際にはリオデジャネイロ・オリンピック大会の盛り上がりをうまく引き継いだことで、多くの観戦客が競技場に足を運ぶことにつながったとのことであった。パラリンピック開幕後の初めての週末に至っては、いずれの競技のチケットも完売し、入手が困難となるほどであった。最終的には、リオ・パラリンピック大会におけるチケット売上枚数は前回のロンドン大会に次いで史上2位の売り上げを記録⁴したことから、その盛り上がりがうかがえる。

【競技会場の様子】⁵



⁴ Official Website of the Paralympic Movement・IPC, “Rio 2016”. Available at: <https://www.paralympic.org/rio-2016>

⁵ 以下、本文中の写真はすべて筆者らが現地調査中に撮影した。

また、ハード面で印象的だったのは、会場内外の随所に仮設建造物が見られたことである。大会後の利用の在り方を想定し、減築・解体を想定した競技会場づくりを行っているように見受けられた。

【競技会場で見られた仮設建造物（例）】



(2) 公共交通機関の様子

リオ大会では、上述の通り、複数の地区に競技会場が点在していた。競技会場間の移動は、主に地下鉄やBRT（バス高速輸送システム）であった。大会の主要会場であるデオドロ地区とバッハ地区を結ぶBRTの新設や市内中心地であるイパネマ地区とバッハ地区を結ぶ地下鉄4号線の延長、更には、市の中心部を走る最新型の路面電車VLTの開通など、リオ市では、リオ大会の開催に向けて市内の公共交通の充実に積極的に取り組み、その結果、都市交通インフラの充実が、大会のハード面での主要なレガシーの一つとして位置づけられることとなった。

【BRT（バス高速輸送システム）】



【最新型の路面電車VLT】



【市内中心地であるイパネマ地区とバッハ地区を結ぶ地下鉄4号線】



(3) 観戦客などへの対応の様子

観戦客への対応として特に印象的だったのは、案内ボランティア等によるホスピタリティあふれる対応である。リオ大会では、大会ボランティア(大会組織委員会が管理し、会場内及びその周辺で活動)と臨時雇用の市スタッフ(シティ・ホスト:競技会場周辺及び主要な公共交通機関で活動)に加え、スポンサー企業や地下鉄会社・鉄道会社の社員などが各所に配置され、多言語による案内や要援助者への対応について、ハード面での対策を見事に補完・強化する機能を果たしていた。こうしたスタッフはボランティア種別ごとにそれぞれユニホームや案内板を掲げており、サポートを必要としている人が、声をかけ易い状況がつけられていた(実際には、困っている素振りをしている人を見つけると、ボランティアの方から声をかけてくる場面も多かった)。また、基本的には複数のボランティアがチームを組んで活動しており、例えば、案内ボランティアに関しては、観戦客からの質問に対して1人が答えることが出来なくても、周囲の別のボランティアが直ぐにカバーするような体制が構築されていた。

多数のボランティアを確保・育成するには一定程度のコストと時間を要するが、各ボランティアに同様かつ同水準のスキル等を求めるのではなく、異なるスキル・経験を持つ人を組み合わせてチームを組成することによって、ボランティア全体の機能強化を図るというアプローチは、東京大会にも参考になる点だといえる。

【案内ボランティアの様子】



(4) 市内の様子

港湾地区の再開発も、リオ大会の主要なレガシーの一つとして大々的なアピールがなされていた。老朽化した高架道路を撤去し、その跡地に前述の最新鋭VLTを引き込むと共に、沿岸の倉庫街を商業施設などに再整備もしくは倉庫の壁を利用した屋外アートギャラリー化し、多くのカリオカ(リオ市民)が集う賑わい拠点へと変貌させていた。また、主要な建物等の前には、再開発前後での景観を比較する写真パネルを掲示し、まちの変化が一目で分かる様にされていた(【港湾地区の再開発】の写真左上)。

ユニークな点としては、大会の競技施設や選手村等はこのエリアには実は存在していなかったことである。それにもかかわらず、同地区を Boulevard Olimpico(オリンピック大通り)と名付け、広場にパブリックビューイング会場を設け、更には大会期間中聖火までも同エリアに移したのは、大会をきっかけにして同地区の再生を図りたいというリオ市当局の強い意志の表れであったと推察できる。

【港湾地区の再開発】



3. リオ大会「成功」のカギ（とその後の顛末に関する考察）

前述の通り、筆者らが現地調査期間中に見たリオ・パラリンピック大会は、非常に円滑かつ熱気に包まれた運営がなされている様に感じられ、少なくともその瞬間は「成功」と言うに相応しいものであった。その円滑な運営を可能にしたカギとして、「取捨選択」「連続性」「ホスピタリティ」の3つのキーワードから考察を行う。

(1) 取捨選択

大会の円滑な運営を成功させるためには、平時におけるルールや思考の枠組みに縛られず、必要に応じて、大胆な対応策を展開することが重要だといえる。東京大会でも大会期間中の都内の交通渋滞が懸念されているが、リオ大会では市内の渋滞による混乱を避けるために、特に混雑が予想される開会式当日はリオ市の権限において臨時の休日を設定していた。また、筆者らがパラリンピックの開会式会場を訪問した際は、開会式後に観客が殺到・滞留することによる駅周辺の混乱を避けるため、改札を開放し切符の有無をチェックしないなどの対策を取っていた。このように、大会の円滑な運用を最優先事項に据えた場合、その目的達成に“何が本当に必要か”を考え抜き、平時では通常考えられない大胆な対応であっても必要に応じて実施していく政策的な思考が重要だといえる。

(2) 連続性

リオ大会において円滑な運営を可能にした背景には、10年にもわたる過去の蓄積があったことも挙げられる。リオ市では、2007年に開催されたパン・アメリカ大会以降、ワールドカップ等を含めて様々な大規模イベントをホストした実績を有する。リオ市役所においてオリンピック・パラリンピック関連の機能を集約している組織である Municipal Olympic Company(以下、EOM)では、過去の大規模イベントを経験しノウハウを蓄積している人財を積極的に登用することで、過去の蓄積を最大限に活かしていた。このように、大会の円滑な運営にあたっては、過去の積み重ねを活かしきるといふ思考も重要だと考えられる。

(3)ホスピタリティ

現地調査期間中、最も強い印象を受けたのがボランティアの活躍である。案内ボランティアは、一見すると供給過多のように見えるほど多くのボランティアが活動していた。ボランティアが多いことは、管理という点では必ずしも望ましいことではないと考えられるが、一方でボランティアの人数が多いことで、ボランティア個々人の余裕につながっている様子が見えかけた。それによって、観戦客一人一人への対応が充実するのはもちろん、ボランティア自身が大会を楽しむことにより、会場全体の雰囲気向上に大きく寄与している様子が感じられた。単にボランティアの人数を増やせばよいという話ではもちろんないが、ボランティアをどう管理するか、育成するのかといった議論に加えて、ボランティア自身に大会をどのように楽しんでもらえるのか、またどのようにすれば高いモチベーションを持ってもらえるのか、そうした観点からの議論が欠かせないと考えられる。

以上、リオ大会の「成功」の要因について、3つの観点から考察を行った。しかしその一方で、リオ大会については、「大会そのもの」に全ての照準を合わせており「大会後」については、事前の検討が十分でなかったことが、現在の状況に繋がっていると推論される。従って、大会そのものを円滑に運営するための検討・準備はもちろん大切であるが、これと並行して、大会後に具体的にどのようなレガシーを残していくのか、その計画を事前に十分に練ること、また大会後はその計画に基づき、適切に実行していくことも重要だという点を再認識することが肝要である。

4. 東京大会の「成功」に向けて

では、来るべき東京大会はどのような「成功」を目指し、残り1000日を切った準備期間中で、何に力を入れるべきなのだろうか。

前述の通り、リオ大会も大会そのものについては、十分に「成功」と評価されて差し支えないと考える。しかしながら、その後の様子は、少なくとも東京が目指すべき姿ではないはずである。つまり、大会そのものを見事に開催することは当然の前提条件であり、これにプラスして、どのようなレガシーを残すかが、東京の腕の見せ所ではないだろうか。

そのためには、筆者らが従前より述べている通り、中長期的な視点での大会の位置づけ、すなわち大会を「触媒 (Catalyst)」とし、大会をきっかけにその後の都市や社会をどのように変え、創っていくかのビジョンが必要であることは論を待たない。そして、その検討及び実行の過程においては、前節で整理した3つのキーワードは、依然として極めて重要であると考えられる。

(1)取捨選択

リオにおいては、状況に応じた柔軟な運用という点で、この取捨選択が上手く機能していたように感じられたが、東京においては、より本質的なレベルでこのキーワードが重要になると考えられる。東京大会に対する世界の期待は高い。そのような状況だからこそ、大会運営についてもその後のレガシーについても、単に総花的な対応・議論にのみ終始するのではなく、これだけは外せないという肝になる部分をしっかりと見定めておく必要がある。そうでないと、全体的に問題はなかったものの、終わってみるとこれといった印象もレガシーも残らなかった、ということになりかねない。

(2)連続性

前述の通り、リオ大会「成功」の要因の一つとして、類似の大規模イベントの運営経験の活用が挙げられていた。同様のことは、規模こそ異なるものの、ロンドン大会時の事前キャンプ受入地の担当者も異口同音に語っており、円滑な大会運営に向けては、経験の積み重ねが重要であることは明らかである。

この観点で東京がより強く意識すべきなのは、前年に開催されるラグビー・ワールドカップとの連続性である。近年、訪日外国人数が毎年過去最高を記録する中、東京大会のイベントとラグビー・ワールドカップが重なる2019年は、非常に貴重な「予行演習」の機会となるはずである。そのためにも、是非、2020年をターゲットに各種準備を行うのではなく、2019年を2020年へと続く一連の大イベントの前哨戦と捉え、その経験及び反省が2020年の本番に遺憾なく発揮される段取りが望まれる。

(3)ホスピタリティ

「おもてなし」は、東京大会招致のプレゼンテーション以来、大会における重要なキーワードとされているが、同時に筆者らが少々心配している分野でもある。アスリートの活躍を、テレビ等を通じて見ているだけではなかなか分からないが、大会会場のあの独特の高揚感は、間違いなく大会「成功」に欠かせない要素であり、これはボランティアを含めた開催国・都市の人々と来訪者との一体感によって醸成されるものである。リオ大会では、設備や手順の不備不足を人々のホスピタリティで埋め合わせていたとすら感じるがあったが、東京大会においても同様の雰囲気を作り出すことが出来るのであろうか。

ここで筆者らが提起したいのは、今後より求められるものは、日本の特徴としてしばしば取り上げられるプロによる完璧な「おもてなし」ではなく、むしろ、市民レベルの自然体でのおもてなしではないかということである。駅や街なかで、迷ったり困ったりしている(ように見える)観戦外国人客を見つければ、登録された公式ボランティアでなくても、通りがかりの通行人がさっと助け舟を出す。そんな光景が街中の様々な場面で見られるような状況を創り出し、我が国全体の「おもてなし力」の底上げが図られれば、これは大会の円滑な運営に有益だけでなく、大会の重要なレガシーともなる。

5. おわりに

以上、本稿では、2016年度実施したリオ大会の現地調査の状況を改めて振り返り、開催まであと1000日を切った2020年東京大会を「成功」に導くためのキーワードについて考察を行った。

大会を円滑かつ安全に開催・運営することの重要性は改めて議論するまでもないが、大会が間近に迫ってきたことが感じられる今だからこそ、レガシーも意識しつつ、少し広範かつ中長期的な視点で本番に向けての各種取組を検討・実施することが、翻って大会を「成功」に導くための近道であろう。

以上

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。